



"Corona" -

Implikationen der Krise auf die Gesamtbankstrategie sowie Ergebnisplanung

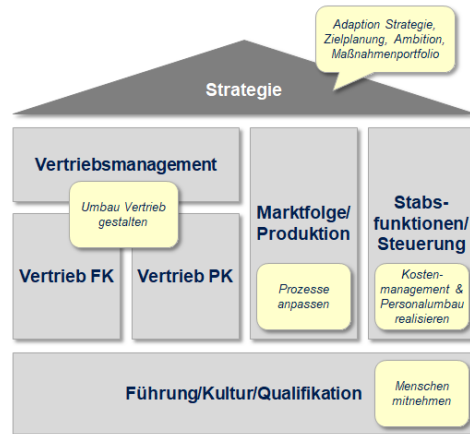
Auch wenn die konkreten Auswirkungen heute bei weitem noch nicht genau abgeschätzt werden können, so ist es doch Konsens, dass die „Corona-Krise“ und die damit verbundenen Maßnahmen nachhaltige Auswirkungen auf Volkswirtschaft, Gesellschaft und Unternehmen haben wird.

Genossenschaftsbanken und Sparkassen sehen sich insbesondere mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Die bisherige **Geschäftsplanung** wird de facto obsolet. Es besteht eine hohe Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung im Privat- und Firmenkundengeschäft: Wie werden sich die Kunden verhalten? Können Genossenschaftsbanken und Sparkassen sich analog zur Finanzkrise 2009 wieder als „die Guten“ positionieren und ihre Alleinstellungsmerkmale behaupten? Während die Negativzinsphase ohne absehbares Ende die Ertragserosion weiterhin befeuert, haben sich im Rahmen der Corona-Krise aber auch Investitionsbedarfe gezeigt. Zum einen gewinnt die IT-Kompetenz „inhouse“ wieder eine stärkere Bedeutung (übrigens auch im Vorstand), zum anderen muss die Netzinfrastruktur im Verbund massiv ausgebaut werden. Entsprechend wird der Finanzbedarf der Rechenzentren und IT-Dienstleister steigen.
- Die Auswirkungen auf **Führung und Unternehmenskultur** sind zweiseitig. Auf der einen Seite wurden eigentlich als notwendig erkannte Veränderungsprojekte verschoben. Auf der anderen Seite wurden an vielen Stellen sehr positive Erfahrungen gemacht: Not macht erfinderisch und in der „Krisenzeit“ konnten viele Maßnahmen und Projekte sehr pragmatisch und weitgehend „virtuell“ umgesetzt werden. Da kommt die Frage auf: Wie können wir diese Geschwindigkeit und diesen Pragmatismus beibehalten? Die Notwendigkeit einer „kontaktlosen Zusammenarbeit“ hat nicht nur dem Home Office einen Popularitätsschub verschafft, sondern auch vorhandene Lücken bei Strategie und Instrumenten für die digitale Zusammenarbeit aufgezeigt, die jetzt hektisch geschlossen werden. Auch die „Führung auf Distanz“ war bisher schon ein Thema in den Banken und Sparkassen, bekommt aber jetzt noch eine viel größere Bedeutung.
- Im **Vertrieb** ist die erste „Corona-Welle“ im Bereich der Firmenkunden bereits vielfach verebbt. Nun kommt es auf die nachhaltige Begleitung der Firmenkunden an – Beziehung und Nähe zum Kunden werden sich auszahlen. Nicht nur aufgrund der erforderlichen sozialen Distanz verliert das Filialnetz aktuell weiter an Bedeutung. Viele Kunden, privat oder gewerblich, haben in der Krisenzeit die Möglichkeiten und Vorteile der digitalen Kommunikation mit ihrer Bank/Sparkasse kennen- und schätzen gelernt. Erforderlich ist daher eine noch stärkere Kanalvernetzung und zentrale Steuerung der Vertriebsaktivitäten.
- In den „nachgelagerten“ Bereichen der **Marktfolge und Steuerung** wurden die Auswirkungen der Krise auch gespürt: Zunächst musste die spezifische „Krisenregulatorik“ sehr kurzfristig in die Prozesse umgesetzt werden. Dann entstand ein höherer Kapazitätsbedarf bei der Bearbeitung der zahlreichen Anfragen und Anträge im gewerblichen Kreditgeschäft. Während diese Effekte jedoch kurzfristiger Natur waren bzw. sind, werden die absehbaren konjunkturellen Schäden die (Kredit-) Risiken wieder viel stärker in den Fokus rücken. Das „Jahrzehnt ohne Kreditrisiko“ neigt sich dem Ende zu – die Folge wird ein dauerhaft erhöhter Kapazitäts- und Kompetenzbedarf im Kreditmanagement sein. Und nachdem lange der „laufende Betrieb“ eher geringer gewichtet wurde, zeigt sich in der Krise erstmals wieder, dass die Sicherstellung der grundlegenden operativen Funktionen keinesfalls selbstverständlich und zum Nulltarif zu haben ist.

"Corona" -

Implikationen der Krise auf die Gesamtbankstrategie sowie Ergebnisplanung



Die Corona-Krise wird somit zu nachhaltigen Veränderungen in allen Bereichen einer Bank führen (müssen). Wie immer ist eine Krise aber auch Chance und Herausforderung zugleich. Im ersten Schritt sollte daher eine Adaption von Strategie und Mittelfristplanung an die neuen Rahmenbedingungen erfolgen. Denn die bestehende Mittelfristplanung ist auf der Ertragsseite und teilweise auf der Kostenseite überholt und unsicher:

- Kundenkontakte reduzieren sich signifikant – Provisionseinnahmen im Privatkundengeschäft sind gefährdet
- Wachstumsperspektiven im gewerblichen Kreditgeschäft sind hinfällig/fraglich
- Immobiliengeschäft könnte, je nach regionalen Besonderheiten, einen Dämpfer erleben
- Einbruch bei Aktienkursen führte zu Wertverlusten im Depot A, Durchschlag auf die GuV abhängig vom Verlauf der Wertaufholung
- Bei Fortbestehen des „Dividendenverbots“ für Banken über 30.09. hinaus fehlen Erträge insb. aus Verbundbeteiligungen
- Kreditrisiken werden sofort oder zeitversetzt schlagend
- Steigende Sachaufwendungen (u.a. Arbeitsschutz, Lizenzen, Leitungen, Hardware...)
- Bei gleichbleibenden (fixen) Personalkosten reduziert sich die Produktivität - Leerkosten steigen

Mit diesem Ansatz werden folgende Ziele verfolgt:

- Ermittlung belastbarer Kosten- und Ertragspotenziale als Input für angepasste Mittelfristplanung
- Schaffung von Transparenz und Bewertung der Rahmenbedingungen/strategischen Implikationen
- Zukunftsfähige Formulierung von Strategie und Mittelfristplanung
- Prüfung und ggf. Anpassung des betriebswirtschaftlichen Ambitionsniveaus
- Erzielung von Konsens zu Strategie, Potenzialen und Bebauungsplan zwischen Vorstand und Top-Führungsebene
- Sicherstellung der Umsetzung durch Gesamthaus-Bebauungsplan und eindeutige Verantwortlichkeiten



"Corona" -

Implikationen der Krise auf die Gesamtbankstrategie sowie Ergebnisplanung

Ein solcher Ansatz ist nicht grundlegend neu und sollte im Prinzip Bestandteil des laufenden Strategieprozesses sein. In Krisenzeiten wird aber auch dieser Prozess auf eine Belastungsprobe gestellt. Zudem wird es aufgrund der unsicheren Zukunftsszenarien eine höhere Divergenz zu den jeweiligen Perspektiven im Management geben. Der Konsensfindungsprozess wird demnach ungleich schwieriger werden. Der von uns vorgeschlagene Projektablauf stellt eine pragmatische Strategiediskussion mit zukunftsorientierter Planung auf Basis von Benchmarks sicher, um diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Im **ersten Schritt** geht es um die strategische Bewertung unter veränderten Rahmenbedingungen. Ausgangspunkt sind Impulsgespräche mit dem Vorstand sowie ausgewählten Führungskräften zu den Auswirkungen der Corona-Krise in den relevanten Geschäftsfeldern/Bereichen. Hier können die verschiedenen Perspektiven beleuchtet und vertieft werden (Kundenperspektive, interne Perspektive, Ertrags-/Kosten-/Risikoperspektive). Es zeigt sich in unseren Projekten immer wieder, dass eine reine „Zahlenbetrachtung“ nicht ausreicht, um eine akzeptierte und konsensfähige Lösung zu erreichen. Die emotionale Ebene der handelnden Personen ist mindestens genauso wichtig. Hier haben sich u.a. strukturierte Impulsgespräche bewährt. Die Erkenntnisse der Bestandsaufnahme werden für einen ersten Vorstandsworkshop aufbereitet und ermöglichen den gemeinsamen Blick auf das veränderte Umfeld „nach Corona“. Die strategischen Geschäftsfelder werden gemeinsam bewertet und der strategische Handlungsbedarf herausgearbeitet. Erfolgsfaktor ist der gemeinsame Blick des Managementteams auf die Herausforderungen und den Anpassungsbedarf. Eine solche erste Projektphase kann sehr effizient in ca. vier Wochen durchgeführt werden.

In der **zweiten Projektphase** geht es um die Erhebung der konkreten, realistischen Kosten- und Ertragspotenziale, die sich auf Basis der neuen Rahmenbedingungen ergeben. Hier können verschiedene Ansätze und Verfahren zum Einsatz kommen:

- Ermittlung von Personalkostenpotenzialen mit Benchmarkingverfahren ergänzt durch strategische Zielwerte
- Ermittlung des Anpassungsbedarfs im Personalkostenmanagement
- Stellhebelorientierte Analyse von Sachkostenpotenzialen auf der Basis von Kostenarten
- Ermittlung von Anpassungsbedarf im Sachkostenmanagement
- Benchmarking der beeinflussbaren Ertragsstellhebel und Analyse der bereits geplanten Maßnahmen
- Erhebung der Ertragspotenziale für priorisierte Handlungsfelder (z.B. Wertpapiergeschäft, Pricingoptionen)

Wichtig ist auch hier die Berücksichtigung der individuellen Ausgangslage der Bank/Sparkasse über z.B. weitere Impulsgespräche mit den verantwortlichen Führungskräften. Für diese Projektphase sind je nach Umfang und Detaillierungsanforderung ca. sechs bis acht Wochen Zeitbedarf einzuplanen.

Im abschließenden **dritten Schritt** unseres Projektvorgehens erfolgt dann die Festlegung des betriebswirtschaftlichen Ambitionsniveaus sowie die Anpassung von Mittelfristplanung und Maßnahmenportfolio (Bebauungsplan). Gute Erfahrungen haben wir damit gemacht, die Ergebnisse der Potenzialerhebung mit den Vorständen, sowie ggf. ausgewählten Führungskräften, im Vorfeld eines gemeinsamen Workshops bilateral vorzubesprechen und abzustimmen. So können relevante Meinungen und Stimmungen besser einholt werden als Grundlage für das Ausloten von Konsens- und Dissensfeldern. Mögliche „emotionale“ Stolpersteine können so idealerweise bereits im Vorfeld eines Vorstands-Workshops aus dem Weg geräumt werden. Hier kann dann eine Fokussierung auf die Ergebnistypen erfolgen:

- Zusammenfassende Diskussion des erhobenen Datenkranzes
- Festlegung des Ambitionsniveaus und der Eckwerte der Mittelfristplanung
- Ableitung des strategischen Bebauungsplans zur Umsetzung der neuen Geschäftsstrategie



"Corona" -

Implikationen der Krise auf die Gesamtbankstrategie sowie Ergebnisplanung

Zum Abschluss dieser drei Phasen werden die Ergebnisse den Führungskräften und Mitarbeitern über geeignete Formate kommuniziert. Die Teilbereiche des Bebauungsplans werden den Verantwortlichen zur Detaillierung bzw. Umsetzung übergeben. Wichtig ist hier die Etablierung eines laufenden Maßnahmen- und Ergebniscontrollings, welches den Erfolg der Umsetzung nachhält und bei Bedarf erforderliche Gegensteuerungsmaßnahmen initiiert. Gerade bei unsicheren Zukunftserwartungen sollte dieses System eine laufende Anpassung an dynamische Veränderungen und die agile Steuerung/Umsetzung der notwendigen Reaktionen ermöglichen. Bewährt hat sich hier ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)¹. Für diese Stufe der Strategieanpassung sind weitere ca. vier bis sechs Wochen einzuplanen.

Insgesamt kann mit dem hier skizzierten und praxisbewährten Vorgehen in einem überschaubaren Zeitrahmen und mit effizientem Mitteleinsatz eine belastbare und abgestimmte Anpassung der Geschäftsstrategie inkl. Mittelfristplanung und passendem Bebauungsplan erarbeitet werden. Dies ist dann der Fahrplan für die Bank/Sparkassen in den nächsten Jahren – weitere Anpassungen inklusive!

innovent consult verfügt über langjährige Projekterfahrung und Fachexpertise, um mit Ihnen gemeinsam einen erfolgreichen Strategie- und Planungsprozess umzusetzen. Bitte sprechen Sie uns an – wir begleiten Sie gerne!

Ihre innovent consult aus Münster!

¹ vgl. Kontinuierliche Verbesserung in Banken – Schritt für Schritt Veränderung dauerhaft gestalten. Siehe Internet: www.innovent-consult.de/fileadmin/190527_KVP_in_Banken_online.pdf.