

Bankstrategie

## Wie Geldhäuser sich erfolgreich wandeln können



© Anja Henke

Dr. Anja Henke, Geschäftsführerin Carpe Viam

06.11.2015 - Banken befinden sich inmitten vielschichtiger Veränderungen. Allein die Restrukturierung löst die Erfolgskrise nicht. Eine nüchterne Analyse macht Anforderungen und Lösungen deutlich, wie Strategieexpertin Anja Henke im Gastbeitrag erläutert.

Von Anja Henke

Kreditinstitute stehen vor gewaltigen Herausforderungen. Die Gewinnquellen schwinden, die Digitalisierung stellt Geschäftsmodelle in Frage, neue Wettbewerber mischen den Markt auf. Zugleich sinkt das Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit teils dramatisch. Konsolidierung, Kostensenkungen und ein besseres Risikomanagement reichen nicht aus, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Ein "Weiter wie bisher" gefährdet die Zukunft der Banken in ihrer etablierten Form.

Eine Analyse der Anforderungen verdeutlicht, worauf es jetzt ankommt:

### Weitere Artikel zum Thema

- Was Verbraucher von Banken der Zukunft erwarten
- Warum der Umbau des Finanzsystems nötig ist
- Banken müssen schnell handeln

### 1. Paradigmen wechseln

Kern des nötigen Wandels im Bankenmarkt ist es, sich auf den Kundennutzen auszurichten, statt auf den eigenen finanziellen Vorteil. Dazu gehört ein fundamentales Umdenken in Strategie und Handeln mit dem Besinnen auf die ureigenen Bank-Aufgaben Losgrößen-, Fristen- und Risikotransformation. Weiter gehört dazu die ganzheitliche Beratung (<http://www.springer-professional.de/010---ganzheitliche-beratung-oder-produktverkauf253a-ein-widerspruch/1814356.html?jsessionid=FCFEB715F9A3FFC97E4DC3BC36A02125.sprprofittc0201>) der Kunden. Viele Geldhäuser haben darauf bereits umgestellt, doch das Denken in Produktverkauf ist noch weiterhin präsent. Daher sind Werte und ethische Grundsätze Scheindebatten, die ohne einen Standpunktwechsel ihre Wirkung verfehlen. Es ist Führungsaufgabe, diesen Paradigmenwechsel zu gestalten.

### 2. Ertragspotentiale nutzen

Auch die „Kontosaurier“, also etablierte Bankgeschäfte, können sehr erfolgreich sein, wenn die Angebote auf die Bedarfe der Kunden ausgerichtet sind. Um das bestehende, tägliche Geschäft auszuschöpfen, gilt es insbesondere die Beratung der Kunden zu intensivieren und die Schlagzahl zu erhöhen. Oft werden Bestandskunden gar nicht angesprochen. Hoher Nutzen kann gestiftet werden, etwa für die private Altersvorsorge, wo viele Menschen über wenig Kompetenz verfügen.

### 3. Neue Ertragsquellen erschließen

Eine systematische Entwicklung von Strategien, die vorhandenen Stärken nutzen, statt auf Schwächen aufzubauen, ist essenziell. Ein Vorgehen orientiert sich am Dreiklang aus

- Ausschöpfen des bestehenden Geschäfts,
- Ausbau des Geschäfts und
- Erneuerung des Geschäfts.

### Den Kundenbedarf erkennen und kreativ sein

Kreativität ist gefragt. Dazu gehört die Analyse akuter und latenter Kundenbedarfe, das Hinterfragen der Annahmen, auf denen das heutige Bankgeschäft beruht, auch die Analyse von Wettbewerbern, die Industriegrenzen neu definieren. Ideen lassen sich aus der Belegschaft oder mit dem Einbeziehen der Kunden entwickeln. Gefragt ist die Offenheit für neue Methoden, Prozesse und Mitwirkende, gerade auf den Führungsebenen.

### 4. Klare Führung

Welchen Weg eine Bank auch immer einschlägt, die Gestaltung des Wandels (<http://www.springer-professional.de/banken-muessen-schnell-handeln/5628912.html?jsessionid=FCFEB715F9A3FFC97E4DC3BC36A02125.sprprofittc0201>) liegt wesentlich in den Händen der Führungskräfte. Diese haben die Aufgabe, die Teams zu besseren Leistungen zu führen, den Standpunktwechsel voranzutreiben, selbst neues Verhalten vorzumachen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Diese Aufgaben sind anspruchsvoll und benötigen Führungs-, Strategie- und Veränderungskompetenz sowie innere Qualitäten, etwa Wertschätzung und Durchhaltevermögen. Da Führung heute nicht auf der Agenda der Ausbildung oder des Studiums steht, sollten Banken ihre Führungskräfte gezielt befähigen.

Die hier skizzierten Anforderungen und Lösungen sind von den Banken selbst realisierbar. Die Investition besteht zunächst in Ideen, Prozessen, Kompetenzen und Zeit für das Umdenken. Das ist risikoarm und in jedem Fall sicherer, als mehr vom Selben zu tun und auf die nächste Krise zuzusteuern.

### Zur Person

Dr. Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die frühere McKinsey-Beraterin und Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Bei Springer Gabler ist ihr Buch "Wachstum in gesättigten Märkten" (<http://www.springer-professional.de/978-3-658-08562-9---wachstum-in-gesaettigten-maerkten/5660852.html?jsessionid=FCFEB715F9A3FFC97E4DC3BC36A02125.sprprofittc0201>) erschienen. Ergebnisse einer Studie zur "Zukunft der Banken" können über Carpe Viam angefordert werden.