

GASTBEITRAG

Drei essentielle Erfolgsfaktoren für Banken

Mehr als zehn Jahre nach der Finanzkrise steht fest: Mit einer Restrukturierung kommen Banken nicht aus ihrer Krise. Anja Henke zeigt die drei essentiellen Erfolgsfaktoren, die über die Zukunftsfähigkeit der Kreditinstitute entscheiden

von Anja Henke

7. Januar 2019



Blick auf das Frankfurter Bankenviertel

Getty Images

Viele Banken in Deutschland befinden sich nach wie vor mitten in einer Ertrags- und Erfolgskrise. Das ist nicht nur den Regulierungsmaßnahmen in Folge der Finanzkrise geschuldet. Das Misstrauen und die öffentliche Kritik gegenüber bzw. an den Kreditinstituten sind nach wie vor groß. Darüber hinaus stellt die Digitalisierung das etablierte Geschäft in Frage. Neue Wettbewerber mischen den Markt auf. Die Gewinnquellen schwinden, auch wenn die Marktentwicklung der letzten Jahre etlichen Banken Erträge in die Kassen spülte.

Viele dieser Entwicklungen waren schon vor 2008 deutlich, etwa die stetige, fast schleichende Konsolidierung der deutschen Bankenlandschaft. Nach der Krise haben viele Banken weitere Restrukturierungen vorgenommen und Kosten gesenkt. Neue Ertragsquellen wurden jedoch kaum erschlossen. Daher steht die Zukunft der Banken in

ihrer traditionellen Form infrage. Den Banken wird vorgeworfen, sie seien „zu stark auf den eigenen Gewinn ausgerichtet“ und das Risikomanagement“ sei mangelhaft. Ebenso gibt es Appelle, wie den Ruf nach Kreativität, Digitalisierung und Tempo. Doch das alleine hilft nicht beim Veränderungsprozess und für eine dauerhaft starke Marktposition. Der Blick auf die Zahlen zeigt das mehr als deutlich.

Banken-Profitabilität im Sinkflug

Die Profitabilität der privaten Banken in Europa ist im Zeitraum 2013 bis 2017 gesunken. Als Gründe viel zitiert werden externe Faktoren, insbesondere niedrige Zinssätze und die zunehmende Regulierung.

Doch die Institute tragen mit selbst gewählten Strategien erheblich zu ihren Ertragseinbußen bei. So haben private Banken sich verstärkt auf wohlhabendere Kunden konzentriert, die niedrigere Gebühren zahlen. Die Zunahme der „Assets under Management“, also das Volumen der Kundengelder, war die wichtigste Wachstumsquelle. Der Zuwachs in diesem Segment, der steigende Kapitalzufluss, wurde maßgeblich durch die positive Stimmung an den Finanzmärkten getragen, also durch ein vorteilhaftes Umfeld. Genau diese Entwicklung dreht sich jedoch gerade.

Neue Ertragsquellen wurden von den Banken in diesen fünf Jahren nicht erschlossen, etwa neue kostenpflichtige Dienstleistungen. Stattdessen stiegen die Kosten weiter – trotz aller Effizienzprogramme. Nur ein Viertel der privaten Banken konnte die absoluten Kosten senken. Das verschärft die Lage weiter. Der Bedarf nach neuen Lösungen ist offensichtlich, mehr noch, er ist dringlich.

Drei essentielle Erfolgsfaktoren

Was also können die Banken tun, jenseits der bisherigen Lösungen? Der Blick auf die Zahlen zeigt drei essentielle Erfolgsfaktoren. Vor allem müssen die Verantwortlichen einsehen, dass die bisherigen Wege nicht von Erfolg gekrönt waren. Daher ist erstens ein Standpunktwechsel erforderlich, eine andere Mentalität, denn nur dadurch wird der Zugang zu neuen Lösungen eröffnet. Auf dieser Grundlage sind zweitens tragfähige Zukunftsstrategien zu entwickeln. Drittens muss der Wandel von starken Führungskräften getragen werden. Dafür sind Kompetenzen erforderlich, die heute kein Standard in der Ausbildung sind, jedoch uneinholbare Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

- **Mentalität – Banken brauchen einen Standpunktwechsel.** Kern des Wandels muss die Ausrichtung auf den Kundennutzen sein, statt auf den eigenen finanziellen Vorteil. Dieses fundamentale Umdenken führt zu einem Besinnen auf die ureigenen Bank-Aufgaben der Losgrößen-, Fristen- und Risikotransformation. Weiter führt dies zu einer ganzheitlichen Beratung der Kunden entlang der Lebens- und Bedarfsphasen. Viele Banken haben darauf bereits umgestellt, doch das Denken in Produktverkauf ist nach wie vor präsent. Daher sind Werte und ethische Grundsätze Scheindebatten, die ohne den Vollzug eines Standpunktwechsels ihre Wirkung verfehlen. Es ist eine Führungsaufgabe, die neue Mentalität zu gestalten und sie durch Strategien sowie das tägliche Handeln zum Ausdruck zu bringen.
- **Strategie – Banken müssen vorhandene Ertragspotenziale nutzen und neue Ertragsquellen erschließen.** Kurzfristig können Banken vorhandene Ertragspotenziale nutzen, denn diese sind immer vorhanden, mittel- und langfristig müssen sie neue Ertragsquellen erschließen. Dies zu tun ist Ausdruck des Standpunktwechsels, denn in den letzten fünf Jahren war wenig davon zu sehen.

Ertragspotenziale nutzen: Auch „Kontosaurier“, also etablierte Bankgeschäfte, können sehr erfolgreich sein, wenn die Angebote auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet sind. Um das bestehende, tägliche Geschäft auszuschöpfen, gilt es insbesondere die Beratung zu intensivieren und die Schlagzahl zu erhöhen. Oft verfügen Banken über einen attraktiven Kundenpool. Doch viele der Bestandskunden werden gar nicht erst angesprochen. Hoher Nutzen kann gestiftet werden, etwa für die private Altersvorsorge oder den Aufbau von Vermögen, wo viele Menschen über wenig Kompetenz verfügen.

Neue Ertragsquellen erschließen: Eine systematische Entwicklung von Zukunftsstrategien, die auf vorhandenen Stärken statt auf Schwächen aufbaut, ist essentiell. Das ideale Vorgehen orientiert sich am Dreiklang (1) Ausschöpfen des bestehenden Geschäfts, (2) Ausbau des Geschäfts und (3) Eroberung neuer Geschäftsfelder. Kreativität – eine neue Mentalität – ist auch hier gefragt. Dazu gehören die Analyse akuter und latenter Kundenbedürfnisse, das Hinterfragen der Annahmen, auf denen das heutige Bankgeschäft beruht, sowie die Analyse von Wettbewerbern, die Industriegrenzen neu definieren. Ansatzpunkte lassen sich aus der Belegschaft oder durch die Einbeziehung der Kunden entwickeln. In jeder Bank gibt es Querdenker, die gute Ideen haben, doch kein Gehör finden. Gefragt ist die Offenheit für neue Standpunkte, alternative strategische Methoden und einen erweiterten Kreis der Strategie-Gestalter. Diese Offenheit ist gerade auf den Führungsebenen essentiell, denn hier werden Chancen geschaffen – oder verschlossen.

- **Führung – Banken brauchen starke Führungskräfte.** Welchen Weg eine Bank auch einschlägt, die Gestaltung des Wandels liegt maßgeblich in den Händen der Führungskräfte. Sie haben die Aufgabe, den Weg in die Zukunft vorauszugehen, tragfähige Geschäftsfelder zu erschließen und neues Verhalten vorzumachen. Das ist gut für Führungskräfte und Mitarbeiter, denn wer Chancen schafft, gewinnt Glaubwürdigkeit und sichert Motivation. Diese Aufgaben sind anspruchsvoll und benötigen Führungs-, Strategie- und Veränderungskompetenz sowie innere Qualitäten, etwa Wertschätzung, Kommunikationsstärke und Durchhaltevermögen. Da Führung in dieser Form heute nicht auf der Agenda steht und ein Curriculum für den Aufbau dieser Kompetenzen fehlt, sollten Banken genau hier mit der Befähigung ihrer Führungskräfte ansetzen. Der Erfolg ist messbar an besseren Ergebnissen.

Die hier skizzierten drei essentiellen Erfolgsfaktoren sind von den Banken selbst realisierbar. Die Investitionen sind Offenheit für das Umdenken, Zeit für neue Ideen, Menschen und Prozesse, Energie für das Lernen zusätzlicher Kompetenzen. Das ist risikoarm und verhilft zu einer dauerhaften starken wie auch ertragreichen Positionierung. Auf diese Weise können Banken sich Wettbewerbsvorteile aufbauen, die ihrer Natur nach nicht kopierbar sind. Das Handeln entlang der drei Erfolgsfaktoren ist in jedem Fall sicherer, als mehr vom Selben zu tun und auf die nächste Krise zuzusteuern.

Anja Henke ist Geschäftsführerin der Carpe Viam GmbH in Düsseldorf. Mit ihrem Team berät die Naturwissenschaftlerin Konzerne und Mittelstand zu Umsatz- und Ertragswachstum, Innovation und Marktführerschaft. Die frühere McKinsey-Beraterin ist seit vielen Jahren eine erfolgreiche Wachstumsexpertin. 2015 erschien ihr Buch „Wachstum in gesättigten Märkten“ bei Springer Gabler.
