

Vernichten Sie Ihre Strategie!

Nicht zuletzt aus aufsichtsrechtlichen Gründen verfügen alle Banken und Sparkassen über eine Unternehmensstrategie. Nicht selten ist die Gesamtstrategie aufgeteilt in verschiedene Teilstrategien und es wurden zahlreiche Kennzahlen zum Ergebniscontrolling definiert. Was aktuell allen gemein ist: Corona kommt darin nicht vor. Es hätte hellseherische Fähigkeiten dafür gebraucht. Nun sind sämtliche strategischen Planungen Geschichte und es wird Zeit für ein radikales Update.

Innerhalb weniger Monate hat der Ausbruch des Corona-Virus die ganze Welt verändert. Die Auswirkungen für den Bankensektor sind dabei signifikant: Der Sektor hat einen großen Sprung in der Digitalisierung erfahren. Homeoffice ist bei fast allen Instituten nun gelebte Praxis. Auf der Seite der Firmenkunden haben vor allem die Sparkassen einen großen Beitrag dazu geleistet, den Zugang zu den Überbrückungskrediten der KfW zu bekommen. Im Privatkundengeschäft wurden Filialen geschlossen und viele davon bleiben dies auch dauerhaft. Die Ertragsituation hat sich weiter verschärft, da die Erträge aus Depot A/B signifikant gesunken und die Risiken aus dem Kreditgeschäft nicht absehbar sind. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind letztere massiv gestiegen und Abschreibungen drohen die Ertragslage weiter zu verschärfen. Radikale Einschnitte, innerhalb von wenigen Monaten. Und das waren nur einige Implikationen, es ließen sich noch deutlich mehr nennen.

All diese Implikationen sind in keiner der vorhandenen Strategien zu finden, sie sind der berühmte „schwarze Schwan“. Somit werden sowohl die strategischen Planungen für das restliche Jahr als auch für das Folgejahr obsolet. Ein „Weiter so.“ kann nicht Mittel der Stunde sein; sämtliche Maßnahmen und Projekte gehören nun auf den Prüfstand. Aus diesem Grund möchte ich Sie daher dazu inspirieren, Ihre Strategie neu zu denken.

Ein paar Fragen zur Inspiration:

- Welche positiven Auswirkungen hat die aktuelle Situation auf Ihr Institut?
- Welche negativen Auswirkungen hat sie?
- Welche Ambitionsniveaus aus Sicht der GuV sind künftig notwendig, um die Zukunftsfähigkeit des Instituts zu gewährleisten?
- Welche Auswirkungen gibt es auf Mitarbeiter?
- Welche Auswirkungen auf Kunden?
- Passt Ihr aktuelles Dienstleistungsangebot noch in die Zeit?
- Passen Ihre Prozesse und Abläufe noch?

Wenn wir zum Beispiel in die Mitarbeiterschaft blicken, lässt sich bereits jetzt erkennen, dass viele auch künftig voraussetzen werden, dass die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice gegeben ist. Was bedeutet das wiederum für die baulichen Gegebenheiten? Für Ihre Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse? Für Ihre Führungskräfte?

Ebenso lassen sich auf der Kundenseite erste deutliche Veränderungen erkennen. Kunden werden künftig noch seltener die Filialen besuchen und noch weniger akzeptieren, dass sie mit Prozessen aus der Steinzeit konfrontiert werden. Auch hier ergeben sich viele Notwendigkeiten, für den Kunden ein einfaches, schnelles und persönliches Erlebnis zu schaffen. Ein reines „Weiter wie gehabt.“ wird nicht in die Zukunft führen.

Daher ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt, nicht nur die Strategie als solche komplett neu zu denken, sondern auch die Art der Erarbeitung. Erarbeiten Sie die nun notwendige Strategie bitte nicht im gleichen Format wie die Alte, sonst werden auch dabei nur Maßnahmen entstehen, die nicht ausreichen werden, um die Zukunft zu erreichen.

Gerne bin ich an Ihrer Seite.