

Pandemie

Nachhaltige Auswirkungen

Auch wenn die weitergehenden Auswirkungen immer noch nicht wirklich genau abgeschätzt werden können, so ist es doch Konsens, dass die Coronakrise nachhaltige Auswirkungen auf Volkswirtschaft, Gesellschaft und Unternehmen haben wird. Genossenschaftsbanken sehen sich mit neuen Herausforderungen konfrontiert.

Frank Schäfer und Andreas Struwe

Die bisherige Geschäftsplanung wird infrage gestellt. Es besteht eine hohe Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung im Privat- und Firmenkundengeschäft: Wie werden sich die Kunden verhalten? Können Genossenschaftsbanken sich analog zur Finanzkrise wieder als „die Guten“ positionieren und ihre Alleinstellungsmerkmale behaupten? Während die Negativzins-

phase die Ertragserosion weiterhin befeuert, haben sich im Rahmen der Coronakrise aber auch Investitionsbedarfe gezeigt.

Die Auswirkungen auf Führung und Unternehmenskultur sind zweischneidig. Auf der einen Seite wurden notwendige Veränderungsprojekte verschoben. Auf der anderen Seite wurden an vielen Stellen positive Erfahrungen gemacht. In der Krisenzeit konnten viele Maßnahmen sehr pragmatisch und weitgehend virtuell umgesetzt werden. Da kommt die Frage auf: Wie können Geschwindigkeit und Pragmatismus beibehalten werden?

Die Notwendigkeit einer kontaktlosen Zusammenarbeit hat nicht nur dem Homeoffice einen Popularitätsschub verschafft, sondern auch vorhandene Lücken bei Strategie und Instrumenten für die digitale Zusammenarbeit aufgezeigt, die jetzt hektisch geschlossen werden.

Im Vertrieb ist die erste Coronawelle der Firmenkunden vielfach verebht. Nun kommt es auf

die nachhaltige Begleitung 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 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 integriert werden. Dann entstand ein höherer Kapazitätsbedarf bei der Bearbeitung der zahlreichen Anfragen und Anträge im gewerblichen Kreditgeschäft.

Während diese Effekte jedoch kurzfristiger Natur waren und sind, werden die absehbaren kon-

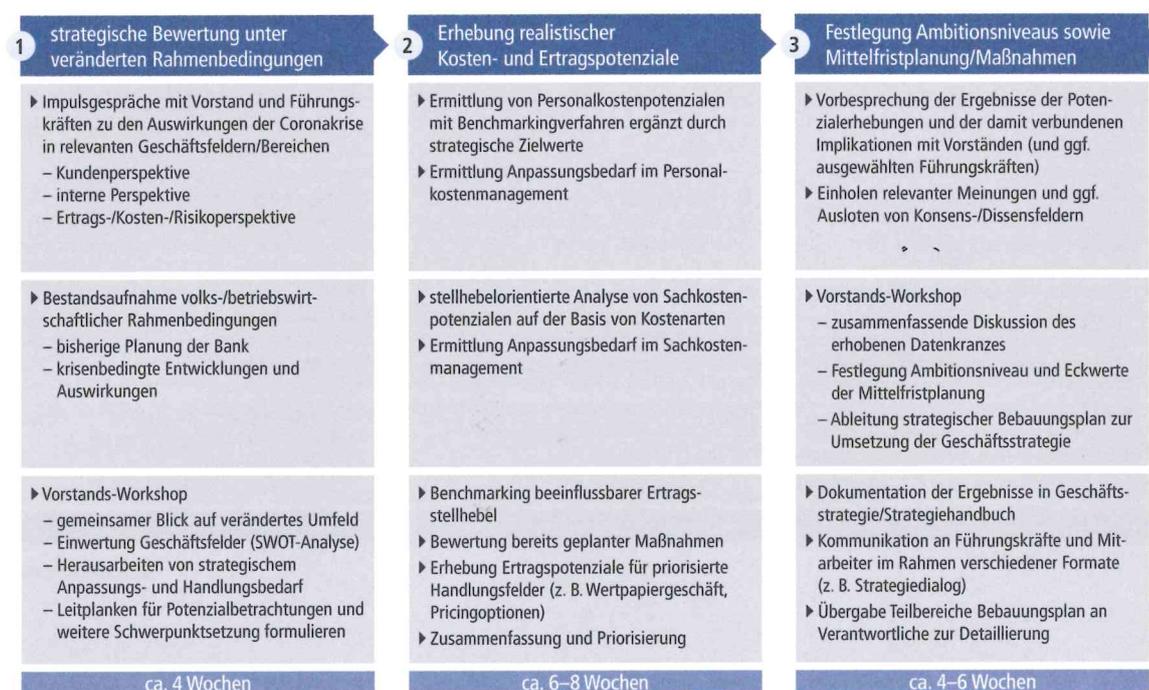
*Frank Schäfer ist Senior Manager bei innovent consult in Münster.
E-Mail: frank.schaefer@iv-c.de*



*Andreas Struwe ist Geschäftsführender Partner bei innovent consult in Münster.
E-Mail: andreas.struwe@iv-c.de*



Abb. 1: Überprüfung und Anpassung Gesamtbankstrategie und Ergebnisplanung in drei Schritten



Quelle: Innovent Consult

junkturrellen 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.

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.

Die Coronakrise 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.

Es sollten folgende Ziele verfolgt werden:

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

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 auf-

grund der unsicheren Zukunftsszenarien eine höhere Divergenz zu den jeweiligen Perspektiven im Management geben.

Veränderte Rahmenbedingungen

Der Konsensfindungsprozess wird demnach ungleich schwieriger werden. Mit einem praxiserprobten Projektablauf wird eine pragmatische Strategiediskussion mit zukunftsorientierter Planung auf Basis von Benchmarks sichergestellt, um diesen Anforderungen gerecht zu werden (siehe Abbildung 1).

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 Coronakrise in den relevanten Geschäftsfeldern/Bereichen.

Hier können die verschiedenen Perspektiven beleuchtet und vertieft werden (Kundenperspektive, interne Perspektive, Ertrags-/Kos-

Abb. 2: Ermittlung konkreter und realistischer Kosten- sowie Ertragspotenziale in Phase 2 des Vorgehensmodells

1 = 2 → 3		
Personalkosten	Sachkosten	Ertragspotenziale
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Impulsgespräche mit verantwortlichen Führungskräften auf Basis vorab befüllter „Bereichs-/OE-Steckbriefe“ ▶ Fokussierung auf Besonderheiten und Kapazitätstreiber in den Einheiten auf Ebene von Kernfunktionen ▶ Diskussion externer (ggf. krisenbedingter) Einflussfaktoren ▶ Benchmarking der Kapazitätsausstattung mit Referenzwerten ▶ Abstimmungsgespräche mit Führungskräften zur Qualitätssicherung/Validierung sowie gemeinsamen Ableitung von Umsetzungsvoraussetzungen die Potenzialhebung ▶ ergänzende Analyse der „Preiskomponente“ der Personalkosten (Tarifstruktur, freiwillige soziale Leistungen, LOV) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auswertung vorhandener Kostenvergleichswerte auf Basis von Betriebsvergleichen, IT-Benchmarks, etc. ▶ ergänzendes Benchmarking der Sachkostenstrukturen mit Referenzwerten ▶ Erhebung des Grades an Voroptimierung in (ausgewählten) Kostenarten ▶ Benchmarking der internen Strukturen und Prozesse zum Kostenmanagement (Planung/Budgetierung, operative Steuerung, aktives Sachkostenmanagement, etc.) ▶ Abstimmungsgespräche mit Kostenartenverantwortlichen zur Validierung/Qualitätssicherung sowie der gemeinsamen Ableitung von Stellhebeln und Umsetzungsvoraussetzungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ kundensegment- und produktbezogenes Ertragsbenchmarking zur schnellen Identifikation von Ertragspotenzialen ▶ Analyse und Bewertung der bisherigen Vertriebsstrategie, Vertriebsmaßnahmen/geplanten Aktivitäten ▶ Differenzierung nach Handlungsfeldern mit strategischem Entscheidungsbedarf und direkt operativ umsetzbaren Themenfeldern ▶ Bewertung der operativen Handlungsfelder nach Aufwand und Ertragswirkung/Umsetzungsgeschwindigkeit ▶ Diskussion der strategischen Handlungsfelder ▶ Ableitung eines Meilensteinplans zur Ertragssteigerung, Verzahnung und Abwägung mit Kostenpotenzialen
individuelle Schwerpunktsetzung auf Basis strategischer Leitplanken		

Quelle: Innovent Consult

ten-/Risikoperspektive). Es zeigt sich 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 unter anderem 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 Managements auf die Herausforderungen und den Anpassungsbedarf. Eine solche erste Projektphase kann sehr effizient in etwa 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 (siehe Abbildung 2).

Es können verschiedene Ansätze und Verfahren zum Einsatz kommen: Bei den Personalkosten wird sich die Potenzialermittlung an der vorhandenen Aufbaustruktur der Bank orientieren. Um die hausindividuellen Gegebenheiten berücksichtigen zu können, hat es sich bewährt, für jede (relevante) Organisationseinheit Impulsgespräche mit den verantwortlichen Führungskräften zu führen.

Hierbei stehen insbesondere kapazitätstreibende Besonderheiten und mögliche Ansätze zur Effizienzsteigerung im Fokus. Vorab befüllte Informationssteckbriefe stellen eine hocheffiziente Durchführung sicher. Die Ermittlung des Kapazitätsbedarfs unter neuen Gegebenheiten und unter Einbezug der möglichen Anpassungsmaßnahmen erfolgt durch die Kombination von Benchmarkingverfahren und strategischen Zielwerten.

Denn gerade bei veränderten Rahmenbedingungen zeigen eher rückwärtsgewandte Vergleichswerte nur einen Teil möglicher Potenziale oder auch Zusatzbedarfe auf. So wird etwa eine Kapazitätsreduktion im Kreditmanagement angesichts perspektivisch

steigender Insolvenzen nicht sinnvoll sein, auch wenn der tatsächliche Mehrbedarf heute noch nicht im Tagesgeschäft angekommen ist.

Sachkosten beachten

Bei der Potenzialermittlung im Bereich der Sachkosten geben die verschiedenen Kostenarten die Struktur der Analyse vor, da hier ganz unterschiedliche Stellhebel einwirken. Neben möglichen Quick wins, beispielsweise bei Marketingbudget, Seminaraufwendungen und ähnlichen kurzfristig gut beeinflussbaren Kostenpositionen, können größere Kostensenkungen im Bereich von IT- und Gebäudeaufwand nur langfristig strukturell vollzogen werden. Hierfür müssen die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen werden.

Ganz aktuell kann die coronabedingte Entwicklung rund um die Arbeitsorganisation kosten-senkend oder auch kostensteigernd wirken. Denn wesentliche Treibergrößen sind zum einen die Technikausstattung je Mitarbeiter oder Arbeitsplatz (etwa die Bereitstellung zusätzlicher Technik für das Homeoffice), aber auch Arbeitszeitmodelle und Teilzeit-

quoten. Es gilt die Regel, hohe Teilzeit- und Homeofficequoten der Mitarbeiter sorgen bei unveränderten Arbeitszeitmodellen und Bürokonzepten für ein deutlich höheres Kostenniveau.

Neben der Ermittlung von einmaligen Kostenpotenzialen sollten auch die vorhandenen Systeme und Instrumente zum dauerhaften Kostenmanagement hinterfragt und gegebenenfalls adjustiert werden.

Ertragspotenziale im Kundengeschäft können nach Kundensegmenten oder Produkten ermittelt werden (etwa Deckungsbeitrag je Kunde, Erträge nach Produktgruppen, etc.). Im zweiten Schritt werden dann Stellhebel und Maßnahmen identifiziert, die zur Schließung einer eventuellen Ertragslücke führen können. Dabei wird zwischen Handlungsfelder mit strategischem Entscheidungsbedarf und direkt operativ umsetzbaren Maßnahmen unterschieden.

Letztere könnten beispielsweise data-analytics-basierte Kundenansprachen sein oder die Anpassung von Preismodellen. Die Erschließung grundsätzlich neuer Ertragsquellen in neuen Geschäftsfeldern sollte immer mit einer übergreifenden Kosten-/Nutzenbetrachtung im Sinne eines Business Case erfolgen (Einstieg etwa ins Plattformgeschäft, Bauträgergeschäft, Immobilienverwaltung, Vermietung/Verpachtung, VR Butler/VR Sekretär).

Wichtiger Austausch

Für die zweite Projektphase sind je nach Umfang und Detaillierungserfordernis etwa sechs bis acht Wochen Zeitbedarf einzuplanen. Im abschließenden dritten Schritt des Projektvorgehens erfolgt dann die Festlegung des betriebswirtschaftlichen Ambitionsniveaus sowie die Anpassung von Mittelfristplanung und Maß-

nahmenportfolio (Bebauungsplan).

Gute Erfahrungen werden damit gemacht, die Ergebnisse der Potenzialerhebung mit Vorständen sowie ausgewählten Führungskräften im Vorfeld eines gemeinsamen Workshops bilateral zu besprechen und abzustimmen. So können relevante Meinungen und Stimmungen als Grundlage für das Ausloten von Konsens- und Dissensfeldern besser eingeholt werden. Mögliche „emotionale Stolpersteine“ können so idealerweise bereits im Vorfeld eines Vorstandsworkshops 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 und
- Ableitung des strategischen Bebauungsplans zur Umsetzung der neuen Geschäftsstrategie.

Zum Abschluss dieser drei Phasen werden die Ergebnisse an die Führungskräfte und Mitarbeiter über geeignete Formate kommuniziert. Die Teilbereiche des Bebauungs-

plans werden den Verantwortlichen zur Detaillierung und Umsetzung übergeben. Wichtig ist an dieser Stelle, die Etablierung eines laufenden Maßnahmen- und Ergebniscontrollings, das 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 ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Für diese Stufe der Strategieanpassung sind weitere vier bis sechs Wochen einzuplanen.

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

