

Redaktionsgespräch mit Alexander Bethke-Jaenicke

„In Krisensituationen muss aufgeräumt werden“

Die Banken tragen in Zeiten der Corona-Pandemie eine besonders große Verantwortung bei der Versorgung der Wirtschaft mit Überbrückungsliquidität, sei es mit eigenen Krediten, sei es mit dem Durchleiten von staatlichen Hilfskrediten. Wie schlagen sich die deutschen Banken Ihrer Meinung nach dabei?

Eindeutig sehr gut. Nachdem die Banken in der Finanzkrise 2008/2009 als „Krisenverursacher“ einen schweren Stand hatten, nehmen sie diesmal die Rolle des aktiven Krisenbewältigers ein und das Seite an Seite mit den Kunden. Einerseits mussten in kürzester Zeit Notfallpläne umgesetzt werden, um ein Operating Model aufzusetzen, das den Kunden ein Banking auch in Zeiten von Covid-19 unein-

Es herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass Corona alles verändert. Das gilt für alle Bereiche der Gesellschaft, aber wohl auch für die Banken. Horn & Company hat einen Fünf-Punkte-Plan erarbeitet, wie sich Kreditinstitute auf die Zeit danach einstellen können. Wie sieht der aus?

Wenn Sie so fragen: vor allem unaufgeregt und absolut praxisnah, nur das hilft jetzt. Jeder erfahrene Topmanager weiß, dass in Krisensituationen aufgeräumt werden muss. Oder anders ausgedrückt: Wenn nicht jetzt, wann dann? Und aufzuräumen gibt es – ganz unabhängig von Covid-19 – für Finanzdienstleister sicherlich weiterhin genug. Zum Beispiel im Hinblick auf die Digitalisierung, Multikanäle oder auch Customer-Centricity, wo

Kostenmanagement und Performanceverbesserung müssen konzentriert angepackt werden. Schon vor dem Shutdown wurden vielerorts Kostenstellhebel identifiziert. Diese sollten im Jahresablauf sukzessive GuV-wirksam realisiert werden. Auf dem Kessel ist jetzt aber definitiv mehr Dampf, denn die vertrieblichen Ziele absolut plangemäß zu erreichen, fällt aktuell schwer. Da wird Kostenmanagement einmal mehr zur Topantwort der Stunde. Der zur Verfügung stehende Spielraum ist in Zeiten von Covid-19 eher größer geworden. Es ist ja aktuell zu sehen, dass ein wirklicher Quantensprung im Bereich der Effizienzsteigerung durch Prozessvereinfachungen und -verschlan- kungen möglich ist.

Viel Komplexität, die man sich bisher geleistet hat, musste kurzfristig einem Pragmatismus weichen, um überhaupt operativ handlungsfähig zu bleiben. Und siehe da, es hat trotzdem funktioniert – manches sogar besser als davor. Die Digitalisierung wird dabei zunehmend zum Enabler für eine bessere Performance. Und auch digitale Analysemethoden wie Process-Mining helfen, um in Geschäftsprozessen bestehende Potenziale transparent zu machen, weil Abweichungen zum Soll-Prozessablauf, Endlosschleifen und Kapazitätsfresser präzise erkannt und in ihrer Wirkung quantifiziert werden können. Nun kann man sie auflösen. Nicht getrieben von anekdotischer Evidenz, sondern von harten, quantifizierbaren Fakten.

„Die Banken haben geliefert, aber auch an ihnen geht Covid-19 nicht spurlos vorbei.“

geschränkt ermöglicht. Zweitens übernehmen die Banken eine wichtige Rolle im Rahmen der Umsetzung von Corona-Notmaßnahmenprogrammen der Bundes- und Landesregierungen. Die Banken haben in aller Regel sehr pragmatisch Tausenden von Geschäfts- und Firmenkunden in kürzester Zeit den dringend benötigten Zugang zu KfW-Notfallkrediten ermöglicht, oft sogar vergleichsweise komfortabel über digitale Prozessstrecken und wenig Bürokratie oder unnötige Komplexität. Die Banken haben also geliefert. Aber natürlich geht Covid-19 auch an den Banken nicht spurlos vorbei. Zur Tagesordnung kann man also nicht übergehen.

wir noch lange nicht am Ziel sind. Das wurde in diesen Zeiten deutlicher, als es vermutlich vielen Bankern lieb war. Deshalb muss man den Blick jetzt zügig wieder nach vorne richten, mutig die Herausforderungen benennen, einen kühlen Kopf bewahren, die Ärmel hochkrempeln und angehen, was anzugehen ist. Unser Fünf-Punkte-Plan ist damit in erster Linie eine Art systematische Konsolidierung zusammengestellt aus verschiedenen Projekten, die sich bereits mit der Zeit nach Covid-19 auseinandersetzen.

Was ist der erste Punkt in diesem Plan?

Kostenmanagement ist ein Punkt, der doch schon vorher ganz oben auf der Agenda der Banken stand. Was ist daran jetzt Corona-bezogen?