

# WIRD BANKING WIEDER WIE VORHER? NEIN, NIEMALS!

Gerald Krenn  
gerald.krenn@freibanker.com

**Und doch: so klar, wie die Zukunft des Bankings nun scheint ist sie auch wieder nicht! Die momentane Krise könnten wir auch nutzen, um viel differenzierter hinzusehen. Es ist sicherlich der richtige Zeitpunkt eine „sinn-volle Architektur“ zu diskutieren: für Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft. Es ist der richtige Zeitpunkt mutige Entscheidungen zu treffen. Nicht umsonst bedeute das Wort „Krise“ im Allgemeinen „Höhe- oder Wendepunkt“ und im griechischen Original sogar „Entscheidung“.**

Die Geschwindigkeit der Transformation war für klassische Kundenbanken schon in der Vergangenheit schwindelerregend. Ausgediente Geschäftsmodelle, verändertes Kundenverhalten, neue Wettbewerber, der Ruf nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung, Regulatorik und vieles mehr haben Banking schon vor Covid-19 auf den Kopf gestellt.

Und nun scheint wieder alles anders! Die Digitalisierung entwickelt sich in „Warpgeschwindigkeit“, Filialen haben sowieso ausgedient bzw. werden in Deutschland beispielsweise gar nicht mehr geöffnet, Videoberatung und Chatbots ersetzen die analoge Kommunikation und das Home Office ist anscheinend die ideale Form auch im Büro zu Hause zu sein.

## Aber laufen wir nicht Gefahr die Zukunft des Banking zu linear vorauszusagen?

Auch Matthias Horx, der bekannte deutsche Trend- und Zukunftsforscher betont dazu seine wesentliche Grundannahme in der Zukunftsforschung: jeder Trend erzeugt einen Gegentrend und mit neuen Erfahrungen erhöhen sich auch die Optionen – wir müssen sie nur zulassen! Im O-Ton spricht er von der Chance des „Right-Sizings“ durch Krisen und das „die Welt aus den Bruchstücken der Krise neue Zusammenhänge erzeugt!“ Deutlich war in den letzten Monaten eine Renaissance des Telefonierens zu beobachten – dort wo menschliche Kommunikation sinnvoll war, wurde sie trotz der Überschwemmung durch die Digitalisierung wieder forciert. Er spricht auch von der „großen Chance, eine neue Balance für die vielen Spannungsfeldern unserer Zeit zu finden!“

## Wir befinden uns gerade in einem Window-of-Opportunity – in einem Moment-of-Truth, um Banking wieder Sinn zu geben.

Banken werden in den nächsten Jahren eine entscheidende Rolle spielen, die Welt gut durch diese wirtschaftlich schwierige Zeiten zu begleiten: egal ob es um die Finanzierung von großen Investitionsvorhaben geht, um die Wirtschaft anzukurbeln, um die Liquiditätssicherung von Klein- und Mittelbetrieben, Investitionen in neue Geschäftsfelder oder den Umgang mit privaten Schuldern und Anlegern, die unverschuldet durch die Folgen der weltweiten Pandemie Covid-19 und Druck geraten werden. Die Herausforderungen für - und die Erwartungen an Banken sind gewaltig. Automation, Digitalisierung, Personalabbau und Filialschließung werden dafür als Antwort zu wenig sein.



# Es braucht auf alle Fälle einen „New Deal“ für die Zukunft des Banking!

Die internen Hausaufgaben der nächsten Jahre liegen ja offensichtlich auf dem Servierteller:

**...die Distributions-Strategie neu zu kalibrieren:** Digitalisierung in einem gut-balanciertem Verhältnis und Human-Dienstleistungen mit einer „neuen Qualität“ weiter auszubauen und so sämtliche Kundeninteraktionen neu zu inszenieren: Banking bleibt auch zukünftig „People Business“!

**...relevanten Erlöstreiber abzusichern:** egal ob es dabei um die Absicherung des Zahlungsverkehrs, die Weiterentwicklung des Wertpapiergeschäftes oder den Fokus auf Immobilienfinanzierung geht, mutiger modularer Preisgestaltung, individuelles one-to-one Marketing durch verbesserte Analytik, neuen Angeboten aufgrund neuer Kundenbedürfnisse oder sogar Partnerschaften und Plattform-Symbiosen.

**...ein neues Risikoverständnis und -framework umzusetzen, um mittelfristig Risikokosten zu sparen:** d.h. ein zukunftsorientiertes Portfoliomanagement aufzusetzen, mit Sektor-Analysen und Hochfrequenz-Analytik zu arbeiten, aber vor allem nicht gegen - sondern mit strachelnden Kund\*innen gute Antworten und Lösungen für Ihre Einzelschicksale zu finden.

**...die einmalige Chance einer nachhaltigen Positionierung zu nutzen:** als kompetenter Ansprechpartner für das Geldleben Ihrer Kund\*innen, mit voller Verantwortung in ökonomischer, sozialer und ökologischer Sicht und vor allem als „Sicherheitengeber“ in Zeiten, in der Sicherheit einen neuen Stellenwert bekommt.

Aber es braucht auch neue Rahmenbedingungen, um diese Herausforderungen gut zu meistern. Wir FREIBANKER sind überzeugt, dass es dabei um 3 wesentliche Handlungsfelder geht:

## Radikaler Kundenfokus

Kunden wirklich in den Mittelpunkt aller Aktivitäten stellen, Strukturen und Prozesse daran ausrichten und somit „Verschwendungen“ vermeiden.

## Neues Zusammenspiel

Beweglichkeit & Probehandeln als passende Antwort auf Komplexität braucht eine neue Form des Vertrauens & der Kooperation. Es geht um neue Rahmenbedingungen, um Eigenverantwortung, Dezentralisierung Richtung Markt und Initiative zur Erreichung gemeinsamer Ziele.

## Förderndes Leitsystem

Mit funktionaler Gliederung, starren Budget- & Steuerungsprozessen in Cost- & Profitcentern, rivalisierenden MBO's ist radikaler Kundenfokus und neues Zusammenspiel schwer umsetzbar – es braucht dazu ein passendes Leitsystem und auf alle Fälle den Mut aktiv Schritt für Schritt eine Zukunft zu gestalten, die im Jetzt kaum plan- und berechenbar ist.

Wird Banking wieder so wie vorher? Nein, niemals! Aber kein Problem.

Wir FREIBANKER glauben daran, dass Banking mehr kann - für Kund\*innen, Mitarbeiter\*innen und die Gesellschaft.



**GERALD  
KRENN**  
Partner

Gerald Krenn war bis 2017 Bereichsleiter für Strategic Transformation & Advisory in der Bank Austria. Seine Laufbahn startete er in unterschiedlichsten Vertriebs- & Managementaufgaben in Retail & Small Business, bevor er zwischen 2007–2013 die Rolle des Chief Client Officers der Unicredit in Wien, München und Mailand entwickelte.

## KONTAKT

gerald.krenn@freibanker.com  
+43 (0) 664 5154 160

- [https://www.xing.com/profile/Gerald\\_Krenn7](https://www.xing.com/profile/Gerald_Krenn7)
- <https://www.linkedin.com/in/gerald-krenn-26130496>
- [https://twitter.com/krenn\\_gerald](https://twitter.com/krenn_gerald)

Translating Vision in Strategy  
Customer Focus  
Projecting Self Awareness  
Managing Conflicts



Consulting - Coaching - Training  
Business Transformation - Change Management  
Stakeholder Management - Communications  
Kundenfokus - Customer Experience  
Organisation - People - Sales