



## SERBIEN'S BANKENMARKT: MANAGER IM WETTBEWERB

Der serbische Bankenmarkt hat sich mittlerweile konsolidiert, von mehr als 100 Banken sind rund 35 übrig geblieben. Fast alle namhaften, europäischen Grossbanken sind präsent, von UniCredit, Intesa Sanpaolo, Raiffeisen, Erste Bank, Societe Generale, Credit Agricole bis hin zu Vertretern der größten griechischen Bankengruppen kämpfen zur Zeit alle nur um eines: Marktanteile und Kunden.

Und im Zuge dieses Wettkampfes hat sich auch der Personalmarkt in Serbien drastisch verändert: konnte man zu Beginn dieses Jahrtausends – aus Sicht der Banken – noch von einem so genannten Nachfrager-Markt sprechen, das heißt die Nachfrage nach Managern und Führungskräften war größer als das Angebot, so kann man heute ganz klar einen Angebots-Markt erkennen. Und da somit das Angebot an Managern und Führungskräften den zur Verfügung stehenden Positionen bereits übersteigt, stellt sich die Frage, ob die Art und Weise, wie Banken noch vor einigen Jahren geführt wurden, ausreicht, um als Manager in der Zukunft erfolgreich sein zu können. Oder anders ausgedrückt: Was soll bzw darf man nicht tun, um als Manager oder Führungskraft in Serbien künftig erfolgreich zu sein.

Ich denke, eine vollständige Liste aller erforderlichen Management-Fähigkeiten und –Fertigkeiten würde den Rahmen dieses Artikels bei weitem sprengen. Aus diesem Grund erlaube ich mir, Ihnen etwas provokant einige Beispiele aus meiner persönlichen Erfahrung zu präsentieren und mögen Sie, werte Leserin und werter Leser, danach selbst entscheiden, welcher Weg aus Ihrer Sicht der richtige ist.

Sie kennen bestimmt diese Szene: Sie sitzen in einem internen Meeting und diskutieren mit einigen Ihrer Kolleginnen und Kollegen die aktuellsten Monatsstatistiken, als plötzlich Ihre Assistentin in das Besprechungszimmer kommt und zu Ihnen sagt: „Herr Direktor, unser Kunde Herr X ist soeben gekommen und bittet Sie zu sprechen.“ Worauf Sie antworten: „Sie sehen doch, ich bin gerade beschäftigt ... und außerdem haben wir ja gar keinen Termin mit Herrn X für heute vereinbart, oder?“

Egal, ob Sie diesen Fall nun auf mangelnde Zeit oder ungünstige Gelegenheit zurückführen, ich würde dies eher als „**falsche Prioritätensetzung in Zusammenhang mit mangelndem Kundenverständnis**“ beurteilen.

Oder kommt Ihnen die folgende Geschichte nicht auch bekannt vor? Nach mehreren Monaten kreativer Arbeit, komplizierter technischer Entwicklung und unter Einsatz einer nicht unbeträchtlichen Investitionssumme hat Ihre Bank nun ein neues Produkt am serbischen Markt eingeführt: das „Super-HighTech-Konto“ mit Bedienmöglichkeit via Telefon und außergewöhnlichen Features wie Überweisungen mit Nummernkennung, telefonischer Stammdatenänderung und vielem anderen mehr.

Die Produkteinführung wurde von Ihrer Bank großzügig beworben, in einer abschließenden Pressekonferenz haben Sie im Beisein des Gouverneurs der Nationalbank auf sämtliche Vorzüge, aber insbesondere auch auf die Sicherheitsmassnahmen, dieser Innovation hingewiesen.



Doch bereits ein Monat nach offiziellem Produkt-Launch kam die „kalte Dusche“: 10 „Super-HighTech-Konten“ wurden in einem Markt mit etwa 3 Millionen potenzieller Konsumenten eröffnet. Und nun werden Schuldige für den Misserfolg gesucht: die Werbung war schlecht, die Technik vielleicht doch noch nicht so ausgefeilt, die Mitarbeiter in Ihren Filialen nicht ausreichend geschult und so weiter.

Ich allerdings würde behaupten, dass **Sie schlicht und einfach am Markt vorbei produziert haben**, oder mit anderen Worten ausgedrückt: Sie wollten sich mit Ihrer fantastischen Idee selbst verwirklichen, waren im Gegenzug aber **nicht an den Erwartungshaltungen Ihrer potenziellen Kunden interessiert**.

Ich erinnere mich beispielsweise noch an den Top-Manager einer serbischen Bank, der alles kontrollieren wollte. Dies begann bei diversesten Zahlungstransaktionen und ging über die Teilnahme an sämtlichen internen Besprechungen bis hin zu jeglicher Art von Kommunikation innerhalb des Unternehmens.

Zu Beginn war dies – zumindest aus Sicht seiner zeitlichen Kapazitäten – noch möglich, aber je mehr das Unternehmen wuchs, desto komplizierter wurde es für ihn, all die Prozesse und Aktivitäten noch selbst zu überwachen. Aus diesem Grund wies er seine ihm untergeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, sämtliche E-Mails in Kopie an ihn zu senden. Somit glaubte er vermutlich, die Kontrolle nach wie vor selbst in der Hand behalten zu können.

Aber anstatt das Unternehmen zu leiten und seine Manager zu führen, saß dieser Top-Manager fast Tag und Nacht vor seinem Computer, denn nun war er damit beschäftigt, E-Mails zu lesen. Oder wie ich es nennen würde: „Management by Reading E-Mails“

Doch damit war nicht genug: seine Untergebenen verstanden die Kontrolle ihres Chefs als eine Art Misstrauen und aus Angst vor etwaigen falschen Entscheidungen wurde nunmehr alles an in „hinauf delegiert“. Was logischerweise auch dazu geführt hat, dass der Top-Manager somit zum Engpass in vielen Prozessen wurde.

Was er allerdings nicht geschafft hat, war es ein **selbstständiges Team um sich herum aufzubauen, Vertrauen zu seinen Kolleginnen und Kollegen herzustellen und sowohl Verantwortung als auch die entsprechenden Kompetenzen zu übergeben**. Und somit war auch eine der Grundvoraussetzungen für optimale Produkte und rasche, einfache Prozesse aus Sicht der Kunden nicht geschaffen.

Wann immer ich Jungmanager in zentral- und osteuropäischen Banken frage, welche wesentlichen Eigenschaften deren Produkte und Dienstleistungen aufweisen sollen, so bekomme ich fast immer die selbe Antwort (nicht jedoch in derselben Reihenfolge):

1. Wir wollen die billigsten Produkte anbieten, das heißt beispielsweise Kredite mit niedrigsten und Einlagen mit höchsten Zinssätzen,
2. wir wollen unseren Kunden die fortschrittlichste Technik in der Ausstattung unserer Produkte (beispielsweise Kredite im Internet) sowie die schnellste Abwicklung (beispielsweise in nur einer Stunde vom Kreditwunsch bis hin zur Auszahlung) anbieten und



3. drittens wollen wir unseren Kunden stets flexible – und manchmal auch komplexe – Produkte zur Lösung ihrer finanziellen Probleme anbieten.

Meine Frage nun an Sie: „Geht das überhaupt?“ Einmal abgesehen von der betriebswirtschaftlichen Seite würde ich „nein“ sagen. Auch berühmte Strategen wie Fred Wiersema behaupten, dass Sie ein Unternehmen nicht gleichzeitig als Preisführer, als Innovator und als ausgesprochen intim in der Kundenbeziehung positionieren können.

Wenn Sie als Führungskraft daher die Richtung nicht kennen, dass heißt **wenn Sie die Frage nach der richtigen Positionierung Ihrer Bank oder Ihres Zuständigkeitsbereiches** (zB das Firmenkundengeschäft) **noch nicht zufrieden stellend beantwortet haben**, werden Sie vermutlich von Ihren Kunden und ihren Mitbewerbern gehetzt und verfolgt und laufen wie der Hase bei der Treibjagd im Zick-Zack-Kurs vor dem Jäger her.

Wie eingangs erwähnt, konzentriert sich der Wettbewerb am serbischen Bankenmarkt zur Zeit primär um Marktanteile in verschiedensten Segmenten (wer beispielsweise ist Marktführer bei Kreditkarten?) und um die attraktivsten Kunden.

Dieser Wettkampf wird meiner Meinung nach zugunsten jener Banken und Bankmanager entschieden, die

1. ihr Ohr ständig am Puls des Marktes haben und daher wissen, was ihre Kunden von ihnen erwarten,
2. die besten Leute und Teams um sich herum versammelt haben,
3. einen lösungs- und erfolgsorientierten Ansatz verfolgen, das bedeutet beispielsweise simple und standardisierte Produkte sowohl zum besseren Verständnis der Kunden als auch zur einfacheren Abwicklung aus Sicht der Bankmitarbeiter,
4. genau wissen, was zu tun ist, um besser zu sein als deren Mitbewerber.

**Und dies wird dann auch Ihre Chance sein, als Manager oder Führungskraft in einem heiß umkämpften Markt zu den Besten zu zählen und laufend umworben zu sein mit attraktiven Jobangeboten von Banken und Headhuntern.**