

Kultur-Evolution in Banken

CORPORATE CULTURE Im Zuge der Finanzkrise ist von vielen Seiten der Ruf nach Veränderung der Unternehmenskultur im Bankensektor laut geworden. Es wird der Verdacht genährt, eigentlich wollten Banker und Banken nur möglichst schnell wieder zum „business as usual“ zurückkehren. Dies geht an der Realität vorbei: Weder kann es eine vollständige Rückkehr in die Muster der Vergangenheit geben, noch wird alles Bisherige über Bord geworfen werden. Wie erfolgreiche Banken ihre Kultur konsequent verändern und was diejenigen riskieren, die es nicht tun, zeichnet sich bereits ab. *Klaus D. Mittorp*

Keywords: Finanzwirtschaft, Corporate Identity, Bankenimage

All die Rufe nach Veränderung der Unternehmenskultur haben eines gemeinsam: Sie enthalten wenig Konkretes. Was genau sich in welche Richtung ändern soll, bleibt im Nebulösen – außer bitte: weniger Gier, weniger Risiko und weniger Skrupellosigkeit. Das bedient bestimmte Klischees und kommt an – und muss erstmal reichen, sind doch „die gierigen, gewissenlosen

Ein erfolgreiches Überleben unter neuen Rahmenbedingungen ist ohne Eingriffe in die Unternehmenskultur nur sehr schwer vorstellbar.

Banken und Banker“ im öffentlichen Schlagabtausch derzeit immer noch ein beliebtes Ziel. Fest steht jedoch: Trotz aller Spekulation über eine Rückkehr zu alten Verhaltensweisen gibt es Lektionen aus der Krise, die zu ignorieren Banken sich gar nicht leisten können.

Jenseits der Klischees Wettbewerbsvorteile aufbauen

Für weitsichtige Banken ist jetzt ein guter Moment, sich ein paar grundsätzliche Fragen zu stellen. Diejenigen, die die richtigen Antworten finden, haben gute Chancen, sich einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil aufzubauen.

Manche Kommentatoren und Analysten haben die derzeitige Situation in der Finanzbranche mit dem Punktualismus in der Evolution verglichen. Im Gegensatz zur darwinistischen Annahme allmählicher Artenentwicklung sieht die Theorie des Punctuated Equilibrium die Artenentwicklung als Wechsel von Ruhephasen und Spannungsphasen an. Arten bleiben demnach über längere Zeiträume ohne wesentliche Veränderung bestän-

dig, während neue Arten binnen relativ kurzer Zeit entstehen. Nach einem traumatischen, katastrophalen Ereignis entwickeln sich bestimmte Arten mit besonderer Geschwindigkeit weiter, andere sterben aus, es entsteht ein neues Ökosystem.

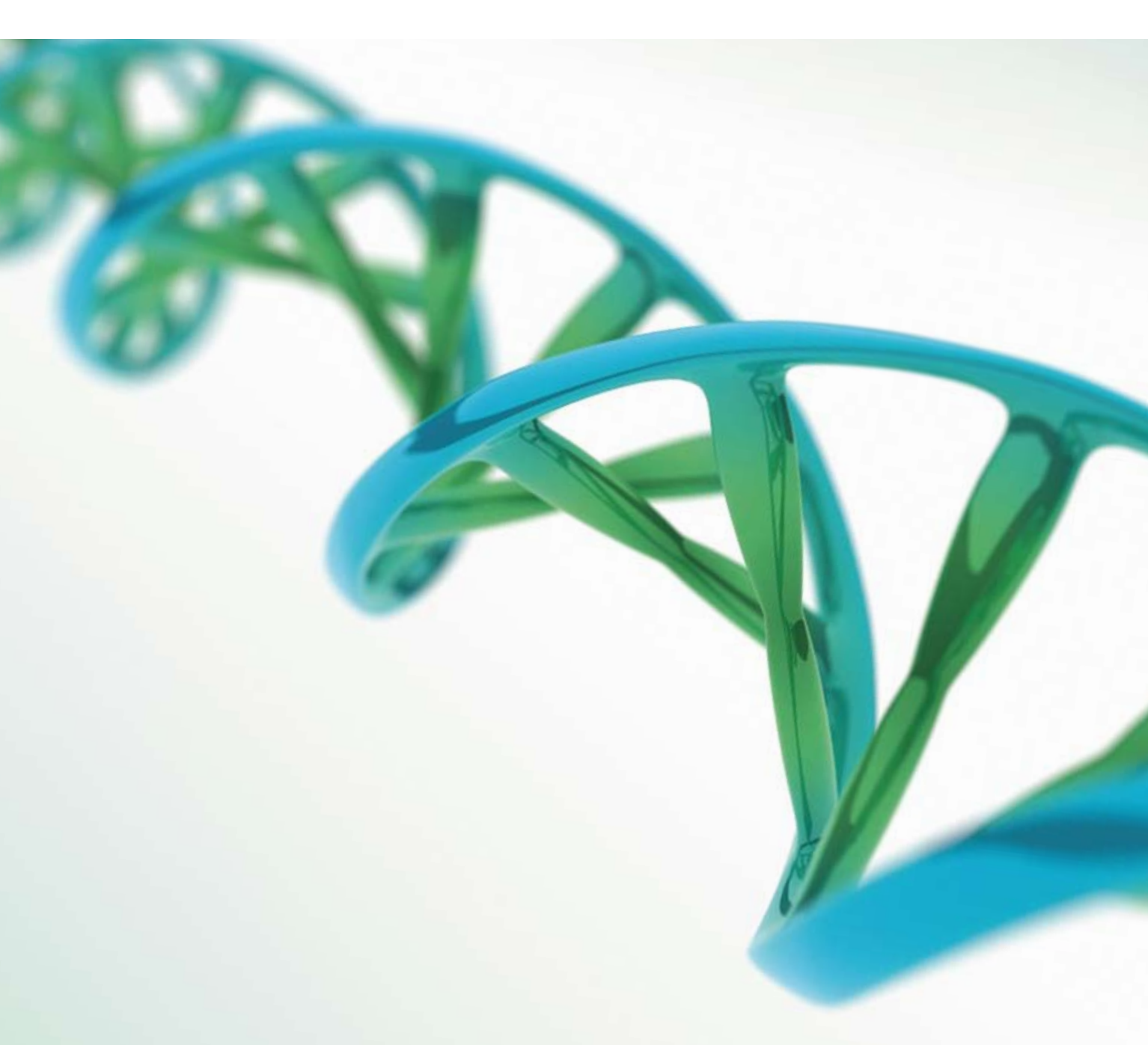
Die Parallele zur Finanzbranche ist nicht von der Hand zu weisen. In der Tat hat das Ereignis „Finanzkrise“ etwas Katastrophales, das mit anderen Krisen der jüngeren Vergangenheit nicht vergleichbar ist. Und tatsächlich sind von einem „selektiven Aussterben“ nicht nur einige Marktteilnehmer betroffen, sondern auch einige Geschäftsmodelle bis hin zur Bulge-Bracket-Investmentbank. Auch einst über jeden Verdacht erhabene klangvolle Namen haben sich plötzlich in den Negativschlagzeilen der Finanzpresse wieder gefunden.

Entstehung eines neuen Systems

Wenn es also zutrifft, dass wir derzeit der Entstehung eines neuen „Ökosystems Finanzbranche“ mit entsprechender Selektion und rascher Weiterentwicklung beiwohnen, stellt sich die Frage nach den Konsequenzen für die betroffenen Unternehmen und ihre Unternehmenskultur.

Banken, die in diesem neuen Umfeld überleben bzw. erfolgreich sein wollen, müssen sich möglichst schnell und gut an die neuen Rahmenbedingungen anpassen. Vor dem Hintergrund des massiven Vertrauensverlusts der Gesellschaft in die Finanzbranche müssen die Banken ihre taktischen und strategischen Prioritäten überdenken, neue Fähigkeiten entwickeln und nicht zuletzt bestimmte Verhaltensweisen abstellen, die in der alten Umgebung hilfreich waren, in der neuen aber gefährlich sein können.

Die Zeit vor der Krise war geprägt von – offenkundig nicht ausreichendem – Risikomanagement und von der Annahme, die in den vorangegangenen 20 Jahren vorherrschenden Rahmenbedingungen würden im Wesentlichen weiter Bestand haben. Dementsprechend ging es Banken eher darum, die eigene



— BEDEUTUNG VON KULTUR UND FÜHRUNG FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG ► 1



Value Proposition stetig zu verbessern, auf Initiativen der Wettbewerber zu reagieren und die eigene Umsetzungsfähigkeit zu optimieren.

Nach der Krise geht es stärker um die Nachhaltigkeit des eigenen Ansatzes, die Anpassungsfähigkeit der Organisation und das Management of Paradox, also das gleichzeitige Verfolgen scheinbar gegensätzlicher Strategien und Ansätze, um Erfolgchancen in einem zunehmend ungewissen Umfeld zu verbessern. Ein solches Paradoxon ist zum Beispiel die Tatsache, dass Banken einerseits Personal freisetzen (müssen), andererseits aber auch neue, anders qualifizierte Mitarbeiter einstellen. Dieses Verhalten mag auf den ersten Blick widersprüchlich erscheinen. Dass dieser Vorgehensweise ein strategischer Sinn zugrunde liegt, ist der Öffentlichkeit nur schwer vermittelbar.

Führt man sich vor Augen, dass die Unternehmenskultur gemäß namhafter Kulturforscher so etwas wie die „kollektive mentale Software“ oder das „kollektive Orientierungssystem“ einer Bank darstellt, wird schnell klar, dass ein erfolgreiches Überleben unter neuen Rahmenbedingungen ohne Eingriffe in die Unternehmenskultur nur sehr schwer vorstellbar ist.

Dieser Annahme stimmen auch Banker zu. Bei einer von Hay Group initiierten Umfrage unter Bankmanagern in Deutschland, Österreich und der Schweiz im Jahr 2008 waren über 80 % der Befragten davon überzeugt, dass Organisationsstrukturen und Kontrollmechanismen angesichts der heutigen Risiken und Komplexitäten in Zukunft nur funktionieren können, wenn sie gleichzeitig von einer starken Unternehmenskultur getragen werden ► 1.

Kultur ist also nicht nur so etwas wie die DNA einer Bank, sondern auch ein entscheidendes Erfolgselement. Ein Ergebnis der langjährigen Forschung von Hay Group im Rahmen der mit dem US-Magazin „Fortune“ gemeinsam betriebenen Studie „World’s Most Admired Companies“, zeigt eindeutig, dass eine starke Unternehmenskultur eines der Elemente ist, durch das sich „most admired“ von anderen Unternehmen unterscheiden. Die Merkmale von Most Admired Companies sind:

- starke Unternehmenskultur,
- hohes Mitarbeiterengagement,
- robuste Organisationsstruktur,
- langfristige Orientierung,
- Balance zwischen global und lokal,
- Umsetzung der Strategie,
- funktionierende Nachfolgeplanung,
- Innovationsmanagement,
- konsequente Ausrichtung aller Systeme.

Unternehmen, die besonders oft zu den „most admired“ zählten, sind nachweislich wirtschaftlich erfolgreicher: Ihr langjähriger Total Shareholder Return liegt deutlich über dem vergleichbarer



Neben der Unternehmenskultur existiert in der Finanzwelt auch eine starke Branchenkultur, die die Komplexität erhöht.



Unternehmen – gerade auch unter Einbeziehung der Daten der aktuellen Krise. Darüber hinaus wird ihnen häufiger eine positive Zukunftsperspektive zugesprochen, etwa im Rahmen des SAM Sustainability Yearbook oder der Forbes-Untersuchung „Companies that will survive the next 100 years“.

Merkmale einer neuen Kultur

So klar die Bedeutung von Kultur für den Unternehmenserfolg ist, so herausfordernd ist die Umsetzung jeglicher Veränderung. Eine der Hürden jeder Intervention und Steuerung auf diesem Gebiet liegt in der Schwierigkeit, Unternehmenskultur sichtbar oder gar messbar zu machen. Es gibt praxiserprobte und wissenschaftlich fundierte Instrumente, die sowohl eine bestehende, als auch die jeweils angestrebte Unternehmenskultur anhand von bis zu 60 einzelnen Kulturmerkmalen sichtbar werden lassen. Sie ermöglichen ein klares Aufzeigen eines gegebenenfalls notwendigen Veränderungswegs.

Im Rahmen einer eingehenden Analyse und Simulation hat Hay Group im Kontext der aktuellen Gegebenheiten ein entsprechendes Modell entwickelt, das zu einem eindeutigen Ergebnis

kommt: Etwa ein Drittel der gegebenen Merkmale der Corporate Culture muss verändert werden, um eine signifikante Veränderung der Bankkultur hervorzurufen.

Um tatsächlich zu einer im neuen Umfeld erfolgreichen Kultur zu gelangen, muss der notwendige Kulturwandel in seinem Ausmaß die „normalen“ Kulturveränderungsprozesse bei weitem übersteigen: Die Analyse zeigt, dass in 54 % der untersuchten Unternehmen über alle Branchen hinweg die Ist- und die Soll-Kultur näher beieinander liegen als das derzeit bei Banken der Fall ist. Und in 97 % der untersuchten Fälle war der durchschnittliche Abstand zwischen Ist- und Ziel-Ausprägung einzelner Kulturmerkmale geringer als derzeit bei Banken.

Das liegt unter anderem daran, dass Banken einerseits gewisse Kulturmerkmale neu entwickeln, sich andererseits aber auch fast ebenso deutlich von anderen Eigenschaften lösen müssen – was mindestens genauso schwer ist.

Die wesentlichen Anforderungen an eine neue Kultur leiten sich jeweils direkt aus den geschäftlichen Notwendigkeiten ab. Diese sind natürlich von Fall zu Fall unterschiedlich. Folgende Elemente dürften aber meistens in der „neuen DNA“ zu verankern sein:

- Mehr Klarheit: Größere Eindeutigkeit und Transparenz bezüglich der Verantwortlichkeiten ausbilden und erhalten.
- Zivilcourage: Ein Umfeld schaffen, das den Ausdruck unterschiedlicher, auch divergierender Meinungen stärker fördert.
- Nicht nur Zahlen: Die Performance mehr im Sinne von Verhalten als von Ergebnissen managen.
- Nachhaltige Innovation: Neue, insbesondere nachhaltigere Ansätze für Innovation finden.
- Mehr Qualität: Einen kompromisslosen Qualitätsanspruch umsetzen.
- Emotionale Bindung: Stärkeren Fokus auf nicht-monetäre Elemente zur Bindung von Mitarbeitern und Führungskräften legen.

Neben der Unternehmenskultur existiert in der Finanzwelt auch eine starke Branchenkultur, die die Komplexität erhöht. An der Frage, ob es grundsätzliche Unterschiede in der Unternehmenskultur von Banken zu Unternehmen anderer Branchen gibt, scheiden sich noch die Geister. Bei Kulturen und deren Unterschieden wird zunächst an die nationale Dimension gedacht. Hierzu gibt es inzwischen umfangreiche Forschungsergebnisse. Auch dass es sehr unternehmensspezifische Kulturen geben kann, ist für die meisten im Geschäftsleben Tätigen nachvollziehbar.

Dagegen ist die Existenz bestimmter Branchenkulturen, die neben den nationalen bzw. den Unternehmenskulturen existieren, ein vergleichsweise wenig erforschtes Gebiet. Eine vor einigen Jahren durchgeführte Studie der Universität St. Gallen

kommt zumindest für die Schweiz zu einem eindeutigen Schluss: Es gibt eindeutig Branchenkulturen. Und die Branchenkultur im Bankwesen unterscheidet sich von der in anderen Branchen, sei es Assekuranz oder Maschinenbau, signifikant.

Benchmarking-Kultur in der Sackgasse?

In der Vergangenheit war die Bankenbranche eine derjenigen Branchen, die sehr stark durch ein Beobachten der Wettbewerber geprägt war. Das oft – naturwissenschaftlich übrigens zu Unrecht – den Lemmingen zugeschriebene Gruppenverhalten ließ sich hier sehr ausgeprägt beobachten. Produkte wurden gerne kopiert und Benchmarks haben bei Managemententscheidungen Inhalt verdrängt, wenn nur die vermeintlich richtigen Wettbewerber in der Vergleichsgruppe waren. Besonders ekla-

— So klar die Bedeutung der richtigen Kultur für den Unternehmenserfolg ist, so herausfordernd ist die Umsetzung jeglicher Veränderung.

tant zeigt sich diese Haltung beim Thema Vergütung: Manches Gehalt und mancher Bonus wurde nur mit dem Hinweis auf den Wettbewerb begründet.

In dem Maße, wie sich die Branche nun verändert, verliert auch der Vergleich mit Wettbewerbern an Bedeutung. Unterschiedliche Schadensbilanzen, unterschiedliche neue Geschäftsmodelle und unterschiedliche Inanspruchnahme staatlicher Hilfen entziehen Vergleichen mit Wettbewerbern teilweise den Boden. Sie mögen zwar noch interessant erscheinen, haben aber für die Entscheidung darüber, was für die eigene Bank zu einem bestimmten Thema der richtige Ansatzpunkt ist, immer weniger Relevanz.

Das hat zwei Konsequenzen: Zum einen müssen Banken – eher dem Löwen ähnlich als dem Lemming – sich mehr an dem orientieren, was aufgrund ihres eigenen Geschäftsmodells und ihrer eigenen nicht mit dem Wettbewerber vergleichbaren Situation jeweils angezeigt ist. Dies erfordert eine deutlich andere Entscheidungskultur als bisher. Zum anderen wird sich der vergleichende Blick neue Ziele suchen müssen: nicht die unmittelbaren Wettbewerber, sondern unter Umständen Unternehmen ganz anderer Branchen, die bestimmte vergleichbare Situationen oder Entwicklungen schon durchlaufen haben.

Erste Anzeichen hierfür gibt es bereits. Im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen interessieren sich in jüngster Zeit beispielsweise immer mehr Banken für den Vergleich mit so genannten High Performing Organisations gerade auch anderer Branchen statt mit unmittelbaren Wettbewerbern. Dennoch finden Veränderungen auf dieser Ebene relativ langsam und damit gebremst statt. Zwar wird die stärkere Differenzierung zwischen den

Marktteilnehmern auch zwangsläufig zu einem Auseinanderdriften der Branchenkultur führen. Es ist allerdings zu erwarten, dass dies erst mit einiger zeitlicher Verzögerung erfolgt.

Der Versuchung widerstehen

Müssen Banken also – kulturell gesprochen – von Lemmingen zu Löwen werden? Oder hat nicht vielmehr längst „die Rückkehr der Gier“ stattgefunden? Ist es vor diesem Hintergrund nicht illusorisches Wunschdenken, anzunehmen, es könne oder müsse zu kultureller Veränderung kommen?

Allen Zweifeln zum Trotz: Grundsätzlich wird tatsächlich kein Weg an Veränderungen vorbeiführen. Auch wieder zunehmend positive Märkte und gute Ergebnisse können auf Dauer nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich die Rahmenbedingungen unwiederbringlich geändert haben. Das Verhalten und die Erwartung von privaten und institutionellen Kunden, die zum Teil erhebliche Summen verloren haben, werden nicht mehr so sein wie vor der Krise. Die öffentliche Meinung und die damit verbundene Aufmerksamkeit lassen sich nicht zurückdrehen. Gleichzeitig wird sich das Vorgehen der Aufsichtsbehörden und der Politiker deutlich von dem der Vergangenheit abheben.

Sich darauf nicht einzustellen, mag kurzfristig noch funktionieren, gefährdet langfristig aber die Überlebensfähigkeit. Dadurch entsteht – ähnlich wie beim demografischen Wandel – ein nutzbares Zeitfenster, ohne allzu akuten Handlungsdruck. Da Kultur aber nicht per Beschluss zu verändern ist, wie etwa die Konditionen, tun Banken gut daran, dieses Zeitfenster zu nutzen und sich bereits jetzt intensiv der notwendigen Weiterentwicklung zu widmen.

Das ist beileibe kein einfacher Prozess. Insofern ist es wichtig, nicht der Versuchung zu erliegen, erstmal mehr oder weniger so weiterzumachen wie bisher, insbesondere wenn man zu beobachten glaubt, die anderen verhielten sich genauso.

Anzeichen dafür, dass kulturelle Veränderung bei Banken keine Illusion ist, sondern tatsächlich etwas bewirken kann, zeigt auch die schon zitierte Befragung: Immerhin 46 % der Führungskräfte waren der Meinung, dass gute Führung und eine starke Unternehmenskultur – auch im Investment Banking – die Bedeutung monetärer Anreize deutlich relativieren können. Damit erscheint sogar der „härteste“ Gipfel bezwingbar. ■

Autor: Klaus D. Mittorp ist Senior Vice President bei der Unternehmensberatung Hay Group in Frankfurt/Main.



GROUP Technologies revolutioniert E-Mail-Verschlüsselung

Mit iQ.Suite WebCrypt wird erstmalig vertrauliche E-Mail-Kommunikation mit jedem Kommunikationspartner möglich – und das ganz ohne Schlüssel und Zertifikate!

Persönliches Info-Paket unter www.group-technologies.com/webcrypt.php

Oder kontaktieren Sie uns unter
Tel. +49 (0)721-4901-0
info@group-technologies.com
www.group-technologies.com

Think Lotus Think GROUP

GROUP
TECHNOLOGIES
Email simplified

A Division of GROUP Business Software