

Eine Chance – Unsichere Zeiten verändern den Kadermarkt im Bankensektor



Von Martin Schneider
CEO Brainforce AG, Zürich

Die anhaltende Talfahrt auf dem Finanzmarkt hinterlässt in der heimischen Wirtschaft ihre Spuren. Die Glaubwürdigkeit eines ganzen Wirtschaftszweiges wird in Frage gestellt. Hinter den tausenden arbeitslosen Bankangestellten aus dem mittleren Kader- und Angestelltenbereich steht eine zentrale Frage: Wo war das obere Management vor einem Jahr? Und wieso konnte es die Anzeichen einer Krise nicht erkennen? Wo rasches Handeln gefragt ist, bringen Schuldzuweisungen zumeist wenig, umso mehr als das weltweite Finanzsystem über Jahre hinweg bestens funktioniert hat. Eines

ist jedoch unumstritten: Das Vertrauen in den Finanzmarkt und das Topmanagement ist gestört. Diese Grundvoraussetzung für das reibungslose Funktionieren im Zusammenspiel von Finanz- und Wirtschaftspolitik ist durch das Inkaufnehmen von ungedeckten Risiken weggebrochen. Jetzt gilt es, diese Basis langfristig wiederherzustellen. Dabei werden die Erwartungen an das Topmanagement, bei gleichzeitigen finanziellen und personellen Einsparungen, sehr hoch sein. Fehlentscheidungen sind in Krisenzeiten noch weniger leistbar als sonst. Doch das Überdenken von bestehenden Strukturen und mehr Mut zum nachhaltigen Handeln wird sich lohnen.

Angesichts des Ausmasses der Finanzkrise ist es nur legitim, bestehende Strukturen – auch wenn sie über Jahre hinweg einwandfrei funktioniert haben – zu hinterfragen. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führung, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln, die wert- und nachhaltig ist. Geht die Strategie auf, ist das Unternehmen erfolgreich, mitunter über Jahre hinweg. Von einem derartigen Erfolg lässt sich gut einige Jahre weiterwirtschaften, ohne diese ernsthaft in Frage zu stellen. Langjährige Kadermitarbeiter haben dem Unternehmen zwar zu Erfolg verholfen, sie sind aber mitunter «betriebsblind» geworden und immer noch damit beschäftigt «ihre» alte Strategie durchzusetzen. Veränderte äussere

Rahmenbedingungen werden nicht mehr wahrgenommen. Die Auswirkungen solcher festgefahrenen Strategien im Bankensektor sind zurzeit allgegenwärtig. Ausgelöst durch die Liquiditätskrise stehen bei fast allen Finanzinstituten umfangreiche Restrukturierungsprogramme an. Entlassungen und Einstellungsstopps auf breiter Ebene sind die ersten sichtbaren Folgen. Die vielen herausfordernden Massnahmen, die eine ernsthafte Sanierung braucht, müssen somit von einem kleinen verbleibenden Teil der Angestellten bewältigt werden.

Lernen von der Industrie

Die Industrie hat in vielen Bereichen gezeigt, wie erfolgreiches Management aussehen kann. Prozessdenken und konsequentes Risikomanagement sind aufgrund der finanzintensiven und oft sensiblen Branche unabdingbar. Hohe Investitionen werden penibel geplant und auf ihre Werthaltigkeit hin geprüft. Eine zweite Chance gibt es kaum. Fehler im Management, wie auch in der Produktion, sind im harten Konkurrenzkampf unverzeihlich und bereits nach kürzester Zeit sichtbar. Ist ein Segment nicht rentabel, wird es aufgegeben. Permanente Anpassung und Erneuerung an den Markt und die Rahmenbedingungen sind für die Industrie überlebensnotwendig. Abgesehen von einzelnen Ausnahmen hinkt die Bankenwelt der Industrie in diesem Bereich immer noch stark hinterher. Bisher wurden Risiken im Finanzbereich bewusst in Kauf genommen, um schnelle kurzfristige Renditen im zweistelligen Bereich zu ermöglichen. Bei einem sehr kurzfristigen Zeithorizont kann dies zu fatalen Fehleinschätzungen führen. Dieser Mechanismus wird verstärkt, wenn die Akteure die persönliche Bereicherung über das Wohl des Unternehmens stellen.

Hilfe von aussen

Professionelle und zielgerichtete Arbeit gewinnt besonders in Krisenzeiten an Bedeutung. Sind diese personellen Ressourcen im Unternehmen nicht vorhanden, kann es durchaus sinnvoll sein, dieses spezielle Fachwissen für einige Zeit von externen Managern bzw. erfahrenen und kompetenten Projektleitern und umsetzungsorientierten Experten ins Unternehmen zu holen. Die Industrie macht dies seit Jahren erfolgreich vor. Das Argument, dass im Bankensektor alles anders ist, und dass die Finanzindustrie erst durch langjährige Mitarbeitende, die das Unternehmen in- und auswendig kennen, erfolgreich sein kann, mag in einem gewissen Umfang seine Richtigkeit haben, kann jedoch auch zu einem Trugschluss führen. Durch das Einbeziehen von externen Fachleuten, die bewusst nicht aus der Finanzdienstleistungsbranche kommen, können Managementsystemfehler schneller erkannt und repariert werden. Der erfahrene Blick von aussen, gekoppelt mit konkreten Zielvorgaben und operativer Ergebnisverantwortung, ist mitunter ausschlaggebend für eine erfolgreiche Sanierung.

Die Topmanager der Zukunft

Um ein Unternehmen, aber auch ein Finanzinstitut, an die Spitze zu führen und einen langfristigen Erfolg zu sichern, reicht es längst nicht mehr aus, schwarze Zahlen für die Bücher zu schreiben und eine charismatische Führungspersönlichkeit zu sein. Die Zeit der «Schönwetterkapitäne» ist spätestens mit dem Beginn der Finanzkrise verstrichen. Es gilt, über den eigenen «Tellerrand» hinauszublicken. Flexibilität, gepaart mit hohem und breit abgestütztem Branchenwissen, ist die Grundvoraussetzung für zukünftige Führungskräfte. Die Finanzwelt braucht einmal mehr erfahrene Manager mit Change-Bereitschaft und Krisenerfahrung, die auch ausserhalb der Finanzbranche Karriere gemacht haben.

Die Fähigkeit für schnelle und richtungsweisende Entscheidungen trennt den Weizen von der Streu. Ein versierter Manager muss das Gesamtsystem erkennen und bereit sein, bestehende

Strukturen immer wieder zu hinterfragen. Dies klingt zunächst einfacher als es tatsächlich ist, haben wir doch heute hochkomplexe, globale Systeme vor uns, die letztlich nicht mehr überschaubar sind. Um diese Aufgabe erfolgreich lösen zu können, bedarf es der Konsolidierung und Konzentration auf die wesentlichen Punkte ebenso wie einer erhöhten Transparenz in den Entscheidungen und Prozessen.

Incentives für Teamleistungen

Hohe Bonuszahlungen haben in den Medien immer wieder eine Welle des Unmutes ausgelöst. Natürlich wird und soll es auch weiterhin finanzielle Anreize für ausserordentliche Leistungen geben. Dies ist schon allein deshalb sinnvoll, um das bestehende System mit neuen Ideen und Innovation weiterzubringen. Für bestqualifizierte Manager wird sich dieser finanzielle Aufwand für das Unternehmen auf jeden Fall lohnen. Die Zeit der Einzelkämpfer ist jedoch vorbei. Ein rein auf monetären Anreizen basierendes System gerät ins Hintertreffen. Um das Unternehmen vor riskanten Alleingängen von einzelnen Personen zu schützen und gleichzeitig die Zusammenarbeit innerhalb der Gruppe zu fördern, ist eine finanzielle Belohnung, die auf ganze Teams ausgelegt ist, erstrebenswert. Immer vorausgesetzt, auch die Teams halten sich an die Unternehmensstrategie, kommunizieren offen und unterliegen dem Risikomanagement. Die Vergangenheit hat zudem gezeigt, dass Bonifizierungen auf Quartals- oder Jahresbasis zu kurzfristig ausgerichtet sind. Die Auswirkungen von heute getroffenen Entscheidungen oder auch von vermeintlich sicher verbuchten Gewinnen werden mitunter erst viel später spürbar. Von nachhaltigem Erfolg im Sinne des Unternehmens ist erst nach mehreren Jahren zu sprechen. Dieser verlängerte Zeithorizont ist bei jeglichen Incentives zu beachten.

Kompetenzentwicklung bringt Wettbewerbsvorteil

Das Stichwort «lebenslanges Lernen» gilt auch für die Finanzbranche. Permanente Weiterbildung und konsequentes Mentoring von Kadermitar-

beitern verhindern das Entstehen von Wissenslücken im eigenen System. Marktstrategien und Produkte können so kritisch hinterfragt und verbessert werden. In einzelnen Abteilungen wird es sogar sinnvoll sein, sich dieses Wissen von einem externen Coach direkt ins Team oder für die Dauer eines Projekts von extern zu holen. Nicht theoretische Wissensvermittlung, sondern wirkungsvolles operatives Handeln steht dabei im Vordergrund. Die so erlangte Kompetenz kann zum entscheidenden Vorteil gegenüber der Konkurrenz werden und schützt einmal mehr vor Betriebsblindheit. Veränderte Rahmenbedingungen und Krisensituationen können mit einem gut ausgebildeten Team leichter bewältigt werden. In unsicheren Zeiten ist Wissen zudem ein Wettbewerbsvorteil, den Kunden zu schätzen wissen.

Verantwortung tragen

Manager, die in Zukunft erfolgreich sein wollen, werden sich auch der ethischen Verantwortung stellen müssen. Jedes Unternehmen ist in seine Umwelt eingebettet und erhält von ihr seine Existenzberechtigung. Dies darf neben der Gewinnerwirtschaftung nicht vergessen gehen. Um den Spagat zwischen einem profitablen Unternehmen und sozialer Verantwortung zu schaffen, bedarf es neben betriebswirtschaftlichem Wissen auch eines gesunden Menschenverstands und einer hohen sozialen Kompetenz. Das angeschlagene Vertrauen wird durch steigende Aktienkurse allein nicht zu reparieren sein. Nur eine gemeinsame Anstrengung über alle Führungsebenen hinweg und mehr Transparenz werden schliesslich auch die Glaubwürdigkeit in die Finanzwelt und deren Führung nachhaltig sichern. Führungskräfte, die aufgrund ihres Expertenwissens und ihrer Erfahrung gleichzeitig ethisch «anständig» handeln, sind in Zukunft gefragter denn je. Starre Managementsysteme mit vorgefertigten Rollenbildern haben längst ausgedient. Wie jedes Unternehmen braucht auch die Finanzindustrie authentische Persönlichkeiten, die vorausschauend und nachhaltig den Unternehmenserfolg sicherstellen.

www.brainforce-ag.com ●