

STANDPUNKT NR. 47 – 04/2017

Wie man sich neu erfindet – die Chance des Krisenmanagements

„Wir können die Probleme nicht mit den Denkmustern lösen,
die zu ihnen geführt haben!“
(Albert Einstein)

Das klassische Bankgeschäft befindet sich in einer tiefgreifenden Veränderung, oder gibt es etwa noch jemanden, der dies ernsthaft bezweifeln würde?

Eine tiefgreifende Veränderung ist eine Krise, weil man Krise allgemein als eine Situation definiert, die große Herausforderungen und auch beträchtliche Risiken beinhaltet. Eine Krise ist also nicht erst dann eine Krise, wenn der Patient schon auf der Intensivstation liegt und die letzte Ölung erhalten hat, sondern weit davor, wenn sich die Parameter des Handelns so weit verschoben haben, dass die Risiken tatsächlich schlagende werden können.

Viele Manager reagieren in Krisensituationen panisch, d.h. sie ergreifen ad hoc-Maßnahmen wie Urlaubssperren, Krisensitzungen, Kostendeckelungen oder Abschaffung der Kaffeeautomaten, so als könnte man jahrelange Versäumnisse mit einigen kosmetischen Reparaturen wirksam bekämpfen.

Und auch wenn bei ruhigem Durchdenken klar wird, dass diese Dinge keine positive Wirkung zeigen können, fühlt man sich erleichtert, überhaupt schon mal reagiert zu haben.

Es gibt aber auch andere Firmenlenker, die Krisensituationen dazu nutzen, gegebene Situationen, Strukturen und Verhaltensmuster grundsätzlich in Frage zu stellen.

Ich weiß, dass mancher Leser denken wird, dass in einer tatsächlichen Krise keine Zeit dafür bleibt, über Grundsätzliches nachzudenken, weil schnell und wirksam gehandelt werden muss.

Man vergisst dabei aber häufig, dass auch die hektischste Maßnahme einer Logik folgen sollte, die insbesondere den Betroffenen nicht den Eindruck vermitteln darf, dass man zunächst einmal die Schuldigen sucht und bestraft.

Glaubt wirklich irgendjemand im Vorstand der Deutschen Bank, dass die Schließung von einem Viertel der Filialen das Grundproblem der Deutschen Bank löst? Das würde ja bedeuten, dass die Hauptursache für den Niedergang von Respekt, Loyalität und Ergebnis durch die Mitarbeiter in den Filialen verursacht wurde. Das ist offensichtlich absurd.

Dennoch wird es getan, vor allem, weil man zeigen will, dass man überhaupt etwas tut.

Was ist also das Konzept, demzufolge die Schließung der Filialen einen wesentlichen Beitrag zur Lösung des Problems beiträgt?

Es mag ein solches Konzept geben; in der öffentlichen Diskussion ist es jedenfalls nicht erkennbar. Genau das wäre aber nötig, um Verständnis für die Maßnahme zu erreichen.



Es spricht also Vieles dafür, dass es sich um eine „Blitzableiter-“ bzw. eine „Alibi-“ Maßnahme handelt, die eben auch gut in die Zeit passt, weil es momentan en vogue ist, die Filialstrukturen zurückzustutzen.

Eine Krise ist immer auch eine Chance. Die Amerikaner haben ein Sprichwort: „In the middle of all difficulty lies opportunity!“

Das gilt natürlich nur dann, wenn die Chance, die Opportunität, auch ergriffen wird. Daran hapert es in den meisten Fällen.

Man muss sich nicht nur die Deutsche Bank ansehen; auch in den großen Verbundorganisationen greift das Panik-Management um sich, indem massenweise Fusionen geplant und durchgeführt werden.

Auch hier gilt der Grundsatz, dass eine Fusion aus zwei „Lahmen“ mit hoher Wahrscheinlichkeit noch keinen „Sprinter“ schaffen wird. Es geht darum, Aktionismus zu zeigen.

Natürlich spricht das ein oder andere dafür, dass man in größeren Einheiten manche Herausforderungen besser lösen kann als in sehr kleinen Einheiten, wenn man z.B. an die regulatorischen Anforderungen denkt.

Aber offensichtlich wird bei aller Logik dieser Überlegung die Tatsache außer Acht gelassen, dass es keinen Beleg dafür gibt, dass große Institute besser wirtschaften als kleine und mittlere Institute. Ich kann das jedenfalls aus den mir vorliegenden Daten nicht ablesen; schon eher das Gegenteil.

Bei den Sparkassen ist häufig ein Impuls, dass sich die Politik in der Verpflichtung sieht, nachzuweisen, rechtzeitig gehandelt zu haben, und da bieten sich Strukturreformen, zu denen Fusionen von Sparkassen zählen, als dankbare Maßnahme an.

Ein weiterer Beweggrund für den ein oder anderen Manager ist die Aussicht auf eine ruhmreiche Verabschiedung, d.h. ein Ungeschoren-Davon-Kommen, bevor alle Dämme brechen. Das ist zwar kein moralisch einwandfreies Motiv, aber schwer als ein solches zu entlarven, denn manch ein Institut ist vor allem deshalb in einer schwierigen Situation, weil der betreffende Manager es verabsäumt hat, rechtzeitig die Weichen in die richtige Richtung zu stellen.

Krisensituationen lösen also immer auch Fluchtreflexe aus, denen man eigentlich kraft Amtes widerstehen wollen müsste.

Ich möchte dafür werben, in all der Hektik der vermeintlichen oder tatsächlichen Krisenbewältigung den Kopf oben zu behalten, d.h. den Blick für das Zielbild der Veränderung nicht zu vergessen.

Die Krise ist die Chance für eine grundlegende Überprüfung der bisherigen Strategie und der bisherigen Denkmuster.



Das Einstein-Zitat sagt uns, dass wir in Krisen schlecht beraten sind, wenn wir mit den althergebrachten Ansätzen glauben, die neuartigen Probleme, die eine Krise zwangsläufig und ex definitionem mit sich bringt, anzugehen und lösen zu wollen.

Ein Beispiel: Jeder Controller weiß, dass die mittelfristigen Einsparungen bei Filialschließungen eher überschaubar sind. Der Hauptgrund für Filialschließungen kann somit nicht im betriebswirtschaftlichen Zwang liegen, die Verwaltungskosten nachhaltig und signifikant zu senken. Das ist Logik.

Der Hauptgrund kann also nur darin liegen, den grundlegenden Veränderungen im Kundenverhalten als Folge der „digitalen Revolution“ nachzugeben, um ein nicht mehr benötigtes Überangebot in der Fläche zu vermeiden.

Wenn also eine Restrukturierungsmaßnahme ergriffen wird, muss es ein Lösungskonzept geben, das beschreibt, wie man das dahinterliegende Problem des veränderten Kundenverhaltens lösen will, denn sonst ist die Lösung – logisch – unvollständig, es sein denn, man habe beschlossen, sich Schritt für Schritt aus dem Markt zu verabschieden.

Wenn also das Althergebrachte nicht mehr bzw. nur noch in deutlich reduziertem Umfang benötigt wird, was tritt dann an seine Stelle und, vor allem, was muss verändert werden?

An dieser Stelle werden die Aussagen (und Maßnahmen) meistens kryptisch, also unpräzise. Man will den Kunden ein besseres Online-Angebot machen, um ihnen den Kontakt, wenn sie ihn denn wünschen, einfacher zu machen. Man will die verbleibenden Filialen attraktiver gestalten, um den Kunden den Besuch (wenn sie ihn denn wollten) angenehmer zu machen. Man stattet die Mitarbeiter mit iPads aus, um sie mit moderner Technik vertraut zu machen, so als wäre die Beratung mit dem iPad für die Kunden, die alle auch schon längst mit dieser Technik vertraut sind, eine so großartige Sache, dass sie in Scharen in die Filialen stürmen, vergleichbar den Schlangen vor dem Apple-Store, wenn das jeweils neueste iPhone in den Handel kommt.

Wenn wir so agieren, versuchen wir die aktuellen neuartigen Probleme mit den überkommenen Denkmustern zu lösen, die zu ihnen geführt haben.

Das Kernproblem ist ganz primär die Herausforderung, das Bankgeschäft zum Kunden zu tragen, weil er aus vielerlei Gründen dies nicht mehr in erforderlichem Maß von sich aus tut. Dies mag manchem Manager zu banal klingen; die jüngste Vergangenheit hat aber gezeigt, dass die Branche bislang nicht in der Lage ist, diese Banalität flächendeckend erfolgreich zu lösen. Wir müssen uns (in wichtigen Teilen) neu erfinden.

Wenn wir also Filialen schließen, mehr Online anbieten und unsere Mitarbeiter technisch hochwertiger ausstatten, so ist dies nicht die Lösung, sondern Voraussetzung für den grundlegenden Wandel hin zum Holgeschäft.



Wenn nicht jetzt, wann dann muss dieser Wandel erfolgen? Und dieser Wandel beginnt im Kopf, wenn nämlich klar geworden ist, dass Präsenz in der Fläche nicht mehr ausreicht, wenn keiner mehr kommt. „Stell Dir vor, die Bank macht auf und keiner geht hin!“

Jetzt, in der Krise, ist die große Chance, den grundlegenden Wandel wirklich anzugehen, denn jetzt sind alle Beteiligten alarmiert. Angst ist zwar kein guter Ratgeber, aber sie hilft mitunter, die Köpfe zu öffnen.

Die Menschen erwarten aber ein Konzept, ein Zielbild, einen Weg, dem sie folgen können, auch wenn er schwer und steinig ist. Der Anspruch ist, eine Lösung zu finden, die erreichbar erscheint, bei aller Ungewissheit. Diejenigen Top-Manager, die einen solchen Lösungsansatz entwickelt und kommuniziert haben, sind oft überrascht, wie positiv die Mitarbeiter diesen aufnehmen, auch wenn er spürbare Opfer verlangt.

Der Grund liegt in der Hoffnung, es schaffen zu können, denn das Grundproblem der gegenwärtigen flächendeckenden Filialschließungs-Welle ist doch nicht die Tatsache der Schließung an sich, sondern die Unsicherheit, ob dies Teil der Lösung oder nur der Anfang vom Ende ist. Wenn Manager sich scheuen oder unwillig sind, den notwendigen Veränderungsprozess bis zum Ende zu durchdenken, um zu erkennen, dass und wie es möglich ist, zu überleben, dürfen sie sich nicht wundern, wenn ihnen die Gefolgschaft versagt bleibt, was wir derzeit häufig beobachten können.

Man kann sich nicht ständig neu erfinden, aber gerade in unserer Branche sind die Beharrungskräfte gewaltig. Wir haben kein Übermaß, sondern einen Mangel an Veränderung, jedenfalls, insoweit es unsere eigenen Denkmuster angeht. Das ist auch der Grund, weshalb wir uns getrieben fühlen, nicht mehr Herr des Verfahrens sind. Deshalb machen uns auch die FinTecs Angst, weil wir fühlen, dass diese Wettbewerber anders sind.

Das alles darf aber nicht dazu führen, hektisch zu kollabieren, sondern klar und konsequent Lösungskonzepte zu entwickeln, die die tatsächlichen Herausforderungen auch wirklich angehen und damit keine Alibi-Veranstaltungen sind.

Ich möchte nicht denjenigen nach dem Mund reden, die den Untergang des Bank-Abendlands prognostizieren und Veränderung um der Veränderung willen propagieren. Es geht um Augenmaß und Logik, aber auch um Entschlossenheit und Leidenschaft.

Wir müssen uns endlich auf die wesentliche Botschaft konzentrieren, die da heißt: Kommt der Kunde nicht zu uns, müssen wir zu ihm kommen. Das ist der Kern dessen, was die Bankenlandschaft derzeit erschüttert. Für diese Herausforderung müssen wir Lösungen finden.

Ich bin mir aber sicher, dass das auch Spaß machen kann. Probieren Sie es aus.