



Schmoll, C.; Schmoll, A. (2013): Change Management. Veränderungen aktiv gestalten. In: Praxis und Management, 1/13, S. 49 – 51.

Change Management

# Veränderungen aktiv gestalten

Im ersten Teil der dreiteiligen Artikelserie zum Veränderungsmanagement geht der Blick auf das aktuell unruhige Umfeld für Banken. Die Einflüsse dieser Umwelt auf Veränderungsprozesse sind enorm.

Anton Schmoll und Clemens Schmoll

**A**uf Banken wurde schon früher gern geschimpft. Doch heutzutage gehört es fast schon zum guten Ton, Kreditinstitute skeptisch zu betrachten – und dies in aller Öffentlichkeit. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht Medien oder Politiker kritische Äußerungen zum Verhalten der Banken kundtun.

Genau genommen sind es die Aktivitäten einiger weniger Institute, die sich auf die gesamte Branche auswirken. Regionale Genossenschaftsbanken und Sparkassen leiden daher genauso unter diesem produzierten Image. Die kritische öffentliche Meinung färbt naturgemäß auch auf das interne Klima in den Instituten ab. Darum ist es gerade jetzt schwierig, intern eine Auf-

bruchstimmung zu erzeugen, wenn täglich von außen auf „die Banken“ eingeschlagen wird.

Die Reaktion der Banken selbst auf die Ursachen der Finanzmarktkrise ähneln interessanterweise denen der Politik und der Aufsicht: Offensichtlich haben die bisherigen Steuerungssysteme versagt. Also brauchen wir neue, noch raffiniertere Steuerungssysteme. Aus Sicht der Organisationsentwicklung zeigt sich hier ein typisches Phänomen: „Mehr vom Gleichen“ bringt die Lösung des Problems. Die vorhandenen Kontrollmechanismen haben versagt – deswegen brauchen wir jetzt noch mehr Kontrolle. Der Widerspruch ist evident. Dass die Kontrolle in der Vergangenheit nicht funktioniert hat, scheint dabei unerheblich. Die Konzentration der Institute – das betrifft Führungskräfte wie Mitarbeiter – geht eher in Richtung Kontrolle.

Noch nie existierten so viele Verbots- und Hinweisschilder wie momentan. Auch wenn Banken

auf Seriosität setzen (müssen), leben sie im Kern vom Risiko. Sie müssen jeden Tag Entscheidungen unter Unsicherheit treffen. In einer Welt, die ständig bestrebt ist, Risiken zu minimieren, herrscht immer weniger Verständnis dafür, dass das Risiko zum Leben und zum Geschäftsleben dazugehört.

Darüber hinaus ist ein zunehmender Autoritätsverlust zu konstatieren. Autoritäten wie Politik, Staat oder die öffentliche Verwaltung werden immer mehr infrage gestellt. Dies gilt auch für Hierarchien in Unternehmen. Auch Kreditinstitute sind von diesem Autoritätsverlust betroffen. Das Bankgeschäft ist heutzutage ein Geschäft wie jedes andere. Der Kunde wird selbstbewusster.

## **Die Vertriebs- und Marketingkrise**

Kein Wunder also, dass bei den Banken noch nie so viel in Vertriebs- und Marketingaktivitäten investiert wurde wie heute. Ausgeklügelte Vertriebssysteme und

„Das Bankgeschäft ist heutzutage ein Geschäft wie jedes andere. Der Kunde wird selbstbewusster.“



*Brauchen Banken mehr Kontrolle, obwohl Kontrollmechanismen versagt haben?*

Marketingkonzepte beschäftigen unzählige Berater. Aber bisher scheint es nicht gelungen, das Image der Institute durch derlei Aktivitäten wesentlich zu verbessern.

Herrschende Meinung ist, dass Banken eine hohe prozessuale Kompetenz benötigen, um ihr Geschäft erfolgreich betreiben zu können. Dies gilt ebenso für den Vertrieb. Es herrscht ein regelrechter Wettbewerb um die feinste Steuerung und das genaueste Vertriebscontrolling. Der Vertrieb wird immer mehr standardisiert und (ausschließlich)

über Kennzahlen gesteuert. Der Prozess schlägt die Kultur. Freude am Verkauf: Fehlanzeige. Standardisierung ist durchaus sinnvoll und notwendig. Doch die alleinige Konzentration darauf ist kritisch.

#### ***Dauerthema Veränderung***

Die Kultur der Banken basiert auf Sicherheit. Damit tun sich Banken generell schwerer als andere Unternehmen, Veränderungsprozesse zu gestalten.

Das Kennzeichen der Veränderung ist Unsicherheit. Nicht alles ist im voraus zu planen und

dann perfekt steuerbar. Ein zu rationaler Begriff der Veränderungslogik ist hier eher hinderlich.

Noch vor zehn Jahren waren die Strukturen – gerade bei genossenschaftlichen Instituten – geordnet. Zumindest schienen sie das. Doch auch Genossenschaftsbanken müssen sich in zunehmendem Maße mit einer immer komplexeren, dynamischeren und unübersichtlicheren Umwelt auseinandersetzen.

Sicherlich gab es immer Veränderungsdruck. Aber die Veränderungsdynamik und die Geschwin-

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?  
Dann bewerten Sie ihn auf  
[www.bankinformation.de](http://www.bankinformation.de)

digkeit des Wandels sind viel höher als zuvor. Veränderung wird zum Tagesgeschäft für Bankmanager.

Permanenter Wandel ist notwendig. Verändertes Kundenverhalten, neue Mitbewerber, neue Technologien und Vertriebswege, immer mehr regulatorische Anforderungen münden in einen nie gekannten Ertragsdruck. Auch Genossenschaftsbanken benötigen jetzt mehr denn je eine klare strategische Positionierung. Die Ertrags-, Kosten-, Risiko- und Vertriebsstrategien müssen an das geänderte Kunden- und Konkurrenzverhalten angepasst werden.

Im Kern geht es um Veränderungen in den Bereichen Strategie, Aufgaben, Prozesse und Kultur. So unterschiedlich diese Beispiele auch sein mögen – sie alle beinhalten die gleiche Heraus-

forderung: Die positive Bewältigung von Veränderungen ist unabdingbar, Neuerungen müssen im Unternehmen akzeptiert werden.

Veränderungen in Genossenschaftsbanken erfordern aber nicht nur Anpassungen und Änderungen der Organisation, der Instrumente oder der Abläufe – Veränderungen erfordern vielfach auch neue Verhaltensweisen und neue Denkmuster. Dies kann sogar Auswirkungen auf die gesamte Unternehmenskultur haben.

Kurzum: Es werden radikale Veränderungen benötigt, die jedoch nicht die Verlässlichkeit der Banken selbst infrage stellen dürfen. Aktives Veränderungsmanagement ist notwendig. Im zweiten Teil dieser Artikelserie werden entsprechende Konzepte und Vorgehensweisen vorgestellt, um ein aktives Veränderungsmanagement erfolgreich zu implementieren. Im dritten Teil wird dann auf die individuelle, persönliche Verantwortung von Führungskräften in Veränderungsprozessen eingegangen.

*Prof. Dr. Anton Schmoll ist Geschäftsführer des Kreditvereins der Erste Bank AG, Wien, und Dozent an der ADG.*

*E-Mail: [anton.schmoll@aon.at](mailto:anton.schmoll@aon.at)*



*Dr. Clemens C. Schmoll ist Geschäftsführender Gesellschafter von dieBasis – Gesellschaft für Organisations- und Kompetenzentwicklung, Innsbruck.*

*E-Mail: [clemens.schmoll@diebasis.at](mailto:clemens.schmoll@diebasis.at)*

