

# Management Report

## Sind Finanzdienstleister für schwierigere Zeiten ausreichend gerüstet?

Frühjahr 2013

Von Dr. Benjamin Künzli und Dr. Daniel Diserens

### 1. Ausgangslage: Resilienz als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor

Die Lage in den \$- und €-Räumen zeigt, dass die Ungleichgewichte trotz lobenswerter Anstrengungen immer noch zunehmen. Das Wirtschafts- und Finanzsystem wird primär mit expansiver Geldpolitik gestützt. Die Kreditkette wird teilweise durch den Rückkauf von Schulden durch die Notenbanken gesichert. Wenn Stabilität und Wohlstand mit gegenwertloser Geldmengenerweiterung generiert werden könnte, hätte die Geldpolitik das geschafft, was Zauberlehrlinge seit Jahrtausenden anstreben: aus „Nichts“ etwas Werthaltiges erzeugen.

Trotz aller Magie müssen Schulden immer von jemandem bezahlt werden. Die Frage ist nur, wer welche Fehlbeträge zu welchem Zeitpunkt trägt.

Der Zins ist ein Indikator für die Rentabilität des Kapitals. Ein Zinsniveau im Bereich des Nullpunktes verursacht wegen des tiefen Kapitalkostensatzes nicht nur eine nominelle Wertinflation, sondern führt auch zu einer Fehlallokation der Ressourcen. Ineffiziente Strukturen werden erhalten und die wirtschaftliche Weiterentwicklung beeinträchtigt. So wie der Zins fiel (vgl. Schaubild 1), kann er auch wieder nach oben schnellen. In der Regel kommt es dabei zusätzlich zu sogenannten „Überschiesseffekten“.

Bisher hält sich die Schweiz dank flexibler Strukturen gut. Wegen des hohen Aussenhandelsanteils wird sie sich jedoch den bevorstehenden und notwendigen Korrekturen nicht entziehen können. Volatilere Zeiten stehen mit grosser Wahrscheinlichkeit bevor.

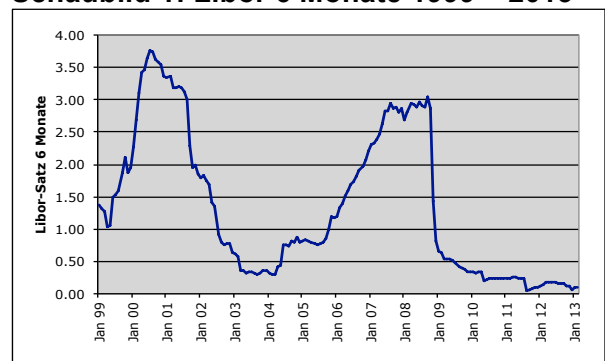
### Inhalt

1	Ausgangslage: Resilienz als wichtiger strategischer Erfolgsfaktor
2	Was bedeutet Resilienz für den Finanzdienstleister?
3	Entwicklung von Resilienz im Unternehmen
4	Schlussfolgerungen

Unter Resilienz verstehen wir die Widerstandsfähigkeit von Organisationen und Individuen. Einige zukunftsorientierte Kernfragen für das Unternehmen sind somit:

- *Ist mein Unternehmen wirklich für die bevorstehende Volatilitätsphase gerüstet? Ist es in diesem Sinne resilient?*
- *Welche Merkmale zeichnen resiliente Organisationen aus?*

Schaubild 1: Libor 6 Monate 1999 – 2013



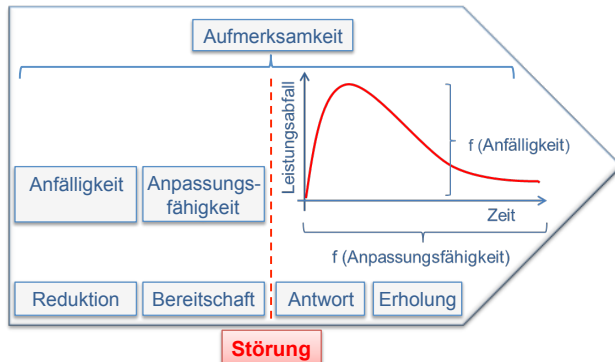
Quelle: SNB, März 2013

### 2. Was bedeutet Resilienz für den Finanzdienstleister?

Ein resilienter Finanzdienstleister zeichnet sich durch ein erhöhtes Potenzial aus, seine Kernziele auch in äusserst anspruchsvollem Umfeld zu erreichen. Er weiss, dass die nächste Überraschung, die nächste Rezes-

sion oder die nächste Krise kommt und ist gut darauf vorbereitet. Resilienz beruht auf der Kompetenz, Veränderungen des Kontextes zu antizipieren und darauf proaktiv zu antworten, anstatt punktuell Krisenmanagement zu betreiben.

**Schaubild 2: Modell der Resilienz**



Quelle: <http://ir.canterbury.ac.nz/>; Download 13.3.13; eigene Übersetzung

Dies bedingt zunächst eine gesteigerte Aufmerksamkeit für das Umfeld und für das Unternehmen selbst (vgl. Schaubild 2). Dabei geht es darum, die aktuelle Situation umfassend wahrzunehmen und deren mögliche Entwicklung abzuschätzen.

Jeder Finanzdienstleister ist bis zu einem gewissen Grad für interne oder externe Störungen anfällig. Resiliente Unternehmen haben diese Anfälligkeit aber gezielt reduziert und gleichzeitig die Fähigkeit erhöht, sich veränderten Bedingungen anzupassen, (vgl. Schaubild 2, Reduktion und Bereitschaft). Solche Unternehmen verfolgen daher eine Strategie, die nicht nur auf die Chancen der Märkte, sondern auch auf die Risikotragbarkeit des eigenen Unternehmens ausgerichtet ist. Es besteht ein strategisches Controlling – etwa in der Form einer Balanced Score Card – mit dem Abweichungen bei der Umsetzung der Strategie frühzeitig erkannt werden können. Nötigenfalls werden zeitnah korrigierende Massnahmen eingeleitet oder die Strategie den neuen Gegebenheiten angepasst.

Resiliente Finanzdienstleister verfügen über Strukturen und Prozesse mit einer guten Balance zwischen Stabilität und Flexibilität. Die Aufbau- und die Ablauforganisation sind also so solide, dass sie ein Optimum an Orientierung, Entlastung und Effizienz ermöglichen.

Sie werden aber auch flexibel genug gehandhabt, um sich neuen Gegebenheiten schnell anpassen zu können. Die Infrastruktur und insbesondere auch die zur Verfügung stehenden IT-Lösungen sind robust, können aber im Bedarfsfall rasch auf neue Erfordernisse ausgerichtet werden. Die finanziellen Ressourcen sind derart ausgestaltet, dass sie auch in Krisensituationen Tragfähigkeit versprechen. Entscheidungen basieren auf soliden Grundlagen und werden zeitnah gefällt.

Resilienten Finanzdienstleistern stehen kompetente und motivierte Mitarbeitende zur Verfügung, die selbst auch resilient sind (vgl. Schaubild 3). Es wird eine Unternehmenskultur gepflegt, die auf Lösungsorientierung, Innovation, ständiges Lernen, professionelle und offene Kommunikation, Stärkung der Selbständigkeit der Mitarbeitenden und Vertrauen hohen Wert legt.

**Schaubild 3: Persönliche Resilienz**

Resilienz-Faktoren	persönliche Ressourcen
Selbst- und Fremdwahrnehmung	angemessene Selbsteinschätzung und Informationsverarbeitung
Selbststeuerung	Kontrolle von Gefühlen und Erregung: Aktivierung oder Beruhigung
Selbstwirksamkeit	Überzeugung, Anforderungen bewältigen zu können
Soziale Kompetenzen	Unterstützung holen, Selbstbehauptung, Konfliktlösung
Umgang mit Stress	Anwendung vorhandener Kompetenzen auch in Stresssituationen
Problem lösen	allg. Strategien zur Analyse und Bearbeitung von Problemen

vgl. Fröhlich-Gildhoff/Rönnau-Böse 2009

Mitarbeiterführung ist durch einen kooperativen Führungsstil geprägt, der aber gerade in anspruchsvollen Situationen klare Orientierung vermittelt.

Nicht zuletzt verfügen resiliente Unternehmen über ein tragfähiges externes Netzwerk aus Dienstleistern und informellen Kontakten, die im Alltag entlasten und in einer allfälligen Krisensituation sofort zur tatkräftigen Unterstützung beigezogen werden können.

Trotz aller Prävention können auch resiliente Unternehmen die Zukunft nicht vorwegnehmen. Tritt eine Störung ein, profitiert man aber davon, dass der Leistungsabfall dank reduzierter Anfälligkeit geringer ausfällt (vgl. Schaubild 2, Antwort). Zudem sinkt das Risiko erheblich, dass grössere Störungen die Existenz des Unternehmens bedrohen. Dank besserer Anpassungsfähigkeit und weil man auf das Managen von Störungen vorbereitet ist, reduziert sich die Zeit, die zur Erholung von Störungen nötig ist. Die Dauer der reduzierten Leistungsfähigkeit wird also verkürzt (Schaubild 2, Erholung).

Resiliente Unternehmen sind also gegen Störungen besser gewappnet und überstehen diese mit weniger finanziellen Einbußen. Dass bewältigte Störungen gezielt als Lernchancen genutzt werden, ist für sie selbstverständlich.

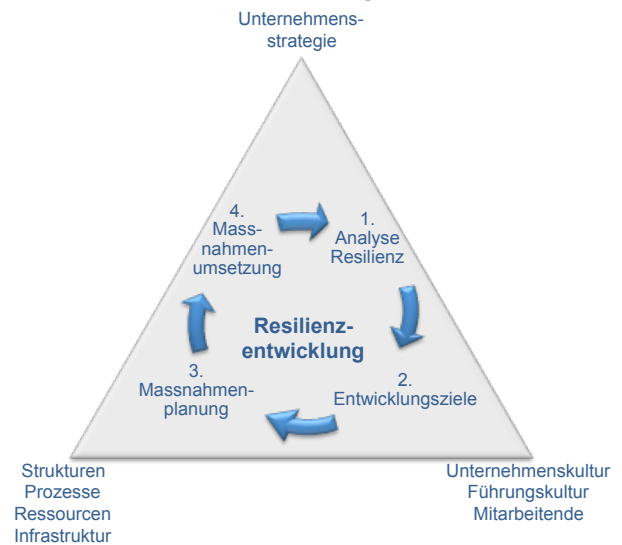
### 3. Entwicklung von Resilienz im Unternehmen

Wie oben aufgezeigt, basiert Resilienz einerseits auf *hard factors* wie Strategien oder Strukturen und Prozessen. Andererseits sind aber auch *soft factors* wie Unternehmenskultur oder Mitarbeitende und deren Können und Wollen wichtig. Soll Resilienz als spezielle Kompetenz des Unternehmens gefördert werden, braucht es daher ein umfassendes Verständnis von Unternehmensentwicklung. Dafür stehen heute unter anderem Ergebnisse sowohl betriebswirtschaftlicher als auch psychologischer Resilienzforschung zur Verfügung, die sich in der Praxis bereits bewährt haben.

Schaubild 4 zeigt, wie der Prozess der Resilienz-Entwicklung konkret gestaltet werden kann und auf welche Themen er sich fokussiert.

In einem ersten Schritt geht es darum, den aktuellen Stand der Resilienz des Unternehmens zu erheben. Dazu kann man beispielsweise Schlüsselpersonen mit einem eigens dafür entwickelten Interviewleitfaden befragen. Die Ergebnisse dieser Gespräche werden dann konsolidiert und – zum Beispiel im Rahmen eines GL-Workshops - mit Hilfe

**Schaubild 4: Entwicklung von Resilienz**



Quelle: eigene Darstellung

einer SWOT-Analyse zusammengefasst und interpretiert. Hat man sich auf diese Weise ein Bild des aktuellen Stands der Resilienz erarbeitet, bewertet man diesen mit Blick auf verschiedene künftige Szenarien. Dabei interessieren unter anderem folgende Fragen:

- Gibt es (künftige) Chancen in unserem Umfeld, die wir aufgrund von Schwächen nicht realisieren können? Was müssen wir daher tun?
- Welche (künftigen) Bedrohungen könnten uns angesichts unserer Schwächen besonders hart treffen? Was müssen wir daher vorkehren?

Ausgehend von dem so erkannten Handlungsbedarf wird man dann Prioritäten setzen und Ziele definieren sowie entsprechende Massnahmen planen und umsetzen. Je nach gesteckten Zielen können diese Massnahmen die Erhöhung der situativen Aufmerksamkeit, die Reduktion der Anfälligkeit, die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit und/oder die Stärkung der Reaktions- bzw. Erholungsfähigkeit bei Störungen betreffen (vgl. Schaubild 2). Dabei können sowohl betriebswirtschaftliche Mittel (z.Bsp. Ausbau des strategischen Controllings, Optimieren ausgewählter Prozesse) als auch psychologische Mittel (z. B. Stärkung der Resilienz der Mitarbeitenden, Weiterentwicklung der Kommunikation im Unternehmen) zum Einsatz kommen.

Mit der zirkulären Anordnung des Prozesses in Schaubild 4 soll darauf hingewiesen werden, dass die Entwicklung der Resilienz einen fortlaufenden Optimierungsprozess darstellt.

## 4. Schlussfolgerungen

Die schweizerische Finanzindustrie – und nicht nur sie – hat in den letzten Jahren ganz konkret erfahren, was es heisst, in einem zunehmend komplexen, dynamischen und damit auch volatileren Umfeld agieren zu müssen. Beruhigung ist nicht in Sicht. Im Gegenteil muss – wie eingangs ausgeführt – davon ausgegangen werden, dass sich das wirtschaftliche Auf und Ab noch beschleunigen könnte. Damit steigt auch die Ungewissheit, wie die nähere und fernere Zukunft

aussehen wird. Sicher ist nur, dass die nächsten kleineren und grösseren Verwerfungen auf uns zukommen. Daher ist es für Unternehmen unabdingbar, ihre Resilienz gezielt zu erhöhen.

Angesichts der aktuellen Ressourcenknappheit wird man beim Stärken der Resilienz klare Prioritäten setzen und sich speziell auch für Massnahmen mit Hebelwirkung interessieren müssen. Ein Projektmanagement, das von kleinen, aber beharrlichen Schritten geprägt ist, dürfte dabei erfolgreicher sein, als eines das den grossen Paukenschlag vorsieht. Resilienz ist noch nicht überall bekannt. Daher sollte man auch viel Wert auf die Kommunikation der damit verbundenen Dringlichkeit und des erreichbaren Nutzens legen.



### Umsetzungsorientierte Entwicklungsberatung für Führungskräfte, Teams und Unternehmen



Dr. Benjamin Künzli ist eidg. dipl. Bankfachmann. Er hat über 12 Jahre in verschiedenen (Führungs-) Funktionen bei kleinen und mittleren Banken sowie 5 Jahre als Führungskraft und Berater in einem globalen Unternehmen gearbeitet. Zudem verfügt er über viele Jahre Erfahrung in allen Belangen des HRM. Er hat Psychologie u. Pädagogik studiert, hat einen MBA (Strathclyde) und ein Nachdiplom FH in Personalmanagement. Als Managementberater unterstützt er seine Kunden bei Entwicklungsprozessen von Führungskräften, (Management-) Teams und Unternehmen. Hoher Praxisbezug und Lösungsorientierung sind für sein Qualitätsverständnis ausschlaggebend.



#### CLC Consulting AG

Eidmattstrasse 32, CH-8032 Zürich

Tel. 044 212 58 80

Homepage: [www.clc-consulting.ch](http://www.clc-consulting.ch)

E-Mail: [benjamin.kuenzli@clc-consulting.ch](mailto:benjamin.kuenzli@clc-consulting.ch)



### Ihr Partner für effiziente und zielorientierte Management-Projekte



Dr. Daniel Diserens hat nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität St. Gallen (HSG) für verschiedene Banken und Versicherungen gearbeitet. Nach einigen Jahren im Dienst einer weltweit tätigen Prüfungs- und Beratungsgesellschaft ist er

seit 1993 selbständiger Projektmanager. *dimpro – Diserens Management-Projekte* ist auf die externe Unterstützung strategischer und organisatorischer Projekte spezialisiert. Dank einer schlanken Kostenstruktur und eines gut ausgebauten Netzwerks ist *dimpro* in der Lage, Professionalität zu attraktiven Konditionen anzubieten.



#### dimpro Diserens Management-Projekte

Bösch 23, CH-6331 Hünenberg (ZG)

Tel. 041 785 83 60 Fax 041 785 83 65

Homepage: [www.dimpro.ch](http://www.dimpro.ch)

E-Mail: [daniel.diserens@dimpro.ch](mailto:daniel.diserens@dimpro.ch)