



Das Saurier-Syndrom

Einst waren die Saurier die mächtigsten Lebewesen der Erde. Dann sind sie ausgestorben. „Sie konnten sich nicht schnell genug an die veränderten Lebensbedingungen anpassen“, erklärt die Wissenschaft. Das kann man auch einfacher sagen: „Zu blöd, um dazu zu lernen“, schrieb meine kleine Tochter damals im Schulaufsatz. Kommt uns das bekannt vor?

Wenn eine internationale Finanzkrise Banken in die Bredouille bringt, ist das tragisch. Kriminell wird es erst, wenn man nichts draus lernt. Aus der aktuellen Krise kann man viel lernen – wenn man kein Saurier ist. Drei Dinge erscheinen mir besonders wichtig. An ihnen lässt sich studieren, wie manche Banken durch die Krise besser werden und andere auf dem besten Weg nach Saurier-City sind.

Erstens: „Mit Excel kann man keine Bank führen!“, sagte mir jüngst ein Bankvorstand. Ich hab mich für den Mann gefreut! Nichts gegen Excel – ich arbeite selbst damit. Doch für ein professionelles Risk Management ist das Programm zu langsam, zu aufwändig, zu anfällig für manuelle Fehlerquellen und zu beschränkt bei komplexen Fragestellungen. Es kostet Aufwand, Zeit und Geld, aber es führt kein Weg daran vorbei, ein professionelles Risikomanagementsystem einzuführen. Ein System, mit dem Sie nicht nur jeden einzelnen Kredit, sondern wie von einem Hubschrauber aus die Risikolage Ihres kompletten Portfolios beurteilen können. Einige Bankmanager führen solche weitsichtigen Systeme jetzt (endlich) ein. Sie haben dazu gelernt. Andere sagen mir: „Solange nichts Schlimmeres passiert, geht’s doch auch so!“ Wie mir Paläontologen glaubhaft versichern, haben das die Saurier damals auch gesagt, bevor die Evolution sie eliminierte. Merke: Ein Manager wartet nicht ab, dass was Schlimmes passiert! Er wird nämlich nicht fürs Abwarten bezahlt. Ein guter Manager managt nicht reaktiv, sondern aktiv. **„Manager“ kommt vom Lateinischen „manum agere“, die Hände bewegen. Wer die Hände in den Schoß legt, ist ex definitione kein Manager, sondern ein Saurier.**

Zweitens: „Das beste Risikomanagementsystem nützt nichts, wenn ich meinen Finger nicht am Puls des Kunden habe.“ Das sagte mir ein anderer Bankmanager. Ein kluger Mann, hat mächtig aus der Krise gelernt. Deren Ursache war – wir erinnern uns: Es gab keinen Zusammenhang mehr zwischen Geldgeber und Kreditkunde. Der eine wusste nicht, dass der andere praktisch schon pleite war, als er dessen Kredit übernahm. Peinlich. Gute Banker erkennen heute: Das ist nicht nur bei Subprime-Krediten so. Neulich guckte ich einem Bankangestellten über die Schulter, der einen Baukredit überprüfte, den er vor fünf Jahr vergab. Er wollte gerade grünes Licht geben, als ich ihn fragte: „Steht das Haus überhaupt noch? Ist es noch ein Wohnhaus? Oder seit drei Wochen ein Gemüsehändler? Ist der Verwendungszweck noch derselbe?“ Der Angestellte schaute mich groß an und meinte: „Aber der Kunde bezahlt doch pünktlich jeden Monat!“ Und wenn er das nächsten Monat nicht mehr tut, weil er schon lange nicht mehr in dem Haus wohnt und sein untermietender Gemüsehändler pleite machte? Das meinte der Vorstand, als er sagte: „Wir müssen den Finger am Puls des Kunden haben.“ Seine Mitarbeiter sind keine Geldverleiher, sie sind Partner des Kunden. Sie stehen regelmäßig, mindestens einmal monatlich im (kurzen) Kontakt mit dem Kunden, fragen ihn nach seinen Wünschen, Wohlergehen – und klopfen diplomatisch auf den Busch. „Wir müssen mit dem Kunden reden!“, heißt es in dieser Bank.



Drittens: „Vertrieb und Organisation müssen sich parallel entwickeln.“ Mir ist schon klar, dass beide nicht wie Kindergartenkinder Hand in Hand und Liedchen trällernd durch die Welt hüpfen können. Doch wenn beide sich zu weit auseinander entwickeln, droht das Saurier-Syndrom. Wenn der Vertrieb davon zieht, bricht irgendwann das Back Office zusammen, weil es das Geschäftsaufkommen nicht mehr bewältigen kann oder schlechte Risiken übersieht. Hängt dagegen die Organisation den Vertrieb ab, geht die Bank irgendwann pleite, weil der Vertrieb nicht genug Geschäft heranschafft, um den aufgeblähten Wasserkopf zu bezahlen. Daher lautet der Imperativ: Stimmen Sie Vertrieb und Organisation optimal aufeinander ab! Was spricht dagegen? Die Erotik des Erfolgs. Wenn die Erfolgszahlen stimmen, fragt kein Schwein nach der Organisation – bis die übersehenen faulen Eier platzen. Das ist der Fluch des Erfolgs: Wer erfolgreich ist, muss es bleiben – und vernachlässigt zwangsläufig seine Organisation. Ein Vorstand sagte mir dazu: „Aber ich kann doch meinen Vertrieb nicht ausbremsen!“ Wer verlangt das denn? Die Devise lautet: Den Vertrieb laufen lassen – aber der Organisation Beine machen. Viele Banken entdecken neuerdings zum Beispiel den guten alten Risikomanager wieder, holen ihn aus dem Keller, stauben ihn liebevoll ab, entfernen die Spinnweben von seinem in Ehren ergrauten Haupt – und lassen ihn auf den Vertrieb los. Davon ist der Vertrieb weiß Gott nicht begeistert. Doch so ein von der Leine gelassener Risikomanager ist das beste Verhütungsmittel gegen das Saurier-Syndrom.