

Zwischen Unsicherheit und Möglichkeitssinn

Strategische Früherkennung bei der Notenstein Privatbank AG

Olaf Bach und Adrian Künzi

«Reports that say that something hasn't happened are always interesting to me, because as we know, there are known knowns; there are things we know we know. We also know there are known unknowns; that is to say we know there are some things we do not know. But there are also unknown unknowns – the ones we don't know we don't know. ... It is the latter category that tends to be the difficult one.»

Donald Rumsfeld, DoD News Briefing, 12.02.2002

Je dynamischer das Marktumfeld, desto relevanter werden die «unknown unknowns» – Dinge von denen das Management nicht weiß, dass es sie nicht weiß. Um unter solchen Bedingungen handlungsfähig zu bleiben, braucht es eine wirkungsvolle und organisationsübergreifende Frühwarnpraxis, die es erlaubt, schwache Signale und entscheidende Trends frühzeitig zu erkennen.

Die Sicherung der strategischen Handlungsfähigkeit in Anbetracht möglicher «unknown unknowns», von denen Donald Rumsfeld in seiner häufig zitierten Unterscheidung spricht, erfordert eine dauernde Einschätzung der Umwelt im Hinblick auf Chancen und Gefahren. Manager sollten Entwicklungen in der Umwelt bereits dann registrieren, wenn erste, sogenannte schwache Signale erkennbar sind. Das Erkennen solcher Signale ist ein Schlüssel für ein erfolgreiches Managen unter Unsicherheit (Ansoff 1975; Day & Schoemaker 2006). Diese Aufgabe lässt sich zunächst einer Managementfunktion übertragen. Darüber hinaus stellt sich aber die Frage, wie die Gesamtorganisation in die Aufgabe der Erkennung von schwachen Signalen eingebunden werden kann. Dies ist umso relevanter, da zum Beispiel ein vorgegebenes Themenraster und ein geschlossener Prozess in sich das Risiko bergen, eben jene frühen Signale zu übersehen beziehungsweise falsch einzuschätzen. Schließlich verweist das Problem der Wachsamkeit einer Organisation auch auf deren Unternehmenskultur, auf geteilte

Werte und implizite Ziele, die eine Voraussetzung für die Verständigung über relevante Umweltentwicklungen innerhalb der Organisation darstellen. Diesen Themenkomplex diskutieren wir vorliegend anhand einer Projektstudie der Notenstein Privatbank AG zusammen mit der Universität St. Gallen, wobei wir auf Grundlage des strategischen Kontextes und typischer Herausforderungen der Frühwarnpraxis die Ergebnisse der Studie, den Status quo sowie die resultierende Managementagenda vorstellen.

Strategischer Kontext der Notenstein Privatbank AG

Die vergangenen Jahrzehnte waren unter anderem von verschiedenen Banken Krisen geprägt. Immer stellte sich danach die gleiche Frage: Warum wurden Anzeichen der sich anbahnenden Krise missachtet? Auch nach der Subprime-Krise flammte diese Diskussion auf, hatten doch in ihrem Vorfeld zahlreiche Experten vor einem überhitzten US-Immobilienmarkt gewarnt. Der Wirtschaftsnobelpreisträger Robert J. Shiller

hatte bereits im August 2006 auf eine sich abzeichnende Immobilienkrise hingewiesen (siehe Kasten).

Trotz mahrender Worte wurde die Bankenbranche von einer der größten Finanzkrisen der Geschichte erfasst, welche viele Banken in den Ruin trieb. Anhand dieses Beispiels lässt sich die Bedeutung der frühzeitigen Identifikation von schwachen Signalen für eine Bank gut illustrieren. War eine Bank fähig, die Warnsignale der US-Immobilienkrise zu erfassen und richtig zu interpretieren, wurde sie in wesentlich geringerem Ausmaß von den Auswirkungen der anschließenden Finanzkrise getroffen.

Aus der Perspektive der Notenstein Privatbank lassen sich weitere Gründe für die Entwicklung eines Frühwarnsystems identifizieren. Durch die Ereignisse rund um die juristische Auseinandersetzung zwischen den USA und der Bank Wegelein, aus der die Notenstein Privatbank hervortrat, erlebte die Bank hautnah den Anfang eines Paradigmenwechsels im Finanzwesen. Ein weiterer Grund für die Installation eines Frühwarnsystems ergibt sich aus dem momentanen Umfeld des Schweizer Finanzplatzes. Die Privatbankenbranche befindet sich in einer Transformationsphase: Steigende Kosten aufgrund erhöhter regulatorischer Anforderungen sowie eine erodierende Ertragsbasis angesichts des steigenden Wettbewerbs führen zu einer Konsolidierung in der Branche (KPMG, 2014, S. 35). Notenstein hat diese Entwicklung früh antizipiert und nimmt als Käufer aktiv an der Konsolidierung teil. Gleichzeitig zeichnen sich Entwicklungen ab, deren Ausmaß noch nicht abgeschätzt werden kann. Mit dem Ziel, chinesische Unternehmen bei der Finanzierung von Auslandsinvestitionen zu unterstützen, zielen beispielsweise immer mehr chinesische Banken auf den europäischen Markt ab (SIA Partners, 2013, S. 2). Auf der Suche nach neuen Investitionsmöglichkeiten könnte durchaus auch die Schweizer Privatbankenbranche ins Blickfeld chinesischer Investoren geraten.

Die Beobachtung schwacher Signale aus Unternehmenssicht ist keinesfalls auf die Organisation beschränkt. Mindestens so wichtig ist die Identifikation solcher Signale aus Kundenperspektive. Als Privatbank mit Fokus auf die Vermögensverwal-

Ein «schwaches Signal» vor der Finanzkrise

«There is significant risk of a very bad period, with slow sales, slim commissions, falling prices, rising default and foreclosures, serious trouble in financial markets, and a possible recession sooner than most of us expected»

Case und Shiller (2006) warnen im Wall Street Journal im August 2006 vor einer drohenden Immobilienkrise

Abbildung 1
Gründe für Investitionen in Frühwarnsysteme

Gründe für ein Frühwarnsystem	Beispiele
Erfahrung vergangener Krisen	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Finanzkrise • Staatsschuldenkrise
Paradigmenwechsel im Finanzwesen	<ul style="list-style-type: none"> • US-Steuerstreit • Steigende regulatorische Anforderungen
Transformation der Privatbankenbranche	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhter Kostendruck • Konsolidierung der Branche
Früherkennung im Dienste der Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Antizipation von Markttrends • Szenarien in der Vermögensverwaltung

tung besteht eine Hauptaufgabe der Notenstein darin, entscheidende Entwicklungen zum Nutzen ihrer Kunden frühzeitig zu erkennen. Damit kann sowohl ein Mehrwert für das Unternehmen als auch für die Kunden generiert werden. Bei Notenstein steht diesbezüglich das Denken in Szenarien im Vordergrund, welches eine Vorbereitung auf künftige Umstände ermöglicht, welche nicht genau prognostizierbar sind.

Die Notenstein Privatbank verfügt heute bereits über ein Frühwarnkonzept, das ihr einen 360-Grad-Blick ermöglicht. Die Erfahrung des fundamentalen Wandels und die bestehenden Frühwarnaktivitäten der Notenstein stellten den Hintergrund für das gemeinsam mit dem Masterprogramm «Management, Organisation und Kultur» der Universität St. Gallen durchgeführte Praxisprojekt. Bevor wir auf die Ergebnisse des Projekts eingehen, möchten wir zunächst einige Grundprinzipien von Management-Frühwarnsystemen und typische Herausforderungen diskutieren.

Strategische Frühwarnsysteme: Ansätze und Herausforderungen

Die Praxis der Etablierung von Frühwarnsystemen geht im Wesentlichen auf die Pionierleistung von Ansoff (1975) zurück.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der Organisationsentwicklung.