

Kultur, Strukturen und Zeit

INTERVIEW Obwohl ihre wirtschaftliche Bedeutung beachtlich ist, wird der Beitrag der kleinen und mittleren Unternehmen zur gesamten Wirtschaftsleistung in der Öffentlichkeit unterschätzt. Dabei spielen die kleineren Häuser in mehrfacher Hinsicht eine bedeutungsvolle Rolle und haben durchaus ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile den Großen gegenüber. Dies gilt auch und vor allem für die Kreditwirtschaft, wie Professor Dr. Heinz Stahl von der Universität Wien im Interview ausführt.

diebank: Herr Professor Stahl, die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit konzentriert sich in aller Regel auf die großen Player. Die Kleinen werden eher am Rande wahrgenommen. Wird diese Fokussierung den Tatsachen gerecht?

Stahl: Wir Menschen lieben Geschichten – von Helden und Verlierern, von Aufstieg und Fall, von Gut und Böse. Die Großen liefern uns den perfekten Stoff dazu. Zumal noch das hartnäckige Vorurteil herumgeistert, in der globalisierten Wirtschaftswelt zähle letztlich nur die Unternehmensgröße. Die nackten Zahlen rechtfertigen dies allerdings nicht. Nehmen wir als Beispiel die große deutsche Volkswirtschaft. Dort machen die Großunternehmen noch nicht einmal 1 Prozent aller Unternehmen aus. Was den Umsatz angeht, haben die Großen aber die Nase vorn. Sie erwirtschaften nicht ganz zwei Drittel des Umsatzes, das gute restliche Drittel steuern die kleinen und mittleren Unternehmen bei. Aber: Auf die KMU entfallen über 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten und über 80 Prozent aller Auszubildenden. Die Metapher vom Rückgrat der Wirtschaft im deutschsprachigen Raum ist also treffend. Das Problem ist nur, man sieht das Rückgrat kaum. Ein Kopf erregt hingegen immer Aufmerksamkeit.

diebank: Werfen wir einen Blick auf die Kreditwirtschaft. Drücken die Großbanken die kleinen Institute zunehmend an die Wand?

Stahl: Nein, der Druck geht nicht von den Großbanken aus, sondern vielmehr von anderen Kräften, etwa der Regulierung oder der Geldpolitik. Die Großen werden rasch feststellen, dass sie gerade in unserer Zeit der hohen Komplexität und der hohen Kontingenz ihre ohnehin schon bescheidene Manövrierfähigkeit fast vollkommen eingebüßt haben. Die Folge: Die Großen müssen Abspaltungen und „Zellteilungen“ betreiben, um wieder offener zu werden für die unberechenbaren Wallungen der jeweiligen Märkte. Wenn die Politik durch eine unzweckmäßige Wettbewerbs- und Regulierungspolitik nicht stört, bildet sich ein dynamisches Gleichgewicht der Größenverhältnisse aus. Große Unternehmen haben unbestreitbare Vorteile, wofür jedoch „Preise“ zu entrichten sind, etwa in Form von mangelnder Beweglichkeit und Durchlässigkeit. Und mehr noch: Man sollte dabei auch nicht vergessen, dass Menschen im Grunde Kleingruppenwesen sind, die in Mammutorganisationen nur deshalb „funktionieren“ können, weil sie immer wieder den Rückzug in das Überschaubare eines Teams oder einer Abteilung finden können. Damit liegen die Vorzüge der kleinen Institute zwar auf der Hand, aber auch sie haben ihren Preis: Der Aktionsradius und die Ressourcen sind sehr begrenzt. Eine Volkswirtschaft braucht alle Größen. Gerade der deutschsprachige Raum hat eine lange Tradition im Austarieren dieses Gleichgewichts.

diebank: Qualifiziertes Personal wird knapp. Haben die kleinen Banken im Wett-

bewerb mit den Großen da zwangsläufig das Nachsehen?

Stahl: Da Unternehmensgröße meist mit einem hohen Bekanntheitsgrad verbunden ist, haben die Großen einen Trumpf in der Hand. Besonders, wenn dann noch finanzielle Stärke und außergewöhnliche Produkte hinzukommen. Bei den Karrieremöglichkeiten muss man schon vorsichtiger sein. Karriere kann heute nicht mehr nur vertikal als Aufstieg durch den „Kamin“ definiert werden. Sieht man Karriere als Chance, sich in Vielfalt zu erproben und neue Fähigkeiten zu erwerben, dann können kleine Häuser durchaus punkten.

diebank: In Ihren Untersuchungen liegt die Höhe des Gehalts, gerade bei den jüngeren Alterskohorten, als entscheidendes Kriterium sehr weit oben. Der Lockruf des Geldes?

Stahl: Sicherlich, aber die Jungen sind auch ohne weiteres leistungsbereit, wenn andere Gegenleistungen stimmen. Diese müssen klipp und klar vereinbart und dürfen nicht in Form vager Zusagen in die Zukunft projiziert werden. Doch trotz der Trumpfkarte in der Hand der Großen, schaffen es kleine Banken immer wieder, innerhalb einer Region oder einer Branche zu einem attraktiven Arbeitgeber, einem „Employer of Choice“ zu werden. Sie entwickeln dabei ein Selbstbewusstsein, das sie viel größer erscheinen lassen, als sie tatsächlich sind.

diebank: Und daraus erwächst den kleinen Banken gerade auch bei der zunehmenden Entpersonalisierung von Arbeitsverhältnissen und der sich daraus ergebenden Verunsicherung der Arbeitnehmer ein wichtiger Wettbewerbsfaktor?

Stahl: Auf die Entpersonalisierung folgt meist die Entfremdung von der Arbeit. Der Boden dafür wird überall dort bereitet, wo die Position, die Funktion und damit die Rolle dominieren und nicht der Mensch, der sie ausfüllen soll. Eine solche Rollenkultur passt am besten zu stabilen, vorhersagbaren Verhältnissen. Wo gibt es diese noch? Die bekannten Stehsätze in den Leitbildern großer Unternehmen wie etwa „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“, wirken dann nur noch peinlich. Im Gegensatz zu den großen Unternehmen, wo die Funktion und das Funktionieren im Vordergrund steht, müssen die kleinen Häuser von ihren Mitarbeitern viel intensiver eine Fähigkeit abfordern, die nicht so einfach zu erwerben ist. Hier kann sich ein Mitarbeiter nicht darauf verlassen, dass sein Vorgesetzter oder die Kollegen alle Unwägbarkeiten aus dem Weg räumen. Für den Mitarbeiter einer kleinen Bank gehören diese Überlegungen zum betrieblichen Alltag. Durch den größeren persönlichen Handlungsspielraum erhöht sich die Attraktivität und Kompetenz, die ein veritabler Wettbewerbsvorteil sein kann.

diebank: Wie können kleine Kreditinstitute gute Leute an das Unternehmen zu binden?

Stahl: Je jünger die Menschen sind, desto geringer ist heutzutage ihre Bindungsbereitschaft. Das bezieht sich auf Gegenstände, Personen und natürlich auch Organisationen. Damit haben Unternehmen aller Größe zu kämpfen. Ob man sich an ein Unternehmen langfristig bindet, entscheidet sich an der Beantwortung von vier Fragen: Erstens, wie attraktiv ist die Beziehung zum Unternehmen für mich? Die Ansprüche sind hier enorm gestiegen, also fällt eine positive Antwort immer schwerer. Zweitens, wie at-



INTERVIEW

Professor Dr. Heinz K. Stahl ist Research Associate an der Wirtschaftsuniversität Wien, wissenschaftlicher Leiter von Aus- und Weiterbildungslehrgängen am Management Center Innsbruck (MCI) sowie Dozent der Universität Augsburg, der Montanuniversität Leoben und der Privatuniversität für Management (PEF) in Wien. Er war u.a. 24 Jahre im Unilever-Konzern mit Managementpositionen in Österreich, Großbritannien, Australien, den Niederlanden und Deutschland. Seine wissenschaftlichen Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Strategieentwicklung und des Human Resource Management.

traktiv sind für mich die Alternativen? Die Menschen nehmen heute viel mehr Handlungsoptionen wahr als früher und sie sind auch bereit, diese Optionen auszuüben. Drittens, was geht mir an persönlichen Investitionen in die aktuelle Beziehung verloren, wenn ich das Unternehmen verlasse? Hier ist die Bereitschaft, auch einmal radikale „Wertberichtigungen“ vorzunehmen, eindeutig gestiegen. Und viertens, wie sehr fühle ich mich moralisch verpflichtet, beim Unternehmen zu bleiben? Die daraus erwachsenden „Gewissenskosten“ werden von der allgemeinen Moral bestimmt, und diese kommt heute immer mehr in Bedrängnis.

diebank: Wie wichtig ist eine offene Unternehmenskultur als Wettbewerbsfaktor?

Stahl: Die Unternehmenskultur ist wichtig, aber nur ein Faktor von vielen. Ich würde ergänzen wollen: Kultur, Strukturen und Zeit. In einer offenen Kultur gilt es nicht, das Kollektiv um jeden Preis zu schützen, sondern es wird individuelle Vielfalt gefördert und gelebt. Entscheidungen werden nicht ausschließlich oben ge-

troffen, sondern gemeinsam gesucht. Und Erkenntnis wird nicht geliefert, sondern durch Versuch und Irrtum gewonnen. In traditionellen Banken folgen oft die Strukturen der Kultur und nicht umgekehrt. Kleine Privatbanken können es sich beispielsweise einfacher leisten, zuerst nach Menschen mit besonderen Fähigkeiten Ausschau zu halten, um erst dann die entsprechende Stelle dafür zu schnitzen. Was wiederum der Entpersonalisierung entgegenwirkt. Und, ganz wichtig, das Thema Zeit: Das Denken und Handeln in langen Zeiträumen, die über das Quartal oder gar das Jahr hinausgehen, ist ein markanter Wettbewerbsvorteil für Privatbankiers. Nicht wenige von ihnen haben auf diese Weise Krisen „durchgetaucht“, wo die Großen reflexhaft mit Stellenabbau oder Schließungen reagierten.

diebank: Herr Professor Stahl, vielen Dank für dieses Interview.

Die Fragen stellte Hartmut Volk.