

Schlanke Töchter mit Schönheitsfehlern

24.06.2007 Ausgabe 25/07

Bei Outsourcing-Projekten der Kreditwirtschaft kann es zu teuren Nebenwirkungen kommen - sowohl für die Banken als auch für die betroffenen leitenden Angestellten.

Banking is essential, banks are not." Längst wird der prophetische Satz von Microsoft-Gründer Bill Gates auf den Fluren der Geldhäuser nicht mehr nur geflüstert. Die Kreditinstitute restrukturieren ihre Organisation und Arbeitsprozesse. Sie folgen der Industrie, die ihre Fertigungstiefe teilweise auf bis zu 25 Prozent reduziert hat.

Noch erstellen Deutschlands Banken mehr als zwei Drittel ihrer Produkte selbst. Nach einer Umfrage des E-Finance Lab Frankfurt sehen jedoch neun von zehn Häusern ihre Zukunft im Vertrieb und in der Beratung. Beispiel Kreditprozess: Der kostenintensive Besitz und Betrieb von Computeranlagen hat keine strategische Bedeutung. Doch lediglich 14 Prozent der Institute haben bisher Teile davon ausgelagert. Daraus folgt: Die große Welle kommt erst noch.

Durch die Auslagerung - etwa der Zahlungsabwicklung oder Immobilienbewertung - auf neu gegründete Tochterfirmen entstehen zusätzliche Führungspositionen und Karrierechancen. Allerdings gibt es keinen Automatismus für die gewünschten Effekte. Im Gegenteil: Am Ende könnten sowohl die Unternehmen als auch die Mitarbeiter beschädigt aus einem solchen Spin-off hervorgehen, warnen Organisationsexperten.

Zu Fehlschlägen gerieten in den letzten Jahren beispielsweise IT-Ausgründungen. Gute Leute kündigten, weil sie anstelle konzernweiter Perspektiven in der ausgegründeten GmbH ihre Aufstiegschancen plötzlich an einer Hand abzählen konnten. "Viele waren damit überfordert, im Markt selbstständig Umsätze generieren zu müssen", so Jens Weiß, Associate Partner bei der in Hamburg ansässigen Unternehmensberatung Baumgartner & Co.

Dr. Rolf Schulz, Vorstand der Rolf Schulz HR-Consultants AG Baden-Baden, bezeichnet es als Kardinalfehler, langjährige Mitarbeiter vor allem deshalb in leitende Positionen zu hieven, weil bei ihnen die Einarbeitungszeit entfällt. Ohne ausreichende Managementfähigkeiten und Führungserfahrung seien Karriereknicks programmiert.

Strategische Fehler beeinträchtigen auch die Konzernkultur. Als autarke Units hätten die Ausgründungen größtmögliche Freiheit. Folge: Es entbrenne ein Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiter. Schulz: "Jeder kocht sein eigenes Süppchen, lockt die Besten mit erhöhten Anreizen und bringt die Vergütungsstruktur durcheinander."

Derartigen Egoismen könne am besten durch eine konzerneinheitliche Personalentwicklung vorgebeugt werden. Horizontale Wechsel, etwa vom Abteilungsleiter in der Firma A zum Bereichschef in Firma B, seien dabei ein essenzielles Element. Sonst komme es womöglich wieder zu "Kaminkarrieren": der Bewährungsaufstieg aus dem Kreis der Mitarbeiter zu deren Boss - begleitet von Neid, Missgunst und den üblichen Autoritätsproblemen.