

# Kulturelle Transformation im Private Banking



**Von Luc Schuurmans**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Private Banking  
Bank Linth LLB AG

In jüngster Zeit wird im Banking viel über die disruptiven Aspekte der Digitalisierung – ja sogar von einer digitalen Revolution – gesprochen. Ein Treiber hinter dieser Bewegung ist die starke Zunahme von Startup-Unternehmen in der Finanzbranche (Fintechs). Diese zielen darauf ab, die Wertschöpfungskette der etablierten Finanzinstitute aufzubrechen und Teile davon mit ihren Dienstleistungen zu bedienen.

Bei all diesen Bewegungen im Markt rund um die digitale Transformation findet ein anderes, wichtiges Thema selten die notwendige Aufmerksamkeit: die *Unternehmenskultur*. Sie ist massgeblich für den langfristigen Unternehmenserfolg verantwortlich, der nun durch die Neuerungen in der Technologie herausgefordert wird. Somit stellt sich die zentrale Frage, wie die Unternehmenskultur durch die neusten technologischen Entwicklungen und die damit zusammenhängenden Veränderungen des Kundenverhaltens beeinflusst wird. Bedingen die disruptiven Elemente der Digitalisierung auch eine kulturelle Transformation? Nachfolgend soll am Beispiel des Private Bankings diese Fragestellung vertieft werden.

## Kultur: Persönlichkeit einer Organisation

Als vielschichtiges Phänomen gibt es zahlreiche Definitionen von Kultur<sup>1)</sup>. Vereinfacht kann Kultur in der Organisationslehre dahingehend



**und Michael Wyss**  
Stellvertretender Direktor  
Leiter Private Banking  
Bank Linth LLB AG

definiert werden, wie eine Organisation funktioniert und sich gegen aussen und innen darstellt. Dies kann auch als «Persönlichkeit der Organisation» umschrieben werden. Sie beinhaltet mehrere Elemente, wobei zwei oft im Vordergrund stehen:

1. Als erstes sind *Grundprämissen* und die *gelebten Werte* in der Organisation ausschlaggebend. Jede Organisation hat ihre eigene in-

dividuelle Ausprägung, welche sich anhand ihrer Einstellung zu Begriffen wie Ambition, Harmonie, Mut, Offenheit, Diversität, Transparenz, Gefühle, Tabus etc. zeigt.

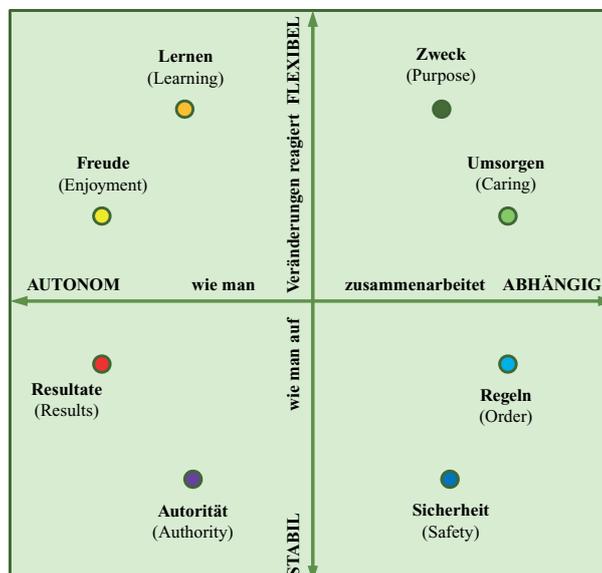
2. Als zweites sind die von den Menschen entworfenen bzw. gebrauchten Gegenstände (Artefakte) bzw. die *Visualisierung der Werte* von Bedeutung. Dies zeigt sich z.B. in der Art der Raumbestaltung, der Innenarchitektur oder dem vorherrschenden Kleidungsstil (einheitliche Arbeitskleidung vs. keine Kleidervorschriften). In Anlehnung an die Arbeiten von Boris Groysberg et al.<sup>2)</sup> lassen sich Unternehmenskulturen in zwei Dimensionen einordnen:

1. *Menschliche Interaktion*: Diese Dimension orientiert sich an den zwei Extremen Autonomie und Abhängigkeit auf der einen Seite und Integration und Koordination auf der anderen Seite.

2. *Veränderungsbereitschaft*: Diese Dimension zeigt sich am einen Ende mit hoher Stabilität, Vorhersehbarkeit und Kontrollstrukturen und am anderen Ende mit Flexibilität, Offenheit und Innovation.

Diese zwei Dimensionen spannen eine Kulturmatrix mit vier Quadranten und zwei Hauptachsen auf, in der sich Organisationen positionieren können. Jeder Quadrant zeigt zwei Stilausprägungen (vgl. Abb. 1). So steht der Stil «Freude» für Organisationen, in welchen

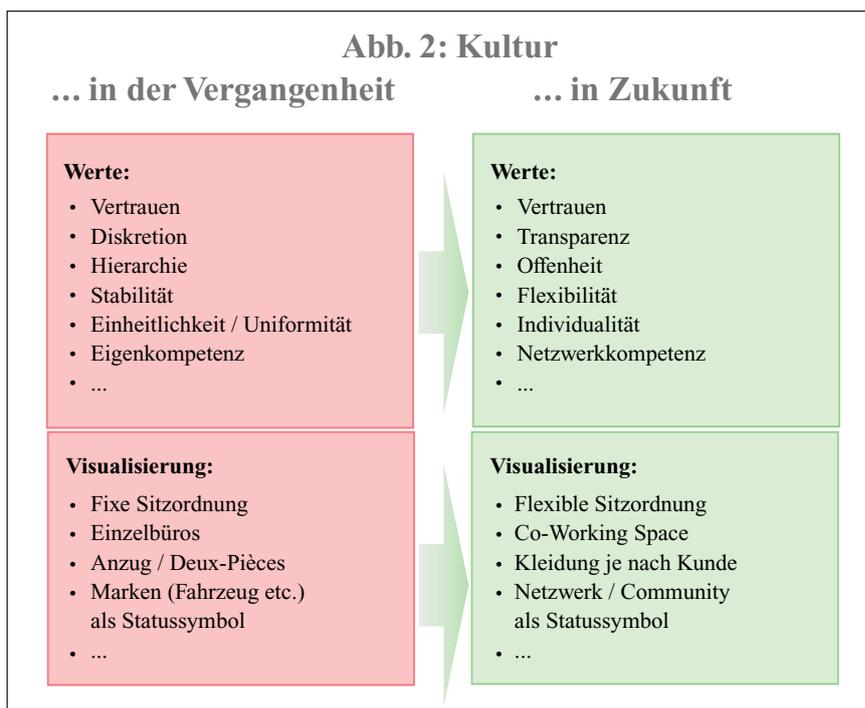
**Abb. 1: Kulturmatrix**



spielerische, spontane, kreative und flexible Formen der Zusammenarbeit im Vordergrund stehen. Beim Stil «Lernen» ist Offenheit ebenfalls wichtig, wird hier aber durch Neugier und Innovationsfähigkeit zusätzlich geprägt. Idealismus, Altruismus und eine Ausrichtung auf langfristige gemeinsame Ziele bilden die Basis für den Stil «Zweck». Der Stil «Umsorgen» steht für eine kulturelle Positionierung, welche sich durch Beziehungen und Teamwork auszeichnet. Abweichend davon stehen beim Stil «Regeln» die Prozessstandardisierung und das Regelwerk im Vordergrund. Die Stilausprägung «Sicherheit» ist geprägt von Planungstätigkeit, Risikobewusstsein und Voraussicht. Beim Stil «Autorität» steht die Entschlossenheit, Wettbewerbsorientierung und Zuversicht an erster Stelle. Die Zielerreichung, die Performance und der Erfolg prägen den Stil «Resultate». Natürlich vereint die Organisation eines Unternehmens mehr als nur *einen* Stil, doch meist sieht man einen oder mehrere Schwerpunkte.

**Typische kulturelle Ausprägungen im Private Banking**

Um die eingangs aufgeworfene Fragestellung nach Einflussfaktoren der Technologie auf die Kultur zu untersuchen, soll nachfolgend zunächst auf die «typischen» kulturellen Elemente im Private Banking eingegangen werden. Dabei wird bewusst in Kauf genommen, dass jede Organisation ihre eigenen Ausprägungen hat, die stark von den genannten Elementen abweichen können. In Abb. 2 stehen Werte aus der Vergangenheit jenen für ein in die Zukunft gerichtetes Private Banking ge-



genüber. Die aufgezeigten Veränderungen in den Werten und ihrer Visualisierung bedeuten somit auch eine Auswirkung auf die kulturelle Positionierung in der Kulturmatrix. In Abb. 3 sieht man deshalb eine deutliche Verschiebung der kulturellen Positionierung in der Vergangenheit (rotes Viereck) zu jener in der Zukunft (grünes Viereck).

Die Gestaltung dieses Transformationsprozesses liegt in der Verantwortung der gesamten Organisation. Da die Veränderung der Organisationskultur oft mehr Zeit als erwartet benötigt, ist sie eine zentrale Führungsaufgabe auf allen Stufen des Unternehmens. Der Veränderungsprozess bringt aber auch eine hervor-

ragende Chance, um sich von Mitbewerbern zu unterscheiden und einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Gerade im Banking, wo oft ein Mangel an Differenzierungsmöglichkeiten beklagt wird, eröffnet die Ausgestaltung der Unternehmenskultur interessante Perspektiven.

- 1) Edgar H. Schein, Peter Schein: Organisationskultur und Leadership, Vahlen 2018
- 2) Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price and J. Yo-Jud Cheng: The Leader's Guide to Corporate Culture, Harvard Business Review 2018

[luc.schuermans@banklinth.ch](mailto:luc.schuermans@banklinth.ch)  
[michael.wyss@banklinth.ch](mailto:michael.wyss@banklinth.ch)  
[www.banklinth.ch](http://www.banklinth.ch)

