

Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren

Interview mit Wilfried Stadler, Vorstandsvorsitzender
23. Mai 2005
Investkredit Bank

Christoph Mandl¹

Christoph Mandl: Mein Eindruck ist, dass sie das Thema des Umbruchs der Finanzmärkte beschäftigt, aber auch das Dilemma des Finanzsektors, dass die Zukunft immer unklarer wird. Nach dem zweiten Weltkrieg war klar, es wird alles immer besser. Das ist abgeklungen. Jetzt gehören wir, Österreich, zu den reichsten Ländern der Welt. Und es ist nicht mehr diese Art von ...

Wilfried Stadler: ... was kommt jetzt?

CM: Eben. In Zeiten, wo alles in Aufbruchstimmung ist, da geht alles recht gut. Ich stelle mir vor, dass es zunehmend ein Dilemma wird, dass einerseits die Eigentümer Sicherheit haben wollen im Sinne von jährlicher Rendite. Sie wollen sicher sein, dass die Bank auch in Zukunft existiert. Als Geldgeber sind sie andererseits mit immer höheren Risiken konfrontiert. Diese Pufferstellung wird graduell schwieriger. Wie gehen sie damit um, einerseits jedes Jahr Gewinn zu bringen, gleichzeitig aber werden die Projekte, die das hundertprozentig garantieren, weniger und die Projekte, die mit zunehmendem Risiko verbunden sind, werden mehr? Aber vielleicht liege ich ganz falsch.

1. Neuorientierung der Bank

Wilfried Stadler: Sie haben das richtig eingeschätzt, in der Zeitachse dort anzusetzen, wo sie gedanklich begonnen hatten, und auf den Hintergrund der Investkredit bezug zu nehmen. Diese Bank wurde zwei Jahre nach dem Staatsvertrag als Entwicklungsbank gegründet und hatte die Aufgabe, die österreichische, im Wiederaufbau befindliche Industrie mit Langfristkrediten zu versorgen. Das war die Kernaufgabe, eine typische Langfristkreditbank für den Wiederaufbau zu sein.

¹ Dieses Gespräch mit Wilfried Stadler ist Teil des Forschungsprojektes „Organisationen von der Zukunft her führen“. In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungsnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter www.metalogikon.com

CM: Eine wichtige Funktion im Wiederaufbau zu sein.

Wilfried Stadler: Eine wichtige Funktion im Wiederaufbau, die über Empfehlung der Weltbank von der damaligen Bundesregierung aufgegriffen wurde, und für die es in fast jedem europäischen Land nach dem Krieg eine Analogie gibt. Es kamen dann auf Grund dieser Sonderfunktionen auch Förderaufgaben dazu. Während drei Jahrzehnte der Förderfunktion hat die Bank jene Projekte ausgewählt, die förderwürdig waren, um insbesondere im innovativen Bereich die Unternehmen dabei zu unterstützen, nicht nur in Hardware zu investieren, sondern auch in immaterielle Investitionen.

Vor etwa zehn Jahren lief diese Fördertätigkeit aus. Das hieß Neuorientierung der Bank. Wir haben uns die Frage gestellt, was machen wir aus den vorhandenen Tugenden, wie können wir die weiterentwickeln, um unsere Überlebensfähigkeit zu sichern? Und der erste Gedanke war, die Übertragung des Förder- und Industriewissens auf die damals gerade aktuelle europäische Fördersituation. Wir hatten uns vorgenommen, nach dem Entfall der innerösterreichischen Förderfunktion dieses Know-how dafür zu verwenden, um die erste österreichische Spezialbank zu sein, die sich für ihre Industriekunden in der europäischen Förderlandschaft gut auskennt. Das war eine ideale Gedankenbrücke, um einen Imagetransfer von der Förderbank zu einer Langfristkreditbank mit hohem Förder-Know-how zu machen. Diese Möglichkeit des Imagetransfers haben wir dann benutzt, um neue Kompetenzen aufzubauen, die uns dann in den letzten zehn Jahren zu einer Bank mit einem umfassenderen Spektrum in Fragen der Unternehmensfinanzierung gemacht haben.

Daraus wird klar, dass wir eine stärkere, als es für Banken typisch ist, Verankerung im Gesamtwirtschaftlichen hatten. Wir hatten ausschließlich mit langfristigen Entwicklungsperspektiven von Unternehmungen zu tun und haben keine kurzfristigen Unternehmensrisiken genommen.

CM: Wenn ich das so anschau, habe ich den Eindruck, die Investkredit hat sich in den letzten 20 Jahren von einem Fördergeber ...

Wilfried Stadler: Wir waren ein Förderintermediär.

CM: ... genau, zu einer Investmentbank gewandelt.

Wilfried Stadler: Ja, eine Investitionsbank.

CM: Das kommt mir vor, wie wenn sich ein Stahlhersteller zu einem Maschinenhersteller entwickelt. Das ist ein gewaltiger Bogen und das erfordert innerhalb der Investkredit heute ein völlig anderes Know-how, als das was sie vor 20 Jahren gehabt haben.

Wilfried Stadler: Ja, das ist richtig.

CM: Wie haben sie das geschafft?

Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren

2. Gezieltes Suchen nach grundlegenden neuen Antworten

Wilfried Stadler: Wir haben uns aus der Übernahme der Förderaufgabe immer verpflichtet gesehen, Augen und Ohren in den Märkten offen zu halten, um die richtigen förderpolitischen Entscheidungen vorbereiten zu können. Aus dieser Offenheit sind uns Kundenkontakte in der Beratung zugewachsen, die wir dann nutzen durften, um darauf aufzubauen. Aus der Notwendigkeit, uns diesem Lern- und Erneuerungsprozess zu unterziehen, haben wir gefragt, womit können wir innerhalb des engen Produkt-Spektrums, das wir aufgrund unserer Eigentümerstruktur anbieten dürfen, dem Kunden nützlich sein? Wir haben versucht, den Weg der konsequenten Spezialisierung zu gehen.

CM: Was war eigentlich Anlass für diese drastische Entwicklungsveränderung von einer fördergebenden Stelle hin zu einer Investmentbank? War das eine strategische Entscheidung oder ...

Wilfried Stadler: Nein, das war ein Außendatum, dessen eigentlicher Anlass der EU-Beitritt war. Mit dem EU-Beitritt wurde die Investkredit als Fördermittler aus diesem Geschehen rausgenommen. Es war also kein Zufall, dass das Ende 1994 beendet war.

CM: Und hat das zu einer internen Krise geführt oder war das so gleitend?

Wilfried Stadler: Nein, es war eine Situation, die man als Krise definieren kann in dem Sinn, dass es ohne gezieltes Suchen nach grundlegenden neuen Antworten letztlich der Bank ihre Lebensgrundlage genommen hätte. Der Zufall wollte es, dass ich im Sommer 1995 als neues Vorstandsmitglied in die Investkredit bestellt wurde, neben Alfred Reiter, der damals den Vorstandsvorsitz übernommen hat. Wir standen dann beide vor dieser Veränderungssituation und ich konnte als neu Hinzukommender mit einem Außenblick an diese Veränderungsnotwendigkeit herangehen.

CM: Sie haben nichts Altes verteidigen müssen.

Wilfried Stadler: Ich musste nichts Altes verteidigen.

CM: Wie war das da im Hause? War Weltuntergangsstimmung etwa der Art: Das Stammgeschäft nimmt man uns jetzt und dann kommt so ein Junger, der keine Ahnung hat von etwas, hat dann vielleicht eine Strategie, aber da sind wir nicht drinnen. So könnte es gewesen sein, aber vielleicht war es ganz anders.

Wilfried Stadler: Elemente davon hat es gegeben, weil ich war erst sieben Jahre im Haus. Ich war nicht Investkredit breed von der ersten Stunde an.

CM: Es gab Dienstältere?

Wilfried Stadler: Es gab wesentlich Dienstältere. Ich war Quereinsteiger, der Mitte dreißig hereingeschneit ist. Ich bin am Anfang auch konzeptionell mit dem einen oder

anderen auf sicherlich auch berechtigten Widerspruch gestoßen, habe mich allerdings dann noch vor der formellen Übernahme der Funktion mit Herrn Reiter auf ein ablauforganisatorisches und aufbauorganisatorisches neues Konzept geeinigt. Wir haben versucht, in allerkürzester Zeit den sehr stark wahrnehmbaren und spürbaren Restrukturierungsbedarf, also den Stier, bei den Hörnern zu packen und meine neue Aufgabenperiode sofort mit dieser Neugliederung des Hauses zu beginnen. Da ist viel Veränderungsdruck gewesen und ich habe die Möglichkeit des Vorstand, rasch zu entscheiden, sehr entschieden genutzt, weniger Einbeziehungsgespräche geführt, als man sie in einer weniger drängenden Situation führen würde, um etwas gemeinsames, ganz Neues vorzubereiten, und habe Mitverantwortung dafür übernommen, dass wir das jetzt wagen müssen.

Am Ende des Jahres 95 waren wir dann von 210 auf 165 Mitarbeiter zurückgegangen. Es war ein zwar geräuschloser aber ganz schön kräftiger Schnitt, der sich aber dann im Jahr darauf als notwendig erwiesen hat, weil wesentliche Teile des Arbeitsvolumens aus dieser Fördertätigkeit gekommen waren und die war schlicht und einfach weg. Hätten wir nur auf natürliche Abgänge gewartet, hätte uns das so viel gekostet, dass wir einen Gewinneinbruch gehabt hätten, der diese Bank vor die Existenzfrage gestellt hätte in dem Sinn, dass die Eigentümer sagen hätten können, also diese Bank hat ihre Funktion erfüllt, sie war nützlich und wir nehmen sie aus dem Markt, wir werden sie ordnungsgemäß liquidieren.

Die Veränderung 95 hat uns den Atem gegeben, mit reduzierten Bankkosten, weil reduzierten Personalkosten, die Jahre des Umbaus - das ist ja nicht über Nacht gegangen - gut zu überstehen. So richtig ins Mehrverdienen sind wir dann erst ab 1999/2000 gekommen. Bis dorthin haben wir durch in etwa gleich große Anschlussvolumina im Kreditbereich und langsamem Aufbau von Erträgen aus den Tochtergesellschaften die Zeit sauber überbrückt.

3. Raum Geben für initiative Einzelpersonen

CM: Wie haben sie im Jahr 95 und danach bei der Investkredit eigentlich das Know-how aufgebaut für diese neue Art von Business?

Wilfried Stadler: Vieles davon war insofern da, als es zwar anders eingesetzt wurde, aber das Kern-Know-how war vorhanden, man musste es nur neu kombinieren. Im gesamten Risikogeschäft wird nur mit Wasser gekocht. Alles was es an Komplexität gibt, die darüber aufgebaut wird, bezieht sich auf spezifische Anwendungen ein und desselben Kernwissens. Diese Anwendungen sich zusätzlich neu zu schaffen, war dann die Energie einiger führender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Haus, die oft auch aus ganz Eigenem heraus in neue Initiativen hineingegangen sind. Der Veränderungsdruck war groß genug, um aus einer guten Grundkultur des Unternehmens heraus auch solche Initiativen nicht nur zu ermöglichen, sondern auch zu ermuntern.

Zum Beispiel ist ein Mitarbeiter plötzlich einer der ersten am österreichischen Markt gewesen, der sich mit seinem Team sukzessive in das Thema Asset Backed Securities hineingearbeitet hat. Das war eine der Dinge, die ganz besonders gut funktioniert ha-

Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren

ben, und die uns die fehlende Expansion im Inlandsgeschäft zu einem Zeitpunkt in den internationalen Märkten haben ausgleichen helfen, als wir noch keine zentraleuropäischen Niederlassungen hatten. Das ist von niemanden dekretiert worden. Ich hab kein einziges Mal dem Mitarbeiter gesagt, bitte schau dass du jetzt endlich in diese Asset Backed Securities-Märkte hineingehst, sondern wir haben durch seine Initiative dieses Asset Backed Securities-Team aufgebaut.

CM: Aber auch wenn es seine Initiative war, haben sie ihm in irgendeiner Form den Raum geben müssen, dass er - er musste sich ja einarbeiten - produktiv sein kann.

Wilfried Stadler: Absolut, genau! Dieses Raum Geben für initiative Einzelpersonen war eines der wichtigsten Prinzipien, das wir verfolgt haben, und das hat sich dann auch als Laufbahnhance herauskristallisiert.

CM: Sie haben, ich nenne das, nicht abwertend gemeint, Spielwiesen zugelassen.

4. Über die Wirklichkeit sollte es wenig diskrepante Sichtweisen geben

Wilfried Stadler: Im positiven Sinne ja. Manchmal nennt man es auch Intrapreneurship. Das geht in die Richtung, dass man unternehmerischen Persönlichkeiten eben eine Chance gibt. Es hat sich sicher gut bewährt, dass wir eine Kultur des gegenseitigen Offenlegens - wo stehen wir? - hatten. Über die Wirklichkeit sollte es unter denen, die das Haus miteinander gestalten, wenig diskrepante Sichtweisen geben.

CM: Was sie beschreiben setzt voraus, dass jeder, der ihnen eine schlechte Nachricht bringt, belohnt wird dafür, dass er ihnen das offen legt.

Wilfried Stadler: Oder der eine gute bringt oder wenn er eine Aktivität gesetzt hat, die tragend wird, dann kriegt er dafür den Rückenwind. Diesen Weg verfolgen wir seit dem Jahr 95. Ich durfte das damals einbringen in die Unternehmenskultur, das hat es davor nicht gegeben. Ich habe gesagt, wir sollten uns mit den Führungskräften, wo auch die Stellvertreter, die Referatsverantwortlichen und die Geschäftsfeldverantwortlichen dazu gehören, einmal im Monat entlang der Monatbilanz zusammen setzen, der Leiter des Rechnungswesens kommentiert die Monatsbilanz und wir gewinnen ein gemeinsames Bild. Es ist wichtig, dass wir auch während des Jahres über Steuerungsgrößen reden. Aus diesen Sitzungen entstehen dann oft zusätzliche Anregungen, Initiativen. Noch besser bewährt sich jetzt, dass wir zusätzlich mit einer Teilmenge dieser etwa dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehend aus fünf Leitenden plus Vorstand eine sehr ins strategisch gehende Vorbesprechung zu dieser großen Runde haben.

CM: Das machen sie monatlich?

Wilfried Stadler: Auch monatlich, wo wir über diese Faktenlage miteinander reden und wo wir ein gemeinsames Bild haben, wo verdienen wir wie viel. Daraus ist eine Gesprächskultur über Fakten entstanden, die einen idealen Anlasspunkt gibt, strategische wunde Punkte offen miteinander anzusprechen. Die Letztentscheidungen müssen dann vom Vorstand getroffen werden. Und auch diese Situation gibt es immer wieder,

dass Dinge, von denen sich herausstellt, dass sie aus diesen regelmäßigen Gesprächsanlässen heraus lösungsnotwendig sind, auch tatsächlich entschieden werden und daraus entsteht dann beispielsweise eine grundsätzliche Umgliederung von Organisationseinheiten entlang neuer Geschäftsfelddynamiken. Solche Dinge können sehr schwer in einer Gruppe von Mitbetroffenen konsensual entschieden werden. Das ist Kernaufgabe des Vorstandes, auch zu riskieren, dass andere sagen, da haben sie sich mal nichts Gutes einfallen lassen.

5. Der Blick auf das Langfristige trotz der kurzfristigen Orientierung

CM: Sie haben vorhin gesagt, dass sie initiativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Freiraum oder Intra-Preneurship zugestehen. Wie schaffen sie, dass sie diese Freiräume halten können? Ausgeprätere Formen von Shareholder Value laufen diesen Freiräumen doch zuwider, denn der Eigentümer könnte sagen, wenn bei ihnen Mitarbeiter Zeit haben, diese Dinge zu probieren, die kurzfristig nichts bringen, heißt das, sie haben zu viele Leute. Es gibt diesen kurzfristigen Druck, alle Arten von Redundanzen zu beseitigen und auf maximale Produktivität zu achten. Aber sie schaffen es dank ihrer Überzeugungskraft oder weil sie gute Shareholder haben oder ...

Wilfried Stadler: Es ist ein Mischung aus allem. Ich denke, dass wir diesbezüglich auch sehr verständige Eigentümer hatten, die wir allerdings mit diesen strategischen Fragen nie näher befasst haben, weil das sofort konkurrenzpolitisch relevant gewesen wäre. Wir haben allerdings nie negative Überraschungen geliefert. Es wird wohl so sein, dass wenn es achtsame Investoren gibt und die gibt es auch unter den Kapitalmarktinvestoren, der Blick auf das Langfristige trotz der kurzfristigen Orientierung nicht verloren geht. Da bin ich mittlerweile bei aller Kritik am Shareholder Value Prinzip, die ich aufrechterhalte, wenn es um das Zuspitzen auf den Börsenkurs als einzigen Wert eines Unternehmens geht, trotzdem optimistischer als ich es vor zwei, drei Jahren war. Die Lernkurve geht in eine Richtung, die der Stetigkeit wieder mehr Gewicht gibt.

CM: Also eher langfristige Bindungen des Kapitals?

Wilfried Stadler: Absolut, diese Spontanheuristik, mit der man der jeweils nächsten Erfolgsmeldung nachtappst, erweist sich nachgewiesenermaßen als weniger sinnvoll als das Setzen auf beständige Strategien, Teams und Unternehmensverantwortliche. Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren, auf die setzen auch Shareholder Value orientierte Investoren. Das ist mittlerweile meine optimistische Gegenthese zu diesem nur kurzatmigen.

CM: Sie beschreiben damit die globalen Finanzmärkte oder mehr die österreichische Situation?

6. Nichtbanken-Märkte mit unglaublicher Dynamik

Wilfried Stadler: Ich muss Ihnen offen sagen, dass ich bei der Beschreibung der globalen Finanzmärkte so unglaublich große Wahrnehmungslücken auch durch die Wissenschaft sehe, dass ich mir manchmal geradezu übermäßig vorkomme, wenn ich glau-

Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren

be, dass skizzieren zu können. Ich spüre da Dynamiken, von denen ich überzeugt bin, dass sie im Rückblick als etwas beschrieben werden, wo man uns vorwerfen wird, warum haben sie das nicht gesehen. Denken sie an die unglaubliche Aufmerksamkeit, mit der die Finanzaufsichtsbehörden dieser Welt sich in Basel bei der Bank für internationale Zahlungsausgleich treffen, um auf das Thema Kreditmanagement und Kreditrisikomanagement zu schauen. Wir können inzwischen sicher gehen, das Kreditgeschäft der Banken dieser Welt am Röntgenschirm abgebildet zu sehen. Diese hohe Prozesstransparenz und Risikostrukturtransparenz lässt fast vergessen, dass es mittlerweile Nichtbanken-Märkte mit unglaublicher Dynamik gibt, die sich unreguliert mit sehr hohen Volumina daneben entwickelt haben und die eine mindestens so große Kraft und damit im Risikofall destabilisierende Kraft darstellen.

CM: Woran denken sie da?

Wilfried Stadler: Ich denke zum Beispiel an die sogenannten Hedgefonds. Die können alles sein, einerseits ein unschuldiges Risikoausgleichsgefäß für Investoren, die sagen, ich habe in der Risikoklasse A bis C so viel und ich möchte in einem azyklischen ganz anderem Risiko D auch investiert sein, damit ich im Falle des Falles von dort einen Ertragsausgleich bekomme. Salopp formuliert, sie haben am Rouletttisch auf fünf einzelne Zahlen gesetzt und dann setzen sie noch auf eine Farbe, damit eine gewisse Risikostreuung gegeben ist.

Diese Hedgefonds, die im Verhältnis zum Weltfinanzvolumen kleine, aber in absoluten Größen doch geschätzte eine Billion Dollar investiert haben, haben, als die beiden größten Schuldner im Autosektor, General Motors und Ford, auf Non Investment Grade Status heruntergeraten wurden, Gegenreaktionen gezeigt, weil die aus ihren Verlangungsprinzipien heraus die Vorschrift haben, aus Non Investment Grade heraus zu gehen. Dies ist aus Sicht des einzelnen Fonds die logische Reaktionsweise, ist aber, wenn es viele Fonds gleichzeitig machen so, wie wenn ich einem gebolzten Haus zum Zeitpunkt, zu dem es zu bröckeln beginnt, noch einmal einige Bolzstangen entziehe und damit noch instabiler mache.

Über diese Art von Finanzmarktrisiko wissen die Finanzmarktaufsichtsbehörden aber auch die Finanzwissenschaftler dieser Welt zu wenig. Wir gehen immer noch von zwei idealtypischen Finanzierungswelten aus. Die eine ist die Bankenwelt, der Sparer, der Investor. Die zweite ist die Kapitalmarktwelt, die Anleger, die Verwender dessen, was sie anlegen, die Wertpapiere. Das sind die zwei Welten, die wir einander gegenübergestellt haben, dahinter hat sich längst eine dritte intermediäre Welt aufgebaut.

Ich weiß einfach zu wenig, wenn ich über diese globalen Finanzmärkte rede. Ist es so, dass bei immer größerer Liquidität in diesen Märkten immer mehr Risikopuffer entsteht? Oder ist es so, dass das Märkte sind, die wie ein großes Boot reagieren, bei dem alle Besatzungsmitglieder und Gäste zu einem bestimmten Zeitpunkt von der Leeseite auf die Luvseite wechseln und dies zu Instabilitäten führt? Tatsache ist, dass auf diese Bereiche viel weniger systematisch geblickt wird, als auf das klassische Bankgeschäft, das sich dem Zustand der Überregulierung nähert. Es scheint so zu sein, dass die Zahl der Marktteilnehmer, denen es nicht mehr um das realwirtschaftliche Schicksal des

Unternehmens geht, in das sie investiert sind, sondern um das Schicksal ihrer Veranlagung in dieses Unternehmen, dramatisch zunimmt.

CM: Diesen Trend gibt es wohl seit zehn Jahren und er ist stark mit der New Economy verbunden.

7. Wachstumsdruck durch die Neuverteilung der Weltmärkte

Wilfried Stadler: Sicher. Von den New Economy Innovationen profitiert die Welt heute noch, nachdem viele Anleger damit in der ersten Phase der Überhitzung Geld verloren haben. Sämtliche Datenautobahnen, die gebaut wurden, leben noch und funktionieren. Dieses Geld wäre mit genauen Zukunftsprognosen nie verfügbar gewesen, sondern es war nur verfügbar, weil es eine Überhoffnung auf eine rasche und noch raschere Entwicklung dieser Märkte gab. So wie es bei den Eisenbahnen in der Gründerzeit der Fall war, die alle zunächst mit privatem Kapital entstanden sind.

Es ist ein gespaltenes Bild. Wir brauchen die Dynamik der Kapitalmärkte, um die Unternehmen in ihrem Wandel mit Risikokapital begleiten zu können. Wir brauchen es in viel größerem Maß als früher, weil die herkömmlichen Technologien mit den langen Rückzahlungszeiten immer mehr verdrängt werden von den auf kürzere Technologiezyklen abgestellten Produkten und weil der Wachstumsdruck durch die Neuverteilung der Weltmärkte auf viele Unternehmen zugenommen hat. Der Wachstumsdruck führt dazu, dass viele Unternehmen an eine strategische Weichenstellung kommen, wo sie entweder sich entscheiden, durch Zukäufe zu wachsen, oder aber zum Objekt der Übernahme werden. Ich glaube vierzehn von zwanzig der größten amerikanischen Unternehmen haben den Kapitalmarkt beansprucht bevor sie groß geworden sind.

8. Vieles ist nicht geplant entstanden und nicht alles ist aufgegangen

CM: Schlagen wir jetzt den Bogen von 1995 zu 2005. 1995 fand eine große Veränderung der Investkredit statt, die sich heute als sehr erfolgsträchtige und Früchte tragende Entwicklung darstellt. Nun, im nachhinein ist es schön zu sagen, das war erfolgreich. Aber im Jahr 1995 haben sie Weichenstellungen vorgenommen, die risikoreich waren. Haben sie damals schlaflose Nächte gehabt mit der Frage, ob das auch gut gehen wird?

Wilfried Stadler: Da haben sie völlig recht, vieles davon lässt sich im nachhinein leichter konzeptionell erklären als im davor. Die Entwicklung dieser Bank hatte eine innere Logik. Wir haben aus der Grundentscheidung heraus gehandelt, aus der Not der Geschäftsfeldbegrenzung, die wir durch unsere Eigentümerstruktur hatten, die Tugend der Spezialisierung zu machen. Wir hatten nie eine Situation, wo wir auf so viel Neues gesetzt haben, dass wir daraus schlaflose Nächte gehabt hätten. Die Schlaflosigkeit wäre eher daraus gekommen, dass die Strecke, über die man versucht, die Bank stabil zu halten und neue Dinge aufzubauen, so lang gedauert hätte, bis uns am Markt die Akzeptanz verloren gegangen wäre. Aber vieles ist nicht geplant entstanden und nicht alles ist aufgegangen.

CM: Aber in Summe doch?

Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren

Wilfried Stadler: In Summe ist es aufgegangen und es war wichtig, dass wir die Corporate Governance mit Spielräumen ausgestatten haben, in denen sich unternehmerisches Tun entlang definierter Geschäftsfelder exzellent entwickeln konnte. Da geht es dann auch um die Hoffnung, dass man das mit den richtigen Menschen besetzt. Da gibt es auch die Notwendigkeit, solche Entscheidungen zu korrigieren, wenn unternehmerische Chancen verschüttet gehen, weil jemand aus einer Expertenfunktion in eine Leitungsfunktion gekommen ist und dort nicht soviel mit anderen kommuniziert, dass er in der Lage ist, das Wissen zu verbreiten und andere von dem Kernsinn dieses Unternehmens zu begeistern. Dann vertrocknet die Spalte und es ist zu wenig Austausch und es wird nicht die nächste Schicht angesteckt von diesem unternehmerischen Tun und es geschieht einfach zu wenig. Das heißt, dass wir entscheiden müssen bei gleichzeitiger größtmöglicher Offenheit gegenüber allen Führungskräften des Hauses. Man muss es riskieren, Entscheidungen zu begründen und andere soweit einzubeziehen, dass man sie durch sehr viel Information für das Mittragen dieser Entscheidungen gewinnt. Gerade Personalfragen kann ihnen niemand abnehmen und Geschäftsfeldfragen kann mir auch niemand ganz abnehmen.

9. Es ist eine unglaubliche Übung, dieses Spannungsfeld auszuhalten

CM: Was sie da so beschrieben haben, diese globalen Finanzmärkte, die außerhalb von Basel II operieren, aber auch diese sprunghaften Entwicklungen für österreichische Unternehmen, wenn sie in globale Märkte gehen, das sind massive Veränderungen. Ich nenne das emergente Entwicklungen, wo man im nachhinein sagen kann, da ist was wesentliches passiert, aber in Moment sieht es gar nicht so zentral aus, sondern eins ergibt das andere und irgendwie passiert das dann. Wie ist dazu ihre Einschätzung in bezug auf die Investkredit? Ist 2005 eine Phase, wo diese globalen Entwicklungen, die sie beschrieben haben, zu Veränderungsschüben innerhalb der Investkredit führen werden?

Wilfried Stadler: Die Frage trifft auf eine Bank, die sich im Augenblick institutionell und von ihrer Eigentümerstruktur grundlegend verändert. Wenn es so ist, dass die Volksbankengruppe vorhat, hundert Prozent der Investkredit zu erwerben, dann stünde am Ende dieses Vorgangs ein ganz neuer Evolutionsschritt. Es würde die Investkredit mit ihren 47 Jahren institutioneller Geschichte aufgehen in ein neues Gebilde, das sich bildet aus der bisherigen Investkredit, ergänzt um die Kommerzkundenkompetenzen der uns übernehmenden Volksbankengruppe, bei gleichzeitigen Wegfall unserer Geschäftsfeldbegrenzungen. Diese Investkredit neu hat die Chance nach einer Phase des Umbaus, der noch viel tieferliegend ist als der des 95-Jahres, zu den gefragtesten Anbietern von Kommerzfinanzierungsleistungen am österreichischen Markt zu gehören. Das ist eine Chance, die ich als Entpuppung der alten Investkredit betrachten würde. Wir haben uns in den letzten zehn Jahren zu einer immer schöner schillernden Raupe entwickelt und hätten jetzt die Chance, dass wir Freiheitsgrade dazubekommen. Ich hatte, als sich abzeichnete, dass es zu der Konstellation voraussichtlich kommt, das Bild vor mir, dass ich ohne meinen Job zu wechseln eine neue Aufgabe bekomme.

CM: Die Zukunft steht deutlich da, aber mit vielem, das noch zu klären ist oder sich entwickeln muss.

Wilfried Stadler: Wir hatten vor drei Tagen eine Besprechung mit diesem erweiterter Führungskreis zu Fragen, die natürlich jetzt brodeln. Was kommt jetzt auf uns zu? In Wirklichkeit ist es zu früh, dass wir konkret für uns jetzt auch nur skizzieren könnten. Es wäre zu früh, das Thema jetzt herunterzubrechen auf konkrete Geschäftsfelder und Personenfragen.

CM: Das ist eine wichtige Erfahrung, die nicht alle gerne haben, Spannungsfelder eine Zeitlang auszuhalten.

Wilfried Stadler: Ja, vor der Übung stehen wir. Es ist eine unglaubliche Übung, dieses Spannungsfeld auszuhalten, weil man das Gefühl hat, ich bin doch verpflichtet, Spannungsfelder auflösen zu helfen ...

CM: ... und möglichst rasch zu beseitigen.

Wilfried Stadler: Und da ist es so, dass man sagt, da müssen wir gemeinsam Geduld haben und dürfen Geduld nicht missinterpretieren als ein Loslassen von täglichen Geschäften, ganz im Gegenteil.

CM: Was hilft ihnen oder ihren Mitarbeitern dieses Spannungsfeld in einem konstruktiven Sinne gut auszuhalten. Damit meine ich, dass sie nach wie vor ernsthaft an ihrem Tagesgeschäft arbeiten und nicht permanent das Gefühl haben, sie müssen über alles mögliche sich den Kopf zerbrechen. Was hilft da?

Wilfried Stadler: Am meisten hilft uns, dass wir wissen, dass wir je besser wir im Tagesgeschäft sind, desto besser der Ausgang dieser Dinge sein wird. Es gibt keinen Punkt bei dem, was wir tun, der im Zuge dieses Veränderungsprozesses nicht adressiert wäre, d.h. wir haben auch kein, um das jetzt therapeutisch auszudrücken, Familiengeheimnis. Diese Grundsicherheit, die hilft uns enorm und dadurch können wir uns leisten zu sagen, bleib wir bei dieser Geduld.

CM: Ich danke Ihnen für das Gespräch!

10. Biografisches

Dr. Wilfried Stadler wurde 1951 in Salzburg geboren. Er hat Volkswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien studiert. Von 1977 bis 1983 erwarb er Industriepraxis im familieneigenen Unternehmen. Von 1983 bis 1986 war er wirtschaftspolitischer Referent im Österreichischen Wirtschaftsbund. Seit 1987 ist er in der Investkredit Bank AG, zunächst als Kundenbetreuer im Kreditbereich, ab 1992 als Leiter der Abteilung Unternehmensfinanzierung tätig. Von 1990 bis 1995 war er Mitglied des Vor-

Diese Kombination von reaktionsoffen sein und nachhaltig agieren

standes der Kommunalkredit Austria AG. Seit 1995 ist Dr. Wilfried Stadler Mitglied des Vorstandes der Investkredit Bank AG, seit 2002 Vorsitzender des Vorstandes

Die Investkredit Bank AG ist eine Spezialbanken-Gruppe in Zentraleuropa. Sie unterscheidet sich von Universalbanken durch die Konzentration auf wenige spezielle Kundengruppen. Das sind Unternehmen, Kommunen, Immobilien-Partner und Finanzmarkt-Partner. Aus diesem Nischenkonzept der Spezialisierung auf individuelle Finanzierungs- und Beratungslösungen folgt die Ausrichtung auf die drei Marktbereiche Unternehmen, Kommunen und Immobilien.