

EINE KÜHNE VISION: DANKESTREDE DES VORSTANDSVORSITZENDEN ZUM 200-JÄHRIGEN JUBILÄUM DER KUNDENBANK AG



Von René Michael Weber

Sehr verehrte Kollegen Vorstände, sehr geehrte Führungskräfte, sehr geehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ...

Könnt ihr euch noch erinnern? So formell haben wir vor sieben Jahren eine Veranstaltung wie diese eröffnet: und heute sind wir alle per Du. Wir sassen in einem grossen dunklen Saal und trugen noch Krawatten. Viele von uns nahmen an einem solchen Event nur teil, weil sie mussten. Damals waren die Digitalisierung, Agile Leadership und die sogenannte VUCA-Welt Themen, mit denen wir uns beschäftigten. Um uns herum war die Hölle los. Bank war ein Synonym für Betrug. Wir hatten es nach der Finanzkrise – zu Recht – mit sehr motivierten Regulatoren zu tun. Das extrem niedrige Zinsniveau verhalf uns die Erträge. Unsere Cost-Income-Ratio war bei 78. Wir waren eine aufgeblähte Organisation mit Filialen, in die niemand mehr kam. Es gab eine unkoordinierte interne Informationsflut, und wir haben geglaubt, es sei zielführend, unsere Vertriebsmitarbeiter mit kleinteiligen Führungsinstrumenten zu messen und zu steuern.

Unser Vertrieb wurde vor allem von den internen Abteilungen beschäftigt – statt von unseren Kunden! Die hatten wir weitestgehend vergessen. Den vielen Fintech-Start-ups wurde eine rosarote Zukunft vorausgesagt. Banking war eigentlich erledigt. Wir alle hatten das Gefühl, überlastet zu sein. Wir kämpften an unzähligen Fronten und haben versucht, viele Dinge richtig zu machen, ohne zu überlegen, ob wir die richtigen Dinge machen. Wir beschäftigten uns mit uns selbst und suchten, wenn etwas nicht funktionierte, nach Schuldigen statt nach Lösungen. Viele waren gestresst, genervt und dünnhäutig, hatten kein Ohr für die Kollegen – kritikunfähig und dauernd im Verteidigungsmodus. Offen gesagt wussten wir nicht, was wir taten, und noch weniger, was wir tun sollten.

Und dann kam die Analyse unserer Unternehmenskultur: eine «verwahrloste» Bank ohne Orientierung! Es herrschte Führungschaos, tief verankertes Silodenken und eine ausgeprägte Absicherungsmentalität bei den Mitarbeitern. Eine Art hektischer Stillstand. Ich erinnere mich noch sehr genau daran, wie damals die Fetzen flogen, als wir die Ergebnisse präsentiert bekamen und wie wir den Dialog mit euch wiederaufgenommen haben. Zuerst die Ursachen analysierten und dann Tausende Ideen zur Verbesserung sammelten. Wie ihr wisst, sind wir Vorstände gleich in Klausur gegangen. Das war dringend notwendig, denn es war offensichtlich, dass wir unseren Job nicht gut machten.

Wir hatten unsere wichtigste Aufgabe aus den Augen verloren: die Zukunftsfähigkeit der Bank zu verbessern und die richtigen Leute in die richtigen Funktionen zu bringen. Bitte entschuldigt: Wir waren auf dem Holzweg.

Heute sage ich: «Danke!»

Danke denen, die sofort mit uns vorausgegangen sind und sich für unsere strategische Unternehmenskulturentwicklung begeistern konnten. Danke denen, die eine Vision für unsere Bank entwickelten und unsere Mission, unsere Daseinsberechtigung so einzigartig auf den Punkt brachten. Die sich mit den Werten, die unsere Zusammenarbeit seither bestimmen, mit Führungs- und Mitarbeitergrundsätzen beschäftigt haben und diese bis heute immer wieder einfordern.

Danke denen, die unsere strategischen Ziele Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie eine gesunde Cost-Income-Ratio wieder in den Fokus rückten und ein stringentes Messsystem einführten. Danke denen, die mutig ihre Bereiche und Abteilungen neu ausrichteten und von Beginn an unsere Überzeugung teilten, dass Kulturentwicklung ergebniswirksam ist. Die konstruktiv blieben, offen waren für Veränderungen und bereit, sich zu entwickeln.

Danke denen, die sich hierarchie- und bereichsübergreifend in den Kulturbotschafterteams engagierten und sich zu Beginn viele Ohrfeigen einfingen. Danke denen, die begonnen haben, Feedback zu geben und sich nicht von Rückschritten frustrieren liessen. Danke denen, die ehrlich zu sich waren und ihre Führungsverantwortung abgaben, weil sie erkannten, dass sie zu selten das taten, was sie am besten können. Danke denen, die kritisch waren und vorsichtig, die konstruktiv unsere Ideen hinterfragten und uns damit halfen, noch klarer und sicherer zu argumentieren.

Danke denen, die uns verlassen haben, weil ihnen bewusst wurde, dass sie sich seit Jahren beklagten, anstatt einfach anzupacken, und die erkannt haben, dass wir besser getrennte Wege gehen. Danke euch Führungskräften für eure Energie in diesem unglaublichen Veränderungsprozess, euer vorbildliches Verhalten, euer positives Menschenbild, eure Offenheit und Ehrlichkeit, euren Mut, eure Ausdauer und eure Bereitschaft, immer wieder Verantwortung zu übernehmen. Danke euch Personalern: Ihr seid echte strategische Partner geworden und macht in der Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung einen grossartigen Job.

Danke euch im Marketing: Ihr seid perfekte Kommunikatoren und kreative Markenprofis, extern wie intern. Danke euch Organisatoren: Ihr seid unsere interne Unternehmensberatung und genießt ein hohes Ansehen. Danke euch im Backoffice: Ihr lebt effiziente Kundenorientierung. Ohne euch würden wir nicht funktionieren. Danke euch allen im Vertrieb: Ihr seid heute in der Mehrheit, begeistert unsere Kunden auf allen Kanälen und macht sie jeden Tag erfolgreicher.

Lasst mich noch ein Wort an euch alle als Aktionäre richten: Seit wir damals unser Bonussystem abgeschafft haben, habt ihr von unseren Dividenden profitiert. Dieses Jahr haben wir wieder ausgezeichnete Ergebnisse bei der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit erzielt und können die höchste Dividende in unserer Firmengeschichte auszahlen. Wir alle können sehr stolz sein auf das, was wir erreicht haben. Unsere Anstrengungen haben sich gelohnt. Und Ihr wisst: Jetzt fangen wir erst richtig an. Ich freue mich darauf.

Vielen Dank.

CEO, Kundenbank AG, Juli 2025

www.rmconsult.ch