BKS | Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V.

Jahrespublikation

2025

Management in unsicheren Zeiten

Mit dem VUCA-Modell Veränderungen verstehen und meistern

Lars Schröter

Das Management von Veränderungen gewinnt vor dem Hintergrund eines unsicheren Umfelds für Unternehmen zusehends an Bedeutung. Das Akronym VUCA fasst die wesentlichen Herausforderungen zusammen, denen sich Finanzinstitute stellen müssen, damit ihr Geschäftsmodell wettbewerbsfähig bleibt.

Aktuell finden sich in der Wirtschaftspresse kaum Schlagzeilen ohne das Wort Krise: „Plan für Aufschwung: Mit vier Strategien aus der Wirtschaftskrise", so dass Institut der deutschen Wirtschaft zu Beginn des Jahres 2025. Die Aussichten sind verhalten optimistisch, denn ein wirtschaftlicher Aufschwung wird nach Ansicht vieler Experten noch dauern. Die Unsicherheiten sind groß. Das betrifft in der Finanzbranche die Nachfrage nach Firmenkrediten wie auch das Geschäft mit privaten Baufinanzierungen. Nach KfW Research liegen die Herausforderungen primär an der hohen politischen und handelspolitischen Unsicherheit. Zudem steigt die Zahl der Insolvenzen an. In verschiedenen Branchen findet eine Marktbereinigung statt und das führt dazu, dass Unternehmen Investitionen eher zurückhalten.

Um den Herausforderungen in einer Welt, die von schnellem und unvorhersehbarem Wandel beeinflusst ist, besser zu begegnen, wurde bereits 1987 das VUCA-Modell von den beiden Wirtschaftswissenschaftlern Warren Bennis und Burt Nanus vor dem Hintergrund von Führungstheorien beschrieben. Dabei steht VUCA als Kunstwort für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. In den 1990er-Jahren wurde VUCA dann vom U.S. Army War College im militärischen Kontext übernommen, um die politischen und militärischen Veränderungen nach dem Kalten Krieg zu verdeutlichen. Seit Beginn der 2000er-Jahre wird das Modell in der Organisationsentwicklung und im Projektmanagement eingesetzt. VUCA hebt die Bedeutung von Agilität, Anpassungsfähigkeit und strategischem Denken hervor.

Volatilität

Volatilität beschreibt die Geschwindigkeit und Unbeständigkeit von Ereignissen. In einer volatilen Welt können Veränderungen plötzlich und unvorhersehbar eintreten. Dabei sind zwar die Wirkungszusammenhänge gut nachvollziehbar, jedoch ist das Ausmaß der Veränderungen und deren Dauer nicht nach einem vorhersehbaren Muster einzuschätzen. Das können beispielsweise Schwankungsverläufe in der Kreditbearbeitung sein, die sich nach Erhöhung von Zinskonditionen, durch zusätzlich eingeführte Prüfkriterien eines angebotenen Produkts oder durch das kurzfristige Aussetzen von Förderprogrammen ergeben. Das erfordert von Unternehmen ein hohes Maß an Flexibilität. Ein Ansatz, um die Schwankungsverläufe zu reduzieren, ist die adäquate Vorhaltung von gut qualifizierten Mitarbeitenden und eine entsprechende übergreifende agile Steuerung der Kapazitäten.

Unsicherheit

Unsicherheit bedeutet, dass es schwieriger geworden ist, zukünftige Ereignisse vorherzusagen, da diese sich aus vergangenen Erfahrungen und Geschehnissen nicht einfach ableiten lassen. Obwohl viele Daten und Informationen verfügbar sind, ist es oft kompliziert, daraus eindeutige Rückschlüsse zu ziehen. Wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Veränderungen hängen von vielen unbekannten Faktoren ab wie zum Beispiel die Folgen einer Pandemie oder geopolitische Spannungen. Unternehmen können nicht immer präzise vorhersagen, welche Ereignisse wann und mit welcher Wahrscheinlichkeit eintreten werden. Damit besteht ein Risiko darin, auf Veränderungen schlecht oder gar nicht vorbereitet zu sein.

Beispiel Restrukturierungsprojekt: In der Phase einer insolvenznahen Restrukturierung wird ein Back-up-Servicer von seinen Vertragspartnern darüber informiert, dass er möglicherweise bald aktiviert werden könnte. Der Zeitpunkt ist allerdings noch völlig unklar und hängt davon ab, ob das Krisenunternehmen erfolgreich saniert werden kann. Die finanzierenden Banken informieren den Back-up-Servicer darüber, dass sie zunächst einen Berater beauftragen, der ein grobes Restrukturierungskonzept entwickelt. Zwischen Krisenunternehmen und Kreditinstitut kommt es zu einem Stillhalteabkommen. In der Folge ist es nach wie vor unsicher, wann und ob der Back-up-Servicer aktiviert werden soll. Nun wird in den darauffolgenden Wochen das Grobkonzept durch die Berater weiter

ausgearbeitet. Entweder wird die Sanierungsfähigkeit des Krisenunternehmens festgestellt und Einigungen erzielt, um weitere Mittel bereitzustellen. Oder es kommt doch noch zu einer Insolvenz, in der der Back-up-Servicer tätig werden soll. Um Risiken zu reduzieren, wird auch der Back-up-Servicer Entscheidungen über das Vorgehen treffen, um zum Beispiel Ressourcen zu allokieren oder IT-Lizenzen anzuschaffen. Dies ist eine Phase großer Unsicherheit, die oft intransparent und sehr dynamisch ist und von Zeitdruck, Knappheit sowie Interessenkonflikten geprägt wird.

In diesem Stadium können Unternehmen damit starten, Aktivitäten aufzusetzen, um Transparenz zu schaffen und mit allen Stakeholdern einheitliche Informationsstände herzustellen. Das können beispielsweise sehr eng getaktete Abstimmrunden sein. Zudem sollten verschiedene Szenarien durchgespielt werden, um mögliche Handlungsoptionen konkreter planen zu können.

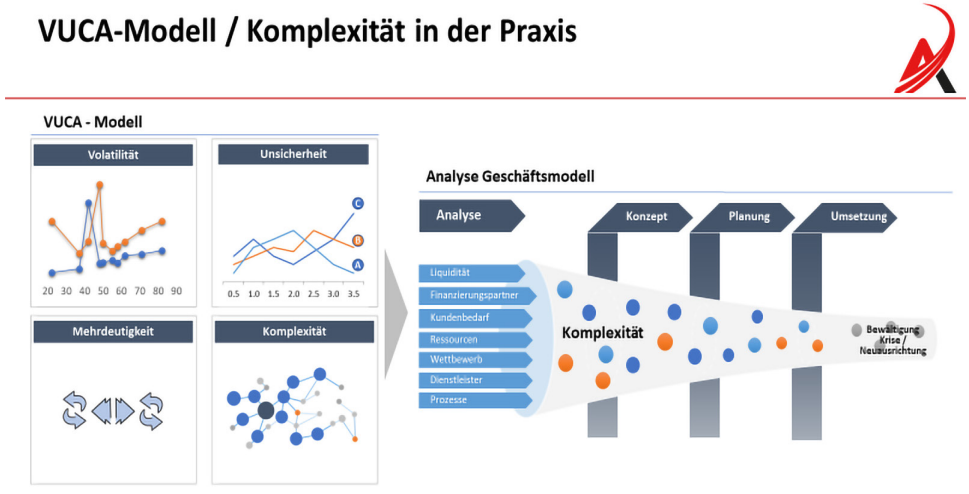
Komplexität

Komplexität beschreibt die Vielzahl miteinander verbundener Faktoren und Systeme. Obwohl Wissen zu einzelnen Faktoren existiert und einzelne Verbindungen und deren Auswirkungen bekannt sind, ist die Analyse von komplexen Systemen herausfordernd oder gar nicht möglich. Die Wirkung entsteht erst durch das vernetzte Zusammenwirken ihrer Einzelteile. Komplexe Systeme können als Ganzes verstanden werden, wenn die wichtigsten Einflussgrößen, ihre Zusammenhänge und besonderen Merkmale nachvollzogen werden. Für das Management besteht die Herausforderung darin, die Auswirkungen richtig einzuschätzen und keine falschen oder wirkungslosen Maßnahmen zu planen.

Beispiel Restrukturierungsprojekt: In der Anfangsphase einer Restrukturierung liegt der Fokus darauf, Transparenz zu schaffen und die notwendigen Schritte einzuleiten, um eine Zahlungsunfähigkeit und eine mögliche Überschuldung abzuwenden. Um ein erfolgreiches Restrukturierungskonzept zu erstellen, ist zu prüfen, ob die Ursachen der Krise in der Marktentwicklung liegen oder im Geschäftsmodell des Unternehmens und dem operativ handelnden Management. Zusätzlich zu verfügbaren Informationen im betroffenen Unternehmen wird auch das Umfeld einbezogen. So werden Experten wie zum Beispiel Back-up-Servicer befragt. In den Set-up-Phasen von Back-up-Servicing-Projekten werden die

Prozesse und Systeme des abzusichernden Unternehmens eingehend betrachtet. Das gilt insbesondere dann, wenn die IT-Systeme des Auftraggebers durch den Back-up-Servicer weitergeführt werden sollen, um so das Geschäft zu bearbeiten. Das Wissen darüber wird in den Bereitschaftsphasen laufend aktualisiert. So können Restrukturierungsmanager auf die vorhandene Expertise eines Dritten zurückgreifen, um sich in kurzer Zeit einen Überblick über wichtige leistungswirtschaftliche Zusammenhänge eines Krisenunternehmens zu verschaffen. Ebenso vergewissern sie sich damit, ob die Leistungsfähigkeit des Dienstleisters, hier des Back-up-Servicers, gegeben ist. So ergibt sich ein vollständiges und gleichzeitig detailliertes Bild und es erhöht die Chance, wirkungsvolle Maßnahmen in der Restrukturierung zu ergreifen.

Wesentlich ist, dass Analysen in Restrukturierungssituationen systematisch und umfassend, aber auch zügig erfolgen, um die komplexen Situationen zu strukturieren und damit Fehlallokationen zu vermeiden. Insofern ist es notwendig, sich intensiv mit allen Bereichen des Unternehmens auseinanderzusetzen, bevor Entscheidungen getroffen werden können. Wie agiert der Wettbewerb? Was erwarten die Kunden? Sind die Produkte noch marktgängig? Können die Dienstleistungsbeziehungen neu gestaltet werden? Welche Ressourcen stehen überhaupt noch zur Verfügung? Wie können Prozesse zügig verschlankt werden? Mit welchen Konzepten lassen sich letztlich die Finanzierungspartner überzeugen? Analysen und Konzeptionen sind komplex (siehe Abbildung).



Die Komplexität des VUCA-Modells in der Praxis, Quelle: Loancos

Mehrdeutigkeit

Ambiguität bedeutet Mehrdeutigkeit von Informationen und Situationen. Im Unterschied zur Unsicherheit gibt es oft keine klaren Erkenntnisse über Zusammenhänge und somit keine eindeutigen Handlungsoptionen. Mit Analysen kann man Mehrdeutigkeit nicht begegnen, um Risiken zu reduzieren. Mehrdeutigkeit stellt das Management vor die große Herausforderung, bei Unsicherheit risikobehaftete Entscheidungen zu treffen. Verlässliche Voraussagen für die Zukunft sind schwer zu prognostizieren, kausale Zusammenhänge sind nicht klar.

Beispiel Kundenmanagement: Eine Bank verzeichnet Nachfragerückgänge für ein Kernprodukt in einem bestimmten Vertriebskanal und Zielsegment. Um zukünftige Umsätze zu sichern, wird ein neues Produkt entwickelt, das über einen neuen Vertriebskanal aufgebaut werden soll. Die Markteinführung dauert mit bestehenden Methoden rund 180 Tage. Andere Wettbewerber sind bereits mit ähnlichen Artikeln gestartet. So ist nicht sicher, ob sich das Produkt erfolgreich entwickeln wird und ob die Kunden mit dem neuen Vertriebskanal erreicht werden. Möglicherweise schöpfen auch Mitbewerber das Marktpotenzial frühzeitig ab.

Um in dieser unsicheren und mehrdeutigen Phase schrittweise Erkenntnisse über den Erfolg zu gewinnen, kann ein MVP-Ansatz (Minimum Viable Product) gewählt werden. Damit wird ein Produkt mit Minimalanforderungen definiert. Der Vorteil ist, schnell auf dem Markt auftreten und zügig Rückschlüsse über den Erfolg ziehen zu können, um das Produkt in Lernphasen anzupassen. So wird sukzessive Planungssicherheit ermöglicht und Ressourcen können effizient eingesetzt werden. Dieses experimentelle Prozedere ist von Fintechs bekannt, die oftmals unter restriktiven Rahmenbedingungen agieren wie beispielsweise einem engen Finanzierungsrahmen und begrenzten Entwicklungskapazitäten. Auch nach einer Down-Phase bei Restrukturierungen, in der Portfolios bereinigt werden, um verlustträchtige Produkte zu eliminieren, bietet sich ein experimentelles Vorgehen an.

Ausblick

Neben der Umsetzung zahlreicher regulatorischer Anforderungen wie zum Beispiel DORA und der Entwicklung der Widerstandsfähigkeit im IT-Bereich weisen

die aufsichtlichen Schwerpunktthemen auf die aktuell wichtigsten Handlungsbereiche der Finanzbranche hin.

Risiken und Schwachstellen liegen in einer tendenziellen Verschlechterung der Aktivaqualität. Die Wohnimmobilienmärkte sind aufgrund geringer Arbeitslosigkeit und steigender Reallöhne noch robust. Bei Kreditportfolios, die im aktuellen Marktumfeld anfälliger sind, ist weiterhin mit anziehenden NPL-Quoten zu rechnen. Das betrifft vor allem Gewerbeimmobilien- und KMU-Portfolios.

Die positive Entwicklung der Eigenkapitalrenditen bei Banken hat sich durch die Zinswende nach dem Nullzinsumfeld zwischenzeitlich abgeflacht. Der Druck, das Kreditgeschäft kostengünstiger zu bearbeiten, steigt ebenso wie die Möglichkeit, mit neuen Kreditprodukten zukünftige Ertragsquellen zu erschließen. Damit gehören Standardisierung und Automatisierung von Prozessen auf die Agenda von Finanzinstituten wie auch das Outsourcing von Funktionen.

Diese Marktveränderungen und Unsicherheiten lassen sich nicht verhindern, aber mit der richtigen Vorbereitung können Banken sich gezielt darauf einstellen. Ein wesentlicher Faktor ist eine vorausschauende Planung, die verschiedene Szenarien berücksichtigt und damit Handlungsspielräume schafft. Externe Dienstleister spielen dabei eine wichtige Rolle, indem sie Kapazitäten flexibel bereitstellen, Prozesse optimieren und regulatorische Anforderungen effizient umsetzen. Gerade in Phasen wirtschaftlicher Unsicherheit hilft ihre Expertise, Engpässe zu vermeiden und die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen. So können Banken auch unter schwierigen Bedingungen handlungsfähig bleiben und ihr Kreditportfolio mit Blick auf zukünftige Herausforderungen stabil halten.

Fazit: Veränderungsbedarf analysieren und Neuausrichtung entwickeln

Um die Herausforderungen der VUCA-Welt erfolgreich bewältigen zu können, gibt es wertvolle Ansätze. Dazu gehören eine umfassende Betrachtung und Entwicklung der Widerstandsfähigkeit der Organisation, um flexibel auf Veränderungen reagieren zu können. Für eine erfolgreiche Positionierung im Wettbewerb und die Erarbeitung wirkungsvoller operativer Maßnahmen bedarf es einer detaillierten Analyse und Transparenz zu Risiken, Schwachstellen und

Stärken. Und in einer ungewissen Zukunft ermöglichen agile Methoden und eine permanente Lernkultur den Unternehmen, ihren Erfolg am Markt effizient zu erproben und somit ihr Ergebnis kontinuierlich anpassen zu können.

▪

Lars Schröter verantwortet das Business Development bei LOANCOS. Der Diplom-Kaufmann entwickelte davor das Leistungsangebot bei der Hypotheken Management GmbH weiter und leitete bei Capgemini Consulting zahlreiche Transformationsprojekte im Bereich Financial Services.