

.09

Jürgen Weimann®



AUFBRUCH ZUKUNFT.

Sieben Impulse für eine zukunftsichere Sparkasse.

INHALT

1

Management Summary

Impulse für Ihre Strategiediskussion

2

- 2.1. Nicht warten. Starten!
- 2.2. PARES kompakt ersetzt nicht das Denken
- 2.3. Change ist nicht delegierbar
- 2.4. Das Ende des Büros
- 2.5. Schluss mit langweiliger Beratung
- 2.6. Alles auf die eigene Zielkarte
- 2.7. Das Kundensegment als Gefängnis

| 3

3

Ausblick

Über den Autor

4

1. Management Summary

Nun beginnt wieder die Saison der Strategieklausuren. Vorstand und Top-Management treffen sich, um über die strategische und operative Planung zu diskutieren. Vielleicht möchten Sie in diesem Jahr mal den Modus ändern? Neue Agenda, neue Inhalte, neuer Ort, neue Formate usw. Wir als Gesellschaft befinden uns in einer Zeitenwende. Nach Corona wird nur wenig noch so sein wie davor. Und dieses „danach“ ist bereits jetzt, unabhängig von der virologischen Entwicklung. Die Anforderungen an eine Sparkasse von morgen könnten nicht vielfältiger sein. Kosteneffizient, ertragsstark, risikolos, innovativ, nachhaltig, als Arbeitgeber attraktiv, divers – doch wie soll das alles gelingen?

Bitte nicht durch den größten Managementfehler „mehr vom Alten“!

Vertriebsziele erhöhen? Sachkosten senken? Filialen schließen? Personalkosten sparen?

Ja, aber bitte ergänzt um konsequentes Handeln und radikales Ausmisten:

- **Vertrieb transformieren:** Weg von Vertriebsverwaltung, hin zu attraktiven Rahmenbedingungen für Höchstleistungen. Neuordnung von Steuerung, Leistungsanreizen und Beurteilungssystemen.
- **Führung neu ausrichten:** Führung durch Druck war einmal und die Zeit der Erbsenzähler ist vorbei. Die Führungskräfte von morgen sind Hoffungsstifter und konsequente Umsetzer.
- **Kosten reduzieren:** Reduktion der Personalkosten durch signifikante Reduzierung der Rüstzeiten, ermöglicht durch eine smarte Form der Kommunikations- und Besprechungskultur.
- **Kunden begeistern:** Kompromisslose Ausrichtung aller Kontaktpunkte auf ein begeisterndes Kundenerlebnis.

Die Herausforderungen sind enorm, doch es haben sich auch viele Chancen ergeben. Die Möglichkeiten für Fusionen sind politisch häufiger vorhanden als noch vor Jahren. So können starke Institute entstehen, wenn neu gedacht wird, statt bloß zusammengeführt. Gleichzeitig haben alle Kunden Beratungsbedarf bezogen auf ihre aktuelle finanzielle Ausgangssituation.

Zur Inspiration für Ihre nächste Strategiediskussion mit Ihren Top-Führungskräften habe ich Ihnen im Folgenden die sieben Artikel meines Blogs zusammengestellt, die in den letzten Monaten die kontroversesten Diskussionen ausgelöst haben. Meiner Überzeugung nach führen ein intensiver Diskurs, gemeinsames Nachdenken und mutiges Handeln in die Zukunft. Genau dafür ist dieses Thesenpapier gedacht. Sie müssen nicht in allen Punkten der gleichen Meinung sein. Vielleicht möchten Sie den Gedankensturm aber dennoch zulassen, in den Austausch mit Ihren Vorstandskolleginnen und -kollegen gehen und mit Ihren Führungskräften diskutieren.

Falls Sie weitere Exemplare für Ihre Führungskräfte wünschen, melden Sie sich gerne bei mir (jw@juergenweimann.com). Für Vertiefungen lege ich Ihnen gleichzeitig mein Buch „Zukunft kompakt. Das Beste aus 13 Jahren Unternehmensberatung bei Sparkassen und Banken“ ans Herz (<https://amzn.to/3jabYWA>).

Viel Inspiration und Fortschritt in eine erfolgreiche Zukunft.

Von Herzen.

Ihr Dr. Jürgen Weimann



2. Impulse für Ihre Strategiediskussion

2.1. Nicht warten. Starten!

So homogen die S-Finanzgruppe auf den ersten Blick aussehen mag, so unterschiedlich sind die einzelnen Institute. Aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung gibt es Institute, die noch der Vergangenheit hinterhertrauern, während andere exzellente Ergebnisse erzielen. Während die einen warten, bis wieder Workshops in Präsenz möglich sind, starten die anderen virtuell durch und sind so bald 2 Jahre voraus. Warum es jetzt keine gute Idee ist, zu warten.

Das letzten 1,5 Jahre haben alles durcheinander-gewirbelt. Sämtliche Planungen durften neu gedacht und priorisiert, die Arbeit aus dem Homeoffice organisiert werden und noch viele andere Dinge mehr. Nach ein paar Wochen des Chaos waren alle Sparkassen wieder im neuen Regelbetrieb. Interessant ist allerdings vielmehr die Entwicklung bei den Maßnahmen und Projekten. Hier nehme ich vor allem zwei Gruppen wahr: Diejenigen, die ihre Projekte in großen Teilen gecancelt haben und verschieben und die anderen, die erkennen, dass gerade jetzt die richtige Zeit ist, das Geschäftsmodell grundlegend neu auszurichten. Dabei entsteht häufig sogar ein so großer Schub, dass die ursprünglich geplante Projektlaufzeit sich verkürzt.

Während die einen warten, starten andere durch

Für die gesamte S-Finanzgruppe ist diese Entwicklung in zwei Gruppen jedoch sehr ungünstig. Betrachtet man die sowieso schon vorhandenen Unterschiede in den betriebswirtschaftlichen Ergebnissen der einzelnen Institute, dann geht vor allem von der Gruppe der Institute, die heute über niedrige Ertragskennziffern verfügen und zur Gruppe der Wartenden gehören, eine lauernde Gefahr für die anderen Institute aus. Die Lücke zwischen denjenigen, die die Zukunft aktiv angehen und denjenigen, die nur auf das Prinzip Hoffnung setzen, wird dadurch stetig größer.

Beim Blick auf die Bevölkerung hat die Corona-Krise eine Vielzahl an finanziellen Fragen ausgelöst und dadurch auch zahlreiche Chancen für Gespräche und aktiven Vertrieb. Umso wichtiger ist es gerade jetzt, diese Chancen aktiv zu adressieren und in Erträge zu verwandeln.

Virtuelle Beratung unterscheidet sich signifikant von persönlicher Beratung

Die hierfür notwendigen Schritte unterscheiden sich signifikant vom bisherigen und nun vergangenen Vertriebsvorgehen; virtuelle Beratung braucht, neben den technischen Voraussetzungen, andere Formen der Visualisierung, neue Strukturen des Beratungsgesprächs und somit eine komplett neue Didaktik. Ein reines Beraten wie früher – nur jetzt in eine Kamera – führt nicht zu einem Kundenerlebnis, das den Kunden begeistert. Daher ist Warten die schlechteste aller Optionen, denn die Kundinnen und Kunden entwickeln sich laufend weiter. Die Bereitschaft, eine Filiale zu besuchen, wird weiter massiv sinken. Hierbei sollte man aber beachten, dass diese Entwicklung nicht mit einer sinkenden Bedeutung von Finanzdienstleistungen einhergeht – ganz im Gegenteil. Vielmehr gilt es nun, als Sparkasse das Beratungserlebnis an diesen veränderten Rahmenbedingungen auszurichten. Dies gelingt nicht durch Warten, sondern durch Starten. Daher warten Sie nicht, sondern stellen Sie sich die Frage, welche Schritte nun notwendig sind, um Ihr Institut zukunftsfähig zu machen.

2.2. PARES kompakt ersetzt nicht das Denken

Im Rahmen ihrer Zukunftsstrategien nutzen zahlreiche Sparkasse das Analyseinstrument PARES kompakt. Durch eine Prozessanalyse anhand von Musterprozessen und zugehörigen Durchlaufzeiten wird ermittelt, in welchen Bereichen die Sparkasse Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Effizienz hat. Was sich auf den ersten Blick sehr wirkungsvoll anhört, verliert sich aber häufig in kleinsten Details und lässt dabei oftmals das strategische große Ganze aus dem Blick.

15





| 6

PARES kompakt kennen viele Menschen innerhalb der S-Finanzgruppe, meist im Zusammenhang mit der Zeiterfassung. Anhand eines sehr umfangreichen Aufgabenkatalogs wird retrospektiv die eigene Arbeitszeit verteilt. So soll ermittelt werden, mit welcher zeitlichen Intensität man sich innerhalb eines Jahres mit welchen Tätigkeiten befasst. Manche von Ihnen kennen sicher auch das Ergebnis dieser Zeitaufschreibung: eine unendlich lange Excel-Tabelle, die glatt als Tapete verwendet werden könnte.

PARES kompakt ist ein profiliertes Analyseinstrument

Dabei kenne ich persönlich kein besseres Analyseinstrument als PARES kompakt. Mit relativ überschaubarem Zeitaufwand erhält man fundierte Ergebnisse, auf deren Basis strategische Weichenstellungen entschieden werden können. Problematisch und langwierig wird so eine Analyse nur, wenn die Beteiligten glauben, dass ein Instrument dem Menschen eine strategische Entscheidung abnimmt. Diese Hoffnung führt zu Detaildiskussionen auf einzelner Aufgabenebene, vielen Telefonaten mit anderen Sparkassen, z. B. um nachzufragen, wie diese im Kreditprozess nun bei bestimmten Kunden die Bedienbarkeit berechnen, wie lange das dauert usw. All diese Bemühungen haben meist eins gemein: Es wird Bestätigung dafür gesucht, dass entweder der eigene hohe Zeiteinsatz gerechtfertigt ist, oder dass die Referenzwerte schlicht falsch – oder noch schlimmer – die gesamte Analyse unbrauchbar ist.

Vergleich mit anderen Sparkassen nur selten sinnvoll

Erlauben Sie mir an dieser Stelle eine unglaubliche Simplifizierung. Stellen Sie sich dazu bitte folgende Situation vor: Sie messen mit einem Fieberthermometer Ihre Körpertemperatur. Es zeigt eine erhöhte Temperatur, also Fieber an. Würden Sie sich dann auch mit anderen Menschen darüber austauschen, wie deren Temperatur gerade ist und was sie dafür so tun?

Mir ist vollkommen bewusst, dass dieses Beispiel in keiner Weise der Komplexität einer Unternehmensanalyse gerecht wird. Dennoch möchte ich diese Zuspitzung nutzen, um Ihnen aufzuzeigen, wie groß die Zeitverschwendung durch die Nutzung dieser Instrumente mitunter sein kann.

PARES ist ein Hilfsmittel – nicht die Entscheidungsgrundlage

Ein Instrument ist und bleibt ein Werkzeug. Fundierte betriebswirtschaftliche Entscheidungen lassen sich am besten auf Basis von Daten treffen. Diese liefert PARES kompakt auf schnelle und kompetente Weise. Vergleiche zu anderen Sparkassen und zu Referenzzeiten liefern hier wichtige Impulse, über welche Bereiche, Aufgaben oder Prozesse man tiefer nachdenken sollte. Doch genau dieser Vergleich mit anderen ist hier nur bedingt nützlich, da man Gefahr läuft, auf operativer Ebene einen Vergleich anzustellen, der viel zu simplifiziert ist, weil man die gesamten Auswirkungen im Unternehmen schlicht nicht einschätzen kann. Es gibt beispielsweise Institute, die ein vollkommen anderes Sicherheitsbedürfnis im Vergleich zu anderen Häusern haben.

Während die einen Institute nach gründlicher Risikoabwägung auf Unterschriften von Kunden verzichten, müssen Kunden beim selben Geschäftsfall in einer anderen Sparkasse dreimal unterschreiben. An dieser Stelle wäre die Lösung „Wir müssen auf die Unterschrift verzichten“ aber zu kurz gesprungen, da hierbei nicht an der Ursache, sondern am Symptom operiert würde. Die Ursache ist nämlich kultureller Natur und somit nicht auf Ebene des Prozesses nachhaltig änderbar.

Die Ursache ist nämlich kultureller Natur und somit nicht auf Ebene des Prozesses nachhaltig änderbar.

WAS ALSO TUN?



So banal die Lösung klingt, so schwer umzusetzen ist sie leider auch: NACHDENKEN. PARES kompakt liefert eine Indikation – nicht mehr und nicht weniger. Danach sind die jeweiligen verantwortlichen Führungskräfte gefragt, ein Zukunftsbild ihres Bereichs und gemeinsam mit dem Vorstand ein Zukunftsbild der Sparkasse zu entwickeln. Wie wollen wir unsere zur Verfügung stehende Arbeitszeit am effektivsten einsetzen, um unsere Sparkasse in eine erfolgreiche Zukunft zu führen? Hierbei interessiert weniger die Zeit in der einzelnen Aufgabenebene, sondern vielmehr die Verteilung auf die einzelnen Bereiche und im nächsten Schritt auf die einzelnen Menschen in den Bereichen.

Zahlreiche Effizienzmöglichkeiten werden nicht identifiziert

Kennen Sie zum Beispiel das Gefühl, wenn vor einer Deadline die Arbeitsproduktivität noch einmal massiv ansteigt? Oder kennen Sie im Gegenzug Menschen, die dauernd beschäftigt sind, aber trotzdem nichts voranbringen? Auch Effekte dieser Art kann PARES kompakt nicht aufzeigen. Diese führen aber täglich zu einer großen Zeitverschwendung. Daher verplempern Sie Ihre wertvolle Zeit nicht mit Diskussionen und Detailanalysen, die nur Scheinwissenschaftlichkeit liefern. Nutzen Sie diese Zeit stattdessen, um über die Zukunft Ihrer Sparkasse oder Ihres Bereichs nachzudenken und regen Sie Ihren Gedankensturm auch mal an, z. B. mit radikalen Thesen wie „Wie würde ich meinen Bereich strukturieren, wenn ich nur noch 50 % Arbeitszeit investierte, oder gar 30 %? Was würde ich anders machen oder weglassen?“. Gerade beim Nachdenken in den Extremen kommen oftmals die besten Gedanken, da wir uns außerhalb des Gewohnten befinden. Denn mit Blick auf die Marktsituation für Banken und Sparkassen ist klar: Für die Zukunft braucht es einen großen Wurf und keine Veränderung der Zeit in Zeile 857.

2.3. Change ist nicht delegierbar

Aktuell beschäftigen sich Organisationen mit der Veränderung des eigenen Geschäftsmodells. Dies löst eine immense Nachfrage an Veränderungsbegleitungen aus. Zahlreiche Maßnahmen werden jedoch scheitern. Ein häufiger Grund dafür ist die Haltung des Top-Managements, die im Kern lautet: „Verändert euch!“ Erfolgreiche Transformationen verbindet jedoch die Haltung: „Ich verändere mich, kommt ihr mit?“ Zeit zum Umdenken.

Für mich gibt es keine schönere Aufgabe, als Menschen bei Veränderungsprozessen zu begleiten. Trotzdem lehne ich drei bis fünf Projektbegleitungen pro Jahr ab. Der Grund hierfür ist immer der Gleiche: Die Haltung des Top-Managements; denn diese ist ausschlaggebend für den Erfolg von Veränderungen. Change ist nicht delegierbar, Neues kann sich kaum entwickeln, wenn innerhalb der Vorstandsetage alles gleich bleiben soll. Die Rolle der einzelnen Persönlichkeiten ist entscheidend für den Erfolg. Veränderungen im Unternehmen werden nämlich weder durch perfekte Reden noch mit Hilfe durchdesignter PowerPoint-Folien nachhaltig implementiert.

Die Rolle des Top-Managements und das tägliche Erleben prägen die Veränderung

Das tagtägliche Erleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidet über Strohfeuer oder dauerhaften Erfolg. Hierbei kommt den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Nur noch sehr wenige lassen sich für Veränderungen durch Ansage begeistern. Zum Glück. „Per order mufti“ war gestern. Heute braucht es Inspiration des neuen gewünschten Verhaltens bei den Mitarbeitern durch die Vorbildwirkung des Einzelnen.

Dazu ein Beispiel aus einem begleiteten Projekt: Der Vorgänger des heutigen Vorstandsvorsitzenden hat in der Sparkasse einen eher patriarchischen Führungsstil gelebt. Alle bedeutenden Entscheidungen liefen über den Tisch des Vorstandsvorsitzenden und letztendlich zählte im Vorstandsgremium vor allem dessen Meinung. Über die Jahre richtete sich somit die gesamte Organisation auf diesen Umstand aus und Projektarbeiten wurden bereits im Sinne des Vorstandsvorsitzenden gedacht und erarbeitet.

Diese Haltung des Vorsitzenden zeigte sich auch baulich, indem sich sein Büro in einem eigenen Trakt befand, zu dem nur er selbst und seine engsten Mitarbeiter Zutritt hatten. Nur wenige Menschen in der Sparkasse hatten diesen Trakt also jemals betreten.



| 8

Dem neuen Vorstandsvorsitzenden war es ein Anliegen, das Miteinander in der Sparkasse zu stärken und vor allem sämtliche Hierarchie-, Ressort- oder Abteilungsgrenzen zu sprengen. Ihm war klar, dass es nur durch agile, organisationsweit agierende Teams möglich ist, die Sparkasse in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Doch wie kann man dieses Anliegen für die Belegschaft erlebbar machen? In diesem Fall durch eine Grillparty auf der Dachterrasse des Vorstandstrakts. Sämtliche Mitarbeiter waren eingeladen und eine hohe Anzahl nahm diese Einladung mit nahezu kindlicher Freude an. Für alle war nach diesem Erlebnis klar: Eine Zeitenwende ist angebrochen.

Gehen Sie voraus – die Mitarbeitenden werden folgen

Dieses Beispiel zeigt: Mit einem wahrhaftig gemeinten Erlebnis können Emotionen ausgelöst werden, die man nur schwer mit PowerPoint hervorrufen kann. Möchten Sie das Verhalten in Ihrer Organisation verändern, dann stellen Sie sich vor allem die folgenden zwei Fragen:

1. Wie verhalten sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zielbild?
2. Was bedeutet das für Ihr Verhalten und das Ihrer Führungskräfte?

Sorgen Sie also dafür, dass aus dem alten Zitat „Wasser predigen und Wein trinken“ ein „Wein für alle“ wird.

2.4. Das Ende des Büros

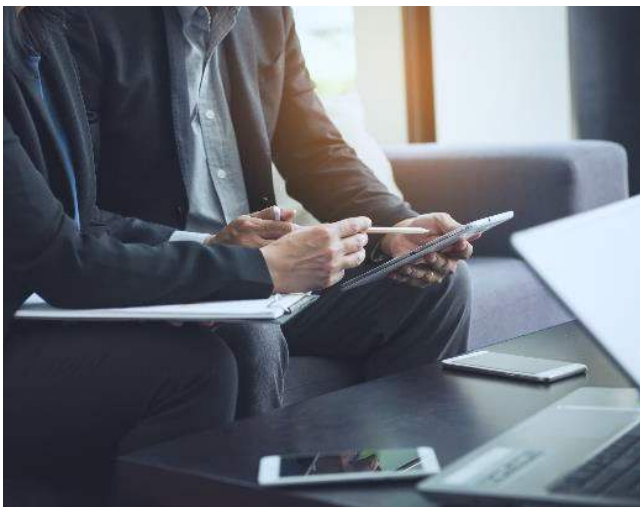
War in vielen Unternehmen Homeoffice bis Anfang des letzten Jahres noch die Ausnahme bzw. undenkbar, ist es nun Normalität. Zahlreiche Firmen haben aufgrund der Corona-Pandemie für ihre Mitarbeiter Homeoffice eingeführt. Bedeutet das das Ende des klassischen Büros? Eine Bestandsaufnahme.

Büros sind ein Ort der Begegnung und Kooperation zwischen Menschen, die sich im Idealfall mögen und an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Die Summe wird so im besten Fall größer als die einzelnen Bestandteile. In der Praxis gibt es jedoch auch andere Varianten: Lieblose und in die Jahre gekommene Räumlichkeiten. Arbeitsmaterialien der Steinzeit. Morgendlicher und abendlicher Stau auf dem Arbeitsweg. Koordinationsaufwand für die Versorgung der Kinder. Das Homeoffice scheint viele dieser Probleme zu lösen. Wir können in der von uns geliebten Umgebung arbeiten. Unseren persönlichen Rhythmus leben. Der Arbeitsweg könnte kürzer nicht sein.

Niemand lenkt uns mit Zwischenfragen vom fokussierten Arbeiten ab. Brauchen wir daher noch klassische Büros? Für mich gibt es darauf nur eine Antwort, ein klares: Ja! Das Homeoffice ist ein weiterer Arbeitsort, aber nicht der alleinige. Vor allem zwei Elemente lassen mich zu diesem Schluss kommen:

Kollaboration findet in der menschlichen Begegnung statt.

Zugehörigkeit ist ein Gefühl, das nicht im Homeoffice entsteht.



Kollaboration braucht die menschliche Begegnung – Statusmeetings nicht

Bevor ich meine Gedanken weiter ausführe, sei den Lesern verraten: Ich arbeite seit 13 Jahren im Homeoffice oder vor Ort bei meinen Kunden. Gleichzeitig habe ich 10 Jahre meines Lebens in „klassischen Büros“ verbracht. Betrachten wir die Kollaboration, also die zielführende Zusammenarbeit, bei der man sich gemeinsam für eine Sache stark macht. Eine reine Arbeit aus dem Homeoffice wäre nur dann möglich, wenn sämtliche Arbeitsschritte prozessualisiert sind. Vereinfacht ausgedrückt, wäre jeder Mitarbeiter nur für Teilqualitäten verantwortlich, die von dem nächsten Mitarbeiter weiter veredelt werden, bis am Ende das gewünschte Ergebnis entsteht. Ein Durchbruch des Taylorismus, auf dem die Fließbandfertigung der Automobilindustrie basiert. Somit wäre die Möglichkeit, alle Tätigkeiten aus dem Homeoffice zu erledigen, arbeitsmethodisch gesehen ein Rückschritt in die Vergangenheit – und Menschen wären bloß ein austauschbarer Teil einer langen Prozesskette.

Blickt man auf die aktuellen Herausforderungen einer VUCA-Welt, so sind diese für alle Unternehmen vielfältig. Kundenverhalten wandelt sich laufend und neue Technologien sowie Wettbewerber sorgen für einen permanenten Innovationsbedarf. Hier sind kreative Lösungen gefragt, die meist nicht von einzelnen Menschen entwickelt werden, sondern aus der Kollaboration entstehen.

Verschiedene Blickwinkel und Expertisen werden zusammengebracht, teils hitzige Diskussionen im Ringen um die beste Lösung geführt, um am Ende genau die Lösung zu haben, die Kunden begeistert. Zweifler mögen an der Stelle gerade denken: „Dafür gibt’s Kollaborationstools!“ Das ist absolut richtig und einige davon sind sehr wertvolle Begleiter im Arbeitsalltag. Gleichzeitig möchte ich die Zweifler z. B. an virtuelle Konferenzen erinnern. Besteht hier wirklich kein Unterschied zu einer „klassischen“ Konferenz? Erzeugt ein virtueller Kaffee-Raum wirklich die gleiche Beziehungsqualität wie ein reales Treffen in der Kaffeecke?

Künftig höhere Anforderungen an persönliche Meetings

Betrachtet man die Kollaboration, so bedeutet für mich die Arbeitswelt der Zukunft einen Mix aus persönlicher Begegnung und Homeoffice. Daraus resultiert für Unternehmen und Führungskräfte eine neue Herausforderung: die Anspruchshaltung der Mitarbeiter. Der Besuch im Büro muss es künftig „wert sein“. Hier liegt die wunderbare Chance aus der Zeit des Lockdowns. Können Sie sich noch erinnern, wie schön es war, nach Monaten zuhause die Kollegen mal wieder live zu sehen? Somit können Büros künftig nicht mehr ein Ort des „Verwahrens“ von Menschen sein, sondern Orte der Innovation und Kreativität, da man sich aufeinander freut. Dies setzt voraus, dass Unternehmen Büros und Inhalte entsprechend gestalten, damit die Mitarbeiter die neue Hürde „ins Büro fahren“, gerne überwinden wollen. Denn für Besprechungen, die man auch virtuell hätte abhalten können, oder für langweilige Begegnungen werden künftig immer weniger Menschen bereit sein, ins Büro zu kommen. Sollten Ihre Mitarbeiter daher vorschlagen, man könne den Teamworkshop doch auch virtuell stattfinden lassen, dann liegt es vor allem am Format und Inhalt – daran, dass man keinen Mehrwert erkennen kann, um sich extra auf den Weg zu machen.

Zugehörigkeit entsteht in der persönlichen Verbindung

Dieses „auf den Weg machen“ und sich aktiv einbringen führt mich zum zweiten Punkt. Zugehörigkeit ist ein Gefühl, welches in der persönlichen Begegnung entsteht. Könnten Sie sich vorstellen, die Beziehung mit Ihrem Partner zu virtualisieren? Falls ja, dann wird es Zeit für eine Trennung. Wenn der Kontakt zum Unternehmen nur noch durch einen E-Mail-Account und Zugänge zum Web-Konferenz-System besteht, dann entwickelt sich mit der Zeit ein Gefühl der Beliebigkeit. Das Unternehmen wird schnell ersetzbar. Denn das Arbeitsumfeld bleibt ja gleich (das eigene Zuhause), bei „Bring-Your-Own-Device“-Regelungen bleibt sogar das Arbeitsgerät gleich. Ein Passwortwechsel genügt und schon ist man für die neue Firma tätig. Der Arbeitgeber wird dadurch beliebig und austauschbar. Zugehörigkeit ist das Gefühl, welches entsteht, wenn andere Menschen einem spiegeln: „Hier bist du richtig“, „Wir schätzen dich“. Es ist ein Ergebnis von Wertschätzung und empfundener Dankbarkeit. Denken Sie nur an das Glänzen in den Augen Ihres Gegenübers, wenn er Ihnen von Herzen ein Kompliment macht. Fühlt es sich wirklich für Sie gleich an, wenn dies in einem Video-Call passiert? Natürlich nicht, denn unsere Spiegelneuronen im Hirn möchten Resonanz mit anderen erfahren – und dazu braucht es die persönliche Begegnung.

Als ich vor 23 Jahren meine Ausbildung begann, ließen sich Kunden noch mit Sätzen wie „Wir kennen uns noch nicht, ich bin Ihr neuer Bankberater, wann wollen wir uns kennenlernen?“ oder „Wir empfehlen, einmal im Jahr einen Depot-Check zu machen; wann wollen Sie vorbeikommen?“ für die Finanzdienstleistung begeistern. Heute versuchen leider immer noch einige Beraterinnen und Berater ihre Kunden so für das Institut zu begeistern – mit geringem Erfolg. Kunden möchten klar verstehen, was nach einer Beratung anders ist als vorher. Vor allem, wenn dieser Beratungstermin leider immer noch häufig mitten in der Arbeitszeit vieler Kunden liegt.



Kunden möchten klar verstehen, was nach einer Beratung anders ist als vorher.

| 10

Menschen im Büro zu verwahren, hat ausgedient

Die Ausführungen zeigen: Das klassische Büro, in dem Menschen „verwahrt“ werden, hat ausgedient. Dies bedeutet aber nicht, dass es künftig keine Büros mehr geben wird. Insgesamt wird der Flächenbedarf deutlich kleiner werden, da es einen Mix aus Homeoffice und Präsenzarbeit geben wird. Insgesamt wird das Präsenzmeeting aber eine große Aufwertung erfahren, da es zum besonderen Ereignis wird – vorausgesetzt, die Formate/Inhalte sind entsprechend aufbereitet.

2.5. Schluss mit langweiliger Beratung

Eine Beratung, die nicht mindestens mehr Erkenntnisgewinn bringt, als 10 Minuten zum Thema zu googeln, braucht kein Mensch. Erfolgreiche Beratungsgespräche sind vor allem durch Mehrwert und Emotionalität gekennzeichnet.

Wann waren Sie das letzte Mal in einer Filiale? Blickt man in aktuelle Statistiken, dann ist bei einer Vielzahl von Bundesbürgern der Besuch einer Sparkassen- oder Bankfiliale ein seltenes Ereignis. Die digitalen Zugangswege sind ungebremsst auf dem Vormarsch. Daher bieten immer mehr Institute auch virtuelle Beratungen an. Doch ob nun persönliche oder virtuelle Beratungen, aus Kundensicht gibt es nur eine zentrale Frage für das Zeitinvest in ein Beratungsgespräch: Welcher Mehrwert entsteht daraus?

Entscheidungen werden vor allem emotional getroffen

Zahlreiche Studien zeigen, wie wir Menschen Entscheidungen treffen. Entgegen der Annahme, dass wir Entscheidungen kühl kalkulieren und strategisch überlegen, sind vor allem unsere Emotionen das Leitwerk für unsere Entscheidungen.

Somit spielen neben dem Mehrwert der einzelnen Beratung ebenso die Emotionen des Kunden eine große Rolle. Welche Emotionen wecken Sie aktuell bei Ihren Kunden? Welche Emotionen empfinden Sie beim Anruf Ihrer Kunden? Machen wir uns dies an zwei Beispielen deutlich. Im ersten Szenario denkt die Beraterin vor dem Anruf bei einem potenziellen Kunden:

„Der Kunde hat bestimmt keine Lust auf einen Beratungstermin mit mir.“

Mit hoher Wahrscheinlichkeit empfindet Sie keine Emotion der Stärke und Freude, sondern eher eine schwächende Emotion wie z. B. der Resignation. Sicher können Sie sich bereits vorstellen, wie sich wohl das Telefonat anhören wird und welches Ergebnis es erzeugt. Ebenso geht es dem Kunden. Wenn dieser im Beratungsgespräch permanent das Gefühl hat, dass nicht auf seine Anliegen, seine Wünsche, seine Persönlichkeit und Bedürfnisse eingegangen wird, dann wird er sich auch mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht für den Vorschlag der Sparkasse entscheiden, sondern woanders kaufen.

Mehrwert durch Erkenntnisgewinne ist die Währung des Beratungsgesprächs

An diesen kurzen Beispielen lässt sich erkennen: Vor allem der Mehrwert der Beratung und die während des Akquisitions- und Vertriebsprozesses empfundenen Emotionen haben einen entscheidenden Einfluss auf den Vertriebs Erfolg. Hier kommt die Individualität des Einzelnen ins Spiel. Jeder Mensch hat andere Erwartungen an eine Beratung und ebenso ein anderes emotionales Empfinden. Während dem einen sachliche Argumente besonders wichtig sind und somit das Gefühl, verstanden zu werden auslösen, ist einer anderen Kundin viel wichtiger, wie sich der Lösungsvorschlag für Sie anfühlt. Sachargumente führen bei ihr vielmehr dazu, dass sie sich unverstanden fühlt.

Zusammenfassend kennzeichnen vor allem folgende Punkte erfolgreiche Verkäuferinnen und Verkäufer:

- positive Haltung gegenüber dem Produkt/der Dienstleistung und dem Verkaufen an sich
- emotionales Selbstmanagement, um vor allem stärkende Emotionen in sich wahrzunehmen
- maximale Mehrwertorientierung in den Beratungsgesprächen
- für die Persönlichkeit und die Emotionen der Kunden

Weiterqualifizierung vor allem in der Verkäuferpersönlichkeit nötig

Die meisten Schulungsangebote, die ich aktuell vor allem im Sparkassensektor kenne, legen ihren Schwerpunkt auf fachliche Aspekte. Hier werden Produktmerkmale und Prozessvorgehensweisen geschult. Seminare, die sich spezifisch mit der Verkäuferpersönlichkeit, dem Selbstmanagement und den Möglichkeiten emotionalen Verkaufens beschäftigen, finden sich meist nicht oder in einem viel zu geringen Umfang. Zukünftig gilt es hier anzusetzen und in der Personalrekrutierung und -weiterentwicklung vor allem Angebote für die Persönlichkeit zu integrieren. Denn Kunden wollen keine Fachidioten, sondern Menschenkenner.

| 11

2.6. Alles auf die eigene Zielkarte

Die rigiden Vertriebssteuerungsmechanismen vieler Kreditinstitute fördern Egoomanentum statt ein auf den Kunden ausgerichtetes Handeln.

Besser wäre es, den Mitarbeitern mehr Raum zu lassen.

Täglich erleben Kunden einen Effekt, den ich als Aufsteigerfalle beschreibe. Die Vertriebssteuerungsmechanismen vieler Kreditinstitute fördern Egoomanentum statt ein auf den Kunden ausgerichtetes Handeln.

Fast verzweifelt wird sich an Kundenverbindungen geklammert, um auf möglichst einfachem Weg Vertriebsziele zu erreichen. Eine Situation, die weder für den Kunden noch für die Institute Sinn ergibt.

Der Kunde Gerd erlebt gerade einen wundervollen Karrieresprung. Dieser wird mit einer kräftigen Gehaltssteigerung belohnt. Eigentlich wäre Gerd nun professioneller in der Vermögensberatung aufgehoben. Sein Berater im Beratungscenter möchte ihn aber unbedingt behalten.

Keine Überleitung zum Vermögensspezialisten

Daher erfolgt keine Überleitung zu einem der Vermögensspezialisten, sondern die Einladung zu einem Beratungsgespräch. Schließlich gilt es ja, die eigene Zielkarte mit Abschlüssen zu versorgen. Da bietet Gerd wunderbare Chancen, denn die durchschnittliche Sparleistung, die mit ihm möglich ist, liegt deutlich über der Sparleistung der anderen Kunden.

Dieses oder ein ähnliches Verhalten ist häufig zu beobachten. Nicht die Haltung der einzelnen Beraterinnen und Beratern sorgt für ein schlechtes Kundenerlebnis, vielmehr ist das gesamte Vertriebssystem so kundenfeindlich organisiert, dass auf beiden Seiten nur Frustration entstehen kann.

Betrachten wir nun das Ergebnis: Gerd erhält ein Gespräch mit einem Berater, der schlicht nicht über die Erfahrung und Kompetenz verfügt, Menschen in seiner Situation zu beraten.

Eigenoptimierung steht im Vordergrund

Daraus resultiert dann eine Empfehlung, die für den Kunden keinen Sinn ergibt, da zum Beispiel steuerliche Aspekte, wie die Möglichkeit zur Anlage in fremdgenutzte Immobilien, im Beratungsgespräch gar kein Thema sein können: Der Berater verfügt gar nicht über die Kompetenz und somit Erlaubnis, über diese Produkte zu beraten.

Somit erhält Gerd dann Empfehlungen aus dem möglichen Produktportfolio, bei denen ein externer Dritter nur die Hände über dem Kopf zusammenschlagen kann und Gerd raten würde, diesen nicht zu folgen.

Niemandem in diesem in der Praxis häufig erlebten Fall ist hier ein Vorwurf zu machen. Der Kollege, der seine Ziele auf kürzerem Weg erreichen will, handelt so, wie es das Vertriebssteuerungssystem vorgibt. Durch die alleinige Verrechnung auf seiner Zielkarte besteht keinerlei Interesse, im Sinne des Kreditinstituts und des Kunden zu handeln; die Eigenoptimierung steht im Vordergrund.

Der Kunde wird schlicht Opfer der überbordenden und komplexen Steuerungssysteme.

Steuerungsorgien nutzen weder Beratern noch Kunden

Kann man im Grundsatz nicht davon ausgehen, dass Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die im Vertrieb arbeiten, Freude daran haben, Kunden die beste Lösung für ihre finanziellen Fragen anzubieten? Braucht es hierfür wirklich Steuerungsorgien, die erwachsene Menschen fast wie kleine Kinder behandeln, die nicht wissen, worauf es im Sinne des Arbeitgebers ankommt?

Die klare Antwort auf die letzte Frage ist: Nein. Wer nur aktiv wird, Kunden zu beraten, weil eine komplexe Zielkarte gepaart mit unangenehmen Gesprächen mit der Führungskraft dahinter steckt, hat womöglich die falsche Berufswahl getroffen.

Die Mitarbeiter machen lassen

Immer wieder höre ich „Miss es oder vergiss es“, doch diese Haltung ist von vorgestern. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, worauf es ankommt, man muss sie nur lassen.



Vertriebssteuerung ist wichtig und notwendig, nur nicht in dieser meist vorhandenen Detailtiefe. Probieren Sie es aus und denken Sie Ihre Vertriebssteuerung gemeinsam mit Ihren Vertriebsteams neu. Sie werden fasziniert und überrascht zugleich sein – und Ihre Kunden werden es Ihnen danken.

2.7. Das Kundensegment als Gefängnis

Sparkassen und Banken lieben es, Kunden zu segmentieren. Hierbei gibt es die unterschiedlichsten Ansätze, wie die einzelnen Segmente bestimmt werden. Unabhängig von der Definition der Segmente, führen sie alle doch meist zum selben: einem schlechteren Kundenerlebnis. Warum Kunden-segmentierung Schubladendenken fördert.

Neulich besuchte ich ein Institut – diesmal nicht mit beruflichem Hintergrund, sondern als Kunde. Mein Anliegen war ein sehr banales, für eine Depotöffnung benötigte ich eine Beglaubigung. Was sehr formell klingt, ist in der Praxis ein Stempel, der markiert, dass Kopie und Original übereinstimmen. Als die Dame am Service sah, dass ich dem Segment Firmenkunde zugehörig bin, wurde ich sofort in das Firmenkunden-Center verwiesen (zum Glück im selben Gebäude). Somit durfte dann ein Firmenkundenberater mein Dokument stempeln. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis: Ein Fiasko. Doppelte Wartezeit für den Kunden, mindestens doppelte, wenn nicht sogar dreifache Kosten für die Sparkasse.

Nicht die Segmentierung ist das Problem, sondern die rigide Umsetzung

Dieses persönliche Erlebnis ließe sich beliebig erweitern. Tagtäglich erfahren Kunden aufgrund ihres Kundensegments eine Behandlung, die nicht zu einem herausragenden Erlebnis führt. Da werden Kunden zwanghaft zu ihrer Betreuerin verwiesen, obwohl man das Anliegen auch sofort selbstständig erledigen könnte. Auf einmal wird das Leistungsangebot des Instituts reduziert auf einen einzelnen Menschen.

Egal, wie viele Filialen und weitere Zugangswege angeboten werden, im Wesentlichen liegen die Geschicke immer bei einem Menschen: dem zugeordnetem Betreuer. Das Kundensegment wird somit förmlich zum Gefängnis, da der Kunde gar nicht das gesamte Leistungsangebot (alle Filialen und Mitarbeiter) nutzen kann. Die Institute nennen dies Hauptbetreuerprinzip. Im Grundsatz ist die Idee, dass eine Person, zu der man eine Vertrauensbeziehung hat und die die persönliche Situation umfänglich kennt, eine ehrenwerte Sache.

Kunden wünschen sich ein einfaches, schnelles und persönliches Erlebnis

In Zeiten, in denen die Kontakte zum eigenen Finanzdienstleister aber immer weniger werden, ist diese Vorgehensweise in Teilen aus der Zeit gefallen. Als Kunde will ich – wie meine eigene Forschung zeigte – eine Lösung, ein einfaches, schnelles und persönliches Erlebnis. Welche Person dies erbringt, ist mir persönlich vollkommen egal. Ich schätze meine Beraterin und meinen Berater als Mensch und ich schätze, dass beide sehr unkompliziert für mich agieren, weil sie mich kennen. Aber wäre es nicht noch viel besser, wenn das gesamte Institut aus unkomplizierten Möglichmachern bestünde?

Steuerungssysteme fördern häufig unternehmerisches Fehlverhalten

Kunden nach bestimmten Kriterien zu segmentieren, hat vor allem organisatorische Gründe. Dadurch soll der spezifische Bedarf ermittelt und dementsprechend ein Ansprechpartner gefunden werden. Im Ansatz ist diese Vorgehensweise gut gedacht und sinnvoll. In der Praxis führt sie aber häufig zu den genannten Friktionen für den Kunden. Ein unsäglicher Zustand, den es konsequent aufzulösen gilt. Er führt das Erlebnis ad absurdum, wenn ich für einen Stempel einen Termin mit meinem Betreuer ausmachen müsste. Häufige Ursache dieser Haltung, dass Mitarbeiter in den Segmenten denken und handeln, ist das Steuerungssystem: Gespräche und Abschlüsse mit „fremden“ Kunden werden nicht gewertet. Allein die Tatsache, dass man von fremden Kunden sprechen muss, obwohl diese ja alle Kunden derselben Sparkasse oder Bank sind, zeigt, wie realitätsfremd diese Art der Steuerung ist.

Es gilt, das Vertriebssteuerungssystem neu zu denken. Jenseits der Kundensegmente und Zuordnungen, z. B. auf Basis von Aktivitäten. Auch dies lässt sich nicht von heute auf morgen realisieren, zu tief sitzen die gezogenen Grenzen. Daher ist hier neben der Veränderung des Steuerungssystems vor allem eine Veränderung der Haltung der Mitarbeiter notwendig. Aus „mein“ und „dein“ wird unser.

Zeit, sich auf den Weg zu machen, um so wirklich ein herausragendes Kundenerlebnis bieten zu können.



3. Ausblick

Auch wenn sich die Ausgangssituation weiter massiv verschlechtert, gibt es viele gute Gründe, warum Sparkassen und Banken auch nach der Krise noch sinn- und wertvoll sind. Die zentrale Frage wird lauten: „Für welche Fragen Ihrer Kunden sind Sie die Antwort?“ Daher abschließend ein paar Fragen zur Inspiration für Ihre Strategieklausur:

„Für welche Fragen Ihrer Kunden sind Sie die Antwort?“

14

Aufbau- und Ablauforganisation der Zukunft

- Wie wäre Ihr Institut aufgebaut, wenn Sie mehr in „Kreisen“ statt „Kästchen“ denken würden? Wer müsste mit wem im Austausch stehen? (z. B. Kreis Vertrieb PK)
- Welche Führungsphilosophie ist dafür notwendig?
- Wie können Sie es schaffen, das Workshop-/ Meetingaufkommen um 80% zu reduzieren?
- Wie können Sie Ihre Dienstleistungsqualität verbessern und gleichzeitig um mindestens 30% effizienter werden?

Beratungs- und Betreuungsphilosophie

- Welche Kundengruppen sind Ihre favorisierten Partner?
- Was ist Ihr einzigartiges Nutzenversprechen für diese Kunden?
- Welche Kundenbedürfnisse sind in den jeweiligen Gruppen vorhanden und welche Erwartungen an einen professionellen Finanzdienstleister ergeben sich daraus?
- Welche Folgerungen lassen sich daraus für Ihre Vertriebskanäle schließen?

Zentrale Steuerungsgrößen

- Anhand welcher Kennzahlen erkennen Sie, dass Sie Ihren Zielen näherkommen?
- Wie können Sie den Teamzusammenhalt einerseits und Höchstleistungen andererseits fördern?
- Wie sähe Ihr Controlling aus, wenn es auf Vertrauen („Die Mitarbeiter können das.“) statt Misstrauen („Ohne Kontrolle kein Fleiß.“) aufbaut?

Einen wirkungsvollen Diskurs im Management-Team und den Mut, die Konsequenz und die Freude zur Umsetzung wünsche ich Ihnen von Herzen.

Gerne begleite ich Sie auf diesem Weg.

Ihr

Dr. Jürgen Weimann



4. Über den Autor

Dr. Jürgen Weimann zählt zu den führenden Managementberatern für kompromisslose Kundenorientierung und wirkungsvolle Führung. Für sein Wirken wurde er mehrfach ausgezeichnet. Das Manager Magazin kürte ihn zum TOP Consultant 2020 und die Wirtschaftswoche verlieh ihm den Best-of-Consulting-Award in der Kategorie Strategie.

Zukunftsfähigkeit bedeutet vor allem betriebswirtschaftliche Stärke als Ergebnis einer intelligenten Mischung aus smarter Ablauf- und Aufbauorganisation, Mitarbeiterengagement und kompromissloser Kundenorientierung. Hierfür braucht es vor allem Mut und Leidenschaft des Einzelnen, Klarheit, Freude im Handeln, stetige Weiterentwicklung sowie Teams, die „Flow“ im gemeinsamen Tun empfinden. Für diese Ergebnisse steht Dr. Jürgen Weimann.

Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Dr. Jürgen Weimann vereint betriebswirtschaftliches Know-how, profunde Praxiserfahrung und Empathie für das Mobilisieren von Menschen. Dadurch gelingt es ihm, Vorstände und Mitarbeiter gleichermaßen zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

| 15

Geschwindigkeit:

um 50 % kürzere
Projektlaufzeiten durch
konsequente
Fokussierung auf
Ergebnisse

Seniorität:

100 % exklusive
Begleitung durch Dr.
Jürgen Weimann

Expertise:

zehn Jahre Vertriebs-
mitarbeiter und
Vertriebsleiter sowie
elf Jahre Beratungs-
expertise in über 200
Projekten

Empathie:

egal ob Vorstand,
Führungskraft oder
Mitarbeiter, alle spüren
Augenhöhe

Rentabilität:

Beratungshonorar
amortisiert sich nach
spätestens sechs
Monaten





KONTAKT

DR. JÜRGEN WEIMANN

Managementberater

+49 - 176 - 61 01 68 62

jw@juergenweimann.com

JürgenWeimann.Consulting GmbH

Tölzer Str. 1

82031 Grünwald



JürgenWeimann®