

# .08

Jürgen Weimann®



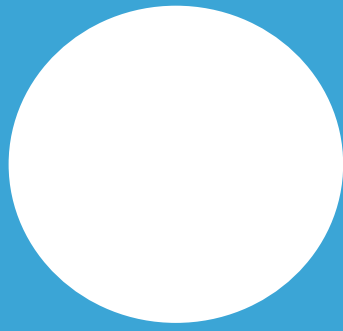
**DR. WEIMANN'S THESENPAPIERE  
AUSGABE 8**

Die Weimann-Wirkung®.  
Jeder Einzelne ist von Bedeutung.

## ZUKUNFTSPOWER ENTFALTEN

**Gedanken für die Zeit  
nach Corona**





**NHALT**

# 1

## Management Summary

---

## Ausgangssituation in der Finanzindustrie

---

# 2

# 3

## Thesen für die Zukunftsfähigkeit als Bank oder Sparkasse

---

- 3.1. Kunden-Exzellenz statt Behördenerlebnis
- 3.2. Die Filiale ist tot – es lebe die Filiale
- 3.3. Smarte Zusammenarbeit und Synergien statt Komplexität
- 3.4. Offenes Produktuniversum statt Bauchladen
- 3.5. Der Mitarbeiter von morgen ist ein anderer

| 3

## Fazit

---

# 4

# 5

## Über den Autor

---



## 1. MANAGEMENT SUMMARY

---

Wir befinden uns mitten in einer Wirtschaftskrise. Alle Branchen sind von den Auswirkungen der Corona-Pandemie betroffen. Bereits jetzt sind erste Auswirkungen auf die Finanzindustrie spürbar. Unterstellt man kein V-Szenario für die wirtschaftliche Erholung, so ist von einem massiven Anstieg der Risikokosten in den Kreditportfolios auszugehen. Möglicherweise ist dies der Beginn einer neuen Bankenkrise, da fast keines der Institute wirklich „Speck auf den Rippen“ hat, sondern das Eigenkapital stark angegriffen und die Ertragskraft viel zu niedrig sind. Kurzum: Der gesamte Sektor steht vor einem tiefgreifenden Wandel. Aus meiner Sicht der größte Wandel, den wir bisher erlebt haben. Kleine Schritte werden nicht mehr ausreichen, um als Bank oder Sparkasse die Zukunft zu erreichen. Viele Fusionen werden folgen. Doch auch die Bildung größerer Einheiten wird nicht die Lösung bringen, da – vereinfacht ausgedrückt – aus der Verbindung von zwei „Kranken“ kein „Gesunder“ entstehen kann. Selbst wenn zum jetzigen Zeitpunkt keiner der großen Technologie-Player wie Amazon oder Google richtig ins Bankgeschäft eingestiegen ist, steht die gesamte Industrie mit dem Rücken zur Wand.

Nun zählen vor allem Veränderungsgeschwindigkeit, Ertragsstärke und Innovationsfähigkeit. Überleben werden die Institute, denen es gelingt, sich radikal und vor allem schnell auf die sich verändernden Rahmenbedingungen einzustellen. Fünf Thesen für die Zukunft als Kreditinstitut:

- **Kunden-Exzellenz:** Heute oftmals behördliche Prozesse und Verhaltensweisen weichen wirklich kundenzentriert ausgerichteten Erlebnissen.
- **Omnipräsenz:** Die heutige Filiale ist tot und wird durch dezentrale Erlebniscenter ersetzt.
- **Einfachheit:** Komplexe Strukturen der Zusammenarbeit führen entweder zum Exitus des einzelnen Instituts bzw. der gesamten Organisation oder werden durch smarte Strukturen und Synergien ersetzt.
- **Fokus:** Das heutige Produktuniversum wird extrem verschlankt und durch eine offene Produktarchitektur ersetzt.
- **Einstellung:** Der Mitarbeiter von morgen ist nicht der Mitarbeiter von heute.

Möge dieses Thesenpapier viele Menschen erreichen. Leiten Sie es gerne an Interessierte weiter. Lassen Sie sich nun ein wenig inspirieren und sicher an der einen oder anderen Stelle „rütteln“; seien Sie sicher, es erfolgt immer mit Respekt und Liebe.

Viel Inspiration und herzliche Grüße sendet Ihnen

Ihr Dr. Jürgen Weimann

## 2. AUSGANGSSITUATION IN DER FINANZINDUSTRIE

Die aktuelle Wirtschaftskrise trifft den Bankenmarkt hart und zu einem ungünstigen Zeitpunkt. Egal, wo man hinblickt, die in der Vergangenheit angestoßenen Veränderungen zeigen zu wenig und vor allem zu langsam Erfolge. Viele Sparkassen haben sich mit der Vertriebsstrategie der Zukunft beschäftigt. Im Privatkundengeschäft sind die Entscheidungen großteils umgesetzt, zeigen aber noch keine große Wirkung. Im Firmenkundengeschäft sind viele Sparkassen noch mitten in der Konzeptionsphase. Auch bei den Großbanken sieht es nicht besser aus. Sowohl die Deutsche Bank als auch die Commerzbank wandeln von Strategie-Update zu Strategie-Update – ohne spürbare Erfolge. Es scheint, dass mit der Existenzkrise ebenso eine Sinnkrise in der Branche ausgebrochen ist. Ratlosigkeit im Management weicht der Zukunftsfreude. Dabei braucht es doch gerade jetzt allen voran Vorstände, die positiv in die Zukunft blicken. Solche, die Menschen mitreißen können und nicht eine Stimmung von „Rette sich, wer kann!“ verbreiten. Beraterstudien malen ein sehr düsteres Bild. So geht eine Studie von Roland Berger davon aus, dass in einem optimistischen Szenario (schnelle Erholung der Wirtschaft) das operative Ergebnis der deutschen Banken in 2020 um 25 % absinken würde. Unter Einbezug der Risikokosten würde das Vorsteuerergebnis um 230 % einbrechen und bis zu vier Jahre negativ bleiben. Im zweiten Szenario (tiefe Rezession) liegt der Einbruch des operativen Ergebnisses bei 40 % und das Gesamtergebnis sinkt um 320 % – daraus resultieren rote Zahlen bis 2025. Mc Kinsey rechnet sogar mit einem Einbruch des operativen Ergebnisses nach Risikokosten um 42 %. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass diese Zahlen zwar immer auf gewissen Annahmen basieren und nicht unbedingt eintreffen müssen, unstrittbar ist aber sicherlich: die Einbußen sind massiv. Alleine wenn man einen Anstieg der Risikokosten um 25 % bei den deutschen Sparkassen unterstellt, wäre bereits die Hälfte in den roten Zahlen.

Bei all den negativen Botschaften darf man nicht vergessen, dass gerade in der Krise der Bedarf an fundierter Beratung in finanziellen Angelegenheiten größer ist denn je. Egal, in welcher Einkommens- und Vermögenssituation Menschen sich befinden, jeder hat aktuell mindestens eine finanzielle Frage im Kopf. Betrachtet man die Potenzialstudien der unterschiedlichsten Regionen in Deutschland, so kann man fast über jede Region sagen, dass es den wenigsten Banken und Sparkassen aktuell gelingt, das wirkliche Potenzial zu heben. Woran liegt das?

Dieses Thesenpapier soll vor allem den Blick nach vorne richten, gleichzeitig soll eine kurze Ursachenforschung zum Nachdenken anregen. Wichtig ist dabei: Die folgenden Punkte beschreiben den Durchschnitt der mir bekannten Marktteilnehmer. Immer in dem Wissen, dass es wunderbare Ausnahmen gibt. Diese Ausnahmen werden zwar stetig mehr, es sind aber noch viel zu wenige.

### VERWALTUNG STATT MANAGEMENT

Viele Institute wurden in den letzten Jahren mehr verwaltet als aktiv gemanagt. Aufsichtsrechtliche Anforderungen wurden haarklein umgesetzt, die Chancen im Vertrieb jedoch nur wenig adressiert. Eine Unzahl an Projekten wurde vielerorts angestoßen, doch dabei manchmal jeglicher strategischer Fokus verloren.

Die erfolgreiche Umsetzung der Ergebnisse wurde meist gar nicht erst evaluiert, man war schon wieder mit dem nächsten Projekt beschäftigt. Ein Gefühl des Fortschritts war vorhanden, ohne dass beim Kunden ein wirklicher Mehrwert entstand. Doch solange kein Mehrwert für den Kunden entsteht, existiert auch kein Fortschritt. Bei vielen Vorständen überwog der Glaube, es kommen wieder „bessere Zeiten“, in denen man ohne großartige Aktivität aus dem Zinsgeschäft leben kann. Andere wiederum wollten, schon auf der Zielgeraden zur Pension, nun nicht mehr wirklich die „dicken Bretter bohren“. Zu groß die Gefahr, das eigene Denkmal ins Wanken zu bringen.

Die genannten Punkte, also Management des Stillstands = Verwaltung, treffen natürlich auch auf viele andere Bereiche der Institute zu. Wie viele Führungskräfte sind Ihnen in den letzten Jahren begegnet, die aktiv angeboten haben, in ihrem Bereich Prozesse zu verschlanken und dafür Mitarbeiter abzubauen? Oder die sich bei der Zieldefinition für den Vertrieb mal wirklich ambitionierte Summen vorgenommen haben? Unsummen werden mit Kapazitätsberechnungen wie z. B. PARES kompakt erzielt, doch spürbare Umsetzungen der Erkenntnisse gibt es nur wenige.

### EIGENBESCHÄFTIGUNG STATT GESCHWINDIGKEIT

Betrachtet man die Akribie, mit der in vielen Instituten dokumentiert wird, so erweckt dies schnell den Eindruck einer großen Bürokratie. Viele begründen dies mit Anforderungen der Aufsicht, was in einigen Punkten stimmt, in vielen jedoch ist das Motto „wer schreibt, der bleibt“ schlicht nicht mehr zeitgemäß. Projektaufträge mit kleinteiligsten Kapazitätsberechnungen, Steckbriefen und Abschlussberichten seien hier als ein Beispiel genannt.

Teilweise wird gefühlt mehr dokumentiert als produktiv nach vorne gebracht. Daraus resultieren Beschlüsse, die für alle Beteiligten lähmend zu lesen sind, Rundschreiben, die keiner lesen mag und ein Informations-GAU, zu dem sich noch Unmengen an E-Mails und Meetings im Dauerlauf gesellen (dem interessierten Leser sei hier mein Thesenpapier „Produktivität entfalten“ ans Herz gelegt). Meist reicht ein Blick in die Vertriebssteuerung und die Organisation von Projekten, um einen guten Eindruck über die „Dokumentationswut“ des jeweiligen Instituts zu erhalten. Eine ergebnisorientierte Vorgehensweise, also auf ein klares Ergebnis hin denkend und handelnd zu agieren, hat sich bisher nur in wenigen Instituten durchgesetzt.

### **VERÄNDERUNGSMÖGLICHKEIT VS. VERÄNDERUNGSDRUCK**

Natürlich waren die letzten Jahre und vor allem die Zeit nach der letzten Finanzkrise hart für die Finanzwelt. Einiges wurde auch bewegt – Filialen optimiert, Preise erhöht, neue Vertriebskonzepte probiert – doch gleichzeitig waren die zwar sehr niedrigen Erträge immer noch ganz auskömmlich, sodass man zwar über niedrige Zinsen jammern konnte, sich aber noch kein existenzbedrohlicher Druck entwickelte. Jetzt hingegen wird die Krise allerdings für die meisten Institute tatsächlich existenzbedrohlich werden.



**„Der Veränderungsdruck war bisher noch nicht grösser als die eigene Bequemlichkeit“**

### **SCHEU VOR DEM UNANGENEHMEN**

Niemand hat in einem Trennungsgespräch mit einem Mitarbeiter Freude. Sich von langjährigen Mitarbeitern zu trennen oder Führungskräfte, die seit Jahren in dieser Funktion sind, zu entmachten, sind Gespräche und Maßnahmen, die jeder als furchtbar empfindet. Gleichzeitig sind genau diese Maßnahmen notwendig für die Zukunftsfähigkeit eines Instituts. Immer wieder begegne ich solchen bekannten Fällen; jeder in der Sparkasse weiß es, aber es wird nicht gehandelt. Jahre werden abgewartet, teilweise sogar noch Gefälligkeitsbeurteilungen erstellt, die dann spätestens vor dem Arbeitsgericht wieder Thema sind. Auch hier zeigt sich: Der Veränderungsdruck war bisher noch nicht größer als die eigene Bequemlichkeit.

### **FESTHALTEN AN ALTBEWÄHRTEM**

Wir alle lieben das Bekannte. Hier kennen wir uns aus, hier fühlen wir uns sicher. Neues ist für jeden von uns zunächst höchst unangenehm. In einer äußerst spannenden Studie wird das Warten an einer Bushaltestelle untersucht.

Zeigt man den an der Haltestelle Ankommenden an, dass der nächste Bus in 15 Minuten da sein wird, beginnen die meisten nach einer Alternative zu suchen. Sie laufen oder suchen sich ein anderes Verkehrsmittel. Warten die Menschen jedoch bereits eine Weile, z. B. 7 Minuten, so verharren diese eher. Die bereits investierte Zeit wird deutlich mehr wertgeschätzt. Empirisch überprüft warteten Probanden sogar länger als Sie -im Vorfeld gefragt- zu Warten bereit gewesen wären. Dieses Verhalten erkennt man auch häufig bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten. Besonders wenn in die Implementierung des neuen Konzepts schon viel Geld und Zeit investiert wurden, will man unbedingt daran festhalten, da es schon viel Arbeit gekostet hat, sich aber noch nicht auszahlen konnte. Im Sparkassen-Sektor ist für mich das Sparkassen-Finanzkonzept so ein Beispiel. Seit über einem Jahrzehnt wird versucht, die Vertriebsaktivität durch das Finanzkonzept zu steigern. Die Aktivitätszahlen sind jedoch jährlich konstant niedrig – und wenn sie doch hoch sind, dann ist die Anzahl der falsch erfassten Gespräche einer der Gründe. Es wird gesteuert, Bedarfssfelder werden ausgewertet, Kontakttableaus definiert und blickt man auf die Ertragsseite, ist die Vertriebsleistung in vielen Fällen immer noch zu niedrig. Aus Liebe zum Finanzkonzept scheinen viele schlicht den Kunden aus den Augen verloren zu haben.

Es ließen sich noch weitere Gründe wie z. B. Egotrips, politische Einflüsse oder regionale Zwänge aufführen. Ihnen fallen sicher noch viele andere Gründe ein, daher spare ich mir dies an dieser Stelle und möchte stattdessen mit Ihnen nun den Blick in die Zukunft wagen.

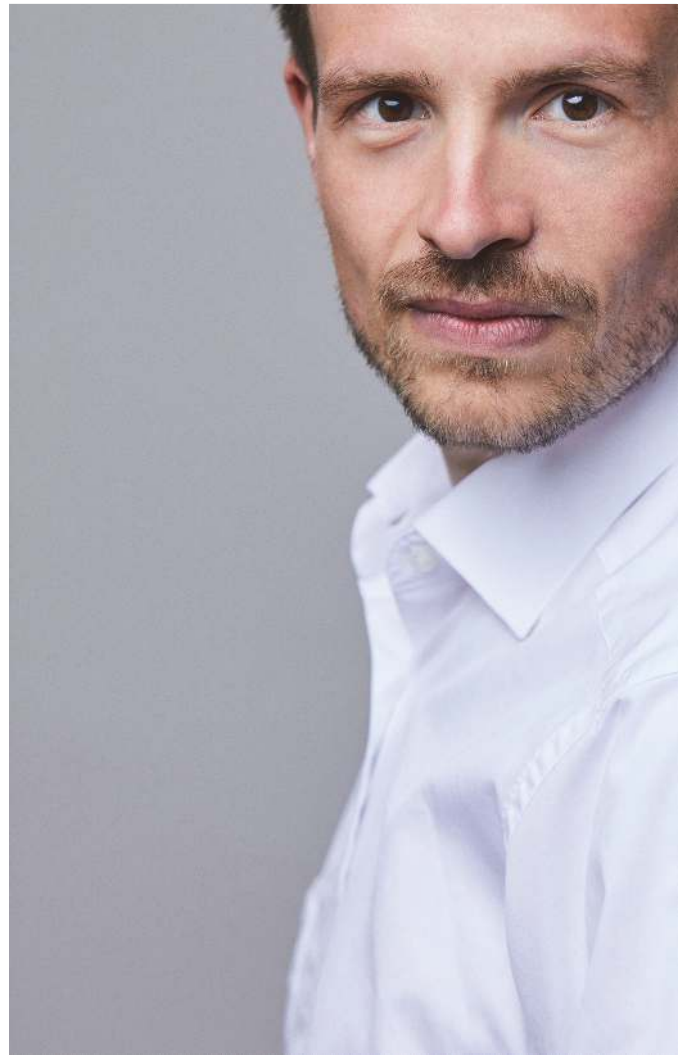
### 3. THESEN FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGKEIT ALS BANK ODER SPARKASSE

#### 3.1.KUNDEN-EXZELLENZ STATT BEHÖRDENERLEBNIS

Vielleicht denken Sie sich gerade beim Lesen: „Ich kann das Thema schon nicht mehr hören.“ Bereits seit Jahren beschäftigt sich jedes Institut mit dem Thema Kundenzentrierung, Kundenorientierung, Kundenbegeisterung, Kundenzufriedenheit oder eben Kunden-Exzellenz. Viele Worte mit nur einer Bedeutung – in meiner Definition:

„Ein einfaches, schnelles und persönliches Erlebnis, welches der Kunde an allen Kontaktpunkten als herausragend beschreibt“

Auch wenn das Thema schon lange diskutiert wird und es auf fast keiner Konferenz und in keiner Fachzeitung mehr fehlt, ist nur wenig passiert. Auch heute noch sind viele Institute nicht 24 Stunden an 7 Tagen der Woche erreichbar – ein Service, den mittlerweile selbst die Deutsche Bahn anbietet. Auch heute noch werden Kunden, die eine Filiale besuchen, unfreundlich abgesperrt und an die SB-Geräte verwiesen. Die beliebteste Frage bei der Kontoeröffnung ist „Haben Sie einen Termin – und ihren Ausweis dabei?“, statt „Wie schön, dass Sie sich für uns entschieden haben. Was kann ich Ihnen anbieten?“. – Es lassen sich noch viele weitere Beispiele anbringen. Wie kann es sein, dass z. B. die Interhyp vielen Instituten beibringt, wie exzellente Baufinanzierungsberatung funktioniert? Wie kann es sein, dass Apple Pay Paypal Paroli bietet, während Paydirekt ein Schattendasein führt? Wie kann es sein, dass N26 zur Drohkulisse der Branche wird, obwohl sowohl die Kundenanzahl als auch das Produktangebot nichts anderes sind als altbewährtes Banking in einem sehr schönen, modernen Gewand? Bevor ich mich in Rage schreibe, blicken wir auf das, was nun zu tun ist.



**„Kundenzentrierung bedeutet ein einfaches, schnelles und persönliches Erlebnis an allen Kontaktpunkten.“**

## KUNDENZENTRIERUNG BEDEUTET VOR ALLEM DAS VERSTEHEN DER KUNDENBEDÜRFNISSE

Kundengruppen sind immer die Ansammlung von Individuen mit unterschiedlichsten Erfahrungshorizonten und Bedürfnissen. Auch die häufig im Einsatz befindlichen Kundensegmente (z. B. Privatkunden, Firmenkunden, Private Banking) helfen hier nicht weiter, da diese Gruppen nicht homogen sind. Es gilt herauszufinden, welche Untergruppen sich darin bilden lassen und welche Bedürfnisse und Beweggründe bzw. Anforderungen an einen Finanzdienstleister diese Menschen haben. Nur durch ein tiefes, empathisches Verstehen der Kundenbedürfnisse lässt sich dann im nächsten Schritt ein Erlebnis für den Kunden erzeugen, das sein Herz berührt und schließlich zum Kauf, zum Wiederkauf und vor allem zur Empfehlung führt. Eine große Hilfe sind hier Kundenbefragungen durch z. B. Fokusgruppen, oder die Erstellung sogenannter Kunden-Personas:



**„Die Sparkasse bekommt von mir eine Chance.“**  
FRANZI

### DEMOGRAFIE

- Weiblich, 31 Jahre
- In einer Partnerschaft, kinderlos
- Ausbildung, nebenbei studiert, sehr gute Karriere
- Nettoeinkommen 2.800 € p.M.

### WERTE

- Selbstbestimmtheit
- Geborgenheit
- Vertrauen

### WÜNSCHE / TRÄUME

- Partnerschaft und Karriere vereinen
- Eigene Immobilie erwerben
- Finanziell unabhängig sein
- Sabbatical um im Camper zu reisen

### MARKENLIEBE

- Mini
- Chanel
- Michael Kors
- Apple

### PROBLEME / HINDERNISSE

- Alles geht viel zu langsam
- Wenig Zeit sich um Ihre Finanzen zu kümmern
- Besuche bei der Sparkasse sind eher lästig
- Gewohnt sich selbst Themen zu erschließen

### WAS BEREITET SCHLAFLOSE NÄCHTE?

- Verpasse ich etwas bei meinen Finanzen?
- Welchem Finanzdienstleister kann ich vertrauen?
- Wie gelingt es mir mein Gehalt zu erhöhen?

### WER VERKAUFT ETWAS ÄHNLICHES? WIE?

- Andere Banken und Institute
- N26 (haben viele Freunde) und Revolut
- Freie Finanzvermittler

### WIESO BEI DER SPARKASSE KAUFEN?

- Beratungsqualität + Empathie  
→ „Hier fühle ich mich aufgehoben und in professionellen Händen.“
- Alles aus einer Hand  
→ „Die machen es mir einfach – eine SMS genügt.“
- Erreichbarkeit  
→ „Ich muss nicht extra vorbeikommen, das meiste geht via E-Mail bzw. virtuell.“

## PROZESSE WEICHEN KUNDENREISEN

Aus Sicht des Kunden gibt es nur wenige Gründe, Kontakt mit der Sparkasse oder Bank aufzunehmen. Hier eine Übersicht über wesentliche Motive:

## KUNDENREISEN – BEDÜRFNISSE DER KUNDEN

- “ Ich möchte ein Konto eröffnen.
- “ Ich möchte eine Immobilie finanzieren.
- “ Ich möchte ein Auto kaufen.
- “ Ich möchte Geld anlegen.
- “ Ich benötige eine Beratung.
- “ Ich möchte eine Überweisung tätigen.
- “ Ich habe eine Vertragsänderung.
- “ Ich habe geheiratet, ein Kind bekommen, einen Nachlass zu melden.



Viele Sparkassen denken und agieren noch sehr stark in Prozessen, die den entscheidenden Nachteil haben, dass sie meist nur die Innensicht des Instituts beschreiben. Aktuell finden jedoch bis zu 60 % des Gesamterlebnisses außerhalb des Instituts, z. B. auf Webseiten, Internetforen, Informationsplattformen etc., statt. Hier gilt es, orientiert an den Personas, alle Kundenreisen so auszurichten, dass der Kunde ein mindestens zufriedenstellendes Erlebnis, im besten Fall ein herausragendes Erlebnis hat. Der detaillierten Vorgehensweise habe ich ein eigenes Thesenpapier gewidmet (Kundenpower entfalten), gleichzeitig ist im Nomos Verlag mein Buch „Service Excellence im deutschen Bankenmarkt“ erschienen, welches sich ebenfalls intensiv mit der Begeisterung von Kunden auseinandersetzt.

## BEWUSSTE INVESTITION IN „WOW-ERLEBNISSE“

Kostenbewusstsein ist gerade in der jetzigen Situation absolut notwendig. Einsparpotenziale ergeben sich vor allem bei den Personalkosten. Gleichzeitig haben viele Institute in der Vergangenheit kundenwirksame Sachkosten insbesondere im Veranstaltungsbereich extrem reduziert, da diese leicht streichbar sind. Teilweise aber an falscher Stelle, denn ein schöner Abend mit leckerem Essen und schönen Begegnungen ist z. B. im Firmenkunden- und Private-Banking-bereich eine willkommene Abwechslung und Möglichkeit zur Kundengewinnung. Das gemeinsame Essengehen im schönen Rahmen, gemeinsam mit dem Firmenkundenberater oder dem Private-Banking-Betreuer, ist gleichzeitig auch ein viel zu selten genutztes Mittel der Wertschätzung. Am Kunden zu sparen, ist eine falsch verstandene Form von Kosteneffizienz. Ein paar Fragen zur Anregung: Wie könnte Ihr Branchenabend aussehen, an dem Sie die Größen Ihrer Region zusammenbringen? Wie könnte Ihr Newsletter inhaltlich gestaltet sein, damit Ihre Kunden diesen voller Begeisterung an Freunde oder Bekannte weiterleiten? Wie wäre ein direkter Vorstandszugang für Ihre Top- und Potenzialkunden? Kann man Ihre Firmenkundenbetreuer und Private-Banking-Teams via WhatsApp erreichen?

## Am Kunden zu sparen, ist eine falsch verstandene Form von Kosteneffizienz.

### AMBITIONSNIVEAUS IM VERTRIEB

Viele der Verbundpartner liefern wunderbare Potenzialanalysen für die Institute. Natürlich sind nie 100 % des Potenzials im Geschäftsgebiet adressierbar, trotzdem lässt sich meist erkennen, egal in welche Produktparte man blickt, dass es genug Chancen für Mehrertrag am Kunden gibt. Dieser ist nur, wie in den vorherigen Punkten ausgeführt, deutlich schwieriger zu heben. Kunden sind anspruchsvoller und möchten persönlich angesprochen und verstanden werden. Erst wenn das darauf folgende Erlebnis den Kunden mindestens zufriedenstellt, wird er für einen Abschluss bereit sein. Dies setzt – wie beschrieben – eine komplett andere Vorgehensweise im Vertrieb voraus und gleichzeitig eine andere Planung.

Vergleicht man Sparkassen oder Banken untereinander, oder noch besser miteinander, dann ist bereits an dieser Stelle viel Lernpotenzial vorhanden. Vergleichen Sie doch mal Ihre Ertragswerte mit denen ihres direkten Konkurrenzinstituts am gleichen Bankplatz. Häufig zeigt sich bereits auf dieser Ebene viel Lernpotenzial. Erweitern Sie diese Gruppe um die Top 5 in Ihrem Bundesland oder Ihrer Institutsgruppe und reichern Sie diese Daten noch mit den Potenzialdaten aus diversen Studien an. Potenziale sind in fast unendlichem Maße vorhanden, nur meist gelingt es dem bestehenden Vertrieb nicht, dieses ausreichend zu adressieren. Die Vertriebsplanung ist meist ein sehr langwieriger Prozess für alle Beteiligten; nicht, weil diese so schwer umzusetzen wäre, sondern meistens vor allem wegen der zu führenden Diskussionen. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Ein einfaches Beispiel: Zwei Gebietsdirektoren in der Vertriebsplanung; Planung von Mitarbeiter A: + 30 %, Planung von Mitarbeiter B: + 10 %, jeweils im Vergleich zum Vorjahr des Vertriebsbarwerts. Ein Jahr später liegt die Zielerreichung von A bei + 25 % und von B bei + 12 %. Häufig wird dann sehr viel über die Nichterfüllung der Planung von A diskutiert, obwohl zum einen ein deutlich anspruchsvolleres Ambitionsniveau zugrunde liegt und gleichzeitig die Vertriebsleistung doppelt so hoch ist wie bei Mitarbeiter B. Warum sollten sich also Menschen bei der Vertriebsplanung ambitioniert „aus dem Fenster lehnen“? Hinzu kommen ebenso Effekte durch die Vertriebssteuerung. Wie viel mehr Wertschätzung und Erfolgstaumel erfährt eine Führungskraft bei Ihnen, wenn Sie statt 85 % Zielerreichung 120 % bringt? Meist lohnt sich der deutliche Kraftakt, der für die Differenz von 35 % Zielerreichung notwendig ist, schlicht nicht. Sie ernten, was Sie säen.

### 3.2. DIE FILIALE IST TOT – ES LEBE DIE FILIALE

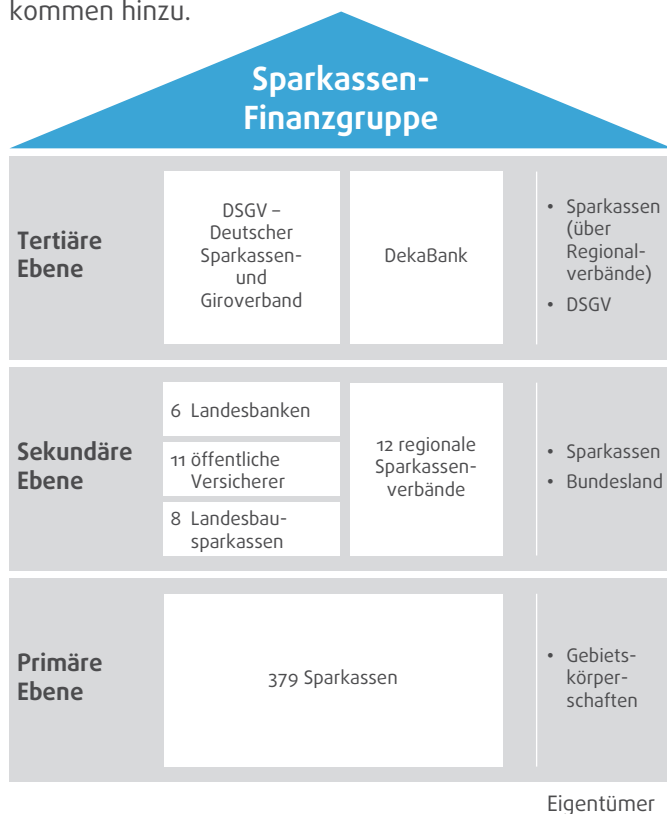
Vieles ist über die Filialen bereits geschrieben und diskutiert worden. Gerade die Corona-Krise führt zu einem weiteren Bedeutungsverlust für die Filialen. Viele Institute haben bereits reagiert und zuvor aus Gründen des Gesundheitsschutzes geschlossene Filialen nicht wieder eröffnet. Auch hier lassen sich keine pauschalen Rezepte postulieren, gleichwohl ist der Bedarf an Filialen historisch niedrig. Im Mittel gehe ich von einer Reduzierung um 40 bis 50 % aus. Neben der Zukunftsfähigkeit der Region der Filiale ist vor allem die Größe entscheidend. Filialen mit weniger als 4 Mitarbeitern haben keine Zukunft mehr. Wenn sich Kunden mal auf den Weg in eine Filiale machen, dann erwarten Sie eine professionelle und schnelle Dienstleistung. Dies setzt Kompetenz und Empathie bei den Menschen in den Filialen voraus. Aktuelle Kundenbefragungen zeigen jedoch, dass dies häufig nicht der Fall ist.

Ältere Kunden fühlen sich unverstanden, da sie auf SB-Geräte oder Online-Banking verwiesen werden, obwohl sie die Bereitschaft hätten, dafür persönliche Beratung deutlich mehr zu bezahlen. Berufstätige Potenzialkunden fühlen sich ebenso unverstanden, da zum einen die Öffnungszeiten mehr an Parteienverkehrszeiten erinnern, das Interieur einer Zeitreise gleicht und die Mitarbeiter nicht auf Augenhöhe mit dem informierten Kunden umgehen können. Filialen haben dann eine Zukunft, wenn sie über wirkliche Öffnungszeiten, kompetente Mitarbeiter (Freundlichkeit allein reicht nicht!) und eine ansprechende Optik und Einrichtung verfügen.

Hier gibt es bereits zahlreiche positive Beispiele, z. B. das Konzept der Haspa der Stadtteilfiliale oder der Sparkasse Steinfurt. Der Kunde sollte nach einem Besuch der Filiale gerne wiederkommen wollen und nicht das Gefühl „Ich will nie wieder eine Filiale besuchen.“ haben. Filialen sind kein Selbstzweck, sondern ein entscheidender Faktor zur Abgrenzung vom digitalen Wettbewerb. Dies funktioniert jedoch nur dann, wenn die Filialen einen spürbaren Mehrwert für Kunden bieten. Reine Zahlstellen oder Filialen mit nur einem Mitarbeiter bieten diesen nicht und sind daher konsequent zu schließen.

### 3.3. SMARTE ZUSAMMENARBEIT UND SYNERGIEN STATT KOMPLEXITÄT

Über diese These ließen sich viele Bücher schreiben. Blickt man in die Sparkassen-Finanzgruppe, so umfasst diese über 500 Unternehmen (z. B. IT, Leasing, Erstversicherer), zahlreiche Verbände und Landesbanken kommen hinzu.



Ein Blick genügt, um zu erkennen, dass die bestehende Struktur komplex ist, viele Einflussfaktoren vorhanden sind und somit auch viele Reibungsverluste, wenn es um schnelle Entscheidungen geht. Dezentralität der Sparkassen hat viele Vorteile; so kann die Sparkasse für ihre Region stehen und gerade den Unterschied zu Großbanken machen, die zentral gesteuert werden. Gleichwohl stellt sich die Frage: Würde man die S-Finanzgruppe neu aufbauen, würde man diese Struktur wählen? Die Antwort ist sicher nein. Viel zu viele Menschen, die mitreden, keine klare Verantwortlichkeit und Entscheidungsstruktur, hohe Reibungsverluste. Blickt man in den genossenschaftlichen Sektor, so ist diese Struktur schon deutlich schlanker. Zwar gibt es auch hier mehrere Regionalverbände, jedoch mit der DZ Bank und WGZ Bank nur zwei Zentralinstitute, mit der R+V nur eine Versicherung und der Schwäbisch Hall nur eine Bausparkasse. Allein dieser Vergleich zeigt, die S-Finanzgruppe darf sich eine zukunftsweisende Struktur geben, die schnellere Entscheidungen und vor allem Umsetzungen möglich macht. Hierzu ließen sich nun verschiedenste Szenarien und Modelle entwickeln, was aber nicht das Ziel dieses Thesenpapiers ist. Für interessierte Leser aus dem Sparkassensektor sei hier die Dissertationsschrift von Dr. Thomas Schneider empfohlen (erhältlich hier: <https://amzn.to/2087gt8>).

Neben der Vereinfachung im Makromarkt, ist ebenso eine radikale Vereinfachung im Mikromarkt notwendig. Hier gilt es, vor allem in der Zusammenarbeit innerhalb der Sparkasse und in Kooperation mit dem regionalen Sparkassenverband stärkere Synergien zu heben.

Angefangen bei der Gremienstruktur, in der es zahlreiche Ausschüsse gibt, die reinen „Empfehlungscharakter“ haben und für die sich Vorstände sowohl regional als auch im jeweiligen Bezirk treffen, bis hin zu den Schnittstellen zwischen Institut und Verband, beispielsweise bei Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Gerade für Tätigkeiten wie z. B. die jährliche Kampagnenplanung braucht es keine 385 Einzelplanungen, da es eine zentrale Werbelinie der S-Finanzgruppe gibt. Trotzdem fangen fast alle Institute einzeln an, Vertriebskampagnen zu planen.

Hier ließe sich Know-how in einer zentralen Einheit bündeln, die Aufgaben des Vertriebsmanagements (z. B. GSW-Planung, Potenzialanalysen, Studien, strategische Entwicklung), der Banksteuerung (z. B. Vertriebscontrolling) und des Bereichs Personal (z. B. Arbeitsrecht) übernimmt. Aktuell wird dieses Know-how in allen Instituten und in allen Verbänden vorgehalten. Neben den Schnittstellen zwischen Institut und Außenwelt, gilt es ebenso, interne Schnittstellen maximal zu reduzieren.

Die Einhaltung von Führungshierarchien (der Mitarbeiter spricht mit dem Teamleiter, dieser mit dem Abteilungsleiter, der mit dem Bereichsdirektor und dieser letztlich mit dem Vorstand) ist ein Relikt der Vergangenheit. Entscheidungsprozesse werden dadurch verlangsamt, gute Ideen zerdiskutiert und sachlich Richtiges häufig durch Befindlichkeiten ersetzt. Hier sollten smarte Kollaborationstools, wie z. B. Microsoft-Teams, den abteilungs- und ressortübergreifenden Austausch fördern. Dies setzt ein komplett anderes Führungsverständnis voraus. Definieren sich heute viele Führungskräfte vor allem über die Anzahl der Mitarbeiter, die „unter ihnen stehen“, so ist die Führungskraft der Zukunft der Teamentwickler, der dafür sorgt, dass das Team alle Ressourcen hat, die es für herausragende Arbeit braucht. Aus dem „Regieren“ von Menschen wird vielmehr ein intelligentes „Dirigieren“ der Ressourcen. Die größte Hürde liegt hier in der Veränderung der eigenen Haltung und Einstellung. Bereits heute sind zahlreiche Führungskräfte (schätzungsweise ca. 40 %) überfordert mit ihrer Aufgabe, da nicht der beste Menschenverstehender zur Führungskraft gemacht wurde, sondern derjenige, der am längsten da war und durch „Ansitzen“ diese Funktion erreicht hat.

### 3.4. OFFENES PRODUKTUNIVERSUM STATT BAUHLADEN

Die Nachfrage nach Finanzprodukten ist ungebrochen. Egal, in welcher Einkommens- oder Vermögenssituation Menschen sich befinden, Fragen in finanzieller Hinsicht sind aktuell vielfältig vorhanden. Bereits heute haben sich viele Gruppen gebildet, die sich untereinander um genau solche Fragen kümmern. Als Beispiel sei hier „Immocation“ genannt, ein Kalkulationstool, mit dessen Hilfe man die Renditeberechnung und Objektbewertung für vermietete Immobilien vornehmen kann. Gleichzeitig finden Online-Kurse, Seminare und regionaler Austausch durch Immobilien-Stammtische und organisierte WhatsApp-Gruppen statt. Alles etwas, was auch eine Bank oder Sparkasse ins Leben hätte rufen können. Blickt man z. B. auf Facebook, so haben sich dort zahlreiche Gruppen gebildet, die sich mit Vermögensaufbau, Investment in Aktien etc. beschäftigen. YouTube ist voll von mehr oder weniger empfehlenswerten Videos zur Vermögensbildung. Auch hier sind die Menschen nicht Vertreter von Banken oder Sparkassen. Nun erreichen diese Formen des Angebots nur einen speziellen Teil von Kunden.

In diesem, für die Institute sehr potenzialstarken, Bereich treffen deutlich informiertere Kunden mit hohen Erwartungen auf den Finanzpartner. Blickt man in das Produktangebot der durchschnittlichen Sparkasse und Bank, so sind hier vor allem Produkte aus dem eigenen Verbund im Angebot und die Flexibilität, andere Produkte anzubieten, ist kaum ausgeprägt. Erste Entwicklungen in der Vermittlung von Festgeldern über Deposit Solutions ergeben sich nun im Sparkassen-Sektor; so arbeiten z. B. die Sparkasse Köln-Bonn und die HASPA mit dem Anbieter zusammen. Der Großteil der Institute ist jedoch noch in einem geschlossenen Universum unterwegs. Nun stellt sich aus Sicht des anspruchsvollen Kunden die Frage, warum er sein Konto und Depot bei einer Sparkasse oder Bank einrichten soll. Vereinfacht trifft hier meistens ein höherer Preis auf eine mittelmäßige Beratung und geringe Flexibilität. Hier gilt es anzusetzen. Als regionales Kreditinstitut wird man nie die Preise ermöglichen können wie z. B. die gerade auf den deutschen Markt kommenden Flat-Broker wie „Trade Republic“ o. ä., dafür muss man im Gegenzug eine erstklassige Beratung und größtmögliche Flexibilität bieten. Somit ergeben sich vor allem zwei Handlungsfelder: Zum einen die deutliche Erhöhung der Kompetenz der Mitarbeiter, um auch anspruchsvollen Kunden auf Augenhöhe zu begegnen, zum anderen eine gleichzeitige Öffnung des Produktuniversums und Vermittlung des für den Kunden bestmöglichen Produkts. Dies mag zwar in einzelnen Produktkategorien dazu führen, dass der Provisionserlös im Vergleich zur Vermittlung eines Produktes aus dem Verbund vermeintlich niedriger ist, jedoch hinkt dieser Gedanken-gang. Vielmehr müsste man an dieser Stelle den Nichtkauf, also Umsatz = 0 €, mit dem vermittelten Produkt eines Drittanbieters vergleichen. Das Beispiel im Sparkassen-Sektor mit der S-Kreditpartner zeigt genau dies. Natürlich ist die Ausreichung des Privatkredits in den eigenen Kreditbüchern deutlich rentabler, gleichzeitig ist die vermittelte Menge bei SKP so groß, dass sich eine Auslagerung des Kreditgeschäfts trotzdem absolut lohnt. Wichtig ist hier: Weniger ist mehr. Es geht nicht darum, nun das größtmögliche Produktuniversum zu haben, sondern vielmehr um ein Angebot, welches für die Mitarbeiter beherrschbar ist, gleichzeitig aber auch möglichst vielen Bedürfnissen der unterschiedlichen Kundengruppen gerecht wird. Hier darf es auch keine Denkverbote geben, adressiert seien hier vor allem die Aktivitäten rund um das Bausparen mit aktuell viel Vertriebsaktivität für wenig Provisionserlöse und noch weniger Kundennutzen.

Zusätzlich ergeben sich weitere Geschäftsmöglichkeiten, die bisher noch nicht von Sparkassen und Banken adressiert werden.

Hier helfen vor allem Workshops mit Kunden, neue Bedürfnisse zu entdecken und auf Basis dieses Wissens Kundenprototypen zu erarbeiten. Gerade in einer überalternden Bevölkerung ergibt sich ein hoher Beratungsbedarf für Themen wie beispielsweise Vermögensübergabe, Umgang mit Pflege oder Betriebsübergänge. Hier sind Kooperationen mit Versicherern, Rechtsanwälten und Notaren gefragt, um durch smarte Lösungen den Kunden zu helfen. Meine klare Empfehlung: Bewerten Sie zum einen Ihr aktuelles Produktportfolio. Welche Produkte werden nicht mehr nachgefragt? Welche Produkte sind nicht rentabel? Welche Lösungen fehlen? Was sind die besten Produkte je Kategorie am Markt? Wie könnten Sie diese integrieren?

Sparkassen haben dann eine Zukunft, wenn der Kunde weiß, dass er hier die professionellste Beratung und die besten Produkte bekommt. Bei wirklicher Vertriebsstärke gäbe es nicht so viele freie Vermittler und Wettbewerb.



### 3.5. DER MITARBEITER VON MORGEN IST EIN ANDERER

Nicht nur Vorstände und Führungskräfte stehen vor einem großen Wandel; natürlich betrifft dieser Wandel alle Mitarbeiter. Die genannten Implikationen, die zu einer weiteren Steigerung der Kundenerwartungen und zu einer Reduzierung der Mitarbeiterschaft im Ganzen führen, haben ebenso große Auswirkungen auf den Einzelnen. Ein reines „Funktionieren“, also morgens die Sparkasse oder das Institut betreten, seinen Job machen und abends wieder heimgehen, wird nicht mehr ausreichen. Funktionieren führt zu mittelmäßiger Arbeitsqualität – mit Freude in einer Tätigkeit aufgehen hingegen zu einer außerordentlichen Arbeitsqualität. Genau diese wird künftig gebraucht, um dem Kunden einen Mehrwert zu bieten. Während der Corona-Krise haben wir alle bereits einen Vorgeschmack dieser „neuen Welt“ des Arbeitens bekommen; es entstanden ein großes Miteinander, hoher Einsatz für das gemeinsame Kollektiv, große Freude im Tun und vor allem Geschwindigkeit bei Entscheidungen und internen Abstimmungsrunden. Diese Verbindung von Freude und Geschwindigkeit nenne ich „Unternehmens-Flow“. Jetzt gilt es, dieses Erlebnis in die Zukunft zu führen. Nicht wieder zurück zu unsinnigen Powerpoint-Schlachten und zähen Meetings, sondern hin zu einer gemeinsamen Leistungsfreude. Zählten früher vor allem die Genauigkeit und Ausführung von Tätigkeiten nach einem vorgegebenen Prozess, braucht es zukünftig Menschen, denen es Freude bereitet, außerhalb vorgegebener Denkstrukturen zu agieren. Dieser Gedanke sei an zwei Beispielen verdeutlicht:

- **Vertriebsmanagement** – Das stetige Fortschreiben der Marketingplanung der letzten Jahre weicht zielgruppenspezifischen Kampagnen unter Einsatz von Data Analytics.
- **Vertrieb** – Stumpfes Abarbeiten von Gesprächen mit dem Finanzkonzept weicht einer Leistungsfreude, die Kreativität am Kunden auslöst. Firmenkunden erhalten z. B. branchenindividuelle Investitionsvorschläge oder Zukunftsstrategien für die Zeit nach Corona; Privatkunden werden aktiv beraten, ob ein Wechsel des Tarifs in der PKV Vorteile bringt oder beispielsweise die Anlage in eine Immobilie zur Vermietung sinnvoll ist.

Während der Corona-Krise haben wir alle bereits einen Vorgeschmack dieser „neuen Welt“ des Arbeitens bekommen; es entstanden ein großes Miteinander, hoher Einsatz für das gemeinsame Kollektiv, große Freude im Tun und vor allem Geschwindigkeit bei Entscheidungen und internen Abstimmungsrunden.



In all meinen Projekten habe ich bisher mit Menschen gearbeitet, die sich zum einen dem jeweiligen Institut intensiv verbunden gefühlt haben und zum anderen sehr großen Einsatz und hohes Engagement gezeigt haben. Diese Menschen, die vor Begeisterung für Veränderung und die Zukunft des Hauses förmlich „brennen“ und gleichzeitig über eine hohe Vernetzung mit anderen Menschen in der Organisation verfügen, nenne ich Pioniere. Diese Menschen sind quer über alle Hierarchiestufen verteilt und in vielen Fällen nicht in Gänze erkannt worden. Diese gilt es zu identifizieren und aktiv in den Umbauprozess der Institute zu integrieren. Eine sehr bewährte Herangehensweise hierfür ist die Ausschreibung zur Mitarbeit in Arbeitsgruppen. Denn meist wird durch die Bestimmung der Arbeitsgruppenmitglieder eine Vorauswahl der immer gleichen Personen vorgenommen. Durch die aktive Bewerbung hingegen kommen Menschen zum Zug, die bisher noch nicht aufgefallen sind, für die Sache aber brennen und somit für Fortschritt sorgen. Ebenso hilfreich ist der Einsatz von Tools wie z. B. Microsoft Teams zur Kollaboration in der Belegschaft. So können sich alle Mitarbeiter unkompliziert an Diskussionen beteiligen und gemeinsam die Zukunft gestalten.

Neben der Veränderung der einzelnen Personen, wird ebenso der kulturelle Zustand des gesamten Kollektivs über die Zukunftsfähigkeit entscheiden.

Ist heute die Kultur in Sparkassen oder anderen Instituten häufig von der Suche nach Schuldigen geprägt, zählt für die Zukunft die Lust zum Ausprobieren. Lineare Denkweise und Planung funktionieren nicht in einer komplett volatilen Welt. Das Aufstellen von Plänen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen mag in wenigen Bereichen wie z. B. dem Aufsichtsrecht Sinn ergeben. In den meisten anderen Bereichen ist dieses Vorgehen jedoch längst überholt. Zukunftspower entfalten die Institute, denen es gelingt, den Anteil der Führungskräfte, die Menschenführung lieben, deutlich zu erhöhen (Zielwert: richtige Frau/ richtiger Mann am richtigen Ort = 100 %) und gleichzeitig die Mitarbeiterschaft quantitativ massiv zu reduzieren, um Kosten zu sparen, und im gleichen Atemzug darauf setzen, die „Pioniere“ zu identifizieren und zu fördern. So entsteht im Ergebnis eine Kultur des gemeinsamen Fortschritts und der Zukunftsfreude, die zu einer erhöhten Dienstleistungsqualität am Kunden führt und somit ebenso zu Erlösen in der GuV.

**Neben der Veränderung der einzelnen Personen, wird ebenso der kulturelle Zustand des gesamten Kollektivs über die Zukunftsfähigkeit entscheiden.**



## 4. FAZIT

Auch wenn sich die Ausgangssituation durch die Einflüsse der Corona-Krise noch einmal massiv verschlechtert hat, 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?“ Nur so entsteht Relevanz am Kunden. Täglich erlebe ich bei meinen Projekten hoch engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich voller Passion für ihr Institut einsetzen. Meist genügt es schon, die vorhandenen und in diesem Thesenpapier genannten „Barrieren“ aus dem Weg zu räumen, die Menschen in ihrem Tun zu bestärken – und vor allem nicht aufzuhalten – und schon entsteht eine richtige Bewegung auf dem Weg in die Zukunft. Alle hier adressierten Schritte ist nicht einfach, es besteht aber die Chance, mit Freude diesen schweren Weg zu gehen. Mit der Freude am Tun, der Freude am Weg selbst, der Freude und Zuversicht, auch in Zukunft für Ihre Kunden die Nr. 1 in der Region zu sein.

Diese Freude und diesen Mut, die aus meiner Sicht jetzt notwendig sind, wünsche ich Ihnen von Herzen. Gerne begleite ich Sie auf diesem Weg.

Ihr

Dr. Jürgen Weimann



## 5. ÜBER DEN AUTOR

Dr. Jürgen Weimann zählt zu den führenden Managementberatern für kompromisslose Kundenorientierung und wirkungsvolle Führung. Für sein Wirken wurde er von Christian Wulff in Kooperation mit dem Manager Magazin als „TOP Consultant“ ausgezeichnet.

Schluss mit Unklarheit in der Strategie, hindernder Abteilungsdenke, Meetings ohne Mehrwert, Markt-/Stab-Diskussionen, lustlosen Führungskräften und Mitarbeitern in sinnlosen PowerPoint-Schlachten. Hin zu einer Sparkasse in positiver „Wallung“ mit Klarheit in der Strategie, Freude im Handeln, steigenden Erträgen, Innovationskraft, Kundenfokus in allen Bereichen und Mitarbeitern, die Veränderungen mit Leidenschaft leben. Für diese Kultur und Ergebnisse steht Jürgen Weimann.

### WAS IHN VON ANDEREN BERATERN UNTERSCHIEDET ...

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:

|                                                                                                                       |                                                                                                    |                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Geschwindigkeit:</b></p> <p>um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse</p> | <p><b>Seniorität:</b></p> <p>100 % exklusive Begleitung durch Dr. Jürgen Weimann</p>               | <p><b>Expertise:</b></p> <p>zehn Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter sowie dreizehn Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten</p> |
| <p><b>Empathie:</b></p> <p>egal ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeiter, alle spüren Augenhöhe</p>                | <p><b>Rentabilität:</b></p> <p>Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten</p> |                                                              |



## KONTAKT

### DR. JÜRGEN WEIMANN

**Managementberater**

+49 - 176 - 61 01 68 62

[jw@juergenweimann.com](mailto:jw@juergenweimann.com)

**JürgenWeimann.Consulting GmbH**

Sitz der Gesellschaft: Grünwald

Registergericht: München, HRB 258657

Geschäftsführer: Dr. Jürgen Weimann

