



Der digitale Wandel – geht das wieder weg?

Ruiniert strategische Orientierungslosigkeit
VR-Banken und Sparkassen?



Entscheider-Impuls Nr. 3
von Ralf Bartenbach und
Ulrich Thaidigsmann

Inhaltsverzeichnis

1.	Management-Summary	4
2.	Wenn das Zielbild des Managements fehlt, wohin geht dann die Reise?	6
3.	Mögliche Leitsätze zum digitalen Aufbruch	8
4.	Ihre Mitarbeiter - verlassen die ersten schon das sinkende Schiff?	9
5.	Unser Zukunftsbild	12
6.	Kluge Strukturen - So packen Sie das Thema an!	16
7.	Die Rolle der Technik – konkrete Lösungsbeispiele aus der Praxis	19
8.	Ins Gespräch kommen	22

Impressum:

Thaidigsmann Consulting
Ulrich Thaidigsmann

Am Leghornhof 22
D-74523 Schwäbisch Hall

Telefon: +49 (0)791 / 49 94 502
Fax: +49 (0)791 / 49 94 91 80

E-Mail: ulrich@thaidigsmann.de
Internet: www.thaidigsmann.de

Bildrechte:

adobe stock fotos

Vorwort

Wir glauben an eine erfolgreiche Zukunft der regionalen Bank! Gerade auch in digitalen Zeiten. Drei Dinge sind aus unserer Sicht hierfür besonders wichtig:

- Die richtige Haltung („gewonnen wird im Kopf – mit kundenorientiertem Denken“)
- Klare Zielbilder („Wie sieht unsere Bank in 3 Jahren aus?“)
- Eine Mentalität des „Ausprobierens, Lernens, Verbesserns“ („einfach machen“)

Mit diesem Entscheider-Impuls wollen wir Ihnen als Entscheider Mut und Inspiration geben.

Herzliche Grüße

Ralf Bartenbach und *Ulrich Thaidigsmann*



Ralf Bartenbach, Berater, Trainer, Autor und Unternehmer. Gründer und Inhaber des GenoLotsen. Als Experte für den digitalen Vertrieb erarbeitet er mit Regionalbanken konkrete

Lösungen. Zusätzlich entwickelt er Software, Trainings und Hilfsmittel von Banken für Banken.

Ralf Bartenbach

„Der direkte Praxisbezug, die gemeinsamen Wurzeln und vor allem die gemeinsamen Werte, brachten Ulrich Thaidigsmann und mich zusammen. Gute Ziele zu finden und auf dem Weg dorthin alles Positive zu verstärken ist unsere Mission! Das bedeutet auch, sich bewusst zu sein, was sich ändern soll.“



Ulrich Thaidigsmann ist Experte für die Zukunftsgestaltung von Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Er begegnet Vorständen und Führungskräften auf Augenhöhe, kennt deren

Herausforderungen und hat auch als Mensch eine hohe Akzeptanz bei seinen Kunden.

Ulrich Thaidigsmann

„Mit Ralf Bartenbach als meinem geschätzten Netzwerkpartner teile ich die Leidenschaft, Ihre regionale Bank (noch) erfolgreicher zu machen. Mit viel Sinn und Verstand. Zum Wohle Ihrer Kunden und der eigenen Heimat. Unsere sich ergänzenden Kompetenzen sind ein echter Mehrwert für jedes Haus.“

1. Management-Summary



Ist **Digitalisierung** für Ihr Haus ein **MUSS** oder ein **SOLLTE**?



Regionalbanken brauchen keine Digitalstrategie, sondern ein **erfolgsversprechendes Geschäftsmodell**.



Es wird kein „digitaler Messias“ kommen, der Ihnen alle Antworten auf Ihre strategischen Fragen und Unsicherheiten liefert. **Nutzen Sie den eigenen Verstand**. Sie bekommen das hin.



Trennen Sie Standard-Omnikanal-Banking von hochqualifiziertem Beratungsgeschäft! Gedanklich wie organisatorisch.



Als Vorstand Unsicherheit über „die Ausrichtung des Vertriebs in digitalen Zeiten“ **zu verspüren**, ist absolut in Ordnung. Alles andere wäre unglaublich unwahrscheinlich.



Entwickeln Sie einen eigenen, **digital-persönlichen „Code“ Ihrer Bank**. Etwas, das für Ihre Mitarbeiter und Kunden spürbar ist und sich stimmig anfühlt.



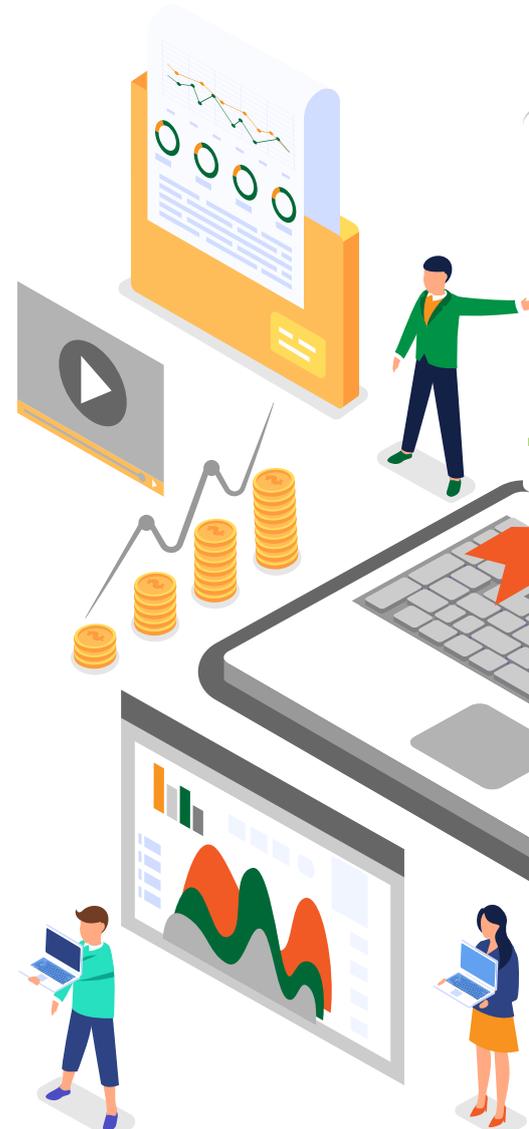
Es gilt, jetzt **Prioritäten zu setzen** und Entscheidungen zu treffen, denn die Realisierung braucht Zeit. **Worauf wollen Sie warten?**



Laufen Sie mit **wenigen Prioritäten** los und **sammeln Sie** als Bank möglichst schnell **möglichst viele Erfahrungen**.



Selbst wenn **Ihre Mitarbeiter** in die digitale Bankwelt aufbrechen möchten: **Was erwarten Sie von ihnen denn jetzt genau?**



„Jede Digitalisierungsmaßnahme spart Zeit, verhindert Fehler oder **schafft messbare Kundenerlebnisse**. Ansonsten braucht es sie nicht.

„100% Kundenbegeisterung in allen Bereichen kann sich kein Unternehmen leisten! **Konzentrieren Sie sich auf IHRE Hebel** in IHREM Haus mit IHREN Mitarbeitern.

„Denken Sie weniger an solch abstrakte Fragen: „Wie digitalisieren wir unsere ganzheitliche Beratung?“ Sondern an sehr konkrete: „**Wie läuft die Freischaltung zum Online-Banking** bei uns maximal kundenorientiert ab?“

„Digitale Kanäle ermöglichen uns, ausreichend **nahe an unseren Kunden** dran zu sein.

„Digitales und persönliches Banking sind kein Widerspruch, sondern **zwei Seiten der gleichen Medaille**.

„Wie **Mitarbeiter (und Führungskräfte)** aus dem Haus getrieben werden? Durch abstrakte Erwartungen wie „Wir müssen die digitale Fitness erhöhen und alle eine Schippe drauflegen!“. Sie fördern die Orientierungslosigkeit.

„Das Internet ist nicht „ganzheitlich“, sondern **hochgradig anlassbezogen!** Oder was tippen Sie bei Google ein? Stationäres Bank-Denken in digitale Welten zu übertragen, wird krachend scheitern.

„**Haupt Hindernisse bei der Umsetzung:**

- Die Strategie ist auf **zu hohem Abstraktionsniveau**, ohne klare Vorstellungen und ohne positive Emotionen belegt
- Die **Vorgaben** an die Umsetzungsverantwortlichen **sind unkonkret** und interpretationsbedürftig
- Als Beruhigungsmaßnahme wird dem Drang nachgegeben „gleich was zu tun!“, sogar ohne zu überlegen, was am Ende das Ergebnis sein soll





2. Wenn das Zielbild des Managements fehlt, wohin geht dann die Reise?

„Wir müssen jetzt endlich mehr digitale PS auf die Straße bringen! Wir müssen einfach mal machen und brauchen vorzeigbare Ergebnisse! Wir setzen jetzt bitte die Leitfäden des Verbandes Stück für Stück um. Agil! Das kann ja nicht so schwer sein.“

Vorstandsappelle dieser Art begegnen uns häufig. Sie zeigen vor allem eines: dass ein Entscheider selbst kein Bild vor Augen hat, wohin er seine Bank im digitalen Zeitalter führen will. Und sich keine Zeit genommen hat, darüber nachzudenken. Dennoch wird schon mal Druck auf die Umsetzungsverantwortlichen gemacht.

Warum das brandgefährlich ist? Aus dem Drang, gleich loslegen zu wollen, entstehen sehr schnell Aktionismus und Insellösungen. Die einen führen dann einen Robo-Advisor ein, die nächsten die Online-Terminvereinbarung, die dritten eine weitere App (während die letzten Apps noch kaum ein Kunde kennt oder gar nutzt).

Mag ja einzeln betrachtet alles sinnvoll sein! Nur: auf welches strategische Zielbild zahlt jede Maßnahme ein? Wie sieht Ihr Gesamtbild in 2-3 Jahren aus, wenn Sie „angekommen“ sind?



Ist Digitalisierung für Ihr Haus ein MUSS oder ein SOLLTE?

Dennoch: Mitarbeiter brauchen Orientierung, wohin sich die Bank und der eigene Arbeitsplatz voraussichtlich entwickeln werden. Fehlt diese Orientierung, suche ich als Mitarbeiter zu allererst nach Sicherheit. Selbst wenn das bedeutet, eine Anstellung beim Finanzamt vorzuziehen. Damit das Management diese Orientierung geben kann, braucht es selbst eine eigene Klarheit.

Der Kampf um den richtigen Liegestuhl, auf dem falschen Schiff?

Definieren Sie zunächst Ihr strategisches Zielbild für Ihren digital-personlichen Vertrieb! Zunächst jeder Entscheider für sich, daraus abgeleitet dann als gemeinsames Zielbild des Management-Teams. Dazu sollten Sie sich zuvor von jungen Kunden und Mitarbeitern von deren Blick auf die digitale Welt inspirieren lassen. Besonders spannend ist das Gespräch mit digital affinen Kunden zwischen 20-35 Jahren. Mit denen können und wollen Sie die nächsten 5 Jahre ja Geschäfte machen.

Folgende 4 Kriterien erfüllt das umsetzungsstarke Zielbild:

- 1 Das Zielbild macht Sie aus Kundensicht attraktiv und möglichst einzigartig. Ihre Bank hat aus Kundensicht dann einen echten „X-Faktor“, etwas das Spaß und Wohlbefinden verspricht.
- 2 Das Zielbild schildert den gewünschten Ergebniszustand möglichst konkret, bildhaft und emotional ansprechend. Erzählen Sie eine Geschichte, so dass alle Beteiligten eine Vorstellung haben, wohin die Reise geht. Und große Lust verspüren, zu diesen neuen Ufern aufzubrechen. Solange diese Aufbruchstimmung bei den Verantwortlichen nicht da ist, dürfen Sie noch nicht weiter durchstarten. Denn Sie werden auf der nächsten Sandbank aufsitzen. Das spüren Sie daran, dass die Projekte immer zäher und langatmiger in der Umsetzung werden.



Wenn das Ziel klar ist,
dann macht es nichts,
wenn operativ von Zeit
zu Zeit eine Nebelwand
die Sicht versperrt.

3 Das Zielbild hat klare Jahreszahlen hinterlegt. Wann wollen Sie angekommen sein? Achtung: Es wird regelmäßig überschätzt, was Sie in 1 Jahr leisten können. Aber es wird unterschätzt, was Sie in 3 Jahren erreichen können. Und was in 10 Jahren im Bankalltag ist, interessiert heute noch niemand.

4 Das Zielbild beruht auf 3 bis max. 5 übergeordneten strategischen Zielen. Lieber wenige Ziele wählen. Dafür „große“, die einen Energieschub bringen und gleichzeitig G+V-wirksam sind.

„Als Vorstand Unsicherheit über „die Ausrichtung des Vertriebs in digitalen Zeiten“ zu verspüren, ist absolut in Ordnung. Alles andere wäre unglaublich.“

Viele Spitzensportler sind erst an die Weltspitze gekommen, als sie ihre Vorstellungskraft und mentale Stärke trainiert haben. So wie Heiner Brand mit den Handballern schon vor der Weltmeisterschaft 2007 die Siegesfeier durchgespielt und alles „erlebt“ hat. Es kam dann so, wie die Mannschaft es sich vorgestellt hat.

Erst ein solches strategisches Zielbild ermöglicht gute unterjährige Einzelentscheidungen zu den „1000 Sachen, die man als Führungskraft operativ entscheiden soll“.

Beispiel für strategische Zielbilder:



So nicht:

„Wir glauben an einen zukunftsfähigen Markt und streben einen stabilen Marktanteil an, den wir mit Orientierung am Bestandskunden halten oder sogar ausbauen. Daher erreichen wir u.a. eine vollwertige Zweigstelle im Internet.“



Sondern so:

Bis 2021 werden 25% unserer Beratungskontakte als standardisierte Teilbedarfsberatung digital oder digital-persönlich geführt. Bis 2022 sind es 33% und bis 2023 50%.

3. Mögliche Leitsätze zum digitalen Aufbruch

- 1 Unsere Bank orientiert sich im Handeln konsequent an den **Kundenbedürfnissen**. Dabei konzentrieren wir unsere Aktivitäten in der Weiterentwicklung der Bank konsequent auf den „**hybriden Kunden**“ und dessen Erwartungshaltungen an ein „**digital-persönliches Bankgeschäft**“.
- 2 Unsere Grundmaxime lautet: „**Machen wir die Dinge einfach!**“
- 3 Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern ermöglicht unseren Kunden, **Bankthemen einfacher, schneller und effizienter abzuwickeln**.
- 4 Für eine hohe **Veränderungsgeschwindigkeit** arbeiten wir agil, d.h. im engen Austausch mit dem Kunden und hoher Eigenverantwortung der Teams. **Experimentieren**, daraus lernen und Neues gestalten wird selbstverständlich.
- 5 **Serviceprozesse und der Kauf von Standardprodukten sind aus Kundensicht ein (Kauf-)Erlebnis**. Unsere selbsterklärenden digitalen Prozessstrecken haben das Ziel, den Kunden (und ggf. gleichzeitig unsere Service-Agenten) intuitiv zu führen und das Kundenanliegen möglichst rasch zu erledigen. Der qualifizierte Berater wird hierfür nicht benötigt.
- 6 Wir sind da, wo der Kunde ist und uns erwartet. **Die vorgehaltenen Personalkapazitäten sind konsequent auf das heutige und künftige Nutzerverhalten ausgerichtet**. Wir haben die Kapazitäten im Kunden-Dialog-Center (KDC) und im Zentralen Vertrieb zulasten von Filialkapazitäten ausgebaut.
- 7 **Beratungsgespräche werden digital (unterstützt) generiert und vorbereitet**. Hierfür erhält der Kunde beispielsweise die Möglichkeit, seinen Bedarf vorab einzuschätzen, seine Sichtweisen mitzuteilen und darüber dem Berater vorab wertvolle Informationen zu geben. **Beratungsgespräche werden dadurch stärker fokussiert auf die wirklichen Bedarfe und Interessen des Kunden. Sie werden kürzer und effizienter**, insbesondere in der „Analysephase“. Der Vertriebsmitarbeiter der Bank entwickelt sich vom Berater zum Entscheidungshelfer des Kunden.
- 8 Im **Firmenkundengeschäft** haben wir ein besonderes Augenmerk auf den Unternehmer als Mensch gerichtet, zu dem wir ein persönliches, vertrauensvolles Verhältnis aufgebaut haben. Digitale Angebote und Lösungen erleichtern dem Unternehmer und dessen Unternehmen das Bankgeschäft und ergänzen dadurch unsere „Unternehmer-Bindungsstrategie“.



Regionalbanken brauchen keine Digitalstrategie, sondern ein erfolgversprechendes Geschäftsmodell.

4. Ihre Mitarbeiter - verlassen die ersten schon das sinkende Schiff?

Die Stimmungslage ist in vielen Bank aktuell sehr diffus und oft von negativen Emotionen geprägt. Der Veränderungs- und Ertragsdruck sowie das negative Branchenimage ergeben eine Gemengelage, die wenig Freude und Aufbruchstimmung transportiert. Kündigungen von Talenten und Leistungsträgern sind keine Seltenheit, neues Personal lässt sich nur schwierig rekrutieren. Wer will schon Banker sein oder werden, bei diesen Branchenperspektiven?

Doch halt! Vieles sind hausgemachte Probleme, wenn Mitarbeiter die Bank verlassen.

Wo gilt es anzusetzen?

- **Mitarbeiter suchen nach Sinn, Orientierung sowie ausreichendem Freiraum** für Mitgestaltung und Verantwortungsübernahme. Je jünger ein Mitarbeiter, umso mehr. Wo dürfen sich Ihre Talente in Projekten einbringen, mitgestalten, verändern und beim Ausprobieren Fehlschüsse riskieren?
- Geben Sie Mitarbeitern **konkrete und nachhaltige Unterstützung bei der Verhaltensveränderung**. Golfspielen kann nur lernen, wer regelmäßig mit häufigen Wiederholungen übt und einen konsequenten Trainer als Hilfestellung bekommt.



Entwickeln Sie einen eigenen, digital-persönlichen „Code“ Ihrer Bank. Etwas, das für Ihre Mitarbeiter und Kunden spürbar ist und sich stimmig anfühlt.

- Gerade Ihre jungen Mitarbeiter tragen vieles von dem in sich, was Sie für den Veränderungsprozess an Kompetenzen brauchen. **Übertragen Sie frühzeitig Verantwortung!**

Hat sich Ihre (Führungs-)Kultur hierzu in den letzten Jahren ausreichend weiterentwickelt, um dies zu ermöglichen?

Haben Sie Ihre traditionellen Hierarchiemodelle und **Top-Down-Kulturen bereits hinterfragt und geändert? Die Veränderung hierfür startet im Management.**

Wer die besten und motiviertesten Mitarbeiter für seine Bank haben und behalten möchte, muss diesen „Unternehmertum im Unternehmen“ ermöglichen. Und gleichzeitig Sicherheit, Sinn und Orientierung bieten.

Wo kommt die Energie / Bereitschaft für Veränderungen her?

Druck

ich muss etwas ändern



FRUST = ENERGIE



Anreiz / Sog

ich will das haben



LUST = ENERGIE



Status quo
behalten wollen

Kundenstimmen zu Ulrich Thaidigsmann



Dr. Peter Hanker

Vorstandssprecher
Volksbank Mittelhessen eG

„Für unseren Strategiewechsel konnte Herr Thaidigsmann wichtige Impulse liefern, die wir in unsere Planungen verbindlich einbauen und berücksichtigen werden.“

Dank Ihrer begleitenden Vorgespräche sowie Ihrer steuernden und motivierenden Moderation während der Klausurtagung haben wir ein sehr konkretes Zielbild für die Volksbank Heiden eG erarbeitet. War der Blick in die Zukunft unserer Bank vor der Klausurtagung teilweise von Unsicherheit und Zweifeln geprägt, so freuen wir uns nun ohne Ausnahme auf die Zukunft unserer Bank und werden sie mutig angehen. Der erstellte Projektplan stellt das passende Gerüst dar, um die Arbeitsergebnisse erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

Die Zusammenarbeit mit Ihnen hat uns einen echten Mehrwert gebracht. Wir freuen uns auf weitere gemeinsame Projekte.

Heinz Hüning

Vorstandsvorsitzender
Volksbank Heiden eG



**Weitere Kundenstimmen
im Film auf**



HABEN SIE LUST AUF ZUKUNFT ?

Ulrich Thaidigsmann



Kundenstimmen zu Ralf Bartenbach



Maximilian Böhler

Leiter Digital Office
Volksbank Kraichgau eG

An der Zusammenarbeit mit Ralf Bartenbach schätze ich vor allem die Verknüpfung des strategischen Weitblicks mit praktikablen Lösungen.

Die Erkenntnisse können so schnell und erfolgreich umgesetzt werden und verfolgen aber auch immer ein höheres langfristiges Ziel, was für uns als Bank der einzige richtige Weg im Umgang mit der Digitalisierung ist.



Martin Jocher

Vorstand
VR-Bank Werdenfels eG

Die Zusammenarbeit mit dem GenoLotsen ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen. Herr Bartenbach kennt unser Haus, unsere Kultur und bringt uns wichtige Impulse im Sinne unserer Unternehmenswerte.

WIR SCHON!

Ralf Bartenbach





5. Unser Zukunftsbild

Wie ist eine exzellente regionale Bank der Zukunft aufgestellt? Wenn das Zukunftsbild steht, können Sie an folgende Punkte einen Haken setzen:

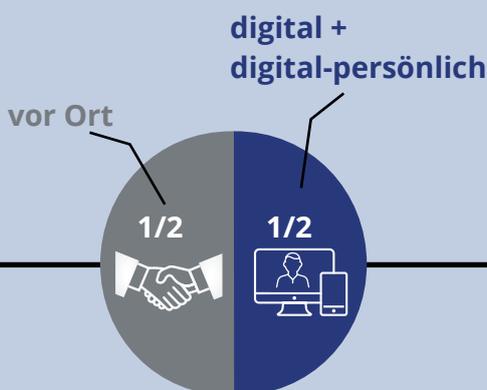
1. Sie sind hervorragend darin, Strategien zu entwickeln, um auf die Bedürfnisse Ihrer Kunden einzugehen.
2. Sie haben definiert, was Ihr X-Faktor ist und diesen verinnerlicht. (= Ihr Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz, vor allem den Direktbanken)
3. Sie wissen, wie Sie digitale Kanäle nutzen, um messbar näher an Ihren Kunden dran zu sein.
4. Sie sehen, wo die Digitalisierung Ihnen GuV-wirksam Zeit spart, Fehler verhindert oder messbare Kundenerlebnisse schafft.
5. Sie haben für jeden (!) Kanal spezifische Ziele, die zur Gesamtstrategie beitragen.
6. Ihre Mannschaft weiß, wie der neue Service und die digital-persönliche Beratung aussehen werden.
7. Sie nutzen intelligente, messbare Zwischenziele, die das Feuer am Brennen halten!

Vom Präsenzdenken zur neuen Vertriebsbank

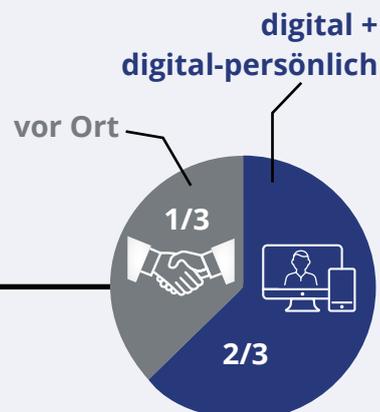
Heute
Präsenzgeschäft-orientiert



Soll 2021



Zukunft
Omni-Kanal-orientiert



zu wenig
Motivation

**erreichbares Ziel,
das anspricht**

trägt die
Mannschaft
(noch) nicht mit



Es wird kein „digitaler Messias“ kommen, der Ihnen alle Antworten auf Ihre strategischen Fragen und Unsicherheiten liefert. **Nutzen Sie den eigenen Verstand.** Sie bekommen das hin.



Auf dem Weg dorthin besteht die Gefahr, sich in Diskussionen zu verzetteln oder viel zu operative Fragen aufzuwerfen. Es gilt: je kürzer der Zeithorizont, desto operativer wird es. Das heißt eine Umsetzung bis in 5 Jahren erfordert größere Ziele und größeres Denken. Je nachdem wo Ihr Haus steht, macht es Sinn, ganz bewusst einen 2- oder 3-Jahreszeitraum zugrunde zu legen.

Banken, die besser in den digitalen Change im Vertrieb starten, stellen sich u.a. diese 7 Fragen:

1 Wie sieht die Kontakt- und Leadgenerierung aus, wenn Kunden „keine Lust mehr auf Bank“ haben?

Entwerfen Sie Ihr Zielbild für die „digitale Akquise“ gerade bei Bestandskunden. Dies ist heute noch nicht Teil der DNA einer Regionalbank und damit der krasseste Strategiewechsel.

Fangen Sie klein an! Konzentrieren Sie sich auf eine attraktive Zielgruppe!

Bestimmen Sie den Punkt, an dem sich der Kaufprozess des Kunden mit Ihrem Vertriebsprozess schneidet. Diesen Punkt gibt es heute kaum, andernfalls hätten wir Online-Produktabschlüsse en masse.

2 Wie muss unsere Online-Vermarktungskompetenz aussehen?

Stellen Sie sich zunächst eine Frage: **Wie sind die Kunden, die am besten zu IHRER Bank und IHREN Beratern passen?** Was brauchen diese von Ihnen?

Dann **kombinieren Sie wenige Kanäle: Berater und Marketing-Abteilung müssen dringend mehr miteinander sprechen!** Sonst fahren diese Kanäle weiterhin aneinander vorbei.

Legen Sie fest, welche Mehrwerte Sie die-

sen „Traumkunden“ zukommen lassen. Versuchen Sie nicht, einem Neandertaler das iPad schmackhaft zu machen, wenn dieser nicht mal das Rad kennt. Umgekehrt glänzen wir nicht mit Abwesenheit, wenn Kunden offenkundigen Bedarf haben (z.B. Nachwuchs, Jobwechsel, Hochzeit, Todesfälle).

Definieren Sie so bildhaft wie möglich Ihre idealen Abläufe und Kundenerlebnisse.

3 Welche Standardvorgänge aus dem Konto- und Kundenservice MÜSSEN wir dringend digitalisieren?

Warum das so wichtig ist? **Trennen Sie Kundenservice von hochqualifizierten Beratungsgesprächen!** Wenn Sie Ihren Service nicht automatisieren, wird dieser Schritt für Schritt für Schritt zu einem Ressourcenfresser.

Guter Service ist messbar: Wo ist Ihr Kontoservice noch mittelmäßig? Gibt es Doppel- und Rückfragen? Wird ein Kunde vor Ort weggeschickt und auf die Hotline verwiesen? Hüten Sie sich davor, ALLES auf den Prüfstand zu stellen. **Unser Tipp: Investieren Sie gezielt in Service-Leuchttürme, um Kunden zu begeistern.**

4 **Wie ist unsere (neue) Zielsystematik, ohne Produkt- und Absatzziele?**

Wir merken sehr häufig bei der Bewertung von Neuerungen (und davon gibt es viele), dass diese aus Kundensicht ein echter Mehrwert sind, dem Berater aber 0,0 bei seiner Zielerreichung helfen. Wenn der digitale Change Ihnen mehr Geschäft bringen soll, welche Vertriebsziele fördern dann diesen Wandel? Die Online-Quote ist es definitiv nicht!

Ein Ziel, das zur Digitalisierung passt wie der Deckel auf den Topf: **Referenzen und Empfehlungen. Führen Sie sich vor Augen, wie massiv die Kauf- und Abschlusswahrscheinlichkeit durch Empfehlungen gesteigert werden kann.**

5 **Wie machen wir aus unserer ganzheitlichen Beratung internettaugliche Teilbedarffelder?**

Punktuelle Perfektion ist besser als durchgängige Mittelmäßigkeit.

Was ist der Reiz, Schmerz oder das Vergnügen, das Ihre Kunden haben? Genau da fängt der digitale Verkaufsprozess an. Konzentrieren Sie sich darauf!

Das Internet ist nicht „ganzheitlich“, sondern hochgradig situativ! Oder was tippen Sie bei Google ein? Machen Sie Ihre digitalen Beratungsprozesse „verdaubar“ für die Kunden.

Übrigens, die Konzentrationsspanne von Berater und Kunde sowie der **Unterhaltungswert sind im digitalen Vertrieb essenziell.** Wo ich vor Ort einen Kaffee anbieten kann, ist in der Videoberatung das Gespräch vielleicht schon lange erledigt.

6 **Welche Kompetenzen hat unser Spitzenpersonal im Vertrieb, wenn nicht mehr 99%, sondern nur noch 50% vor Ort beraten werden?**

Vergegenwärtigen wir uns, dass das Spitzenpersonal im Vertrieb den Kunden

hilft, das zu bekommen, was sie wollen. **Nur eben künftig stark auf anderen Kanälen.** Wie viel Training haben Sie bspw. darin investiert, dass Ihre Berater am Telefon die richtigen Fragen stellen?

Wie viele E-Mails schreiben Ihre Berater? Zu welchem Thema an welche Zielkunden? Aus der Erfahrung können wir sagen, dass die Antworten auf diese Fragen wehtun.

Beschreiben Sie in Ihrem Zielbild exakt die neue Rolle der Berater.

7 **Wie justieren sich Führungskräfte neu? Was heißt konkret „digitales Vorbild“?**

Der wichtigste Punkt vorweg: Je exakter und emotionaler Ihr Zielbild ist, desto leichter und schneller wird der Auftrag auch durch Ihre Führungskräfte angenommen. Konkrete Beispiele, Bilder und Geschichten machen ihn greifbarer.

Doch das ist nur die halbe Miete: Auf dem Weg zum Ziel sorgt die Digitalisierung für a) immer mehr Aspekte und verursacht dadurch b) einen Mangel an Zeit, um sich damit zu beschäftigen.

Schaffen Sie einen Rahmen, in dem Führungskräfte sich austauschen können und gemeinsam Antworten auf den digitalen Change finden. Ohne so ein System werden die Kalender weiter von „operativen Zeitfressern“ beschlagnahmt.

**Es gilt der Grundsatz:
Zeit = Priorität
Keine Zeit = keine Priorität!**





Der Vertriebsmitarbeiter der Bank entwickelt sich in der digitalen Welt vom „Berater zum Entscheidungshelfer“ des Kunden.

Phasen	Alte Bankwelt	Künftige Bank
Interesse wecken	 Klassisches Marketing + Bankberater	 Digitales Marketing + Social Media
Bedarf klären	 Bankberater	 Digital
Lösungen anbieten	 Bankberater	 Digital
Kaufentscheidung	 Bankberater	 Digital + Persönlich Berater / KDC-Berater
After-Sales	—	 Digital



Trennen Sie Standard-Omni-Kanal-Banking von hochqualifiziertem Beratungsgeschäft! Gedanklich wie organisatorisch.

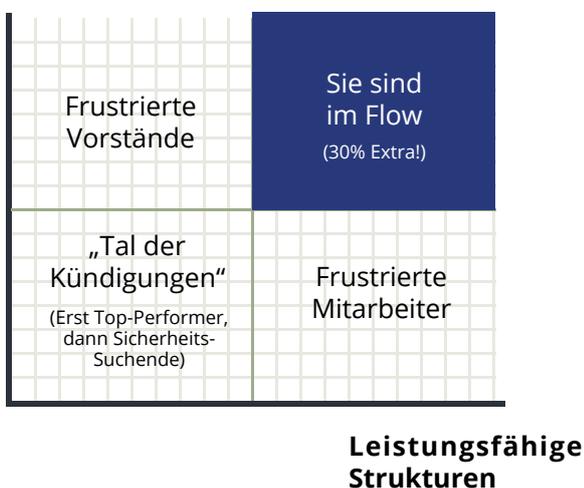
6. Kluge Strukturen – So packen Sie das Thema an!

„Wir leben von Kunden, die nicht mehr kommen und Zinsen, die es nicht mehr gibt!“

Vieles spricht dafür, dass es für Regionalbanken an der Zeit ist, deren Strukturen und Arbeitsweisen zu überprüfen. Verändert sich Ihr Umfeld, verändert sich die Bank. Leider ist eine bewusste Veränderung alles andere als trivial. Sie kann nämlich nicht geplant werden! Agile Teams hin oder her.

Das Brisante: **Das Wachstum im Kundengeschäft hängt von der Leistungsfähigkeit Ihrer internen Strukturen ab. Und genau darin liegt der Turbo für Ihren digitalen Change!** Sind Sie schon im „Flow“ oder erkennen Sie, dass es Luft nach oben gibt?

Qualität
Zielbild



Es gilt, jetzt Prioritäten zu setzen und Entscheidungen zu treffen, denn die Realisierung braucht Zeit.

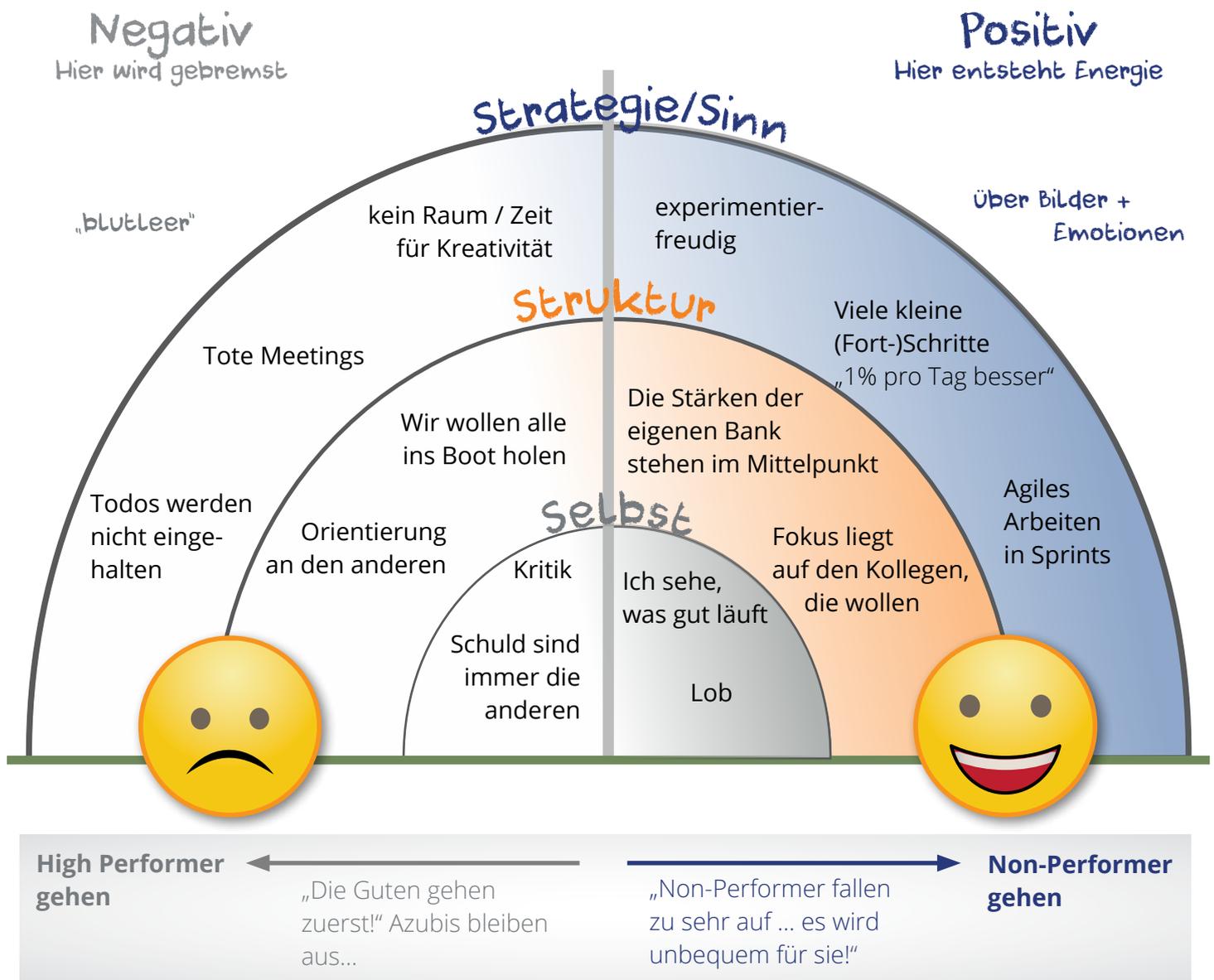
Worauf wollen Sie warten?

Es geht nicht darum, einzelne Elemente im „System Bank“ zu ändern, sondern wie diese interagieren. Bestimmt kennen Sie den Begriff des „Silodenkens“, der beinahe zum Standard in den meisten Häusern gehört. Ein typisches Zeichen, dass Vernetzungen in der Bank gestört sind.

Merkmale, die Ausdruck für eine mangelnde Leistungsfähigkeit einer Bank sind:

- 1** Die Forderung nach einem „Gesamtbankkonzept“ wird lauter.
- 2** Einzelne Gruppen meinen, nicht (genug) informiert zu sein.
- 3** Vereinbarte Fristen werden hemmungslos überschritten.
- 4** Mitarbeiter fragen andere Bereiche schon gar nicht mehr um Hilfe.
(Beispiel: Vertrieb <> Orga)
- 5** Projekte zur Prozessoptimierung werden immer mehr zum Heilsbringer stilisiert.
- 6** Leistungsträger der Bank suchen sich Zeiten, um „in Ruhe“ arbeiten zu können. Unser „7-7-7-Prinzip“:
Wenn Führungskräfte oder Fachreferenten vor 7 Uhr morgens, nach 19 Uhr abends oder am 7. Tag (Sonntag) in der Bank anzutreffen sind, deutet das auf ein massiv gestörtes Arbeitsumfeld hin. Je länger dieser Zustand andauert, desto gravierender deutet das auf strukturelle Probleme hin.

Der digitale Change beginnt damit, sich dessen überhaupt bewusst zu sein!



Fragen, die Sie weiterbringen:

- Ist die Veränderung für uns Wunsch oder Wille?
- Was fördert den Wandel / was hält uns zurück?
- Wie sieht die exzellente Regionalbank in 3, 5, 10 Jahren aus? Was ist dann anders als 2019?
- Woran erkennen wir, dass wir dem (Veränderungs-)Ziel näherkommen?
- Wie machen wir die für uns relevanten Werte greif- und nutzbar für unsere Führungskräfte?
- Wie erkennen unsere Mitarbeiter Ihre Chancen, um dadurch besser performen zu können?
- Wie schaffen wir es, dass alle Mitarbeiter wissen, was als gute Leistung oder die richtige Geisteshaltung angesehen wird?
- Was sollen Menschen über uns sagen, die von außen auf unsere Mannschaft schauen?

Woran erkennen Sie beispielhaft, ob Sie bereits über kluge Strukturen verfügen?

	wahr	falsch
Jede Führungskraft (z.B. im Vertrieb) gibt ähnliche Antworten für typische Fragen / Probleme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unser emotionales und konkretes Langfrist-Zielfoto ist jedem Mitarbeiter bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir haben ein System, mit dem wir in Veränderungsprozessen messen, ob wir unsere Zwischenziele erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir investieren jede Woche Zeit um sicherzustellen, dass wir uns kontinuierlich weiterentwickeln. Wir testen regelmäßig und lernen daraus.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abgesehen von Kreativsitzungen dauert kein Statusmeeting länger als 2 Stunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gute Leistungen / gute Mitarbeiter erfahren systematisch und ausreichend Wertschätzung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für jedes neue Produkt das wir einführen, schaffen wir mindestens zwei alte ab!	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**Bitte machen Sie sich eines bewusst:
Vorne ist da, wo sich keiner auskennt!**

Ihre neue kluge Struktur muss sich zu Beginn zunächst fremd anfühlen. Je ungewohnter das neue Arbeiten ist, desto größer, schöner, besser werden die Ergebnisse sein! Machen Sie Ihre Projekte so wie sonst auch, werden Sie auch die gleichen Ergebnisse bekommen.



BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT ?

7. Die Rolle der Technik – konkrete Lösungsbeispiele aus der Praxis

Lassen Sie uns noch über die Technik sprechen, es geht ja schließlich darum, wie Sie Menschen, Wissen und Technik miteinander in Einklang bringen. Obwohl massive Veränderungen der IT auf Ihre Mitarbeiter zurollen, gibt es immer noch Phänomene wie ungenutzte iPads, die in „dunklen Ecken der Filiale“ auf Ihren Einsatz warten. Viele Investitionen scheinen einfach nur das Gewissen zu beruhigen.

Sollen wir jetzt die Pen-Pads oder Crowd-Funding einführen? Ihre Antwort ist immer gleich: „Schauen Sie in die Strategie!“

Wenn Sie Vorstand einer Airline sind und sich als „DER Billigflieger Deutschlands“ betrachten, wird Ihren Mitarbeitern früher oder später klar sein, dass Ihr Unternehmen eben keinen Champagner im Flugzeug anbietet. Ein stimmiges Zielbild erzeugt wie von Geisterhand Lösungen, die zwei Effekte haben:

**Eine hohe Akzeptanz der Mitarbeiter.
Ein echter Mehrwert für Ihre Kunden.**

**Kunden-
nutzen**

„Direktbank“	Digitale Exzellenz
„Wie heißt die App nochmal?“	„iPad-Friedhof“

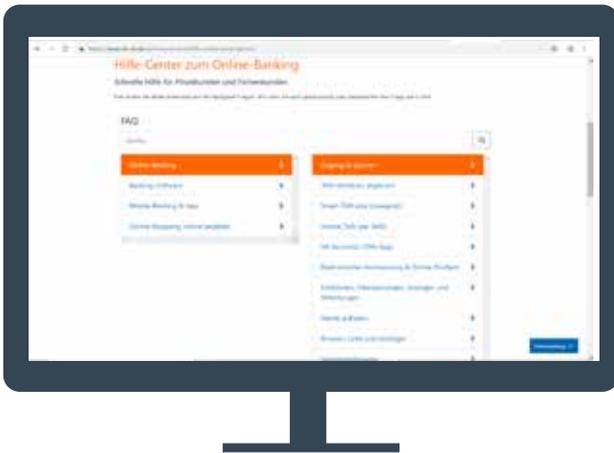
**Mitarbeiter-
akzeptanz**



Laufen Sie mit wenigen Prioritäten los und sammeln Sie als Bank möglichst schnell möglichst viele Erfahrungen.

Um es plastischer zu machen finden Sie nachfolgend vier Praxisfälle erfolgreicher Digitalisierungsmaßnahmen. Allen gemeinsam ist die Tatsache, dass Mitarbeiterakzeptanz bzw. sogar Begeisterung vorhanden ist und der Kundennutzen nachweislich erbracht wurde:

1



FAQ-Datenbank online

Ziel der Bank:

- ✓ Echte (!) Antworten auf die häufigsten Fragen
- ✓ Jetzt eine Antwort, nicht erst „am Montag drauf“
- ✓ 24/7 für die Kunden erreichbar
- ✓ Reduktion der Anrufe in der Telefonzentrale
- ✓ Sehr beliebt bei den Service-Mitarbeitern

Hintergrund:

Beinahe täglich tauchen alleine zu den digitalen Bankangeboten neue Fragen und Fehlermeldungen auf. Wir sammeln diese bundesweit. Aktualität und Vollständigkeit sind hierbei Pflicht!

2

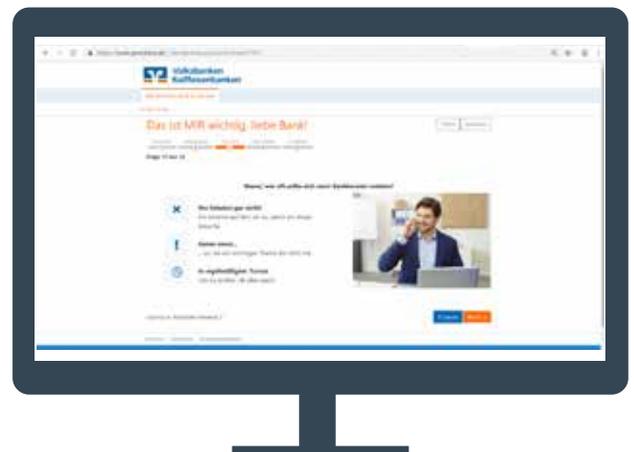
Gesprächsvorbereitung online

Ziel der Bank

- ✓ Kunden emotional abholen (Bauchebene)
- ✓ Hemmungen abbauen
- ✓ Reduktion von „No-Show-Kunden“
- ✓ Steilvorlagen für Berater im Gespräch

Hintergrund:

Was glauben Sie, mit welchen Vorstellungen gehen Ihre Bankkunden heute ins Gespräch? Kunden richtig abzuholen ist eine Kunst. Die Unterschiede zwischen A-Kunden und C-Kunden sind dabei besonders spannend! Die Emotionalisierung ist hierbei ein Schlüssel.



Digitales und persönliches Banking sind kein Widerspruch, sondern zwei Seiten der gleichen Medaille.

3

Der Wunsch-Navigator

Ziel der Bank:

- ✓ Einstieg während Videoberatung
- ✓ Wartezeiten im Filialvertrieb nutzen
- ✓ Vorstellungen bei den Kunden erzeugen

Hintergrund:

Beratungen werden kürzer und Kunden direkter. Aus solchen Praxisbeispielen wurde uns deutlich, wie stark der Bedarf auch von Beraterseite ist, sehr schnell (!) die Ansatzpunkte des Kunden zu identifizieren. Gerade in der Videoberatung geht es Schlag auf Schlag.

4

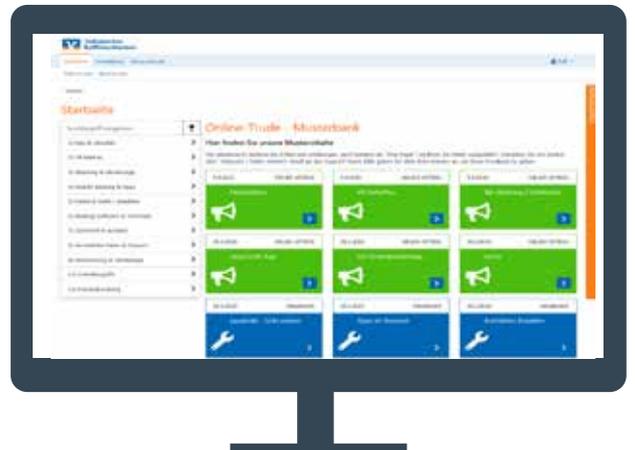
Die Online-Trude

Ziel der Bank

- ✓ Wissensdatenbank in Rekordzeit einführen
- ✓ Problemlösungen mit „gleichgesinnten“ Banken finden
- ✓ Extrem schnelle Suchfunktion
- ✓ Schwerpunkt auf Banking-Themen
- ✓ Auf das Wesentliche reduziert

Hintergrund:

Arbeiten z.B. Ihre Telefonteams noch mit papierhaften „Truden“? So heißen die Plastik-Aufsteller auf den Schreibtischen. Dann werden Ihre Mitarbeiter die Online-Trude lieben! Ist die digitale Fitness in Ihrem Hause sehr heterogen? Werden Arbeitsanweisungen nur teilweise gelesen? Dann schaffen Sie dringend klare Ansprüche in Form einer „digitalen Hausmeinung“. Und liefern Sie diese so aus, dass sie jeder Mitarbeiter versteht UND direkt anwenden kann.



Fazit:

Dies waren lediglich vier Beispiele von hunderten möglichen Szenarien! Bei allen Beispielen ist eine Frage entscheidend: Wirken diese im Sinne Ihres Zielbilds? Ist der Zustand klar, den Sie mit diesen Lösungen anstreben? Verinnerlichen Sie dazu nochmals das Kapitel vier.

Tipp: arbeiten Sie mit zügig einsetzbaren Prototypen. So erkennen Sie schnell, ob die Entscheidung die richtige ist, oder ob ein anderer Weg zum Ziel führt.

Mehr unter: www.genlotse.de/beispiel

Entscheider-Forum „Als Regionalbank den digitalen Wandel gestalten“

exklusiv für max. 12 Bankvorstände

Wir führen eine intensive Diskussion zu Thesen und Denkmodellen, die inspirieren und Ihnen als Bankmanager im Alltag helfen.

- Sie bekommen Orientierung im „Quo vadis Regionalbank?“
- Sie sehen Beispiele für (gute) Zielbilder.
- Sie lernen, wie Sie als Vorstand ein Zielbild erstellen lassen!
- Sie erkennen, wieviel Veränderung eine Bank verkraftet und wie Sie den Veränderungsprozess steuern!
- Sie profitieren vom Austausch und den Praxiserfahrungen der anderen Teilnehmer.



Mit Ulrich Thaidigsmann, einem führenden Experten für die Zukunftsgestaltung von Genossenschaftsbanken und Sparkassen.



Mit Ralf Bartenbach, Gründer des GenoLotsen. Er ist der Experte für Ihr digitales Zielbild und der Mann, der mit Ihnen konkrete Lösungen erarbeitet.



Unsere Themen:

- Warum „Zukunftsgestaltung“ für einen Bankvorstand eine emotionale und keine rationale Aufgabe ist.
- Der Bankvorstand als „schnellster Hamster im Laufrad“? Wie Sie mehr Freiraum für Ihre Vorstandsarbeit bekommen.
- Warum Veränderungsprojekte oft schon gescheitert sind, bevor sie begonnen haben. Und was der Bankvorstand dagegen tun kann.

Zum Fokusthema „digitaler Vertrieb“:

- Verkraftet die DNA Ihrer Regionalbank die Digitalisierung?
- Raus aus der digitalen Orientierungslosigkeit! Was wollen Sie konkret erreichen?
- Wie sie Ihren digitalen bzw. digital-persönlichen Vertrieb aufbauen.
- Was auf Sie zukommt, wenn Sie diesen Veränderungsprozess anpacken!
- **Und als Extra: 30 Strategien für mehr Kontakte über digitale Kanäle!**

Termin:

Mittwoch, 02. Oktober 2019
Frankfurt, 10⁰⁰ - 16⁰⁰ Uhr

Preis: 250,- Euro pro Person
zzgl. MwSt. inkl. Verpflegung

Anmeldung unter:

www.thaidigsmann.de/veranstaltungen

Weitere Termine mit Ulrich Thaidigsmann:

Dienstag, 19. November 2019
Schwäbisch Hall, 13⁰⁰ - 17⁰⁰ Uhr

Mittwoch, 20. November 2019
München, 10⁰⁰ - 16⁰⁰ Uhr

Mittwoch, 29. April 2020
Karlsruhe, 13⁰⁰ - 17⁰⁰ Uhr (mit Fiducia-Messe „COM20“ kombinierbar)

Anmeldung unter:
www.thaidigsmann.de

Stimmen zum Entscheider-Forum:



Andreas Götz

Vorsitzender des Vorstandes
Kreissparkasse Ostalb

"Wenige Stunden Aufwand, die einen fokussierten Überblick über wichtige Themen und mögliche praxisnahe Ansatzpunkte für Sparkassen und Volksbanken ermöglichen."

„Es war für mich ein sehr wertvoller Nachmittag, aus dem ich einige Impulse für meine Bank mitgenommen habe. Highlights waren für mich die Inhalte zum agilen Arbeiten und zu den Managementprinzipien. Darüber hinaus war der Erfahrungsaustausch mit den Kollegen sehr hilfreich.“

Jürgen Beerkircher

Vorstandsvorsitzender
Volksbank Backnang eG



Hans-Peter Lechner

Vorstandsmitglied
VR-Bank Erlangen-Höchstadt-
Herzogenaurach eG

„Ein wertvoller Nachmittag im Kreis von „Gleichgesinnten“: offen, agil, tagesaktuell und praxisorientiert. Gerne nächstes Jahr wieder!“



Entscheider-Impulse Nr. 1 - 3

Jetzt

gratis unter:

www.thaidigsmann.de



GenoLotse

Inhaber: Ralf Bartenbach

Kontakt:

Gaisburgstraße 21
70182 Stuttgart-Mitte

Tel: +49 (0)711 / 51 88 9801

Mobil: +49 (0)170 / 58 68 874

ralf.bartenbach@genolotse.de
www.genolotse.de



Thaidigsmann Consulting

Inhaber: Ulrich Thaidigsmann

Kontakt:

Am Leghornhof 22
D-74523 Schwäbisch Hall

Tel: +49 (0)791 / 49 94 502

Fax: +49 (0)791 / 49 94 91 80

Mobil: +49 (0)151 / 400 106 35

ulrich@thaidigsmann.de
http://www.thaidigsmann.de

