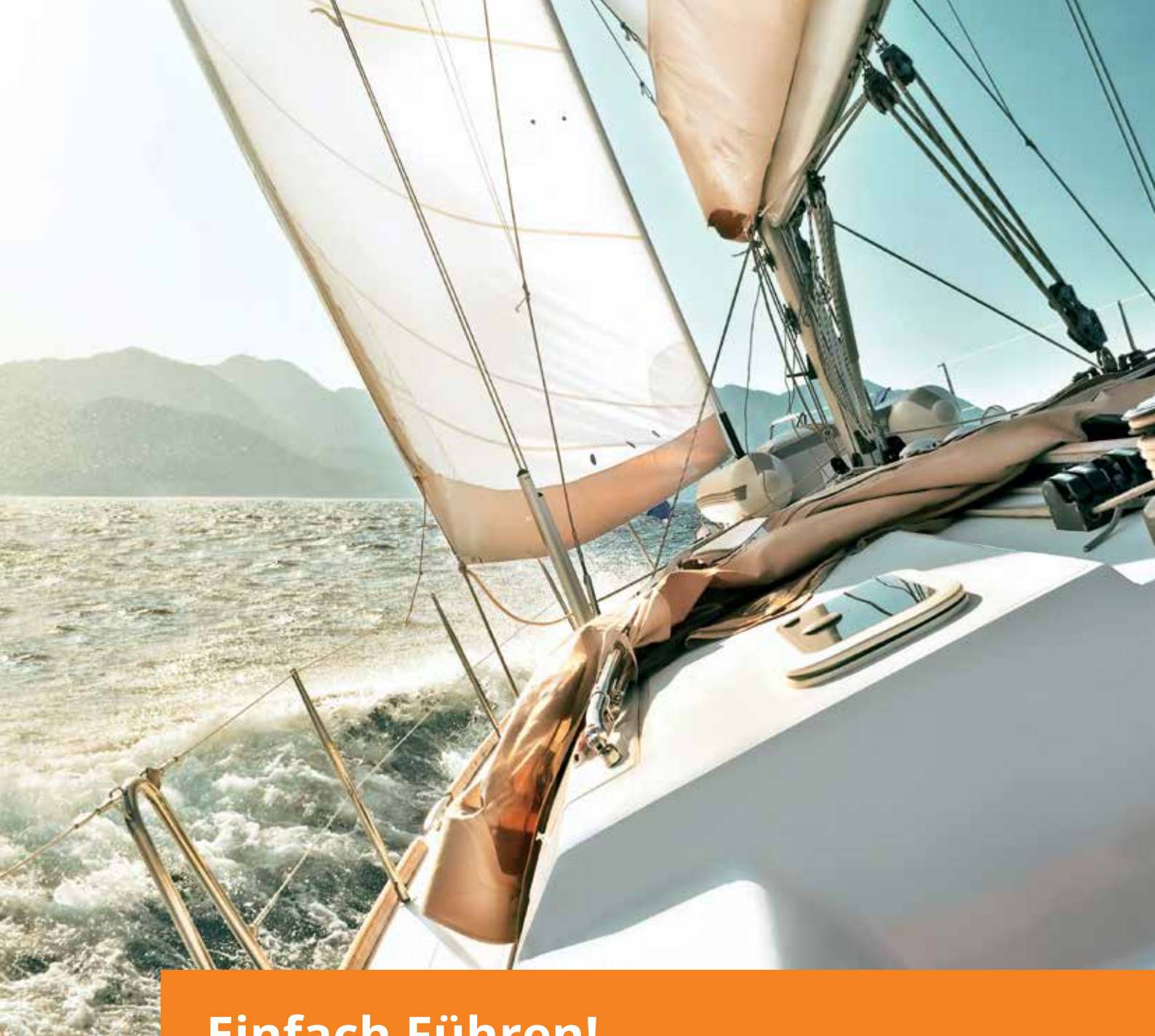




Einfach Führen!

Strategische Ausrichtung klären, Terminquoten steigern, Beratungsqualität erhöhen ... und dadurch Ergebnisse erzielen!



Entscheider-Impuls Nr. 2
von Andrea Maria Müller und
Ulrich Thaidigsmann

Inhaltsverzeichnis

1. Management-Summary 4

Impulse für die STRATEGISCHE FÜHRUNG

- | | | |
|----|---|----|
| 2. | Das Fundament einer erfolgreichen Führung:
die eigene strategische Klarheit. | 6 |
| 3. | Was meinem Vorstand wichtig ist? Keine Ahnung! | 8 |
| 4. | Gestalten Sie ein wirkungsvolles Zielsystem, das Führungskräfte unterstützt! | 10 |
| 5. | Wachsende Bank = veränderte Führungsanforderungen!
Nicht nur nach Fusionen. | 12 |

Impulse für die OPERATIVE FÜHRUNG

- | | | |
|-----|--|----|
| 6. | Führungskräfte im Vertrieb: Motivationskünstler oder Spaßbremsen? | 14 |
| 7. | Sklaventreiber oder Mensch zum Ausheulen –
Wozu braucht es Führungskräfte im Vertrieb? | 15 |
| 8. | Agil führen im operativen Vertrieb? Warum Sie die Finger davon lassen sollten! | 16 |
| 9. | Wirkungsvolle Führung im Vertrieb: Einfach, dafür aber konsequent gelebt! <ul style="list-style-type: none">• Die ECHTE Fokussierung auf den Kunden – sinnvoll oder hinderlich?• Das kontinuierliche Dranbleiben an der Entwicklung der Mitarbeiter• Menschlichkeit im Bankenvertrieb – Leider nicht mehr selbstverständlich!• Die größte Herausforderung für Führungskräfte: Selbstorganisation! | 17 |
| 10. | Wirksame Führung im Omni-Kanal-Kontext (KSC) | 20 |
| 11. | Veranstaltungen und Termine | 22 |



Vorwort

Eine Genossenschaftsbank oder Sparkasse als Veränderungsmanager erfolgreich in die Zukunft zu führen, ist an sich schon eine spannende und herausfordernde Aufgabe.

Gleichzeitig gilt es, das Tagesgeschäft erfolgreich zu meistern, die Terminquoten zu erhöhen und die Beratungsqualität zu optimieren. Für Vorstände und Führungskräfte ist dies ein ständiger, großer Spagat.

Wichtig dabei: es braucht Mitarbeiter, die zum Unternehmen stehen und begeistert mitwirken. Dafür ist eine sinnvolle und wirkungsvolle Führung erforderlich.

Heute erhalten Sie unseren „Entscheider-Impuls“ mit dem Titel **„Einfach Führen!“**. Er gibt Anregungen für Ihre strategische und vertriebliche Führungsarbeit sowie Impulse für den Führungsalltag in Ihrem Haus.

Wir freuen uns, die Themen im persönlichen Austausch mit Ihnen zu vertiefen, z.B. am 26. Februar 2019 in Heidelberg. Details und Terminalalternativen finden Sie auf Seite 22 oder im Beileger.

Viel Freude beim Lesen.

Herzliche Grüße

 und 



Willst du den Charakter eines Menschen erkennen, so gib ihm Macht.

Abraham Lincoln
(ehem. Präsident der USA, † 1865)

1. Management-Summary

Perspektive „STRATEGISCHE FÜHRUNG“

(Kapitel 2-5 von Ulrich Thaidigsmann):

- 1 Führen heißt, Klarheit in der Ausrichtung zu schaffen!
- 2 „Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe!“ (Anja Förster).
Möchten Sie Gestalter als Mitarbeiter oder nur „Arbeitsanweisungs-Umsetzer“?
- 3 Erfolgreiche Führung braucht (wenige) Leitprinzipien, die Mitarbeitern Orientierung geben.
- 4 Achten Sie auf diese Erfolgsfaktoren einer Regionalbank: „emotional und empathisch“, „einfach und bequem“ sowie „wahrnehmbar regional“!
- 5 Ohne Sinn - kein Verstand! Sorgen Sie für Klarheit im WARUM und stiften Sie Sinn!
- 6 Gut durchdachte Zielsysteme unterstützen Führungskräfte. Schlechte bringen Aktionismus. Vorsteuerungsgrößen (=Frontscheibe) sind genauso wichtig wie Ergebnisgrößen (=Rückspiegel)
- 7 Führung ≠ Führung. Je nach Bankgröße sind die Anforderungen verschieden (Achtung: typische Fusionsfalle!)



Thaidigsmann
Consulting für Entscheider

Ulrich Thaidigsmann



Perspektive „OPERATIVE FÜHRUNG“

(Kapitel 6-10 von Andrea Maria Müller):

- 8 Spaß, Motivation und Leidenschaft wirken sich direkt auf den Vertriebs Erfolg aus. Die Führungskraft hat hieran einen wesentlichen Anteil.
- 9 Die wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist es, die vielen Veränderungen dieser Zeit erfolgreich zu managen und die Mitarbeiter ins TUN zu bringen.
- 10 Führung rein über Ergebniskontrolle und Reportings ist Gift für langfristigen Erfolg!
- 11 Wirkungsvolle Führung braucht wenige und einfache Werkzeuge, die dafür aber konsequent eingesetzt werden.
- 12 In einem erfolgreichen Vertrieb müssen zwei zentrale **Themen** ständig **funktionieren**: Die **Terminfrequenz** und die **Qualität in der Beratung**. Diese Themen müssen täglich präsent sein!
- 13 Mitarbeiter brauchen wieder einen **Sinn in ihrer Tätigkeit**. Nur mit ECHTEM Kundenfokus werden Sie dauerhaft die Mitarbeiter zum Erfolg führen.
- 14 Veränderung bei Mitarbeitern schafft man nicht mit ständigem Blick aufs Ergebnis, sondern mit konsequenter **Arbeit am „Können“** und an der **inneren Einstellung**.
- 15 Ein KundenServiceCenter hat spezielle Herausforderungen. Hier ist die Führungskraft besonders gefragt.




WENDEBLICK

Andrea Maria Müller



2. Das Fundament einer erfolgreichen Führung: die eigene strategische Klarheit.

„Wir müssen unsere Genossenschaftsbank/Sparkasse neu ausrichten und vieles verändern. Aber meine Mitarbeiter ziehen nicht schnell genug mit.“ Eine Aussage, die mir in Vorstandsgesprächen häufiger begegnet. Beim Wunsch, die Zukunft zu gestalten, geht der nachdenkliche Blick der Vorstände schnell in Richtung der eigenen Mitarbeiter. Fragt man dazu die Mitarbeiter, heißt es dagegen oft: „Wenn ich wüsste, wohin unser Vorstand seine Bank entwickeln möchte, dann könnte ich ja für mich entscheiden, ob/dass...?“ **Es besteht der Wunsch der Mitarbeiter nach Klarheit über das, was kommt.** Auch wenn diese Klarheit nicht immer jedem gefällt.

Führen heißt, Klarheit in der Ausrichtung zu schaffen!

Ein Vorstand hat daher als Führungskraft im Wesentlichen zwei Kernaufgaben:

1 Kernaufgabe 1:

Strategische Klarheit schaffen. Erarbeiten Sie ein konkretes strategisches Zielfoto, das alle Beteiligten deutlich vor Augen haben. Einen Zielzustand, den sich alle bildlich vorstellen können und der emotional beschreibt, wie Ihre Bank in 12 oder 24 Monaten aussehen wird. Folgende Fragen sollten Sie in diesem Zuge beantworten: „Was hat sich bis

dahin verändert, woran ist dies erkennbar? Wie sieht unser künftiges Vertriebsmodell aus? Und welche Konsequenzen ergeben sich für den Betriebsbereich?“

2 Kernaufgabe 2:

Eine Führungs- und Unternehmenskultur gestalten, die Zukunftsfähigkeit ermöglicht. Arbeiten Sie gezielt an einer Führungs- und Unternehmenskultur, die eine hohe Veränderungsbereitschaft erzeugt.

Dazu erhalten die Mitarbeiter Freiraum in der Umsetzungsgestaltung, um die strategischen Veränderungsprojekte schnell und wirkungsvoll zu realisieren. Wer Mitarbeiter haben möchte, die Verantwortung übernehmen, sollte ihnen nicht gleichzeitig zu enge Grenzen setzen und zu detaillierte Vorgaben machen.

„Möchten Sie Mitarbeiter als „Gestalter“ oder nur „Arbeitsanweisungs-Umsetzer“?“

Klarheit im WARUM und WAS schaffen sowie ausreichend Freiraum im WIE: So erhöhen Sie die Mitarbeitermotivation. „Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe!“, sagt die bekannte Buchautorin Anja Förster. Anders gefragt: Möchten Sie Mitarbeiter als „Gestalter“ oder nur „Arbeitsanweisungs-Umsetzer“? Trotz aller regulatorischer Anforderungen lohnt es sich, darüber nachzudenken!





Operative Führung

Strategische Arbeit

Wenn man strategische Klarheit schaffen möchte, wird einem immer wieder bewusst: **Führungsarbeit ist ein ständiger Spagat zwischen unterschiedlichen Polen, die es zu managen gilt.** Zwei Beispiele sollen dies erläutern:

Spagat-Beispiel 1:

Genossenschaftsbanken und Sparkassen stehen im **Spagat von „Digitalisierung vorantreiben“ und „eigene Identität als regionale Universalbank erhalten“**. Wer sich digital nicht „state of the art“ aufstellt, wird die Grundanforderungen vieler Kunden nicht mehr erfüllen. Andererseits: einfach nur digitalen Trends und Fin-Tech-Entwicklungen nachzurrennen und diese zu kopieren oder zu integrieren, wird kein Differenzierungsmerkmal einer Regionalbank schaffen. Das führt aus Kundensicht zunächst nur zur Austauschbarkeit der Anbieter. Echter Kunden-Mehrwert einer Regionalbank entsteht durch emotionale Nähe, Vertrauen und regionale Erlebnisse. Digitalisierung ist ein begleitendes Mittel zum Zweck der Kundenzufriedenheit

und Bedarfsbefriedigung. Dieses Spannungsfeld gilt es in der strategischen Arbeit zu beantworten.

Spagat-Beispiel 2:

Operative Führungswirkung erzielen (z.B. Vertriebsziele erfüllen, Alltag managen, Personal bei Laune halten) **und gleichzeitig strategische Veränderungen gestalten.**

Dieser Spagat zwischen operativen und strategischen Führungsanforderungen kann aus meiner Sicht nur dann gelingen, wenn Vorstand und Führungskraft sich beide Rollen noch bewusster machen. Eine Bank erfolgreich in die Zukunft zu führen und notwendige Veränderungen zu gestalten ist eine spannende Aufgabe, die viel Zeit und Aufmerksamkeit bindet. Doch gleichzeitig das operative Geschäft erfolgreich am Laufen zu halten, ist genauso wichtig und erfordert viel Führungsarbeit. Denn das ist es, was Kunden und Mitarbeiter täglich wirklich bewegt.



Fazit:

Strategische Klarheit zu schaffen und sich der eigenen Führungsrolle bewusst zu werden, ist die Basis für eine erfolgreiche Führungsarbeit.

3. Was meinem Vorstand wichtig ist? Keine Ahnung!

Wann haben Sie sich selbst zuletzt klar gemacht, was Ihnen mit Blick auf Ihre Bank besonders wichtig ist?

Wie lauten Ihre wichtigsten Erfolgsprinzipien, an denen sich Ihre Mitarbeiter im Bankalltag orientieren sollen? Schreiben Sie diese auf. Das schafft eine enorme eigene Klarheit und ist ungemein hilfreich. Ob Ihre Mitarbeiter diese Überzeugungen und Erfolgsprinzipien verinnerlicht haben, können Sie jetzt ganz einfach überprüfen: Lassen Sie die Mitarbeiter im persönlichen Gespräch folgende Frage beantworten: „**Was ist Vorstand Müller für den Unternehmenserfolg besonders wichtig, wovon sollen wir Mitarbeiter uns im Bankalltag leiten lassen?**“

Aus meiner Sicht sind derzeit folgende Leitmaximen besonders relevant, die regelmäßig an die Mitarbeiter kommuniziert werden sollten:

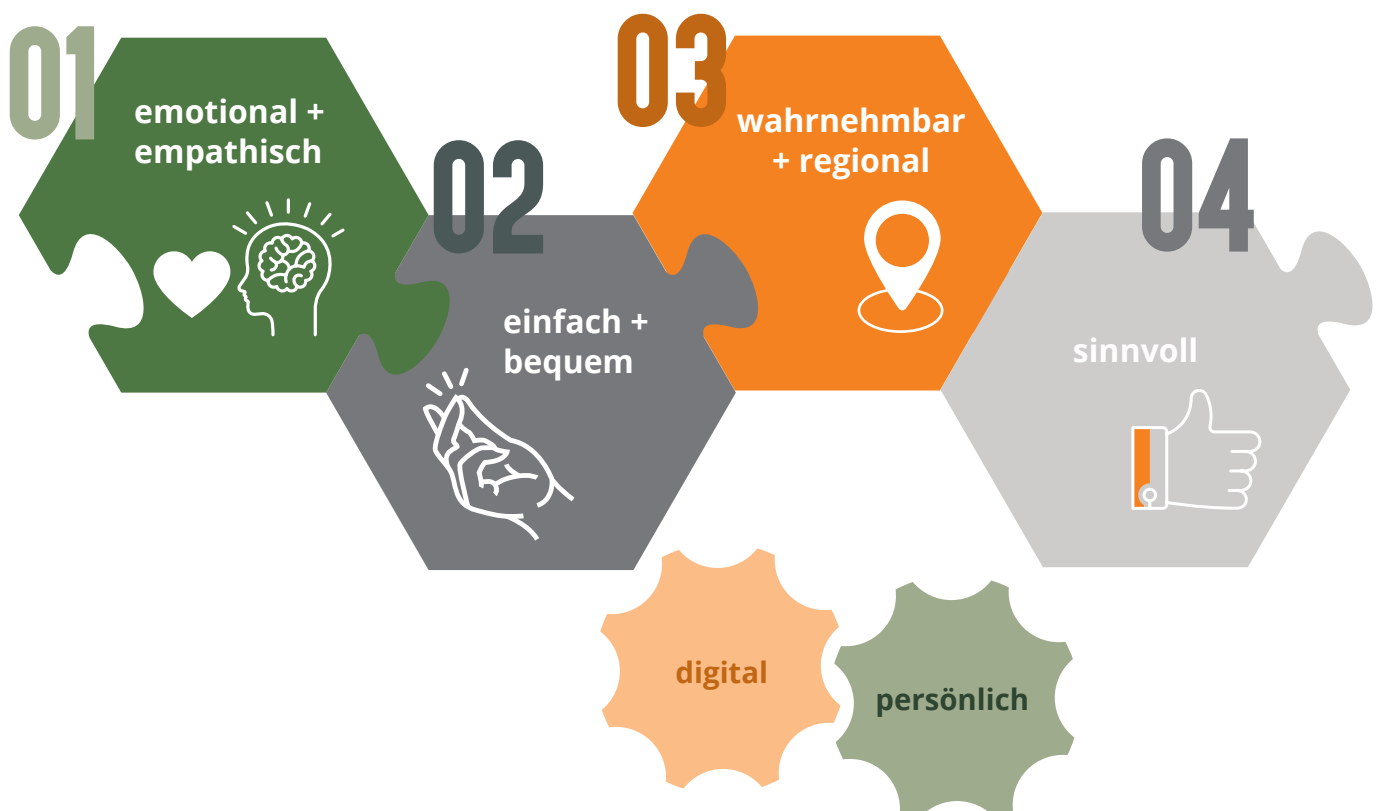
Seien Sie gespannt,

- ob die Antworten dem entsprechen, was Sie aufgeschrieben haben und was Sie (vermeintlich) als Ihre Leitmaximen kommunizieren
- wie einheitlich die Aussagen der Mitarbeiter ausfallen.

Erhalten Sie diffuse Antworten? Dann sind Ihre Botschaften bisher nicht klar angekommen!

„Kommunizieren Sie einfache Leitlinien und Prinzipien, an denen sich alle orientieren können!“

4 Prinzipien von zentraler Bedeutung für die Zukunft einer Regionalbank:





1 „Emotional und empathisch“:

Das Bankgeschäft braucht eindeutig mehr Emotionen und mehr Empathie. Und das in allen Bereichen. Je mehr Standardisierung und Digitalisierung wichtig werden, desto entscheidender sind Emotionen, um den Kunden zu erreichen und zu binden. Geben Sie diese Grundüberzeugung allen Mitarbeitern und Projekten mit auf den Weg. Das Thema „Emotionalität im Bankgeschäft“ wird Schwerpunktthema in meinem nächsten Entscheidung-Impuls.

2 „Einfach und bequem“:

In einer immer komplexer werdenden Welt ist das Grundprinzip der Einfachheit und Bequemlichkeit besonders wichtig. Wie können wir unsere Angebote, Prozesse, Produkte und Sprache so gestalten, dass sie vom Kunden als extrem einfach und bequem empfunden werden? Erfolgreiche FinTechs beweisen: selbsterklärende Problemlösungen und Prozesse funktionieren besonders gut. Der Kunde kann intuitiv und selbständig kaufen. Zwei Fragen zum Nachdenken: Wie weit hat Ihr Betriebsbereich oder Ihre Marktfolge diesen Leitgedanken verinnerlicht? Wie „einfach und kundenorientiert“ denkt man hier? Beispiel „Kundensegmentierung“: Braucht es wirklich sieben Segmente für den Erfolg der Bank? Oder reichen im Firmen- wie Privatkundengeschäft nicht auch zwei: „regelmäßig betreute“ und „nicht regelmäßig betreute“ Kunden? **Vermeiden Sie konsequent unnötige Komplexität. Und kommunizieren Sie diese Erwartungshaltung.**

3 „Wahrnehmbar regional“:

Regionalität wird dem Kunden wieder wichtiger, bei Nahrungsmitteln genauso wie bei politischen Bewegungen. Deshalb ist es wichtig, als Regionalbank die Trumpfkarte „wir sind in der Region, wir sorgen für die Region und wir sind die Region“ massiv zu spielen. Ergebnisse einer aktuellen Studie zeigen: Wird ein starkes regionales Engagement einer Bank wahrge-

nommen, sind die Kunden zu 82 % mit den Preisen zufrieden. Ist das nicht der Fall, sind (bei der gleichen Bank) nur 28 % mit den Preisen zufrieden!

4 „Sinnvoll“:

Mitarbeiter und Kunden suchen mehr denn je nach Sinn und Werten. Das WARUM muss wieder stärker in den Vordergrund gestellt werden, in allen Projekten, (Markt-)Aktivitäten und in der Führung. Was treibt Sie und Ihre Bank an? **Geben Sie den Dingen als Vorstand einen tieferen Sinn!** Ihre Mitarbeiter wird das ungemein motivieren. Ihren Kunden wird es gefallen.

„Einfach führen“ heißt, dem Unternehmen wenige Erfolgsprinzipien zu vermitteln, die allen Mitarbeitern Orientierung geben.

Das regionale Bankgeschäft braucht mehr Emotionen. Auch in der Führung!

Machen Sie sich im Vorstand und im Führungskreis Ihre wichtigsten Leitgedanken und Prinzipien bewusst! Und penetrieren Sie diese in der internen Kommunikation, so dass Sie sie selbst kaum mehr hören können. Erst dann dürften die Botschaften so langsam ankommen. Und auf die Frage „Was ist unserem Vorstand wichtig?“ kommen bei allen Mitarbeitern diejenigen Leitgedanken, die Sie für zentral erachten. Denn sie entfalten bereits Wirkung.

4. Gestalten Sie ein wirkungsvolles Zielsystem, das Führungskräfte unterstützt!

Ist der strategische Rahmen geschaffen und sind die Erfolgsprinzipien verankert, lohnt nun ein **Blick auf die Zielsysteme im Vertrieb und im Betrieb.**

Für Sie sind Ergebnisse entscheidend und Steuerungsgröße Nr. 1? Dann gilt: Wenn die Ergebnisse und Zielerreichungsgrade stimmen, sind alle glücklich! Wenn nicht, kommt Hektik in den Führungsetagen auf. Kurzfristiger Aktionismus entsteht, der gerne in zusätzlichen Kampagnen mündet. Ganz nach dem Motto: „Viel hilft hoffentlich viel, auch für die Zielerreichung.“ Was dann häufig folgt? **Es wird „Druck gemacht“: Vorstand auf Führungskräfte, die wiederum auf Ihre Mitarbeiter. Und die Mitarbeiter auf Ihre Kunden?** Das ergibt dann Verkaufsdruck zu Lasten der Beratungsqualität.

Sind starke Schwankungen im Neugeschäft tatsächlich nicht zu vermeiden? Durchdachte Zielsysteme helfen.

Ein reines Ergebniscontrolling ist für wirksame Führung zu eindimensional, es unterstützt die Führungskräfte nicht aktiv. Aber wie sehen Zielsysteme aus, die wirklich steuern und Führungskräften helfen?



Das Endergebnis auf der Stadionanzeige hilft wenig für die Vorbereitung auf das nächste Spiel!

Grundsätzlich braucht es zwei Arten von Zielgrößen:

1 „Nachsteuerungsgrößen“:
Sie zeigen in Stück, Volumen, Ertrag und/oder Zielerreichungsgrad, was erreicht wurde. Und sie zeigen die Qualität und Ausgewogenheit des Geschäfts. Die nackten Ergebnisse der Vergangenheit, betrachtet im Rückspiegel. Mit anderen Worten: Das Fußballspiel ist aus, und die Stadionanzeige zeigt einen 2:1-Sieg. Das ist punkte- und tabellenrelevant, aber was bringt dieses Ergebnis an Erkenntnissen für das nächste Spiel? Eher wenig. Denn das nächste Spiel ist bekanntlich das schwerste.

2 „Vorsteuerungsgrößen“:
Sie zeigen die Werte, die maßgeblich die Nachsteuerungsgrößen der nächsten Wochen beeinflussen. Sie führen direkt oder indirekt zu Ergebnissen, sind die Treiber Ihres Geschäfts, die Frontscheibe Ihres Cockpits. Beim Fußball könnte es die Anzahl der Großchancen, die gelaufenen Kilometer (Fitness!) oder die Quote der gewonnenen Zweikämpfe sein. Je nach gewünschter Spielphilosophie können es unterschiedliche Vorsteuerungsgrößen sein, z.B. die Anzahl der vereinbarten Beratungstermine oder die Breite der Bedarfsfeldansprache.

Ein Beispiel: **Ist die „aktuelle Stimmung bei den Beratern“ eine Größe, die das Neugeschäft maßgeblich beeinflusst?**

Ich meine ja. Messen Sie die aktuelle Stimmungslage? Es erstaunt mich, warum so gut wie keine Bank dies tut, wenn sie doch für das Neugeschäft der nächsten 4 Wochen ein wesentlicher Erfolgstreiber ist. Sie meinen: „Diese Kennzahl gibt es im IT-System nicht auf Knopfdruck?“ Na und? Es gibt ganz einfache Lösungsmöglichkeiten. Seien Sie kreativ.

Vorsteuerungsgrößen

Führen zu Ergebnissen!



Nachsteuerungsgrößen

Messen Ergebnisse und Zielerreichung



beeinflussbar + steuerbar!

- Stimmung der Berater
- Ansprechfähigkeit
- Terminquoten
- Argumentationssicherheit
- Weiterempfehlungsrate
- ...

zukunftsgerichtet

Fahren mit dem Rückspiegel!

- Stückzahlen
- Volumen
- Erträge
- Marge
- Zielerreichungsgrad
- ...

vergangenheitsbezogen

Entscheidend ist:

jede Führungskraft muss für ihren eigenen Bereich gründlich durchdacht haben, welche Steuerungsgrößen die relevanten sind. Hier kann es keine allgemeingültigen Vorlagen anderer Banken oder gar IT-Dienstleister geben! **Das Durchdenken der passenden Vorsteuerungsgrößen bringt jeder Führungskraft Klarheit über die Erfolgshebel im eigenen Verantwortungsbereich!**

Die festgelegten Kriterien müssen dann in den täglichen und wöchentlichen Fokus der Führungskraft, weil sie aktiv beeinflusst werden können. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit enorm, dass auch die Nachsteuerungsgrößen



Gut durchdachte Zielsysteme unterstützen Führungskräfte. Schlechte bringen Aktionismus.

(= Ergebnisse und Zielerreichungsgrade) sich positiv entwickeln.

Aktionismus und operativer Führungsdruck sind dann deutlich seltener nötig.

Das freut nicht nur den Kunden und den Mitarbeiter, sondern auch den Vorstand und die Führungskraft.

5. Wachsende Bank = veränderte Führungsanforderungen! Nicht nur nach Fusionen.

Die Rolle und der Arbeitsalltag einer Führungskraft hängen maßgeblich von der Unternehmensgröße und deren Organisationsstruktur ab.

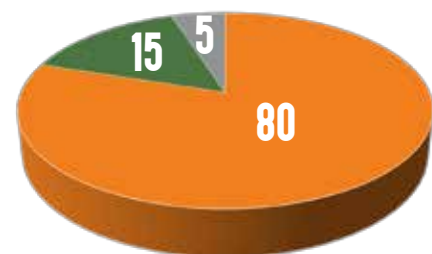
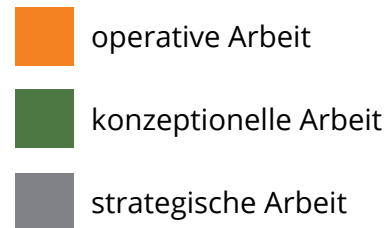
Hier gibt es gravierende Unterschiede, die besonders deutlich während und nach Fusionsprozessen zu Tage treten, aber auch in über Jahre stark gewachsenen Banken. Nachstehendes Schaubild zeigt meine **Einschätzung, wie sich Zeitanteile bei Bereichsleitern mit steigender Bilanzsumme verändern**, hinsichtlich

- operativen Tätigkeiten
- konzeptionellen Tätigkeiten
- (inkl. Führung von Mitarbeitern)
- strategischen Tätigkeiten
- (inkl. Führung von Führungskräften)

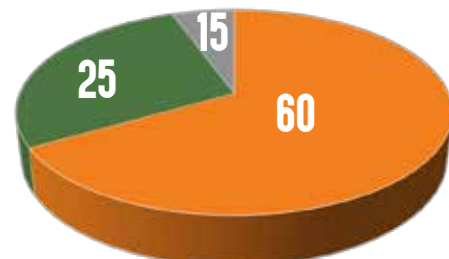
Dies ist als Trendeinschätzung zu sehen und hat je nach Bank und Bereich unterschiedliche Ausprägungen.

Aber es erklärt, warum nicht jede Führungskraft für jede Führungsaufgabe gut geeignet ist. **Weil ein guter Strategie oder Konzeptionist noch lange keine operativ wirksame Führungskraft sein muss (und umgekehrt).** Und warum bisherige Leistungsträger nach Fusionsprozessen plötzlich zu scheitern drohen: Weil sie vor völlig neuen Führungs-Herausforderungen (bis hin zur Überforderung) stehen.

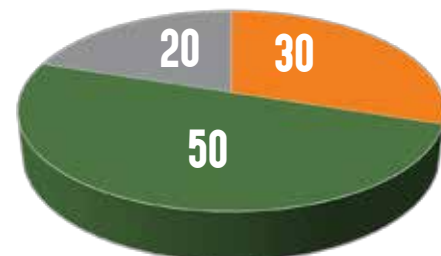
**Zeitanteil bei Führungskräften
(in %) für:**



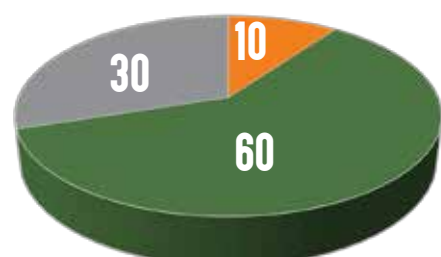
< 300 Mio. € Bilanzsumme



300 - 800 Mio. € Bilanzsumme



800 - 3.000 Mio. € Bilanzsumme



> 3.000 Mio. € Bilanzsumme



**Wie groß sind in Ihrem
Führungsalltag die Zeit-
anteile für strategische und
konzeptionelle Aufgaben?**



Moderieren und Impulse geben

Strategieklausur, Jahresklausur oder Führungskräfteworkshop

Ihren wichtigsten Tagungen und Veranstaltungen tut ein Moderator gut, der diese mit viel Erfahrung zu Ihrem gewünschten Ziel führt, zeitlich wie inhaltlich?

Sie als Entscheider **möchten Teilnehmer sein**, nicht Moderator?

Sie wünschen sich darüber hinaus **„frische Impulse und Blicke von außen**, um nicht im eigenen Saft zu schmoren“?

Leidenschaftlich gerne.

Kontaktieren Sie mich, Sie werden begeistert sein.



**BANKING
MEETS
FUTURE**

17.09.2019

Salzburger Land



**Jetzt schon
vormerken!**

Einladung zur
Zukunftskonferenz
für Bankmanager

Kompakt, spannend und praxisnah!

www.banking-meets-future.at

Kundenstimmen

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

Dr. Peter Hanker
Vorstandssprecher
Volksbank Mittelhessen eG



„Herr Thaidigsmann hat uns professionell bei unserem Veränderungsprozess begleitet und uns einen klaren Fahrplan für unser großes Veränderungsprojekt gegeben. Er weiß genau, wie eine Genossenschaftsbank aufgestellt ist und wie sie „tickt“. Neben seiner fachlichen Expertise haben wir ihn auch als Mensch sehr schätzen gelernt.“

Dieter Karle und Harald Braun
Vorstand
Volksbank Hohenlohe eG



„Die Begleitung unseres Strategieprozesses durch Herrn Thaidigsmann: Fachlich fundiert, methodisch passgenau und auf Grundlage einer breiten Akzeptanz bei unseren Führungskräften - kurz: So wie man es sich vorstellt!“

Stefan Häring und Dieter Frölich
Vorstand
Raiffeisenbank Bretzfeld-Neuenstein eG



Kundenstimmen im Film auf

You Tube



6. Führungskräfte im Vertrieb: Motivationskünstler oder Spaßbremsen?

Es ist erschreckend, wie wenige Mitarbeiter und Führungskräfte im Banken-Vertrieb noch Spaß im Job haben. Die Veränderungen der letzten Jahre und die damit verbundene Zukunftsangst, Kosten- und Ertragsdruck, die Regulatorik, die Digitalisierung, neue Werkzeuge und diverse Beratungsprozesse ... für viele ist das einfach zu viel.

Immer weniger Vertriebsmitarbeiter sehen einen positiven Sinn in ihrer Tätigkeit.

Aber ist Spaß bei der Arbeit wirklich ein so entscheidender Faktor? Geht es nicht eher darum, sich einfach mal durchzubeißen?

Diese Gedanken sind nachvollziehbar, bergen aber eine große Gefahr: Schauen wir z.B. auf eine Führungskraft, die sich mit ihrem Job nicht mehr richtig identifiziert, wenig Spaß dabei hat und die Unternehmensstrategie nicht mehr

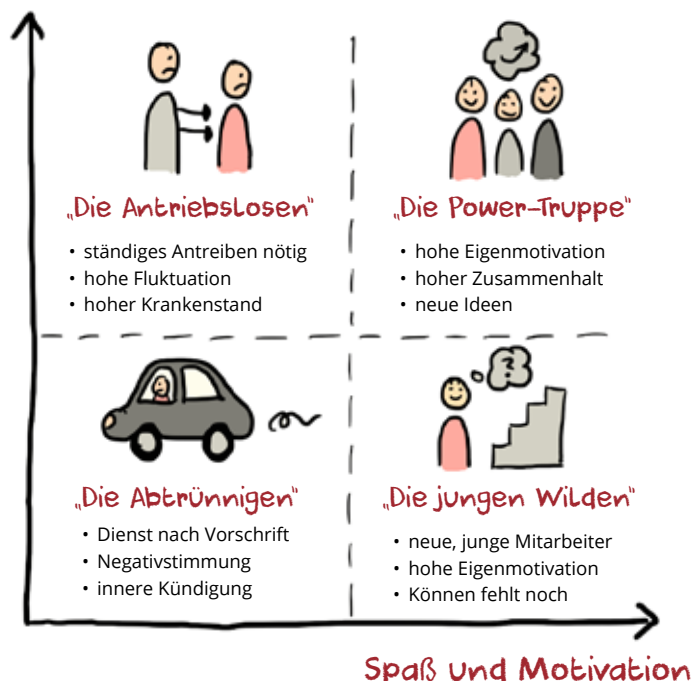
richtig umsetzt. Welche Motivation werden da wohl die Mitarbeiter haben? Und wir sprechen genau von den Mitarbeitern, die Höchstleistung bringen sollen, die ihre Kunden mit Leidenschaft fürs Geschäft von den Produkten und Dienstleistungen der Bank überzeugen sollen. Was kann in so einer Wirkungskette wirklich noch beim Kunden ankommen? Wie erfolgreich kann so ein Mitarbeiter wirklich sein?



Die Art der Führung entscheidet, ob Mitarbeiter mit Spaß und Leidenschaft oder mit Demotivation arbeiten!

Wo stehen Sie mit Ihren Teams?

Erfolg



Die Folgen dieser Entwicklung spüren wir in vielen Banken heute schon. **Ein ständiger Kampf mit den Mitarbeitern: die Terminfrequenz ist deutlich unter Plan, tolle Beratungsprozesse werden nicht flächendeckend eingesetzt, hohe Krankheitsquoten, viel Fluktuation ...**

Gleichzeitig gibt es aber auch Banken und Vertriebsteams, in denen die Welt eine andere zu sein scheint: deren Mitarbeiter haben Spaß, sind richtig erfolgreich und die Schlange derer, die in diesen Teams arbeiten wollen, ist lang.

Aber was macht den Unterschied? Kurzum: die Führung!

7. Sklaventreiber oder Mensch zum Ausheulen ... wozu braucht es Führungskräfte im Vertrieb?

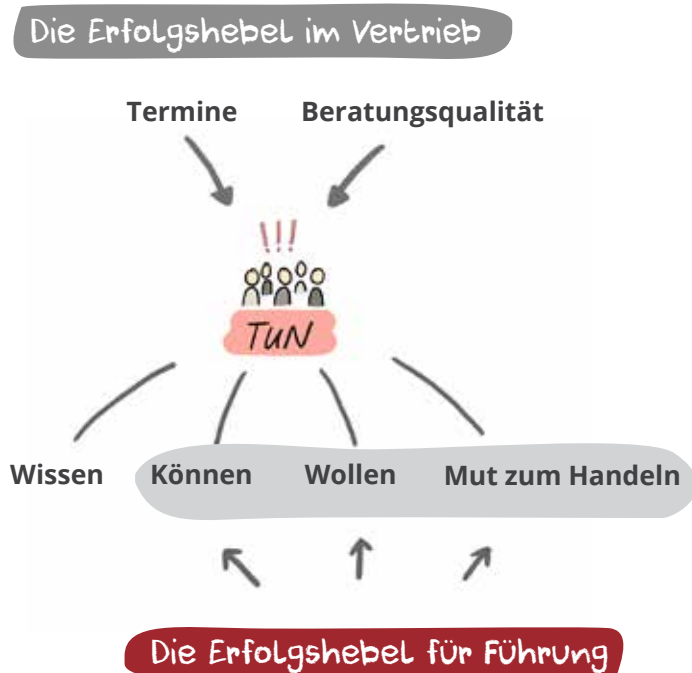
Damit der Vertrieb zum Fliegen kommt, braucht es immer zwei wesentliche Erfolgs-komponenten, die funktionieren müssen:

- 1 Die **Terminfrequenz**
- 2 Die **Qualität der Beratung** bzw. die erfolgreiche Umsetzung des Beratungsprozesses

Dazu gibt es in den Banken klare Strategien, die es umzusetzen gilt.

Führungskräfte haben dabei eine wesentliche Aufgabe: Sie sollen ihre Mitarbeiter ins TUN bringen, und das mit Spaß und Motivation, damit messbare Ergebnisse zustandekommen!

Aber wie schafft man das?



Aus meiner Sicht braucht es zum TUN vier wesentliche Komponenten:

Die Mitarbeiter müssen zunächst einmal das „**Wissen**“ haben, z.B. wie man effizient Termine macht, zielführend Fragen im Beratungsgespräch stellt oder wie man sich sinnvoll organisiert. Hier wurde schon viel in den Banken getan.

Um vom Wissen zum „**Können**“ zu kommen, braucht es vor allem Übung. Und üben werden Mitarbeiter nur dann, wenn sie von dem Weg überzeugt sind, sprich:

Sie müssen es „**Wollen**“

Und bei allem darf eins nicht unterschätzt werden: der oftmals fehlende „**Mut zum Handeln**“, gerade bei den ersten Gehversuchen.

Die Aufgabe der Führungskräfte ist es also, die Mitarbeiter vom Weg zu überzeugen, sie mit einer sinnvollen Begleitung ins Üben zu bringen und sie an einer oder anderen Stelle zu unterstützen oder den sprichwörtlichen „Tritt in den Hintern“ zu verpassen.

Aber welche Art der Führung ist in dem Kontext sinnvoll?





8. Agil führen im operativen Vertrieb? Warum Sie die Finger davon lassen sollten!

Bevor ein falsches Bild entsteht: Wenn es im Rahmen eines Projektes um ganz neue Ideen oder Ansätze geht, wie z.B. im digitalen Omni-Kanal-Vertrieb der Zukunft, dann ist die „Agile Führung“ sicherlich ein guter und sinnvoller Weg, um mit einem Team zu arbeiten.

Das gilt nicht für den Vertriebsalltag!

In den letzten Jahren ist die Bankenlandschaft geprägt von Veränderungen. Das Vertriebsmanagement hat sich verändert, Beratungsprozesse wurden eingeführt oder neugestaltet. Viele Mitarbeiter müssen sich in dieser veränderten Welt erst einmal wieder zurechtfinden und lernen, mit den neuen Gegebenheiten umzugehen.

Es geht bei der Vertriebsführung weniger darum, Neues zu erfinden, sondern eher darum, die beschlossenen Strategien in der Organisation auch wirklich umzusetzen.

Dabei hat die Führungskraft die Aufgabe, Orientierung zu geben und den Veränderungsprozess erfolgreich zu managen, immer auch mit Blick auf die Mitarbeiter und deren Motivation. Damit ist sie in einer ganz neuen Rolle: in der des Veränderungsmanagers!

Noch häufig treffe ich in den Banken auf ein ganz anderes Führungsverständnis: Führung erfolgt oft ausschließlich über Ergebniskontrolle und Reportings. **Es geht nicht darum, WIE der Mitarbeiter ein Ergebnis erreicht, sondern darum, DASS er es erreicht. Dieser Führungsansatz schafft zwar kurzfristig Ergebnisse, führt aber langfristig zu Druck, schlechter Qualität, hohen Krankheitsquoten und Fluktuation.**

Aber wie wird Führung im Vertrieb wirklich wirksam? Wie schaffen wir es, Mitarbeiter v.a. aus eigenem Antrieb in die Umsetzung und zum Erfolg zu bringen?



Es geht bei der Vertriebsführung weniger darum, Neues zu erfinden, sondern eher darum, die beschlossenen Strategien in der Organisation auch wirklich umzusetzen.

9. Wirkungsvolle Führung im Vertrieb: Einfach, dafür aber konsequent gelebt!

Eins ist klar: Was auch die Führungskräfte von heute nicht mehr gebrauchen können, ist Komplexität. **Und gerade in der Führung zeigt sich:**

Komplexität ist ein Umsetzungskiller angesichts von immer mehr Bällen, die in Veränderungsprozessen hochgehalten werden müssen.

Wir brauchen also eine Führung, die praxistauglich und perfekt mit dem operativen Arbeitsalltag verzahnt ist.

Damit Führungskräfte im Vertrieb wirken können, brauchen sie aus meiner Erfahrung:

- 1 eine **ECHTE** Fokussierung auf den Kunden
- 2 das **KONTINUIERLICHE** Dranbleiben an der Entwicklung der Mitarbeiter
- 3 den Aufbau einer **WIRKLICHEN** Beziehung zu ihren Mitarbeitern
- 4 und eine **SINNVOLLE** Organisation und Struktur im eigenen Handeln



9.1. Die ECHTE Fokussierung auf den Kunden – sinnvoll oder hinderlich?

Als Bank möchte man möglichst viele Kunden von den Produkten und Dienstleistungen der Bank begeistern. Wie gelingt das? Aus Sicht des Kunden ist die Antwort relativ einfach: Als Kunde gehe ich zu den Beratern, die ich kenne und denen ich vertraue, bei denen es um mich und meine Themen geht und nicht um den Geldbeutel des Beraters oder die Erträge der Bank.

In der Praxis ist das oft anders, viele Berater fragen sich:

- ... Wie komme ich an die Termine, die ich machen „muss“?
- ... Macht es wirklich Sinn, bei dem Kunden den kompletten Beratungsprozess durchzugehen? Der kauft doch eh nichts...
- ... Wie schaffe ich es, diesem Kunden eine Rentenversicherung zu verkaufen?

Das alles ist weit weg von einer kundenorientierten Dienstleistung, von einem „guten“ Sinn der Tätigkeit und damit von der **Motivation** der Mitarbeiter.

Deshalb ist es notwendig und sinnvoll, den Kunden wirklich in den Fokus zu nehmen, denn damit schlagen Sie mehrere Fliegen mit einer Klappe!

Echte Kundenfokussierung verlangt, dass drei Themen aus Führungssicht ständig im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen müssen:

- Die Terminfrequenz
- Die Qualität der Beratung / die Umsetzung des Beratungsprozesses
- und das, weil es für den Kunden wichtig ist!

Mitarbeiter müssen verstehen, dass sie dauerhaft am erfolgreichsten sind, wenn sie ihren eigentlichen Job – nämlich **die Begleitung des Kunden auf dem Weg zu seinen Zielen und Vorhaben** – kennen und danach handeln. Dazu müssen sie den Kunden an den Tisch bekommen, um ihn dort im Rahmen eines umfassenden Beratungsprozesses zu beraten.

Sie sollen nicht Termine machen und den Beratungsprozess einhalten, weil die Bank es möchte, sondern weil es ein gemeinsamer und sinnvoller Weg ist, wie sie mit ihren Kunden qualitativ umgehen wollen.

Schon die Auseinandersetzung mit dem persönlichen Selbstverständnis des Beraters bewirkt Wunder!



Viele Banken sind weit weg vom echten Kundenfokus!



9.2. Das Kontinuierliche Dranbleiben – der Chef als „Wadenbeißer“

Veränderungsprozesse sind komplex. Am besten gelingen sie, wenn zwei Dinge erfüllt sind:

- 1 Der Sinn der Veränderung muss möglichst einleuchtend sein und, viel wichtiger:**
- 2 der neue Weg muss in den alten, festgefahrenen Arbeitsalltag integriert werden.**

So schafft man es, eine innere Einstellung zu verändern.

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter auf dem Weg intensiv begleiten. Sie sollen Klarheit in Bezug auf das Ziel geben und ganz konsequent, z.B. mit regelmäßigen strukturierten Gesprächen und Praxisbegleitungen, dafür sorgen, dass die neuen Verhaltensweisen umgesetzt werden.

Und das alles mit Menschlichkeit, über den Aufbau einer wirklichen Beziehung zu den Mitarbeitern. Bei dieser Aufgabe sind Wadenbeißerqualitäten gefragt, es geht um's Dranbleiben.

„Führung nicht mit Druck, sondern mit ständiger Arbeit am „Können“ und an der inneren Einstellung.“



9.3. Menschlichkeit im Bankenvertrieb – leider nicht mehr selbstverständlich!

Für viele Führungskräfte ist Menschlichkeit selbstverständlich. Fragt man die Mitarbeiter, ist das Empfinden oftmals anders. Aber was heißt denn Menschlichkeit in der Führung?

Mit Menschlichkeit zu führen bedeutet:

Eine wirkliche Beziehung mit den Menschen einzugehen, mit ...

... **Klarheit** in dem, wo ich als Führungskraft hinmöchte und wie mein konkreter Plan aussieht. Bin ich als Führungskraft klar und transparent, dann weiß ein Mitarbeiter, wo er steht und was von ihm erwartet wird.

... **„wirklichem“ Interesse am Menschen**, an dem, was den Mitarbeiter bewegt, welche persönlichen Ziele er hat und welche Sorgen und Ängste ihn begleiten. So schaffe ich es als Führungskraft leichter, eine „Win-Win-Situation“ herzustellen und den Mitarbeiter zu motivieren.

... **der Begegnung auf Augenhöhe**, indem ich den Mitarbeiter dort abhole wo er gerade steht und ihm die Unterstützung gebe, die er gerade braucht!

Das schafft nicht nur Spaß, sondern auch **schnell messbare Ergebnisse**.

9.4. Die größte Herausforderung für Führungskräfte: Selbstorganisation!

Womit beschäftigen Sie sich vorwiegend den ganzen Tag? E-Mails bearbeiten? Noch nicht geklärte Kundenfälle erledigen? Andere administrative Aufgaben? Wenn ja, dann sind Sie nicht alleine.

Die Frage ist nur: **ist das sinnvoll?**

Die Bankenwelt ist geprägt von Kostendruck. Personal wird eingespart, was für die Führungskräfte oft bedeutet, dass sie immer mehr auch operative Aufgaben übernehmen müssen.

Daraus entwickelt sich eine große Gefahr: Viele Führungskräfte verlieren den Blick für das Wesentliche. Sie widmen sich vorwiegend Themen, die nicht den Vertrieb nach vorne brin-

gen, sondern die einfach abgearbeitet werden „müssen“. Darunter leidet oft die Arbeit mit den Mitarbeitern, was schnell zu rückläufigen Ergebnissen und schlechter Stimmung bei allen führt.

Deshalb ist es wichtig, dass sich eine Führungskraft sinnvoll organisiert. Was heißt das?

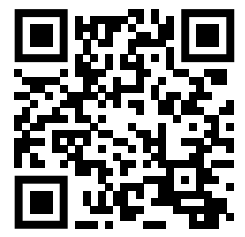
Die wesentlichen Erfolgsfaktoren, wie z.B. Mitarbeitergespräche, müssen mit klarer Priorität geplant und durchgeführt werden. Dazu braucht es Freiräume, um in die Metaebene zu treten und sich selbst und das Team zu reflektieren.

Nur so behält die Führungskraft den Steuerungshebel wirklich in der Hand.

Praxisbericht

Lesen Sie auf meiner Homepage, wie Sie es schaffen können, **innerhalb von wenigen Wochen Ihre Terminquote deutlich zu steigern.**

Den Praxisbericht finden Sie hier: **www.wendeblick.de**



10. Wirksame vertriebliche Führung im Omni-Kanal-Kontext (KSC)

Viele Banken installieren oder entwickeln aktuell ein KundenServiceCenter (KSC) oder KundenDialogCenter (KDC). Und, wie immer in Veränderungsprozessen, spielt auch hier die Führung eine entscheidende Rolle: Sie soll Lust auf die Veränderung machen und die Mitarbeiter Schritt für Schritt im Prozess begleiten, so dass diese in die Umsetzung kommen.

Aus meiner Erfahrung heraus sind die beschriebenen Erfolgsfaktoren der Führung auch im KundenServiceCenter gültig und in der Praxis umsetzbar.

Allerdings gibt es ein paar zusätzliche Herausforderungen für die Führungskräfte, die es zu beachten gilt:

1 Die interne Organisation

Gerade bei Filialschließungen oder der Änderung von Öffnungszeiten erhöht sich das Arbeitspensum im KundenServiceCenter sehr schnell. Neue Mitarbeiter werden eingestellt, das Team wächst. Oftmals bleiben immer mehr Aufgaben an der Führungskraft hängen, so dass sie die Führungstätigkeit zu wenig wahrnehmen kann. Deshalb ist es sehr wichtig, immer wieder die interne Organisation im Auge zu behalten und zu schauen, ob Tätigkeiten delegiert oder neue Funktionen geschaffen werden müssen. Nur so bleibt das KSC manövrierfähig.

2 Wichtigkeit der Stimme und Stimmung

Die Stimmung im Team ist gerade am Telefon besonders wichtig, denn die Stimme ist das einzige Transportmittel für Emotionen. Allerdings ist der Stressfaktor der Mitarbeiter i.d.R. durch die höhere Kundenfrequenz deutlich höher als im stationären Vertrieb. Deshalb ist es notwendig, zum einen für eine gute Organisation zu sorgen, die Pausen zulässt, zum anderen aber auch nah an den Mitarbeitern dran zu sein.

3 Große Führungsspanne

Die Führungsspanne ist oft deutlich größer als die im stationären Vertrieb. Dies ist vor allem bei der Begleitung und Entwicklung der Mitarbeiter herausfordernd. Hier ist es wichtig, dass die Führungskraft genau schaut, wer welche Unterstützung benötigt und ggf. zusätzliche Möglichkeiten findet. Bewährt haben sich hier z.B. Blended Learning Konzepte, d.h. die Verbindung von Training, Praxisbegleitung und digitalen Lernbausteinen.



4 Kaum gemeinsame Team-Zeiten

Damit die Erreichbarkeit gewährleistet bleibt, können meist keine gemeinsamen Team-Meetings stattfinden. Deshalb muss die Führungskraft über andere Wege den Informationsfluss, das Erarbeiten von Themen und das WIR-Gefühl managen. Hierbei unterstützen ein gutes Raumkonzept sowie kürzere „Informationsrunden“.



Wirkungsvolle Führung im KSC/KDC

- Behalten Sie die interne Organisation im Auge
- Sorgen Sie für gute Stimmung = gute Stimmen
- Seien Sie kreativ bei der Entwicklung der Mitarbeiter
- Schaffen Sie ein WIR-Gefühl durch „Treffpunkte“

Fazit:

Arbeiten Sie unbedingt an der Umsetzung Ihrer Strategien, indem Sie Ihre Führungskräfte in Wirkung bringen. **Wichtig dabei:**

- a) eine **ECHTE FOKUSSIERUNG** auf den Kunden
- b) das **KONTINUIERLICHE DRANBLEIBEN** an der Entwicklung der Mitarbeiter
- c) den Aufbau einer **WIRKLICHEN BEZIEHUNG** zu ihren Mitarbeitern
- d) und eine **SINNVOLLE ORGANISATION** und Struktur im eigenen Handeln

Mit uns ins Gespräch kommen

Entscheider-Forum „Einfach Führen!“

*exklusiv für max. 12 Bankvorstände und
Bereichsleiter*

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



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



Mit Andrea Maria Müller, der Expertin
für Vertriebs-erfolg. Sie bringt Ihre
Mitarbeiter hinsichtlich
Terminquoten und
Beratungsprozessen
ins TUN.



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.
- „Hilfe, meine Führungskräfte führen zu wenig!“ – einen Flaschenhals beseitigen.
- Eine Veränderung jagt die nächste - Wie Sie die Mitarbeiter trotzdem mit Spaß und Motivation bei der Stange halten und erfolgreich machen.
- Ausschließlich „über Ergebnisse führen?“ - Warum das ein Teufelskreis ist.
- Worauf es bei der vertrieblischen Führung wirklich ankommt, damit Ihre Strategie zum Fliegen kommt.
- Wie Sie mit ECHTEM Kundenfokus Ihre Mitarbeiter erfolgreich machen.

Termin:

Dienstag, 26. Februar 2019
Heidelberg, 10⁰⁰ - 16⁰⁰ Uhr

Anmeldung unter:

www.thaidigsmann.de
www.wendeblick.de

Preis:

195,- Euro pro Person
zzgl. MwSt., inkl. Verpflegung

Weitere Termine mit Ulrich Thaidigsmann:

Termine 2019:

Donnerstag, 21. März 2019

Schwäbisch Hall, 13⁰⁰ - 17⁰⁰ Uhr

Mittwoch, 10. April 2019

Münster, 13⁰⁰ - 17⁰⁰ Uhr

(ggf. mit Fiducia-Messe „COM-19“ verbinden)

Dienstag, 7. Mai 2019

Schwäbisch Hall, 11⁰⁰ - 16⁰⁰ Uhr

Mittwoch, 8. Mai 2019

München, 10⁰⁰ - 16⁰⁰ Uhr

Entscheider-Forum

exklusiv für max. 12 Bankvorstände

„Der Bankvorstand wird zum Change Manager! Worauf es jetzt ankommt!“

Wir diskutieren Thesen und Denkmodelle zur Zukunft der regionalen Bank.

Preis: 195,- Euro pro Person zzgl. MwSt. inkl. Verpflegung

Anmeldung unter:

www.thaidigsmann.de/veranstaltungen



Jetzt

gratis unter:

www.thaidigsmann.de

Entscheider-Impuls Nr. 1

„Die regionale Bank - Zukunftsstory oder ein Sterben auf Raten?“

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

**Wendeblick**

Inhaberin: Andrea Maria Müller

Kontakt:

Kirchstr. 5
D-76437 Rastatt

Tel: +49 (0)7222 / 905 35 27
Fax: +49 (0)7222 / 905 35 28
Mobil: +49 (0)172 - 4402310

andrea.mueller@wendeblick.de
<http://www.wendeblick.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>

