



Der große Exodus – warum viele Mitarbeiter raus aus ihrer Bank wollen

*12 einzigartige Zukunftsimpulse für Entscheider
in Genossenschaftsbanken und Sparkassen*



Entscheider-Impuls Nr. 4
von Ulrich Thaidigsmann

12 Impulse für Entscheider

Management	1	Zinsen runter + Konkurrenz runter = Geschäftsmodell tot?	4
	2	Wo ist hinten? Und wo vorne? Und wie sollen wir das alles schaffen?	6
Vertriebskultur	3	Vier Erfolgshebel für eine außergewöhnliche Vertriebskultur	8
	4	Dringend gesucht: Wo ist bei Bankberatern und Kunden die Freude auf Beratungsgespräche geblieben?	10
Privatkunden	5	Die wahre Ursache für leere Terminkalender bei Bankberatern!	12
Firmenkunden	6	Der blinde Fleck im gehobenen (Firmenkunden-)Geschäft.	14
Vertrieb	7	Schaffen Sie Wow-Erlebnisse bei Ihren Kunden – wie bei diesem Reifenwechsel	16
Führung	8	Hilfe! Meine Führungskräfte führen zu wenig!	18
Personal	9	Der große Exodus – warum viele Mitarbeiter raus aus ihrer Bank wollen	20
Kultur / Fusion	10	Borussia Schalke 04: Fusion abgeschlossen – Zeit zum Durchatmen?	22
Verbund	11	Außendienst von Verbundpartnern: Zukunftsstory oder Auslaufmodell?	24
Planung	12	Ihre anstehende Jahresklausur: Zahlengeschacher oder emotionaler Aufbruch?	26

Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

treffen diese 3 Aussagen auch Ihre Gefühlslage?

1. Es war schon mal einfacher, Verantwortung für eine Genossenschaftsbank oder Sparkasse zu tragen (oder innerhalb deren Verbund zu gestalten)?
2. Sie arbeiten wie verrückt, aber die strategischen und operativen Baustellen werden gefühlt eher mehr als weniger?
3. Wenn Sie ehrlich zu sich selbst sind, wissen Sie nicht (immer), ob Sie für Ihr Haus genügend strategische Antworten auf die aktuellen Zins- und Marktentwicklungen finden werden?

Ja? Es mag kein Trost sein: aber dann geht es Ihnen wie fast allen Entscheidern!

Mein „Entscheider-Impuls Nr. 4“ soll Ihnen Anregungen und Lösungsimpulse für 12 unterschiedliche Themen geben, die so (oder so ähnlich) derzeit viele regionale Bankmanager beschäftigen. Alle 12 sind losgelöst voneinander entstanden, haben aber einen gemeinsamen Kern.

Nehmen Sie sich zum Lesen bewusst einige ruhige Minuten Zeit und lassen Sie sich inspirieren! Die tollen Feedbacks von Vorständen zu meinen monatlichen Entscheider-Impuls-Newslettern haben mich zu dieser Ausgabe Nr. 4 ermuntert.

Viel Freude beim Lesen.
Herzliche Grüße

Ihr Ulrich Thaidigsmann

P.S.: Gerne stelle ich Ihnen auf Wunsch weitere gedruckte Broschüren per Post zur Verfügung. Unter www.thaidigsmann.de können Sie alle bisherigen Entscheider-Impulse kostenlos herunterladen.

1. Zinsen runter + Konjunktur runter = Geschäftsmodell tot?

Einfach nur Wahnsinn! Die Zinsen rutschen immer weiter ins Negative. Und es ist kein Ende in Sicht. Grund: der langjährige Konjunkturboom hat den Zenit scheinbar überschritten. Erstmals werden wieder Kreditrisiken erkennbar. **Quo vadis Banken? Kippt jetzt das Geschäftsmodell?**

Lassen Sie uns doch kurz mal ausschließlich negativ in die Zukunft der Banken denken. Wir sind ja unter uns, da ist das erlaubt!

Ein Horrorszenario könnte so formuliert werden:

„Die EZB wird die Zinsen noch weiter nach unten drücken. Bald lohnt es sich für Banken, große Bargeldtresore zu bauen, um Teile des Depot-A vor den Negativzinsen der Märkte und der Zentralbank zu sichern. Auch immer mehr Kunden würden Bargeld horten wollen. Der 500 Euro-Schein ist als Gegenmaßnahme schon abgeschafft, vielleicht folgt bald der 200er-Schein, damit die Tresore keine großen Geldmengen fassen können?

Negativzinsen müssten im breiten Kundengeschäft eingeführt werden, um die üppigen Passivseinlagen annähernd kostenneutral zu stellen. Gebühren werden erneut erhöht. Kunden wenden sich verärgert ab.

Die steigenden Kreditrisiken fressen bei ertragsschwachen Banken die Betriebsergebnisse auf. Weitere erforderliche Kostensenkungsmaßnahmen führen zu Frustration, Fluktuation und Überlastung bei den verbleibenden Mitarbeitern (und Kunden?) usw.“

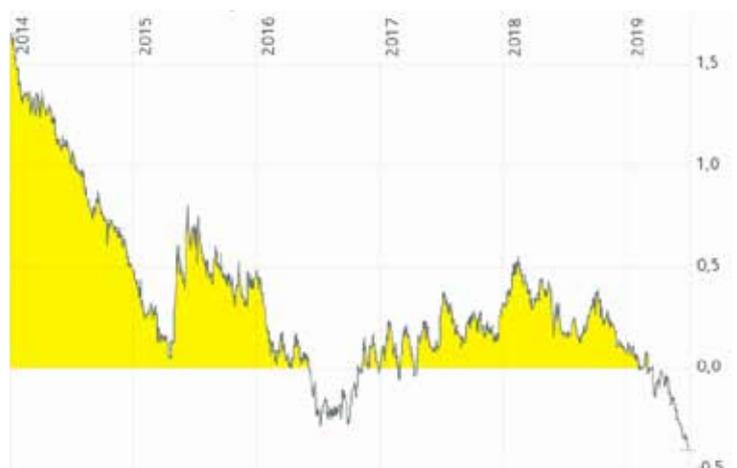
Zum Glück alles nur ein unwahrscheinliches Horrorszenario, sagen Sie? Oder:



Kommt in Kürze der „tipping point“ für das Geschäftsmodell einer regionalen Bank? Der Punkt, an dem das bisherige Geschäftsmodell noch radikaler hinterfragt werden muss, weil es so nicht aufrecht erhalten werden kann?

Keiner weiß es.

Zerstört die Zinsentwicklung das Geschäftsmodell?



Entwicklung Umlaufrendite seit 01.01.2014



Die große Geldpolitik kann eine regionale Bank nicht beeinflussen. Aber was kann ein Bank-Entscheider vor Ort tun?

10 Thesen möchte ich Ihnen als Denkanstöße mitgeben:

1. Wer glaubt, mit kleinen Pseudo-Veränderungsmaßnahmen in den nächsten Jahren sich und sein Haus irgendwie durchlavieren zu können, hat noch nicht verstanden, worum es wirklich geht. Aber: wer meint, jetzt über Panik-Appelle schnell Veränderungsbereitschaft reinbringen zu müssen („Wir müssen uns drastisch verändern, sonst gehen wir alle unter“), wird zuerst Fluktuation an den falschen Stellen erzeugen. Sonst nichts.

2. Verwaltungsräte bzw. Aufsichtsräte brauchen ein tieferes Verständnis für die großen Herausforderungen des Bankgeschäfts. Meine Erfahrungen zeigen mir, dass viele gedanklich noch in der heilen Bankwelt von früher verhaftet sind. Hier gilt es stärker zu sensibilisieren und die Zusammenhänge zu schulen. Damit der Vorstand vom Aufsichtsgremium statt Skepsis eher Rückenwind für erforderliche Anpassungen im Geschäftsmodell bekommt.

3. Zu klären ist: Wofür sind wir (künftig) da? Warum braucht es uns in den nächsten Jahren (wirklich)? Das eigene Selbstverständnis sich neu bewusst machen, angepasst auf die aktuelle Zeit, gibt enorm viel „Spirit“. Für das Unternehmen als Ganzes, aber auch für jeden einzelnen Mitarbeiter. Stolz und Selbstwert sind die wichtigste Quelle für auskömmliche Margen und Preise!

4. Zuerst die Effektivität prüfen, dann die Effizienz. Ein optimierter Blödsinn bleibt ein Blödsinn.

5. Das Kundenmotiv „Geld sicher anlegen“ wird im Geschäftsmodell mehr und mehr zu einem Motiv „Geld vor Verlust bewahren“. Wenn Teile des Geschäftsmodells für Bank und Kunde defizitär sind gilt es, den Ressourceneinsatz zu prüfen. Beispiel: welche Beraterprofile braucht es in welcher Anzahl? Wie sieht „Service der Zukunft“ aus?

6. Trotz aller Risiken rückt das Kreditgeschäft noch stärker in den Fokus als bisher schon. Zur Reflektion: Wie viel Management-Energie fließt in die Weiterentwicklung des Firmenkunden- und Baufinanzierungsgeschäfts, wie viel in andere Themen?

7. Digitalisierung alleine hilft nicht. Digital-Projekte sollten zwei Dinge erfüllen:

- dem Kunden einen relevanten Nutzen bieten, der einen Wow-Effekt auslöst
- ihr wichtigstes Kerngeschäft erleichtern: „menschliche Beziehungen und Vertrauen ausbauen und darüber Geschäft machen“. Oder ist Ihr Ziel, sich zu einer austauschbaren Onlinebank zu entwickeln?

8. Die typischen Anlagealternativen brauchen völlig unterschiedliche Vertriebskonzepte und Herangehensweisen:

- **„Wertpapiergeschäft“:** ist bei Kunden meist emotional **negativ** besetzt, oft auch bei Beratern. Wird häufig zu „sachlogisch“ verkauft.
- **„Rund um die Immobilie“:** bei Kunden meist emotional **positiv** besetzt. Dieses Beratungsthema bietet immer noch vielfältige Ansatzpunkte und Geschäftschancen, die auch weit außerhalb des klassischen Baufinanzierungsgeschäfts zu finden sind. Binden Sie die Vertriebskapazitäten Ihrer Verbundpartner aktiv mit ein. Gemeinsam geht mehr!

9. Im Retailgeschäft braucht es noch mehr Einfachheit, Standardisierung und Kostenreduzierung bei gleichzeitiger **Emotionalisierung** des Marktauftritts.

10. Wer sein Kern-Geschäftsmodell als Bank oder Sparkasse nicht zukunftsfähig aufstellt und im Griff hat, wird dies auch nicht durch neue Geschäftsfelder oder Ertragsquellen kompensieren können. Erst die Hausaufgaben machen, dann geht es auf den „Spielplatz“.

Bleiben Sie positiv! Ich tue es auch!

2. Wo ist hinten? Und wo vorne? Und wie sollen wir das alles schaffen?

Aktuell hört man bei Führungskräften sehr häufig Aussagen wie:

„Es ist verrückt“

*Was mache ich nur falsch:
Mein Kalender ist völlig dicht!*

Es wird immer schlimmer!“

8 Anregungen, um Komplexität und zeitliche Belastungen zu reduzieren:

1 Erarbeiten Sie mit Ihrer Mannschaft ein klares strategisches Zielbild.

„Wie sieht unsere Bank in 2-3 Jahren aus? Was ist dann konkret anders als heute? Und was wollen wir gemeinsam dafür verändern?“ Sonst läuft jedes Unternehmen Gefahr, an zu vielen Themen zu arbeiten. Getreu dem Motto: „Der Kampf um den richtigen Liegestuhl ... auf dem falschen Schiff.“

Wenn dieses Zielbild steht:

2 Leiten Sie daraus Ihre aktuell 4-5 wichtigsten Erfolgshebel/-themen ab.

Schreiben Sie auf, wie diese lauten. Und hängen Sie sie am besten groß in Ihrem Büro auf und formulieren Sie den aktuellen Umsetzungsgrad aus Ihrer Sicht. Dies ist Ihr Navigations- und Steuerungscockpit für alle Aktivitäten. Zusätzlich dazu können gerne 2-3 operative Prioritäten definiert werden, die alle paar Wochen wechseln. Mehr aber nicht.

3 Erzeugen Sie selbst als Entscheider keine unnötige weitere Komplexität!

Dies geschieht oft, wenn immer neue Themen angestoßen werden, ohne die bisherigen Erfolgshebel umgesetzt und nachgehalten zu haben. Und wenn z.B. auf jeden neuen Konzeptgedanken aus dem Bankenumfeld aufgesprungen wird, von dem man gehört hat.

4 Betreiben Sie eine regelmäßige systematische Müllabfuhr.

Sie hilft, den emotionalen und tatsächlichen Rucksack zu leeren. Leitfrage: „Was wir künftig einfach ersatzlos streichen: ...! Und wo wir Vorgehensweisen und Prozesse radikal vereinfachen: ...!“

„Wie lauten Ihre 4-5 wichtigsten Themen für dieses Jahr, auf die Sie Ihren Fokus legen?“

5 Machen Sie sich immer wieder Ihre eigene Rolle und Verantwortung klar.

Wo machen Sie gerade möglicherweise eine Aufgabe, die eine Führungskraft, eine Kollegin oder ein Mitarbeiter zu erledigen hätte? Das bedeutet nicht, jetzt den anderen „zuzumüllen“. Sondern zu schauen, warum das so ist: treibe ich ein Thema deshalb selbst, weil die Zuständigen dazu aus meiner Sicht zeitlich oder fachlich nicht in der Lage sind? Oder weil ich es gerne selbst mache (auch wenn es nicht meine Aufgabe ist)? Oder weil ich meine, dass das von mir erwartet wird? Die Optimierungsansätze sind dann unterschiedliche.

6 Gleichen Sie saisonale Belastungsschwankungen bewusst aus:

warum die Weihnachtskarten an ausgewählte Geschäftspartner Anfang Dezember schreiben, gleichzeitig mit der Beraterzielplanung fürs Folgejahr? Schreiben Sie die Karten doch schon im August, wenn es ruhiger ist, und verteilen Sie die Beraterziele im Januar. Wo ist das Problem?



Schützen Sie sich persönlich und Ihr Unternehmen vor Komplexität und zeitlicher Überforderung.

7 Machen Sie sich rar(er).

Sie rennen von Termin zu Termin und von Meeting zu Meeting? Und die eigentliche Arbeit am Schreibtisch kann oft erst nach 17 Uhr oder am Wochenende getan werden? Ganz ehrlich: in vielen Terminen werden Sie defacto nicht benötigt. Zumindest in einer Führungskultur, wo Verantwortung auf jeder Ebene ernst genommen und gelebt wird. Und Entscheider loslassen können. Es reicht, wenn Sie im Vorfeld Ihre groben Gedanken oder gar Leitplanken mitgeben und ggf. am Ende wieder in den finalen Entscheidungsprozess eingebunden sind. Falls die Arbeitsgruppe das Thema nicht gleich selbst entscheidet.

8

Halten Sie mit Ihrer Mannschaft immer wieder inne und feiern Sie Erfolge.

Auch kleine! Nichts ist schöner, als das Hamsterrad anzuhalten und einfach mal zu genießen, was alles gut läuft und gelungen ist. Gerne auch spontan am späten Freitagnachmittag, um dieses Gefühl dann mit ins Wochenende zu nehmen.

Eines ist auch klar: Wenn Sie alle 8 Punkte stärker beachten, wird Ihr Schreibtisch nicht völlig leer und viele Aufgaben weiterhin unvermeidlich sein. Aber Ihr Job als Entscheider wird leistbar bleiben, und hoffentlich weiterhin viel Spaß machen. Und auch das Leben außerhalb der Bank braucht dann nicht zu kurz kommen.

Impressum:

Thaidigsmann Consulting
Ulrich Thaidigsmann

Am Leghornhof 22
D-74523 Schwäbisch Hall

Mobil: +49 (0)151 / 40 01 06 35
Fax: +49 (0)791 / 49 94 91 80

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

Bildrechte:
adobe stock fotos

3. Vier Erfolgshebel für eine außergewöhnliche Vertriebskultur

Ist Ihre Vertriebsmannschaft gierig auf Erfolg?

Neulich erlebte ich hautnah was es bedeutet, als Vertriebler „hungrig auf außergewöhnlichen Erfolg“ zu sein: bei zwei jungen Verkäuferinnen, **sonntags um 16.40 Uhr in der Bäckerei-Filiale!**

Was war passiert? Wir waren beim Familienausflug in einer mittelgroßen Stadt, die an diesem Sonntag aufgrund einer Veranstaltung mit 7.000 Gästen aus nah und fern stark bevölkert war. Ab dem späten Nachmittag strömten viele Besucher wieder zu Fuß in Richtung ihrer Busse und Autos. Sie kamen auf ihrem Weg mit leichtem Hungergefühl an einer Bäckereifiliale vorbei. „Schnell noch ein Brötchen oder eine Bretzel für den Nachhauseweg holen! Dass die überhaupt noch offen haben!“ Das dachten nicht nur wir, sondern auch Dutzende andere. Drinnen gab es nichts mehr. Außer zwei große Laib Brot, was zum spontanen Verzehr eher ungeeignet war. **Alles andere: ausverkauft!** Es waren schlicht zu viele Besucher in der Stadt.

Die beiden jungen Bäckereiverkäuferinnen strahlten über beide Backen, wie ich es noch nie in einer Bäckerei gesehen hatte. Jedem Eintretenden erklärten Sie, dass heute der beste Verkaufstag des ganzen Jahres war. Sie hätten nachmittags ständig überlegt, wieviel Teigware sie im Ofen noch aufbacken und nachlegen sollten. Sie wollten das Maximale aus dieser Großveranstaltung für ihre Bäckerei rausholen und gleichzeitig möglichst viele Kunden satt kriegen. Immer wieder haben sie neue Ware nachgelegt,

auch wenn sie nur ahnen konnten, wie viele Leute an diesem späten Sonntag Nachmittag noch kommen würden.

Ihre Motivation: sie wollten den heutigen Tagesrekord noch weiter maximieren und sehen, wieviel Umsatz möglich ist.

Obwohl sie daran selbst nicht finanziell partizipierten. Doch nun sei ihnen das Rohmaterial ausgegangen. Rien ne va plus, nichts geht mehr. Dennoch ließen sie die Bäckereifiliale die letzten 20 Minuten offen. Zitat: „Wir wollen auch die letzten beiden Brotlaibe noch verkaufen. Das wäre geil!“ Die beiden Bäckereiverkäuferinnen versprühten eine solche Freude über ihren Verkaufserfolg, dass sie allen Besuchern davon erzählten. Obwohl die Gäste hungrig wieder abziehen mussten. Ich ertappte mich beim Gedanken, den beiden die letzten Brotlaibe abkaufen zu wollen, um ihren Triumph perfekt zu machen. Obwohl ich gar keinen Bedarf daran hatte.

Hätte doch jeder Verkäufer eine solche Lust auf Erfolg! Auch in der Bank oder Sparkasse! Losgelöst von Umsatz-Zielgrößen und erfolgsabhängiger Verkäufer-Vergütung. **Morgens aufzustehen und das vertrieblisch Maximale anzustreben**, egal wie hoch die Messlatte der Zielvorgaben liegt.



Zum Wohle des Kunden zu denken. Glaubwürdig und aufrichtig. Und gleichzeitig daraus das maximal mögliche Geschäft ziehen zu wollen! Das ist Vertriebs- und Verkaufskultur!





Eine vertriebliche Hochleistungskultur zu erzeugen ist anstrengende Führungsarbeit. Kommt man ihr näher, macht sie aber unendlich Freude. Und zieht neue Mitarbeiter an, die genau dieses Arbeitsumfeld suchen.

Sie denken sich: Das ist weit weg von der Bankrealität und dem Verhalten vieler Ihrer Berater? Mag gut sein. **Die gute Nachricht: Vertriebskultur ist gestaltbar und veränderbar.**

4 Erfolgshebel für außergewöhnliche Vertriebsfolge und -kulturen:

1. Erfolgshebel: Konsequente SINN-Vermittlung!

Warum ist es wichtig, dass es uns als Bank(berater) gibt, wir mit möglichst vielen Kunden ins Gespräch und Geschäft kommen? Abseits von reinem Ertragsdenken? Dieses Verständnis schafft einen richtigen „kulturellen Geist“ und puscht jeden Berater ein Stück mehr an seine Leistungsgrenzen. Es fördert die „intrinsische Motivation“.

2. Erfolgshebel: Führungskräfte, die eine Vertriebskultur authentisch vorleben, einfordern und gewünschtes Verhalten bei den Mitarbeitern wahrnehmen.

Auch außerhalb von Zielerreichungsgraden. Wie oft gibt es in Ihrer Bank spontanes Feedback für einzelne Mitarbeiter, weil sie z.B. eine überragende Woche gehabt haben, ein bestimmtes Produkt zum ersten Mal verkauft oder außergewöhnliche Einsatzbereitschaft gezeigt haben? Wer nimmt solche wichtigen „Kleinigkeiten“ wahr? Sobald Ihnen etwas auffällt: greifen Sie doch z.B. mal spontan zum Telefonhörer und rufen Sie den Mitarbeiter auf der Filiale an, um Danke zu sagen. Das fördert Kultur!

4. Erfolgshebel: Freiraum geben

Berater Freiraum geben, Verantwortung übertragen, das „voneinander Lernen“ und die Leistungsbereitschaft pushen!

3. Erfolgshebel: Einfache und attraktive Verkaufsprozesse schaffen.

Verkaufsprozesse schaffen, die am Bedarf der Kunden und Berater orientiert sind. Nicht am Gestaltungsdrang eines marktfernen Prozessoptimierers.



Möchten Sie vertriebliche Unternehmer am Markt haben? Oder lieber chinesische Umsetzungssoldaten, die tun sollen, was zentral im Detail ausgearbeitet und angeordnet wurde?

4. Dringend gesucht: Wo ist bei Bankberatern und Kunden die Freude auf Beratungsgespräche geblieben?

Wie Sie die „Lust auf Kundengespräche und Vertriebserfolg“ als Chefsache (wieder) stärker kulturell verankern.

In vielen Gesprächen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen fällt auf, dass **Freude und Leichtigkeit im Bankvertrieb und beim Berater stark nachgelassen haben**. Und besonders alarmierend: eigene Marktforschungsergebnisse zeigen, dass sich die Privatkunden zunehmend distanzieren, wenn es um Finanzthemen und Bankberatung geht.

Diverse Ursachen sind erkennbar:

Auf Seiten der Bank sind es zunächst regulatorische Anforderungen und „formeller Wahnsinn“, der Berater ausbremst. Außerdem der (zumindest gefühlte) Vertriebs-/Zielerreichungsdruck durch betriebswirtschaftliche Zwänge der Banken. Zunehmende Standardisierung und Technisierung der Vertriebs- und Beratungsprozesse in der Gesamtbank erzeugt bei Beratern oft ein Gefühl von Bevormundung und Entmündigung, wenn der Nutzen daraus nicht sofort erkennbar wird. Ein massiver Rückgang der Filialfrequenzen und weniger Beratungsansätze aus Produktfälligkeiten lässt die „leichten Vertriebsansätze“ aus Bringkontakten erodieren. Zumal es zinsbedingt bei Passivprodukten wenig zu beraten gibt. Filialschließungen und Stellenabbau setzen dem Ganzen die Krone auf und führen zu Zukunftssängsten, die wiederum nicht die Freude an der eigenen Beratertätigkeit erhöhen.

Aus Sicht des Kunden hat die Bankbranche nach wie vor ein sehr schlechtes Image („die wollen mir nur wieder etwas verkaufen“), was zu starker Distanzierung gegenüber Finanzthemen und zu wenig Lust auf Beratungsgespräche führt. Insbesondere, wenn der Kunde hinsichtlich der Beratungsqualität schon Erfahrungen gemacht hat, die nicht nach Wiederholung schreien. Die Nullzinspolitik bringt vermeintlich das Gefühl, „dass man sich weniger um sein Geld kümmern muss, weil es ja eh keine Zinsen gibt“. Chancen aus der Digitalisierung machen den Kunden zunehmend aufgeklärter und unabhängiger von einem Berater.

Alle diese Gründe führen bei Bankberatern zu einer gefährlichen Mischung aus „Frustrationsverlust, empfundenem Druck und manchmal auch fehlender Kundenorientierung“. Bis hin zu innerer oder tatsächlicher Kündigung von Beratern, alternativ zur Flucht in marktferne Bankeinheiten.





Lösungsansätze für mehr Freude auf Beratung

Es gibt verschiedene konkrete Handlungsansätze. Als Beispiele seien hier erwähnt:

- **Sich die Herausforderung zunächst bewusst machen:** „Es braucht kulturell wieder mehr Lust auf Vertrieb“.

Erfolg beginnt mit den richtigen Bildern im Kopf.

Was konnten Sie heute schon dafür tun? Bei sich selbst, bei Ihren Führungskräften und Mitarbeitern?

- **Sinn vermitteln:** Den Unternehmenszweck der Bank (z.B. genossenschaftlicher Förderauftrag) glaubhaft rekultivieren und in den Bankalltag übersetzen! Unsere grandiose berufliche Aufgabe ist es, den Kunden in eine erfolgreiche Zukunft zu begleiten! Dazu braucht es (wo der Kunde dies möchte und es betriebswirtschaftlich sinnvoll ist) regelmäßigen Austausch zwischen Bank/Berater und Kunde. Und zwar insbesondere zu allen wesentlichen Kundenthemen,

Welche Denkhaltung dominiert?



über die eine emotionale Kundenbindung möglich ist. Die Familiensituation des Kunden und all deren Absicherungsrisiken und Zukunftsfragen zu besprechen bringt mehr Kundenbindung, als preisgetriebene KfZ-Versicherungen zu pushen.

- **In (Markt-)Chancen denken und kommunizieren,** weniger in Zahlen und Zielerreichungsgraden. Dann geht es nicht um die Frage, „wie viele Kunden noch keinen XY-Vertrag abgeschlossen haben“. Sondern beispielsweise um die Frage, „mit wie vielen Menschen wir noch darüber reden können, wie Sie aktuell und künftig wohnen wollen und was dafür heute schon getan werden kann“.



Lust auf Vertrieb ist Chefsache und darf auf allen Führungsebenen kulturell vorgelebt werden.

Es braucht in vielen Häusern eine erneuerte, positive (!) Emotionalität und Energie.

Sowohl im Vertrieb als auch in allen anderen unterstützenden Bereichen. Erfolge wahrnehmen, loben und ermutigen sind alte Tugenden, die auch im 21. Jahrhundert Menschen motivieren. Und nichts hilft einem Berater mehr, als durch regelmäßige Best-Practice-Austausche zu konkreten Fällen der Kollegen von deren Erfolgsrezepten profitieren zu können. Gegenseitig zeigen, wie es geht! Kompakt, praxisorientiert, regelmäßig und gezielt.



5. Die wahre Ursache für leere Terminkalender bei Bankberatern!

„Meine Berater haben zu wenig qualifizierte Termine.“ Diese Aussage unterschreiben mit Blick auf das Privatkundengeschäft fast alle Vorstände und Führungskräfte.

Spontan könnte man an folgende Ursachen denken: die Kundenansprache erfolgt unprofessionell, sehr produktorientiert oder schlicht zu selten.

Alles mögliche Gründe. Doch die wirkliche Ursache für leere Terminkalender liegt tiefer. Sie ist ein Bauchgefühl des Kunden.

Gelangt man mit einer speziellen Methodik an die „wirklichen Gefühle und inneren Stimmen“ der Privatkunden, so zeigen sich mit Blick auf Bank- und Finanzthemen die wahren Gründe für leere Terminkalender:

Über 70 Prozent der klassischen Privatkunden blicken sehr distanziert und kritisch auf Finanzthemen. Am liebsten möchten die Kunden damit wenig zu tun haben, weil sie sich verunsichert und fachlich überfordert fühlen. Dazu kommt das Wissen um den „Abschluss- und Ertragsdruck“ bei Bankberatern, weshalb deren Empfehlungen nicht bedingungslos vertraut werden.

In durchgeführten Kundenkreativ-Workshops wurden die häufigsten Bauchgefühle ermittelt.

Mit Blick auf Finanzthemen, Banken und Bankberater finden sich folgende Gefühle besonders häufig:



Quelle: Marktforschung der Thaidigsmann Consulting

Diese Erkenntnis dürfte aus Sicht der Finanzdienstleistungsbranche zunächst weh tun und nachdenklich stimmen. Ist sie doch das Ergebnis einer mehrjährigen Entwicklung und nicht kurzfristig änderbar.

Dennoch geben viele Kunden zu, dass sie sich um ihre finanziellen Angelegenheiten mehr kümmern müssten. Sie erkennen bei sich einen Beratungsbedarf, der aber von den genannten Bauchgefühlen meist überlagert wird. Daher sind Kunden höchst reserviert, wenn Banken sie zum Beratungsgespräch einladen möchten.

Es ist das negative Bauchgefühl, das sie zurückhalten lässt.

Und kommen die Kunden dann doch zum Beratungstermin, sitzen sie mit „angezogener Handbremse“ im Beratungszimmer. Was die Abschlussfreude nicht fördert und hohe Ansprüche insbesondere an die empathischen Fähigkeiten eines Beraters mit sich bringt.

Wo stecken Lösungsansätze für mehr Beratungstermine, wenn viele Kunden sich so unsicher fühlen und reserviert zeigen?

Marktforschungsergebnisse zeigen, dass sich die Privatkunden zunehmend distanzieren, wenn es um Finanzthemen und Bankberatung geht.

Es geht darum, die „Lust auf Bank“ wieder zu erhöhen. Bedeutet für Führungskräfte und Berater mehr denn je:

- glaubwürdig und nachhaltig denken
- menschlich und empathisch auftreten
- verständlich und verlässlich handeln

Die Menschen und ihre (wirklichen) Bedürfnisse müssen wieder stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen gestellt werden.

Was aus meiner Sicht kein Widerspruch zu anspruchsvollen Neugeschäfts- und Ertragszielen ist.



Das gesamte Geschäft sollte vor diesem Hintergrund auf Optimierungspotenzial geprüft werden. **Und es geht darum, die (eher kritischen) Emotionen der Kunden mit Blick auf Finanzthemen aktiv aufzugreifen und anzusprechen. Persönlich wie digital.** Diese Ressentiments sind da. Also sollte ein Finanzdienstleister darüber sprechen, um Barrieren zu reduzieren.

Ein operatives Umsetzungsbeispiel: Mit einer Bank entstand die Idee, auf den Beratungstischen einen kleinen, lustigen Ball zu platzieren. Der Kunde wird zu Beginn des Gesprächs gebeten, diesen Quietsche-Ball zu drücken, wenn er etwas nicht verstanden hat oder unsicher ist. Kindisch, sagen Sie? Einfach mal testen und den Kunden entscheiden lassen, ob er das gut findet. Sie dürften über das Ergebnis überrascht sein. Und ein Lachen von Kunde und Berater zu Gesprächsbeginn (aufgrund der Anmoderation dieses Hilfsmittels) hat die Abschlusswahrscheinlichkeit noch nie reduziert.

Fazit:

Wer die meist negativen Kundenemotionen aufgreift und ernst nimmt, wird mittelfristig ausreichend Vertrauen erzeugen und dauerhaft erfolgreich sein. Und leichter mehr Termine und volle Beraterkalender bekommen.

6. Der blinde Fleck im gehobenen (Firmenkunden-) Geschäft.

Alle VR-Banken und Sparkassen wollen in lukrativen Kundensegmenten weiter wachsen. Sie investieren in gute Beratungsqualität, schlanke Prozesse und entwickeln schlaue Konzepte. **Dabei vergessen sie meist einen zentralen Erfolgshebel.**

„Da geht noch deutlich mehr!“, sagt der Vertriebsvorstand.

„Was sollen wir denn noch alles machen?“, denkt sich der Leiter Firmenkunden oder Private Banking.

Der Markt mit gehobenen Firmenkunden und interessanten Private Banking-Kunden (meist auch Unternehmer) ist attraktiv. Aber im Wettbewerb stark umkämpft. Jedem ist klar, dass man gut sein muss, wenn man gehobene Neukunden gewinnen und Bestandskunden weiter intensivieren will.

Wo investieren Sie aktuell Ihr Geld in diesen Geschäftsfeldern?

Vielleicht darin, neue Beratungsstandards zu schaffen, neue digitale Prozessstrecken mit anderen Kreditvergabestandards für schnellere



Entscheidungen zu bauen, die Vertriebssteuerung weiterzuentwickeln, oder in andere meist sehr rational geprägte Erfolgshebel?

Alles wichtig und hilfreich. Aber es übersieht einen blinden Fleck, der für den Erfolg im gehobenen Geschäft vermutlich noch entscheidender ist:

Welchen Nutzen und Mehrwert hat ein gehobener (Firmen-) Kunde von Ihrer VR-Bank oder Sparkasse? Er/sie ganz persönlich, als Mensch und UnternehmerIn?

Für die strategische Diskussion reicht im ersten Schritt ein ganz einfaches Modell mit 5 Phasen:



1

(Marken-)Wahrnehmung erzeugen, Neugierde wecken



2

Kontakte knüpfen / Beziehungen etablieren



3

Unternehmer persönlichen Nutzen stiften



4

Kundenbedarfe klären



5

Angebote und (Neu-)Geschäft machen

Ihr Konzept für die Schritte 1-3?

Diese 5 Phasen sollten durchlaufen und gezielt gesteuert werden, um gehobene Kunden zu gewinnen!

Alle Banken reden über die Schritte 4 und 5, die bedarfsgerechte Beratung. **Eher wenig investiert wird in die Schritte 1 und 2. Schritt 3 ist der blinde Fleck.**

1  **Phase 1: (Marken-)Wahrnehmung**
Zunächst geht es darum, als Marke überhaupt wahrgenommen zu werden und für die Zielkunden attraktiv zu sein. Kennen Sie Ihre Markenwahrnehmung? Sind Sie Mercedes, VW oder Opel?

2  **Phase 2: Kontakte knüpfen**
Dann sollte insbesondere bei Neukunden gezielt in Kontakte und Beziehungen investiert werden, zunächst noch ohne direkten Bezug zum Geschäftsabschluss. Wer keine Beziehungen hat, wird kein Geschäft machen!

3  **Phase 3: Nutzen stiften**
Dem Unternehmer persönlich großen Nutzen stiften! Dieser Schritt wird meist vergessen! Unternehmer sind Menschen mit großer Verantwortung und manchmal auch großer gefühlter „Last“! Wer als Bank/Berater nur sein Geschäft und den Abschluss im Sinn hat, wird den entscheidenden Zugang zum gehobenen Kunden nicht finden. Wer nur über die Firma (und nicht den Unternehmer als Persönlichkeit und Mensch) redet, schafft nur einen Teil des möglichen Wow-Effektes, den es für eine langfristige, intensive Geschäftsbeziehung braucht.

Beispiele, wie Sie dem Unternehmer (als Mensch) Nutzen stiften können, noch bevor Sie über mögliche Bedarfe reden.

Wie viel investieren Sie in Phase 1-3, insbesondere in Phase 3?

Ansätze hierfür gibt es viele. Sei es durch ...

- Ihre Kundenveranstaltungen, deren Erkenntnisse dem Unternehmer in seinem Führungsalltag erlebbar weiterhelfen und ihm neue Einsichten bringen.
- den Auf- und Ausbau von regionalen Netzwerken, über die der Unternehmer Zugang zu anderen Persönlichkeiten und Austauschplattformen bekommt.
- die Bereitstellung von Informationen, die für einen Unternehmer wertvoll sind
- ein persönliches Beratungsgespräch, das ihn, sein Geschäftsmodell und seinen Führungsalltag (mit all seinen Herausforderungen) zum zentralen Thema hat.
- ... (ihre Kreativität ist gefragt!)

Das ganze bitte ohne sofortigen Bezug zum nächsten Geschäftsabschluss. Wer z.B. eine Kundenveranstaltung so aufzieht, dass Informationen zu Bankprodukten im Zentrum stehen, wird das Gegenteil des gewünschten Effektes erzielen. Nämlich Distanz des Unternehmers zu Ihnen.

Unternehmer-Impuls:

Ein gutes Praxisbeispiel ist diese exklusive Veranstaltung einer Volksbank für 20 ausgewählte Unternehmer, die ich als Mitinitiator und Referent begleiten durfte. Die handverlesenen Teilnehmer erhielten persönlichen Nutzen für Ihren Alltag und wurden Teil eines neuen regionalen Netzwerkes, über das die regionale Presse sehr positiv berichtete.



Sehen Sie in www.youtube.de einen kurzen VIDEO-TRAILER über die Veranstaltung „Unternehmer-Impuls“. Suchbegriff „Firmenkunden gewinnen und binden“ eingeben.



„ Sie wollen gezielt investieren und wachsen? Dann stiften Sie Ihren Kunden persönlichen Nutzen.



7. Schaffen Sie Wow-Erlebnisse bei Ihren Kunden – wie bei diesem Reifenwechsel

Es gibt Dinge, die nervig aber notwendig sind. Der Zahnarztbesuch, der Reifenwechsel, vielleicht auch der Bankkontakt. Man hofft als Kunde, dass sie schnell vorbei gehen. Solche Anlässe sind gute Gelegenheiten, die Kunden mit Professionalität und leidenschaftlichem Service zu überraschen.

Es ist schon etwas her, mir aber noch sehr präsent. Weil ich seither auch schon oft darüber erzählt hatte. Es geht um meinen letzten Reifenwechsel. Ich hatte die Automarke gewechselt und deshalb erstmalig einen Termin bei einem anderen Händler für Samstag 9⁰⁰ Uhr vereinbart.

Mein einziger Gedanke auf dem Weg dorthin: hoffentlich dauert das nicht lange! Ich wollte im Anschluss mit meiner Familie frühstücken und hatte noch einiges vor an diesem Tag.

Beim Reinfahren auf den Hof des Händlers dann die erste optische Überraschung. Ein 3-4 Meter hohes Pavillon-Zeltdach stand mitten drin, in das man reinfahren konnte. Mit Wer-

be-Emblemen bunt bedruckt, wie man es sonst nur von Formel-1-Fahrzeugen und den Overalls der Fahrer kennt.

Man hatte das Gefühl, direkt an eine Formel-1-Box zum Reifenwechsel zu fahren! Cooler Überraschungseffekt. Ich wollte doch nur Reifen wechseln.

6 junge Männer traten hervor und schritten zur Tat. Einheitlich in Formel-1-Kluft gekleidet.

6 Männer um 4 Reifen zu wechseln? Ach so: einer kontrollierte zusätzlich alles im Innenraum des Fahrzeugs, einer checkte alles unter der Motorhaube.

Während dieser **völlig durchdachte, professionelle Reifenwechsel-Prozess** seinen Lauf nahm, wurde ich in der Wartezeit im Autohaus versorgt. Zwischen all den hochpolierten Ausstellungsfahrzeugen wurde ich mit verschiedenen Kaffeesorten, frischen Butterbretzeln und Tageszeitungen empfangen. Die Bierbänke und Tische waren mit weißen Hussen überzogen. **Sah schon klasse aus, das Ambiente.**



Zwei Dinge braucht es um Wow-Erlebnisse zu schaffen: Empathiefähigkeit und eine Unternehmenskultur, die Lust auf begeisterte Kunden hat.

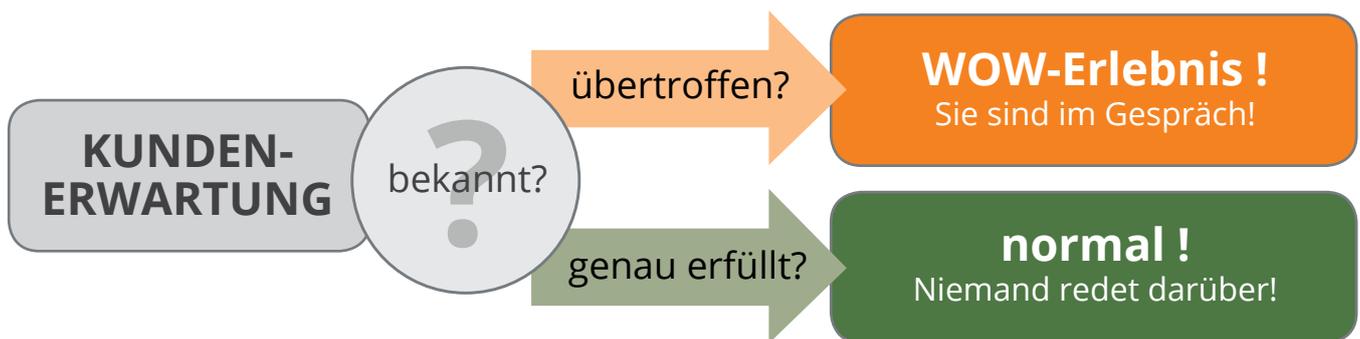
Nach gefühlten 8 Minuten (wahrscheinlich waren es 15-20 Minuten) kam der Mann mit meinem Schlüssel. Es wäre alles erledigt. Man habe mit den frisch montierten Reifen noch eine kleine Runde gedreht, damit im Anschluss die Schrauben der Räder gleich nachgezogen werden konnten. Wie? Es liegt kein Schild im Auto „Bitte Reifen nach 50 Kilometern nochmals nachziehen lassen (...weil das Autohaus sonst keine Haftung übernehmen könne)?“ Da hat jemand mal wirklich die Kundensicht eingenommen. Um den Prozess fürs Autohaus und für mich gleich abzuschließen, konnte ich die bereits vorbereitete Rechnung sofort bezahlen. Alles erledigt.

Genial. So schafft man aus nervigen Alltagsaufgaben für Kunden echte Erlebnisse! Weil sich jemand Gedanken darüber gemacht hat, wie das Hauptanliegen des Kunden („den Reifenwechsel möglichst schnell erledigt bekommen“) mit einem emotionalen Erlebnis verknüpft werden kann, das nachhaltig beeindruckt.

Und in Ihrer VR-Bank oder Sparkasse? Was sind Ihre systematisch geplanten Wow-Erlebnisse, mit denen Sie Ihre Kunden positiv überraschen? Und über die Kunden dann gerne anderen berichten? Es gibt in einer Bank genügend Beispiele für „Reifenwechsel-Prozesse“, die dafür genutzt werden können.

Es dürfen auch kleine Dinge im Alltag sein, mit denen man situativ Eindruck bei einem Kunden oder Mitarbeiter schafft. Wenn Sie z.B. einem Ihrer Leistungsträger zum Hochzeitstag gratulieren, weil Sie dieses Datum letztes Jahr zufällig von ihm aufgeschnappt und sich auf Termin gelegt hatten. Oder der Berater, der zu jedem Kunden die liebste Kaffeevariante in der Kundenakte gespeichert hat und das Gespräch eröffnet mit „Darf ich Ihnen wie beim letzten Mal wieder einen Café Creme ohne Zucker und mit ganz wenig Milch anbieten?“

Es gibt so viele Möglichkeiten, im Kleinen wie im Großen den Kunden zu überraschen. Besonders leicht können Sie Wow-Erlebnisse erzeugen, wenn der Kunde ohne große Erwartungen mit Ihnen Kontakt hat.



Genial! Weil sich jemand Gedanken über das Hauptanliegen des Kunden gemacht hat, wird aus einer nervigen Alltagsaufgabe ein echtes Kundenerlebnis.

8. Hilfe! Meine Führungskräfte führen zu wenig!

Digitalisierung ist derzeit NICHT die größte Herausforderung!

Spricht man mit Vorständen vertrauensvoll unter 4-Augen, so zeigt sich aktuell ein konkretes Thema als deren persönliches „Sorgen-Thema Nr.1“: Es ist nicht die Digitalisierung oder die Betriebswirtschaft.

Was Entscheider derzeit am meisten umtreibt ist die Frage, wie sie eine wirkungsvollere Führung(smanschaft) bekommen!



Das Thema „Führung“ wird derzeit auf der Managementebene stark diskutiert.

Das Thema „Führung“ wird derzeit auf der Managementebene stark diskutiert.

Aus zwei Gründen:

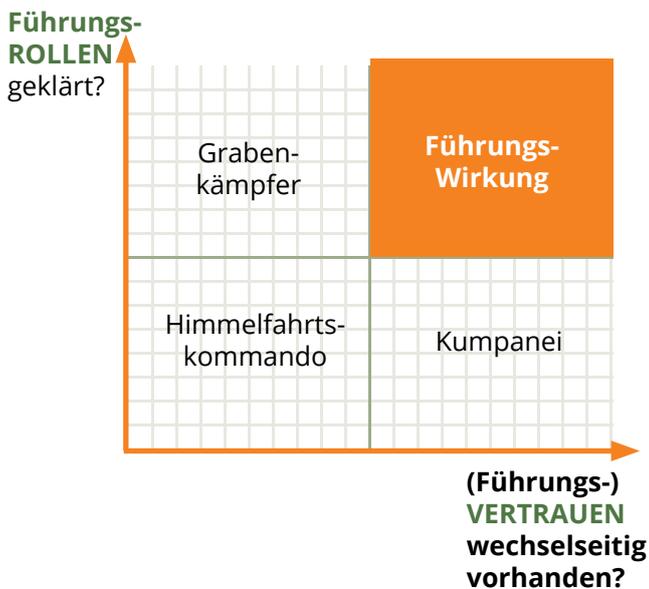
- 1. Die Entscheider haben den großen Wunsch, wieder mehr Freiraum für die wesentlichen Dinge zu bekommen.** Die gewonnene Zeit soll in die strategische Arbeit rund um die nachhaltige Zukunftssicherung des eigenen Geschäftsmodells investiert werden. Oder um einfach mal „nach- oder vorzudenken“.
- 2. Eine professionellere Führungsarbeit ist notwendig, um die Mitarbeiter in diesen Veränderungen mitzunehmen** und gesund an Bord zu halten.





Veränderungsbereitschaft zu fordern bedeutet zunächst, seinen eigenen Führungsstil zu überprüfen.

Was sind die größten Hebel, um eine wirkungsvollere Führung im Unternehmen zu etablieren?



Aus meiner Erfahrung gibt es zwei Haupt-Ansatzpunkte:

Ansatzpunkt Nr. 1:

Klare (Führungs-)Rollen! Die künftigen Rollen von Vorstand, von Bereichsleitern und (in größeren Banken) von Teamleitern sollten **sehr klar ausdifferenziert und besprochen sein.**

Im persönlichen Austausch aller, aber auch bilateral. **Wer trägt wofür die Führungsverantwortung? Und wofür auch nicht?** Woran zeigt sich das konkret im Führungsalltag? Aus meiner aktuellen Erfahrung gibt es in den Köpfen der Führungsmannschaft hierzu sehr unterschiedliche Bilder und Sichtweisen. Und Vorstände wünschen sich vermehrt ein neues Rollenbild von ihrer Mannschaft, das dort aber noch nicht ausreichend angekommen ist. Ganz zu schweigen davon, dass dieses **neue Rollenbild** in ein neues Führungshandeln übersetzt und im Alltag bereits gelebt wird.

Ansatzpunkt Nr. 2:

Das gegenseitige Vertrauen ausbauen: Zwischen „Chef“ und der gesamten Führungsmannschaft, aber auch zu jedem Einzelnen. Und umgekehrt! Oberflächlich scheint Vertrauen da zu sein. Aber es kommen bei einigen immer wieder Zweifel auf - „packt er/sie das?“ Basis für die Weiterentwicklung des Vertrauens ist, **die gegenseitigen Erwartungshaltungen präzisiert und ausgetauscht zu haben.** Und sich dazu regelmäßig **authentisches Feedback geben** zu dürfen. Das hat viel mit Kultur und Haltung zu tun!

Fazit:

Um eine Bank nachhaltig erfolgreich zu halten, braucht es mehr denn je eine hohe unternehmerische Veränderungsdynamik und motivierte Mitarbeiter. Wer gute Mitarbeiter haben und halten möchte, sollte in der aktuellen Zeit insbesondere in die **Weiterentwicklung der eigenen Führungsmannschaft investieren.** Das braucht Zeit und kostet Geld. Lohnt sich aber mehrfach. Und gibt Ihnen als Entscheider **wieder mehr Freiraum und Ruhe.**



9. Der große Exodus – warum viele Mitarbeiter raus aus ihrer Bank wollen

Fast in allen Banken findet sich derzeit das gleiche Bild: überraschende Kündigungen von Mitarbeitern. Von mehr Kollegen als „üblich“. Das Thema wird brisant. Nimmt dieser Trend zu?

Der letzte Quartals-Ultimo scheint viele Banken (erneut?) auf dem falschen Fuß erwischt zu haben. Die Anzahl der Eigenkündigungen von Mitarbeitern nimmt zu, sagen mir nahezu alle Bankvorstände. Vor allem auch bei Kollegen, bei denen es niemand erwartet hätte. Auch langjährige Führungskräfte verlassen Ihre Bank. Manche Abteilungen sind am Rande des Zusammenbruchs, weil teilweise die Hälfte des Stammpersonals weg ist.

” **Neue Mitarbeiter kommen wegen der Firma – sie verlassen aber kein Unternehmen, sondern Ihre Chefs oder die Kultur.**

Wohin gehen die Mitarbeiter – und warum?

Wenn wir die üblichen Themen wie „Studium“ einmal beiseite lassen, sind es mehrere Kategorien von „Zielhäfen“ und Kündigungsgründen:

- **Die Flucht zum Arbeitsamt, Finanzamt, Steuerberater etc.** Diese Menschen suchen den vermeintlich sicheren Hafen, der weniger von Veränderungen betroffen ist, selbst ohne finanzielle Verbesserung. Denn der „Arbeitsplatz Bank“ scheint nicht mehr so sicher zu sein, wie das zu Beginn der eigenen Berufsausbildung erschien.
- **Die Flucht zu anderen Banken, angeblich wegen ein paar Euro Bruttogehalt mehr.** Manchmal gleich verbunden mit der „Flucht“ aus dem Markt-/Beraterjob. Tatsächlich ist das Hauptmotiv meist die Sehnsucht nach einem besseren, flexibleren Arbeitsumfeld, weniger Druck, einem verständnisvolleren Chef. Oder einfach wegen der diffusen Hoffnung, dass es woanders besser ist.
- **Die Flucht in (gefühl) sinnvollere Aufgaben,** die im wörtlichen Sinne dem Mitarbeiter mehr Sinn versprechen: die eigene Selbständigkeit starten, eine Auszeit mit Weltreise und anschließender Neuorientierung, einen ganz anderen Beruf z.B. im sozialen Umfeld anstreben.

” **Ein Mitarbeiter, der sich die Bankzukunft nicht bildlich vorstellen kann, findet sie eher bedrohlich und flieht.**



Was können Vorstände, Führungskräfte und Personalabteilungen tun, um gegenzusteuern?

1. Die Realität akzeptieren, wie sie ist:

es ist für viele Mitarbeiter inzwischen kein Privileg mehr, einen Arbeitsplatz bei einer Bank zu haben. Immer mehr beschäftigen sich mit der Frage: wo und wie möchte ich in Zukunft arbeiten? Konsequenz: eine stärkere Mitarbeiterorientierung und die Schaffung eines attraktiven Arbeitsumfelds ist so wichtig wie die viel zitierte Kundenorientierung!

2. Sinn vermitteln:

Wenn Mitarbeiter täglich spüren, warum es sich lohnt, in der Bank zu sein, wird die Zufriedenheit spürbar steigen. Reden Sie darüber, was die übergeordnete Sinngrundlage des Bänker-Seins ist: „Kunden auf ihrem Lebensweg in finanziellen Fragen zu unterstützen und dadurch deren Leben angenehmer und sicherer zu machen.“ Dazu können übrigens auch Mitarbeiter im Betriebsbereich eine ganze Menge beitragen.

3. Zielbilder anbieten, statt Drohkulissen aufbauen:

das Bankgeschäft wird sich verändern. Das wissen alle Mitarbeiter. Doch statt zu drohen („wer sich nicht verändert, hat keine Zukunft“), sollten die Mitarbeiter zunächst konkrete neue Zielbilder angeboten bekommen: „Wie sieht das Bankgeschäft in 3-5 Jahren konkret aus? Welche neuen Chancen ergeben sich daraus für die Arbeitsplätze der Zukunft? Was wird benötigt?“ **Wer sich die Zukunft nicht konkret vorstellen kann, findet sie eher bedrohlich und flieht vor ihr.**

4. Führung professionalisieren:

Noch immer arbeiten viel zu viele Mitarbeiter unter einem Vorgesetzten, der zu 80 Prozent im operativen eigenen Geschäft versinkt und weder Erfahrung noch Routine im Thema Führung hat. Geben Sie denjenigen Menschen Führungsverantwortung, die das wollen und können. Führung ist dann Hauptaufgabe! Führungsprofis schaffen einen Rahmen, in dem Mitarbeiter sich entfalten können. Wer gezielt und authentisch Wertschätzung und Achtsamkeit forciert, wird höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit ernten.

5. Nicht nur das „Was“ vermitteln, sondern auch beim „Wie“ unterstützen:

Viel wird gesprochen, was der Mitarbeiter alles künftig anders machen soll. Bieten Sie dann auch Unterstützung beim Wie. Reden Sie in Teamrunden und Einzelgesprächen über das konkrete

„Wie können wir es tun, was heißt das jetzt genau?“ Und investieren Sie in die Begleitung am Arbeitsplatz, entweder selbst oder über Trainer/Coaches.



Mit wie viel Stolz würden Mitarbeiter auf Instagram oder Facebook berichten, dass sie bei Ihrer VR-Bank oder Sparkasse arbeiten?

6. Ein attraktives Arbeitsumfeld schaffen:

a) **Arbeitszeit-Flexibilisierung:** wohl wissend, dass die Rechtsprechung derzeit einen anderen Weg einschlägt. Teams können gut selbst entscheiden, wann wie viele Kollegen anwesend sein müssen, um die Kundenanforderungen abzudecken. Starre Zeitmodelle sind Relikte aus dem letzten Jahrhundert.

b) **Räumliche Flexibilität:** Wo bitte ist das Problem, Heimarbeitsplätze einzurichten und Menschen den Stress langer Autofahrten oder schwierig vorhersehbarer privater Situationen (Kinder sind keine Maschinen) zu nehmen?

c) **Räumliche und optische Gestaltung des Arbeitsumfelds:** Weg mit dem Mief der 90er Jahre! Keiner will über 20 Jahre den gleichen Teppichboden unter sich liegen haben.

d) **Marktgerechte Bezahlung** ist natürlich auch wichtig. Aber Geld alleine macht bekanntlich nicht glücklich.

e) **Freiraum und Verantwortung übertragen:** Mitarbeiter wollen und sollen Freiraum zum Gestalten bekommen. Und Kompetenzen haben, mit denen sie 95 Prozent aller Alltagsentscheidungen selbständig treffen können. Das fördert unternehmerisches Denken und schafft Zufriedenheit.

7. Tue Gutes und Rede darüber!

Arbeitgebermarketing bekommt eine neue Bedeutung, gerade auch nach innen. Machen Sie Ihren Mitarbeitern bewusst, was es bei Ihnen alles an Vorteilen und Annehmlichkeiten gibt. Materielle wie immaterielle.

Es lohnt sich, an diesen Themen zu arbeiten! Weil Sie es für diejenigen tun, die Ihre Bank am Laufen halten: Ihre Kolleginnen und Kollegen.

10. Borussia Schalke 04: Fusion abgeschlossen – Zeit zum Durchatmen?

Warum der wirkliche Fusionserfolg erst ein Jahr danach angegangen werden kann ... und muss.

Schalke 04 und Borussia Dortmund fusionieren zu Borussia Schalke 04! Unrealistisch?

Sehr vergleichbar aber vorstellbarer ist die Ausgangssituation bei manchen Fusionen von Genossenschaftsbanken:

- Zwei stolze, erfolgreiche Partner in direkter räumlicher Nachbarschaft.
- Beide Profis in dem, was sie tun.
- Mit langer Tradition, eigener Kultur und großer, treuer Fangemeinde (= Mitglieder und Kunden).

So gehen Regionalbanken oft in Fusionsprozesse, um sich für die Zukunft zu rüsten.

Nehmen wir einmal für zwei Minuten an, die beiden Bundesligisten Schalke und Dortmund würden tatsächlich fusionieren. Um der zahlungskräftigen Konkurrenz aus München, England oder Spanien besser Paroli bieten und wieder Titel erreichen zu können. Wann würden Sie als Außenstehender diese Fusion als erfolgreich abgeschlossen bezeichnen?



Borussia Schalke 04



Wenn Schalke 04 und Borussia Dortmund fusionieren würden, wäre die Fusion abgeschlossen, wenn Spieler und Fans das neue Vereinstrikot mit der gleichen Leidenschaft und Selbstverständlichkeit tragen. Und gleichzeitig der Fußball sportlich und wirtschaftlich erfolgreicher wäre als zuvor.

Überträgt man dieses Bild auf die Realität einer Bankfusion, stellt sich die Frage: **Wann ist eine Bankfusion erfolgreich abgeschlossen?**

Fusionen bringen dann etwas, wenn Bankkunden, Mitarbeiter und G+V einen spürbaren Nutzen haben. Dies ist während der heißen Fusionsphase (9 Monate vor 9 Monate nach juristischer Fusion) ehrlicherweise selten realisierbar:

- **Kunden** erleben die Auswirkungen der Fusion zunächst neutral oder eher negativ: ein neuer Bankname, eine neue IBAN-Nummer, neue Kontomodelle/-preise, ein neuer Kundenbetreuer oder ein (für den Kunden spürbar) verunsicherter Berater. Hier gilt es, echte und aus Kundensicht erlebbare Fusionsmehrwerte zu realisieren. Und diese zu kommunizieren. Nicht nur vor der juristischen Fusion, sondern auch später. Hand aufs Herz: welche konkreten Mehrwerte haben Sie in Ihrer letzten Fusion geschaffen, die sonst nicht möglich gewesen wären?
- **Führungskräfte und Mitarbeiter** sind mit Projektarbeiten aufgrund der Fusion zusätzlich zu den operativen Herausforderungen des Bankalltags zeitlich maximal belastet (Symptom: „Workshop- und Brötchen-Allergie“). Der Wunsch nach einem „Durchatmen“ ist einerseits mehr als verständlich. Andererseits ist es in der „Nach-Fusionsphase“ besonders wichtig, durch **konsequentes Führungs- und Veränderungsmanagement die nachhaltige Vertriebs-/Unternehmenskultur weiter zu gestalten. Jetzt entscheidet sich, was dauerhaft entsteht!** Und jetzt muss aufgeholt werden, was während der Fusion an strategischer Weiterentwicklung liegen geblieben ist.

- **G+V-Effekte** systematisch und in nennenswerter Höhe schon in der Fusionsphase zu realisieren, gelingt nur in den wenigsten Fällen. Dafür werden meist zu viele politische und kulturelle Kompromisse erforderlich („keine fusionsbedingten Mitarbeiterfreisetzungen“ etc.). Signifikante Kosten- und Ertragspotenziale zu heben, kann nach der Fusion nicht mehr auf die lange Bank geschoben werden. Es ist konsequentes Handeln gefragt.

„**Jede Fusionsbank braucht zeitnah eine gemeinsame Identität, sonst bleibt sie „Management-Pfusch“. Eine Kulturgestaltung ist möglich, geht aber nicht so nebenbei!**“

Wie bei einem Bundesligisten ist es wichtig, gut in die (Fusion-)Saison zu starten. Umjubelter Meister wird aber nur, wer **nachhaltig und konsequent NACH der eigentlichen Fusionsphase** die neue Bank gestaltet und zukunftsfähig macht. Es gilt, nun die TOP-Hebel für mehr Mitarbeiter-/Kundenbegeisterung und betriebswirtschaftlichen Erfolg zu realisieren. **Hier sind Sie als Entscheider besonders gefragt.** So manche Fusion hätte ansonsten rückwirkend keinen Sinn gemacht.





11. Außendienst von Verbundpartnern: Zukunftsstory oder Auslaufmodell?

Die Finanzwelt wird digital, Omni-Kanal-Ansätze boomen, Bankfilialen werden verstärkt geschlossen, Service- und Filialmitarbeiter abgebaut. Was bedeutet das für zehntausende Berater im Außendienst von Landesbausparkassen, Schwäbisch Hall, R+V etc.?

Mehr Provisionsertrag durch mehr Eigengeschäft und weniger Außendienst-Mitarbeiter?

Vorstände und Vertriebsführungskräfte in Genossenschaftsbanken und Sparkassen schauen aus einer strategischen Perspektive sehr unterschiedlich auf „ihre“ Verbundaußendienstmitarbeiter (ADM) vor Ort. Bausparverträge und standardisierte Versicherungsprodukte, so hofft und wünscht man es sich, sollte ein Bankmitarbeiter selbständig beraten und verkaufen können. Wozu ist er schließlich da und häufig geschult worden? Zudem gibt es beim sogenannten „bankeigenen Vertrieb“ meist eine höhere Provision zu verdienen. Erträge, die in der G+V der Bank dringend gebraucht werden.

Die Diskussion um die Anteile der „Akquisitionswege“ ist auf den Chefetagen aus betriebswirtschaftlichen Zwängen verstärkt zurück. Verbundpartner haben jedoch ein Interesse an vielen ADM in den Banken, sichern diese doch Marktzugang, Neugeschäft und Marktanteile.

Massive Veränderungen in Banken wirken auch auf das Zusammenspiel mit den Verbundpartnern.

Inzwischen wird jede Bank digitaler ausgerichtet, Omni-Kanal-Welten entwickelt. Kunden-Service-Center werden auf- und ausgebaut und dadurch Servicemöglichkeiten verlagert, Kundenkommunikation und Vertrieb über digitale Wege professionalisiert.

Gleichzeitig wird die Anzahl der Service- und Filialmitarbeiter spürbar abgebaut und Bankfilialen verstärkt geschlossen. Braucht es da noch Tausende von Verbundmitarbeiter im Außendienst, wenn doch vor Ort immer weniger „zu betreuen“ ist und Präsenzberatung durch andere Kanäle ergänzt bzw. ersetzt wird?

Einzelne Bank-Manager sind der Meinung, dass es „signifikant weniger ADM bräuchte und man die bisherigen Erträge mit den großen Verbundpartnern mit einem verstärkten Fokus auf die Geschäfte der eigenen Bankmitarbeiter auch gestemmt bekommen sollte. Diese Einschätzung teile ich nicht!

Braucht es noch (so viele) Außendienstmitarbeiter?

- Beratungsthemen rund um Vorsorge, Absicherung und Immobilie/Baufinanzierung/Bausparen sind und bleiben Bedarfe, bei denen die Kunden auch künftig das persönliche Gespräch wünschen und suchen. Dies belegen die reinen Online-Abschlussquoten, die trotz umfangreicher Investitionen beispielsweise beim Bausparen in der Branche immer noch unter 1 Prozent des Neugeschäfts liegen. In großen Teilen des Versicherungsgeschäfts ist dies (zumindest noch) ähnlich. Digitalisierung kann hier massiv in der Phase „Informationsbereitstellung, Leadgenerierung und Geschäftsanbahnung“ unterstützen, aber den (AD-)Berater in vielen Themen nicht ersetzen.

- Untersuchungen zeigen, dass die Vertriebserfolge in fast allen Banken dann am größten sind, wenn über beide Präsenz-Vertriebswege (Bankmitarbeiter und ADM) Kundenbestände aktiv bearbeitet werden. Die Diskussion in Banken um „Das ist mein Kunde und möglicherweise mein Geschäft/Ertrag“ erinnert eher an die Verteilung von Bären/-fellen, die man hätte erlegen können, es aber leider zu wenig getan hat.
- Je mehr sich Banken einen aktiven Vertrieb im Retailgeschäft nicht mehr leisten können und wollen, desto mehr dürften Bestandskunden „fremd gehen“. Hier entstehen Einfallstore für Wettbewerber! **Der ADM liefert weiterhin einen wichtigen Beitrag zur regionalen Marktstellung.**

Überprüfen Sie die strategische Ausrichtung im Verbundvertrieb Ihrer Bank

Die Verbundpartner und deren ADM werden für eine regionale Bank an Bedeutung gewinnen! Der Außendienst wird mehr denn je zur Zukunftsstory! Warum?

1. **In der Marktbearbeitung mit Tausenden von „C-Kunden“** können die aus Kundensicht emotionalsten Beratungsthemen rund um „Wohnen, Sicherheit und Altersvorsorge“ noch gezielter und weitgehend(er) direkt über die ADMs abgedeckt werden. Weil bankeigene Vertriebler aufgrund Personalabbau nicht ausreichend zur Verfügung stehen und „online/digital“ alleine nicht zu mehr Abschlüssen führt. Hier wird der AD-Spezialist künftig verstärkt wieder eine breitere Klaviatur der Beratungsthemen und Standardprodukte spielen können.
2. **Im qualifizierten Geschäft mit Unternehmern und vermögenden Privatkunden dagegen bleibt der ADM ein Spezialist** in seinen Kernthemen. Die riesigen Potenziale, die es hier rund um „Immobilienthemen, Absicherung und Vorsorge“

zu heben gilt, sind weiterhin enorm. Hier kann ein qualifizierter ADM echten Zusatznutzen und Zusatzgeschäft generieren.

3. Dies gilt selbstredend auch für **das Finanzierungsgeschäft**, wo der ADM sowohl im Präsenzgeschäft als auch in der Marktbearbeitung über BauFi-Plattformen wie GENOPACE/BAUFINEX oder FINMAS eine wichtige Rolle einnehmen kann.
4. ADM werden künftig verstärkt z.B. über **Videoberatung** Kundenkontakte gestalten oder direkt im **KundenServiceCenter** und dessen Prozesse integriert.
5. **Eine enge Zusammenarbeit aller Vertriebspartner und eine klar abgestimmte Vorgehensweise** sind der Schlüssel zum Erfolg. Ein „Nebeneinander her“ oder gar „gegeneinander“ kann keine akzeptierte Denkweise mehr sein.
6. **Bankentscheider sind aufgefordert, ihre Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern strategisch und operativ neu auszurichten.** Hierzu braucht es in jeder Bank ein gemeinsames klares Zielfoto, wie in einer Omni-Kanal-Welt der Verbund zukunftsweisend integriert ist.

12. Ihre anstehende Jahresklausur: Zahlengeschacher oder emotionaler Aufbruch?

Für Ihre anstehende Jahresklausur, drei Leitmaximen zum Nachdenken:

- 1) Emotionen bewegen – persönlich wie digital
- 2) weglassen
- 3) einfach machen

Alle Jahre wieder steht sie in allen Unternehmen an. **Die Jahresklausur auf Vorstands-/ Führungsebene**, alternativ auch Strategieklausur, Planungsworkshop oder so ähnlich genannt. Die ersten Banken führen sie ab September durch, die letzten treffen sich dazu spätestens Anfang des neuen Jahres.

Es lohnt sich als Entscheider, die eigene „mentale Programmierung“ dazu zu reflektieren:

- Spüre ich Druck („Wir müssen handeln und vieles verändern“) oder Freude („Wir dürfen mit einer tollen Mannschaft gestalten!“)?
- Bin ich ein Zahlenmensch, dessen unternehmerische Wahrheit in der G+V abgebildet ist? Oder glaube ich, dass ich mir eher Gedanken machen sollte, wie ich Kunden und Mitarbeiter begeistere, weil dann alles Weitere von alleine kommt? Wie denken meine Kollegen darüber?
- Ach ja: und wie geht es eigentlich gerade den Mitarbeitern und Führungskräften unterhalb der Managementebene? Sind diese voll motiviert und leistungsbereit? Oder eher resigniert und auf dem Sprung?

Mit welcher Haltung und „Grunddenke“ gehen Sie und Ihre Mannschaft in die Klausurtagung? Ich sehe drei Leitmaximen aktuell als besonders wichtig an. Dazu ein paar Gedanken.

Leitmaxime 1: Emotionen bewegen – persönlich wie digital:

Ja, betriebswirtschaftlich und regulatorisch wird es für fast alle Banken immer herausfordernder. Nicht neu. Doch eines scheint sicher: die Stadionanzeige mit dem Endergebnis meines letzten Spiels (Endstand 2:2) bringt mir wenig Erkenntnisse für die Vorbereitung und Taktik des nächsten Spiels! Zahlen und Ergebnisse sind wichtig. Aber sie helfen mir nur bedingt, das Unternehmen zukunftsorientiert zu entwickeln.

Dazu braucht es eher Zielklarheit und gleiche Zielbilder: Was haben wir bis Ende nächsten Jahres erreicht/verändert/neu geschaffen? Und es braucht Menschen die Lust haben, an diesen Zielbildern eigeninitiativ und teamorientiert zu arbeiten.

Also: reduzieren Sie endlose Diskussionen über betriebswirtschaftliche und vertriebliche Planwerte sowie deren Zielverteilung auf ein Minimum.



Diskutieren Sie lieber über Chancen. Und wie Sie mit Ihrer Führungscrew Ihre Mannschaft motivieren können. **Denn Menschen werden über Emotionen erreicht, motiviert und geführt, gerade im Vertrieb!**

Arbeiten Sie an Fragen wie diesen:

- Worauf können wir **stolz sein**? Was haben wir im aktuellen Jahr (abseits von Zielerreichungsgraden) erreicht, z.B. im Feld der Digitalisierung?
- Wo tun sich aktuell **neue Chancen** am Markt auf?
- Wie können wir noch mehr **Begeisterung** bei Kunden **entfachen**?



Diskutieren Sie nicht so viel über betriebswirtschaftliche Planwerte und Zielverteilungen, sondern über Chancen. Menschen werden über Emotionen erreicht, motiviert und geführt, gerade im Vertrieb!



Durch eine Kultur des Weglassens schaffen Sie Freiräume für die wirklich relevanten Zukunftsthemen!

- Womit können wir die „**Lust auf Vertrieb**“ in unserer Gesamtbank und insbesondere bei unseren Beratern kurz- und mittelfristig steigern?
- Was fördert die digitale Kompetenz und digitale **Lernbereitschaft** auf allen Ebenen?
- Wie **verändert** sich dadurch unsere **Führungsarbeit**?

So entstehen positive Energien und klare Zielbilder in Ihrer Führungsmannschaft, die es dann über einen gesteuerten Prozess in die Gesamtbank zu multiplizieren gilt.

Leitmaxime 2: weglassen!

Häufig nimmt man sich für das kommende Jahr vieles vor, was man „anders, mehr, neu oder besser machen will“. Doch halt: machen Sie sich genauso und zuerst Gedanken, wo Sie **Freiraum schaffen und Ballast abwerfen** können. Über eine systematische Müllabfuhr! So viel wie irgendwie geht: weglassen! Auf allen Ebenen und in allen Themen. Betreiben Sie in der Gesamtbank systematische Müllabfuhr und stellen Sie gemeinsam ab, was es nicht zwingend braucht. Motto: Ist der Kunde bereit, für eine Leistung oder einen Prozess zu bezahlen? Wenn nein (und Regulatorik oder die Zukunft der Bank nicht existenziell davon abhängen): **weg damit!**

Streichen Sie Komplexität, so viel und wo es geht!

Durch eine Kultur des Weglassens schaffen Sie Freiräume für die wirklich relevanten Zukunftsthemen, die unweigerlich Ressourcen binden.

Leitmaxime 3: Einfach machen

Dies ist im doppelten Sinne gemeint. „Einfach machen“ bedeutet, die gesamten Bankaktivitäten konsequent zu verschlanken, soweit Sie sie gemäß Punkt 2 nicht schon gestrichen haben. In einer komplexer werdenden Welt liegt der Schlüssel zu guten Lösungen in der Einfachheit.

Kundenstimme



Heinz Hüning

Vorstandsvorsitzender
Volksbank Heiden eG
Mitglied BVR-Verbandsrat

Herr Thaidigsmann,
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.



Ihre Klausurtagung ist eine wunderbare Gelegenheit, mit neuen Impulsen und den passenden Leitmaximen in Ihrer Bank einen neuen Geist zu entfachen.

Beispiel: wie viele Seiten monatliches Vertriebsreporting braucht es, um den Vertrieb wirklich zu unterstützen und zu steuern? Was davon wird von wem überhaupt gelesen? Und falls ja, werden auch Handlungen abgeleitet? Eindampfen!

Die zweite Bedeutung braucht eine Betonung auf „Einfach **machen**“. Komplexe, langsame Projekte und träge Entscheidungsstrukturen hemmen Kreativität und Unternehmergeist. Auf allen Ebenen. Diskutieren Sie in Ihrer Klausurtagung darüber, wie Sie grundsätzlich mehr Geschwindigkeit und Mut zum Ausprobieren (und Scheitern!) in Ihrer Unternehmenskultur verankern können. Und starten Sie damit bei sich! Machen Sie Ihre Unternehmenskultur zum Veränderungsmotor Ihrer Bank.

Ihre Klausurtagung ist eine wunderbare Gelegenheit, mit neuen Impulsen und den passenden Leitmaximen in Ihrer Bank einen neuen Geist zu entfachen. Abseits von „Zahlenschlachten, Planungssorgen und Gejammer über die schwierige Situation“. Und gleichzeitig viel Ballast abzuwerfen. Mit der richtigen mentalen Vorbereitung und einer passenden Agenda für den Workshop entstehen dann auch die richtigen Schwerpunkte und Erkenntnisse für das kommende Jahr.

Impuls-(Vortrag)

bei Veranstaltungen und Tagungen



Robert Fedinger

Vorstand
Volksbank Raiffeisenbank
Fürstenfeldbruck eG

Egal ob für Mitarbeiter-Versammlungen, Führungskräfte-Tagungen oder für Aufsichtsräte.

Beispielhafter Vortragstitel:

„Quo vadis regionale Bank?“

Mit Sinn und Verstand in die Zukunft!“

Die Vortragsschwerpunkte werden passgenau auf Ihre Situation abgestimmt!

„Sein Impulsvortrag war kurzweilig, authentisch, sehr inspirierend und trotzdem bodenständig. Ulrich Thaidigsmann weiß, wovon er spricht. Die Mitarbeiter waren genauso begeistert wie der Vorstand!“



BEREIT FÜR DIE ZUKUNFT ?

Brandgefährlich: ein Chef ohne freie Zeit zum Nachdenken und Vordenken!

Ein voller Terminkalender, Tage die anders verlaufen als geplant und zu viel „klein-klein“ auf dem Schreibtisch? Kennen Sie das? Es fehlt Ihnen Zeit zum Nachdenken über die Zukunft? Das ist brandgefährlich! Für Sie als Chef - und für Ihre Genossenschaftsbank oder Sparkasse.

Wer mit mir schon zu tun hatte kennt diesen Glaubenssatz:

„Das Schlimmste, was einem Unternehmer oder einer Führungskraft passieren kann ist, keine Zeit zum Nachdenken und Vordenken zu haben!“

Theoretisch richtig, aber praktisch nicht leicht zu ändern, meinen Sie? Aus meiner eigenen Erfahrung als Führungskraft weiß ich, wie schwer es ist, sich als Chef im Alltag ausreichend Freiraum für Reflektionen und für zentrale Zukunftsfragen zu geben. Neue Gedanken entstehen aber bekanntlich eher unter der Dusche oder beim Spaziergang, als in traditionellen internen Meetings oder im jour fix mit seinen Führungskräften.

Wer die Zukunft gestalten möchte und für sein Unternehmen Verantwortung trägt, braucht kreativen Freiraum. Und zwar nicht „mal schnell und zufällig für 10 Minuten“, sondern am besten mehrstündige oder ganztägige, ungestörte Zeitfenster. Nur so können neue Einsichten und Sichtweisen reifen.

Schenken Sie sich eine solche Auszeit und nehmen Sie an einem meiner Entscheider-Foren teil!

Im Kreis anderer Entscheider aus Regionalbanken, denen es ähnlich geht wie Ihnen. **Lassen Sie sich inspirieren** und geben Sie neuen Gedanken freien Raum. Ihre Genossenschaftsbank oder Sparkasse braucht einen Chef, der die Zukunft durchdacht und vorgedacht hat.

Sie dürfen gerne **eigene Themen** und Herausforderungen aus Ihrem Führungsalltag in die Diskussion **einbringen** und von den Erfahrungen der Kollegen profitieren. **Mehr Infos und Termine finden Sie auf den folgenden Seiten.**

Entscheider-Forum

exklusiv für max. 12 Bankvorstände

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

Beispielhafte 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.
- 3 wesentliche Erfolgshebel für das Geschäftsmodell einer Regionalbank, die mehr Beachtung brauchen.
- Die digitale Bank: hilft „viel Digitalisierung“ auch wirklich viel?
- „Hilfe, meine Führungskräfte führen zu wenig“! – einen Flaschenhals beseitigen.
- Warum Veränderungsprojekte oft schon gescheitert sind, bevor sie begonnen haben. Und was der Bankvorstand dagegen tun kann.
- Mehr Lust auf Leistung – wie „Freude und Motivation“ in der Bank gestärkt werden.

... und viel Zeit für Ihre Themen und Erfahrungsaustausch!

Jetzt anmelden unter:

www.thaidigsmann.de



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



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

Termine 2019/2020:

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

Mittwoch, 16. Oktober 2019
Hannover, 10⁰⁰ - 16⁰⁰ Uhr

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
(ggf. mit Fiducia-Messe „COM20“ verbinden)

Preis: 400,- Euro pro Person
zzgl. MwSt. inkl. Verpflegung

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



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



Hans-Peter Lechner

Vorstandsmitglied
VR-Bank Erlangen-Höchstädt-
Herzogenaurach eG

Entscheider-Impulse Nr. 1 - 3

Jetzt

gratis unter:

www.thaidigsmann.de

Jetzt anmelden:

17.09.2019
Salzburger Land



 **BANKING
MEETS
FUTURE**

Einladung zur
Zukunftskonferenz
für Bankmanager

Mein Vortrag: „Die blutleere Bank?“

www.banking-meets-future.at



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>

