



## **Die regionale Bank – ohne Zinsen (k)eine Zukunft?**

Für Entscheider in Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Voller Chancen + garantiert ohne Gejammer!



**Entscheider-Impuls Nr. 5**  
von Ulrich Thaidigsmann



**„ Mit schlechter Stimmung  
und negativen Gefühlen  
kann man weder Kunden  
binden noch Unternehmen  
in die Zukunft führen!**

Ulrich Thaidigsmann  
Consulting für Entscheider



# Inhaltsverzeichnis

---

1.	Sie haben viele Herausforderungen? Nein, nur eine!	4
2.	Die passende Haltung: jammern und stöhnen oder als Unternehmer agieren?	5
3.	Voller Fokus auf Ihr strategisches Zielbild und wenige Kenngrößen	6
4.	Die radikale Schrumpfkur im Retailgeschäft startet - und bringt große Chancen!	8
5.	Zwei Beispiele für unausgeschöpfte Ertragsfelder im Kerngeschäft	10
6.	Worauf sich intelligente Kostensparerer jetzt fokussieren!	14
7.	Wanted! Bank sucht neue Ertrags- und Geschäftsfelder!	20
8.	Ihre Mitarbeiter und Kultur - auf der Suche nach dem Sinn!	22
9.	Die größte Wachstumsbremse Ihrer Bank finden Sie zwischen Ihren Ohren!	24
10.	Ins Gespräch kommen / Entscheider-Forum	26

# 1. Sie haben viele Herausforderungen? Nein, nur eine!

Seit einigen Monaten ist dem letzten Zinsoptimisten klar geworden: nichts wird mehr sein, wie es einmal war. **Weil die Zinsen zumindest die nächsten 5-10 Jahre nicht steigen werden**, funktioniert das zinslastige Geschäftsmodell von Banken und Sparkassen nur noch sehr eingeschränkt.

**Was ist die neue Realität?** Die Refinanzierungsseite in Regionalbanken ist zu teuer. Sie schwächt die Profitabilität und hemmt die Wettbewerbsfähigkeit. Deshalb werden **Verwarentgelte** (oder deutlicher gesagt: Negativzinsen) für Firmen- und Privatkunden ab bestimmten Einlagevolumen **schon in Kürze in allen Banken normaler Alltag sein**. Rechtliche und praktische Hürden auf dem Weg

dorthin sind noch zu nehmen, werden dies aber nicht verhindern. Spätestens wenn der Wettbewerber vor Ort Verwarentgelte verlangt, bleibt einem nichts anderes übrig, als nachzuziehen.

Betrachtet man das bilanzielle Neugeschäft, so zeigen die Kreditmargen, wohin der Weg führt. Wenn die Kreditbestände einmal „durchprolongiert“ sind, wird **künftig ein Zinsüberschuss von rund 1 Prozent verbleiben**. Das klassische Depot-A kann nicht viel dazu beitragen.

**Es gilt, diese zentrale Herausforderung anzunehmen und zu handeln. Ein „weiter so“ wird nicht funktionieren, wenn man in wenigen Jahren nicht massiv mit dem Rücken zur Wand stehen will.**

Die Digitalisierung ist aus meiner Sicht im Vergleich zur „Zinslandschaft“ die „kleinere“ Herausforderung, bietet sie doch gleichzeitig auch viele Chancen für eine regionale Bank. Mehr zum Thema „Digitalisierung“ finden Sie in meinem Entscheider-Impuls Nr. 3, downloadbar unter [www.thaidigsmann.de/entscheiderimpulse](http://www.thaidigsmann.de/entscheiderimpulse).



**Können Sie mit einem Zinsüberschuss von 0,9 – 1,2 % der Bilanzsumme auskommen? Mehr wird es nicht mehr sein!**

**Primäre Aufgabe des Bankmanagements ist es zunächst, das eigene Kerngeschäft nachhaltig profitabel zu machen und zu halten. Wenn dies nicht gelingt, können neue Geschäftsfelder den schleichenden Geschäftsmodell-Verfall nur verzögern oder kaschieren, aber nie aufhalten.**

**Es steht die Frage im Raum: muss ich als Bank völlig neue Ertrags- und Geschäftsfelder erschließen?**

Oder bildlich gesprochen: Ein Bäcker, der mit seinen Backwaren zu wenig Geld verdient, wird mit den neuen Getränken im Kühlschrank die Firma nicht retten.

Klar ist: wer mit deutlich geringeren Kostenstrukturen auskommen muss, wird an die Grundfesten seines Geschäftsmodells „rangelangen müssen“. Das bedeutet auch, den stationären Vertrieb in seiner heutigen Form neu aufzustellen. Hierin sehe ich viele Chancen (siehe Kapitel 4 am Beispiel des Retailgeschäfts) und unausgeschöpfte Einsparpotenziale (siehe Kapitel 6 am Beispiel „Kosten“).



## 2. Die passende Haltung: jammern und stöhnen oder als Unternehmer agieren?

Stellen Sie sich vor, ein großer Firmenkunde kommt zu Ihnen. Er braucht größere finanzielle Mittel für die Weiterentwicklung seines Geschäftsmodells, weil sich seine Markt- und Wettbewerbssituation in kurzer Zeit dramatisch verändert hat.

Er stöhnt und jammert darüber, welche großen Herausforderungen er anzugehen hat und wie schwer es ist, Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Dass er so viel Arbeit hat und früher alles besser war. Würde das seiner Bonitätseinstufung förderlich sein?

**Hören wir auf zu jammern und zu klagen! Das kostet nur Energie. Bei sich selbst, aber auch bei den Mitarbeitern. Am Ende bringt es niemanden weiter.**



**Mit schlechter Stimmung und negativen Gefühlen kann man weder Kunden binden noch Unternehmen in die Zukunft führen!**

Ulrich Thaidigsmann

In den nächsten 2-3 Jahren wird sich zeigen, wer als Bankvorstand wirklich ein Unternehmer ist. Wer gestalten und führen will und kann. Vergleichbar einem Firmenkunden, dem Sie als Bank gerne die Weiterentwicklung seines Geschäftsmodells finanzieren würden. **Was für eine wundervolle Aufgabe. Zugegeben: herausfordernd und manchmal anstrengend, aber total spannend. Genau dafür ist man doch Vorstand geworden!**

# 3. Voller Fokus auf Ihr strategisches Zielbild und wenige Kenngrößen



**Wer sich zu neuen Ufern aufmacht und seine Mitarbeiter dafür motivieren möchte, der sollte ein klares, emotional mitreißendes Zielbild vor Augen haben.**

Keine abstrakte, blutleere Power-Point-Datei, die garniert mit allgemeinen Management-Floskeln kommuniziert wird. Sondern etwas, was alle sich bildlich gut vorstellen können. Ein Zielbild, das sehr konkret beschreibt, wie der Zielzustand aussieht und wie er sich anfühlt.

Häufig lese ich klug ausformulierte Strategien, zu denen kognitiv alle ja sagen. Und trotzdem geht es in der Umsetzung kaum voran.

## Ein kluger und erfolgreicher Strategie achtet darauf, das strategische Zielbild ...

- ... **konsequent in Zielzuständen zu formulieren** („Was ist anders, wenn wir fertig sind?)
- ... **möglichst konkret zu beschreiben** („WHDJG - Was heißt das jetzt genau?“)
- ... **positiv zu emotionalisieren** („Wie fühlt es sich an, wenn wir angekommen sind. Woran erkennen wir das? Was macht Lust?“)

### Wichtig ist:

- ... **klare Umsetzungsprioritäten definieren** (weniger ist mehr) und diese auf 6-9 Monatscheiben herunterzubrechen
- ... **mit hoher Geschwindigkeit an die Prioritäten ranzugehen**
- ... **konsequent „Fortschritt statt Maßnahmen zu steuern“** („An welchen Kriterien können wir monatlich erkennen, ob wir vorwärts kommen?“)

**Sie denken: „Mein Hauptproblem ist, dass meine Vorstands- oder Bereichsleiterkollegen ganz andere, diffuse Vorstellungen vom strategischen Zielbild haben?“**

**Es gibt eine ganz einfache Methodik**, wie Sie mit **1-2 Stunden Zeitaufwand** von allen Vorständen und Führungskräften erfahren können, wer welche individuellen Vorstellungswelten hat. Und wie weit diese im Führungsteam auseinanderliegen. Sie können das bezogen auf die Zukunftsausrichtung Ihrer Bank insgesamt machen, als auch zu jeder spezifischen Fragestellung (z.B. Filialkonzept der Zukunft).

Vor kurzem bekam ein Vorstand dabei die Erkenntnis, dass seine Bereichsleiter in einigen Themen gedanklich schon viel mutiger unterwegs waren, als er es zu hoffen wagte.

**Wenn Sie diese einfache Methode interessiert, maile ich sie Ihnen gerne zu. Sie werden erstaunt sein, was alles an kreativem Potenzial in Ihrer Mannschaft steckt.**

## Wie viele Zielgrößen braucht eine Bank?

Auch hier ist weniger mehr. Sowohl auf Gesamtbankenkebene, als auch auf Geschäftsfeldebene. Es braucht klare, anspruchsvolle Orientierungsgrößen. Aber eine zu detaillierte Steuerung über viele Kennzahlen verhindert genau die gewünschte „emotionale Aufbruchstimmung und Innovationskultur“.

**Eine Kennziffer, die ich mit Blick auf die strategische Ausrichtung einer Bank als sehr spannend erachte, ist das Anspruchsniveau „Provisionsüberschuss > Personalkosten“.**

Ziel sollte sein, die gesamten Personalkosten nachhaltig durch Provisionsertrag zu verdienen. Ausgewählte Ideen dazu finden sich in diesem Heft.



„ **Strategiearbeit ist keine rationale, sondern eine emotionale Aufgabe!**

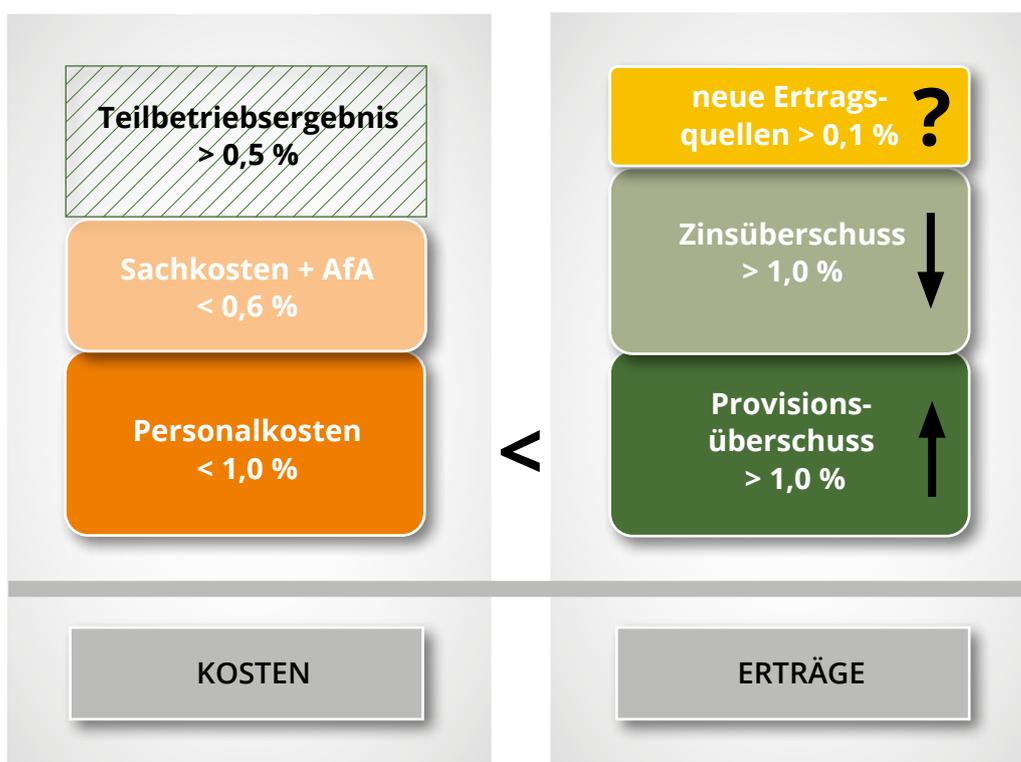
**Für die meisten Häuser wird die perspektivische Herausforderung darin bestehen, ein Teilbetriebsergebnis von über 0,5 % der Bilanzsumme nachhaltig zu gewährleisten.**

Diese Mindest-Ertragsgröße wird auch für die Bankenaufsicht eine neue Realität werden. Eine Planung unterhalb solcher Ergebnisgrößen darf

keinesfalls akzeptiert werden, weil sich jeglicher unternehmerischer Handlungsspielraum dadurch erübrigt. Gleichzeitig gilt es, die Risikosituation weiterhin im Griff zu haben.

Wenn Sie Kenngrößen auf Geschäftsfeld-, Bereichs- oder Funktionsebene definieren, achten Sie darauf, die relevanten Vorsteuergrößen (=„Frontscheibe“) und nicht nur Ergebnisgrößen (=„Rückspiegel“) auszuwählen.

Mehr dazu finden Sie in meinem *Entscheider-Impuls* Nr. 2, kostenlos downloadbar unter [www.thaidigsmann.de/entscheiderimpulse](http://www.thaidigsmann.de/entscheiderimpulse)





## 4. Die radikale Schrumpfkur im Retailgeschäft startet - und bringt große Chancen!

Die neue Realität erfordert drastisch geringere Kostenstrukturen: **deshalb wird im Vertrieb das strukturell teure und meist defizitäre Retailgeschäft** (Teilbank-CIR oft über 120!) **signifikant eingedampft.**

Bedeutet: Standorte werden in größerem Umfang geschlossen oder auf ein Minimal-(SB-) Angebot reduziert. Personal wird abgebaut bzw. zentralisiert eingesetzt. Möglichst „sozialverträglich“, aber schnell.

**Geht deshalb die Welt unter?** Gefühlt schon etwas, weil die eigene Identität als regionale Bank stark mit den Filialen und dem Mengengeschäft verbunden war. **„Wer sind wir noch, wenn wir uns unsere vor-Ort-Präsenz nicht mehr leisten können?“** geistert in vielen Köpfen rum.

„Nichts ist so schlimm, dass es nicht wieder für etwas gut ist!“

Es gibt vielfältige **CHANCEN** und **VORTEILE** aus dieser Schrumpfkur:

- 1 Vorteile für die KUNDEN:** **weniger penetrante Anrufe von Service-Centern**, die gefühlt nur das Ziel haben, wieder etwas verkaufen zu wollen. Weil die reduzierte Beratermannschaft dadurch eine bessere terminliche Grundauslastung bekommt.

Wenn die Kalender der Retailberater im Durchschnitt ständig schlecht gefüllt sind und Servicekräfte oft Leerlauf haben, ist das ein Zeichen von „Überkapazitäten im Vertrieb“!

**2 Vorteile für die BERATER:**  
größere Kundenbestände pro Berater mit der **Möglichkeit, sich auf „echte Potenziale“ zu konzentrieren.** Mit Kunden, die „Beratung“ bei ihrer Bank aktiv nachfragen, statt sie von ihrer Bank ständig aufgedrückt zu bekommen. Oder wäre es vorstellbar, dass Ärzte Patienten anrufen lassen, ob man sich nicht mal wieder behandeln lassen möchte?

**3 Chancen für die SERVICEKRÄFTE: keine Langeweile mehr auf vereinsamten Filialen mit geringer Frequenz.** An Standorten, wo man immer die gleichen Kunden antrifft, denen man Online-Banking-Verträge verkaufen und Vertriebs-signale erkennen soll. Wo man als Servicekraft schon lange ahnte, dass dieser Standort mit rückläufigen Frequenzen so auf Dauer keinen Sinn macht. In den Kopfstellen kommt man zurück ins soziale Leben.

**4 Vorteile für die FÜHRUNGSKRÄFTE im Retailgeschäft:**  
**sie müssen nicht mehr ständig den „Personalengpässen“ hinterher rennen,** damit die Filiale überhaupt abgeschlossen werden kann. Sie müssen sich nicht mehr ständig mit viel zu leeren Kalendern ihrer Berater herumschlagen und sich dafür beim eigenen Chef oder der Vertriebssteuerung noch rechtfertigen zu müssen.

**5 Chancen für AZUBIS und Nachwuchstalente:**  
**keine Notwendigkeit mehr, aufgrund zu enger Personalressourcen als Notnagel unentwegt Engpässe auf irgendeiner Filiale stopfen zu müssen.** Um aus Frust bald seinen Job zu kündigen, weil das nicht die berufliche Perspektive war, die man sich beim Berufsstart in der Bank erhofft hatte. Dafür wieder mehr Zeit für eine qualifizierte Weiterbildung in spannenden, zukunftssträchtigen Aufgabenfeldern der Bank.

**6 Vorteile für die ZENTRALE VERTRIEBSSTEUERUNG:**  
endlich weniger Aufwand für die ständige Kampagnenhektik, die die ganze Bank beschäftigt und auf die keiner mehr Lust hat. Dafür wieder mehr Zeit für Vertriebssteuerung im Individual-, Firmen- und Bau-Geschäft und für wirklich kundenorientierte Ideen, die „Kundeninteresse und -nachfrage“ erzeugen.

**7 Chancen für VERBUND-PARTNER mit ihrem Außendienst vor Ort:**  
tausende Kunden, die in Themen rund um „Bauen&Wohnen“ oder „Vorsorge / Absicherung“ beraten werden können, ohne sich zu jedem Einzelfall mit Bankmitarbeitern vorher abstimmen zu müssen. Die Verbundpartner bekommen strategisch eine neue Rolle in der Retail-Marktbearbeitung!

**Wenn manches an selbst erzeugter Vertriebshektik im Retailgeschäft wegfällt, gibt es hoffentlich wieder mehr Zeit, sich um die wirklichen Zukunftsfragen der Bank zu kümmern:** Vertriebswege kundenorientierter zu gestalten, alle Bankthemen auf Einfachheit und Bequemlichkeit zu optimieren und dabei das Bankgeschäft maximal emotional auszurichten. In einer Sprache, die Kunden verstehen und gut finden. Mit dem Ziel: dass der Kunde die Beratung wünscht, nicht (nur) die Bank!

## Chefs des Vorstands:

**Ihr Engpass ist Ihr Aufsichtsrat bzw. Verwaltungsrat?** Der die Handlungsnotwendigkeit nicht verstehen will und Sie als Entscheider ausbremst? Dann melden Sie sich bei mir. Ich habe eine **praxiserprobte Unterstützungsidee** für Sie.

# 5. Zwei Beispiele für unausgeschöpfte Ertragsfelder im Kerngeschäft

Die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, im Neugeschäft weiter wachsen zu müssen und gleichzeitig Kosten zu reduzieren, ist zugegebenermaßen ein herausfordernder Spagat für jede Bank. Alle Verbundpartner zeigen einem regelmäßig bunte Schaubilder mit den angeblich so großen, noch nicht gehobenen Potenzi-

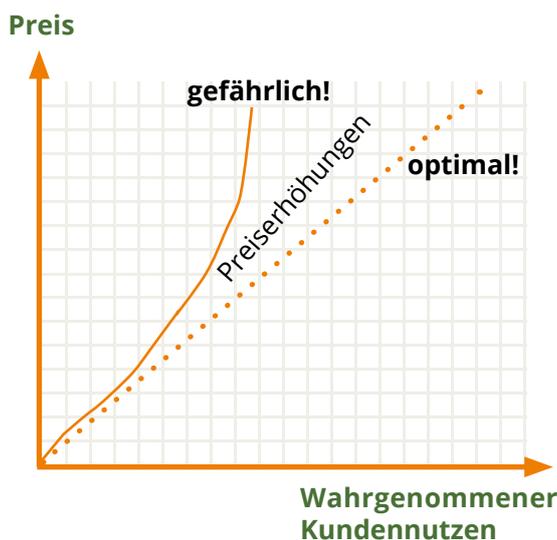
alen aus der jeweiligen Produktsicht, was nicht selten ein ungutes Gefühl bei Bank-Entscheidern hervorruft. Es würde dieses Heft überfordern, hier einen „breiten Blick“ über die verschiedenen Potenziale zu geben. Daher werden exemplarisch zwei Themen tiefer beleuchtet.

## BEISPIEL 1: Ertragsfeld „Gestaltung innovativer Konto-Module“

**Preiserhöhung ohne Nutzen-  
erhöhung ist auf Dauer  
gefährlich!**

Sie haben die letzten 6 Jahre dreimal Ihre Preise für die Kontoführungsgebühren erhöht und es ging alles glatt? Das ist der Normalfall bei vielen Banken, jedoch sind die indirekten Auswirkungen auf das Kundenverhalten nicht zu unterschätzen.

**Wer auf Dauer nur Preise erhöht und nicht den empfundenen Nutzen beim Kunden, wird als Anbieter eine zunehmende „Entfremdung“ bei seinen Kunden verursachen.**



**Dieses klassische Kontomodell-  
Angebot im Privatkundengeschäft  
ist nicht mehr zeitgemäß!**



**Es lohnt sich, das Thema „Gestaltung innovativer Girokonto-Angebote“ völlig neu zu denken. Sie werden erstaunt sein, welche Potenziale für die Kundenbindung und die Bankerträge darin stecken.**

Wieso? Zum einen, weil ein „Online-Modell“ nicht mehr in die Zeit passt, da ein Online-zugang bei der Mehrzahl der (hybriden) Kunden Standard ist. Es kostet Ihre Bank jeden Tag Erträge, wenn wieder ein Kunde von einem höherpreisigen Modell in das Online-Modell wechselt!

**Das Online-Kontomodell ist tot!**

**Kunden sind immer mehr gewohnt, nur das zu bezahlen, was sie auch wirklich (als Mehrwert) in Anspruch nehmen wollen.**

Zwei Praxisbeispiele dafür:

- **Automobilbranche:** wenn Sie sich ein Auto konfigurieren, gibt es neben einer Grundausstattung viele Optionen für Extras. Der Kunde wählt, was ihm gefällt!
- **Deutsche Bahn:** ob Ihnen die freie Zugwahl, eine Stornomöglichkeit oder eine Sitzplatzreservierung wichtig ist, entscheiden Sie selbst anhand der Ticket-Art. Und bezahlen für diese Mehrwerte extra.

Kontomodelle der Zukunft erlauben dem Kunden, sein Produkt zu personalisieren. Die wissenschaftliche Idee des Mass Customizations stellt ein Baukastensystem dar, das einerseits die individuellen Wünsche der Kunden durch eine Art „Selbstgestaltung“ berücksichtigt und andererseits die Preisbereitschaften durch ein höheres Mehrwert-Empfinden beim Girokonto ausschöpft.

Im Ergebnis haben Sie innovative, wettbewerbsdifferenzierende Kontomodelle! Der Kunde ist zufriedener und hat eine erhöhte Zahlungsbereitschaft, während die Bank mehr Ertrag im Zahlungsverkehr erzielt.

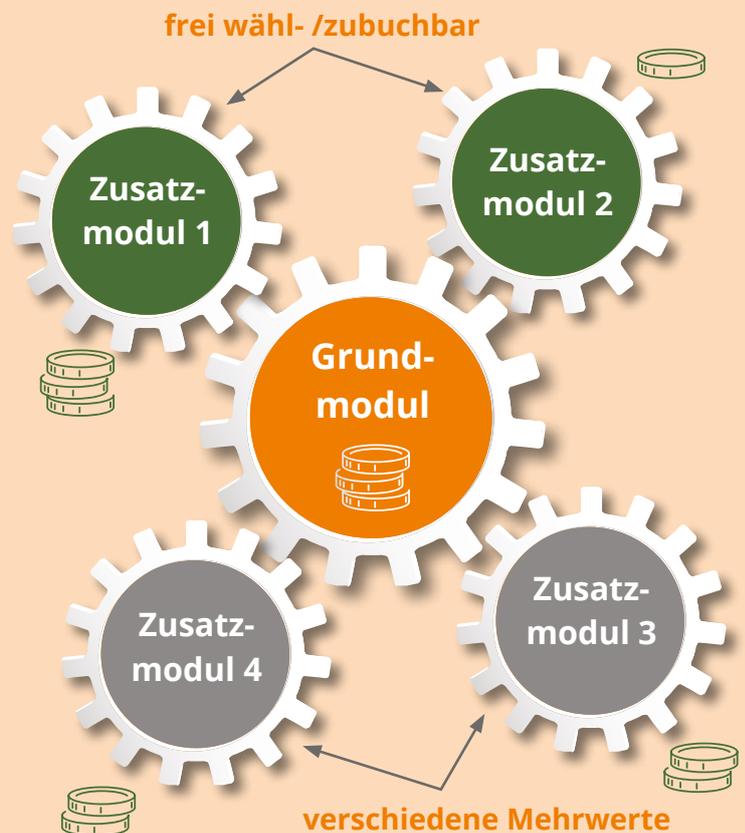
### **Worin steckt die besondere Ertragschance?**

In den bepreisten Zusatzmodulen können Sie Leistungen vermarkten, die aus der Kundenperspektive einen echten Mehrwert darstellen.

### **Beispiele für Zusatzmodule:**

regelmäßige Jahresgespräche mit einem vertrauensvollen, selbst ausgewählten Betreuer, ein persönlicher Schalter- und Bargeldservice, Dienstleistungspakete außerhalb des Zahlungsverkehrs (z.B. Schlüsselnotdienst, Privatsekretär). Diese Zusatzpakete können Sie vertrieblich intensivieren und bei Bedarf ändern. Je nach Marktsituation und neuen Mehrwert-Ideen.

**Konto-Angebote der Zukunft bestehen aus einem Grundmodul (Grundausstattung) und verschiedenen Zusatzmodulen, die unterschiedliche Mehrwerte enthalten (Extras).**



## **Prof. Dr. Argjent Demiri**

unterstützt mit seiner Expertise Ulrich Thaidigsmann in ausgewählten Projekten, z.B. zur Gestaltung innovativer Girokonto-Angebote, zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells oder bei der Konzeption von Ökosystemen.

Er hat mehr als 18 Jahre Erfahrung in hunderten von Projekten für Regionalbanken und setzt sich wissenschaftlich mit innovativen Themen für eine erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells der Regionalbanken auseinander.



## BEISPIEL 2: Ertragsfeld „Gold / Edelmetallgeschäft“

**Hand aufs Herz: welche Bedeutung hatte das Thema „Gold / Edelmetalle“ in Ihrem Haus in den letzten Jahren?**

„Wenig bis keine!“, sagen Sie? Willkommen im Club! Das geht (fast) allen Banken und Sparkassen so. In der G+V spüren Sie es so gut wie gar nicht. Zumindest noch! Derzeit beträgt der Ertragsanteil des Edelmetallgeschäftes weit unter 1 Prozent am gesamten Provisionsertrag. Ist also quasi nicht messbar!

**Doch es sprechen so viele Indizien dafür, dass der Vertriebsweg Bank das Edelmetall-Geschäft in den nächsten 2 Jahren vervielfachen kann:**

- Die **Angst vor Negativzinsen** oder einem Kollaps des Finanzsystems. Kunden suchen vermehrt ein „gutes, sicheres Gefühl“ bei Ihrer Geldanlage.
- Gold ist ein **emotionales** und positiv besetztes **Thema**. Die (Gesprächs-)Tür zu Ihren Kunden steht offen!

- Einige Kunden wollen aufgrund ihrer Risikoaversion **keine (zusätzlichen) Wertpapiere** kaufen. Viele wären jedoch Edelmetallen sehr aufgeschlossen.
- Wertpapieraffine Kunden haben inzwischen bereits ein nennenswertes WP-Portfolio. Da passt **Gold & Silber als Beimischung** in die Vermögensstruktur hervorragend dazu.
- **Berater haben keinen Dokumentationsaufwand** wie beim Wertpapiergeschäft, da Edelmetall-Geschäfte nicht MiFid-II-pflichtig sind. Somit kaum regulatorische Hürden in der Beratung. Freut Kunde und Berater!
- Speziell im **gehobenen Geschäft** mit Unternehmern stecken ungeahnte Chancen mit großen Einzeltickets.
- Für die Nachfrage nach „regelmäßigen Gold-Sparplänen“ oder „physischer Lagerung“ gibt es **diverse pfiffige Lösungen** der Anbieter.

„**Sie haben hunderte Millionen liquide Passiva, die Ihre G+V belasten? Warum nicht daraus Edelmetall-Erträge machen?**“



**8 Faktoren braucht es, um das Edelmetall-Geschäft in Ihrer Bank kurzfristig zu vervielfachen:**

- 1. Ein klares strategisches Bekenntnis des Vorstands** und ein angestrebtes Ertragsziel, das weit über dem IST-Wert liegt.
- 2. Strategische Klarheit** wie das Thema in den einzelnen Kundensegmenten (Retail, aber v.a. bei Vermögenden Privatkunden und Firmenkunden!) verankert und „gespielt“ werden soll.
- 3. Eine Person als „Treiber“** in der Bank mit Gestaltungsmacht, der/die für das Thema brennt und sich verantwortlich fühlt. Sozusagen einen Edelmetall-Geschäftsfeldverantwortlichen. Das kann gerne ein „junger Wilder“ sein, der/die zeigen möchte, was hier möglich ist.

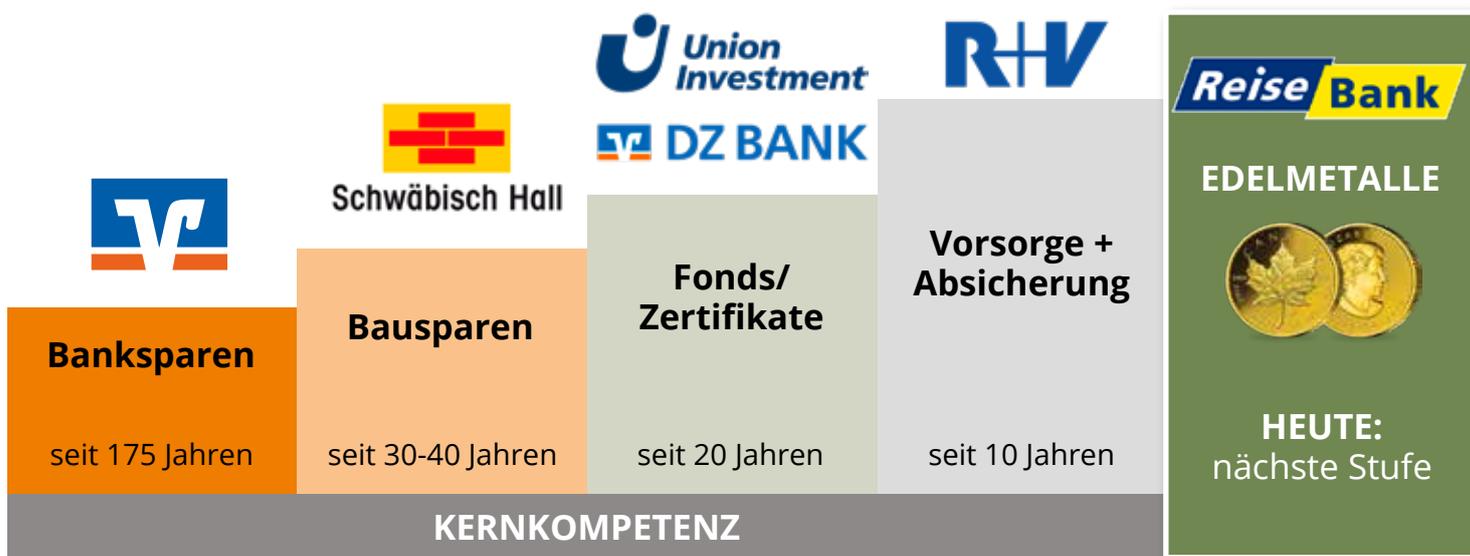
**Sie vervielfachen dieses Geschäft schon in den ersten 12 Monaten, wenn Sie es konsequent angehen.**

## Was ist die strategische Perspektive im „Edelmetallgeschäft?“

„Gold und andere Edelmetalle werden in Nullzins-Zeiten für Kunden zur völlig alltäglichen Anlagealternative werden.“

Aus meiner Sicht besteht die Chance, dass sich das Edelmetallgeschäft nahtlos in die Reihe anderer zentraler Geschäftsfelder einreicht, die in den letzten Jahrzehnten von Banken und Sparkassen sukzessive als Kernkompetenz ausgebaut wurden.

Nachstehende Grafik erläutert den Grundgedanken am Beispiel „Geldanlage“ und symbolisch anhand der Verbundpartner der Genossenschaftlichen FinanzGruppe. Gilt analog auch für den Sparkassen-Sektor.



### 4. Eine saubere Verankerung in der Vertriebssteuerung,

d.h. in den Zielsystemen der Marktmitarbeiter, in den Beratungsprozessen und in der Führung/Kommunikation. Hier setzen Sie die Zeichen, wie wichtig Ihnen das Thema wirklich ist.

### 5. Einen leistungsfähigen Vertriebspartner

(z.B. die ReiseBank bei Genossenschaftsbanken oder Solit, BayernLB, pro aurum, Geiger etc.) mit pfiffigen Lösungen. Achtung: Wenn Sie Informationen zu den Unterschieden der Anbieter und meine persönliche Meinung dazu haben wollen, schicken Sie mir eine Mail oder rufen Sie mich an.

### 6. Ein emotionales Marketing,

das Aufmerksamkeit erregt. Mit haptischen und optischen Highlights. Und mit einer gut durchdachten Vertriebskampagne. Denn es

gibt wenig Bankthemen, die für eine Kampagne optimaler geeignet sind, als dieses! Kundenveranstaltungen, Ansprachen über das KSC/KDC (Inbound wie Outbound) und im Service sind hier einfach und versprechen viele Termine.

### 7. Mitarbeiterkompetenz und Ansprache-/Beratungsfähigkeit

Ist alles keine Raketenwissenschaft, muss aber sichergestellt sein. Passend für das jeweilige Kundensegment. Um den Aufwand überschaubar zu halten, empfiehlt sich ein moderner, digitaler Lernpfad. Bei Interesse melden.

### 8. Im Idealfall: attraktive Räumlichkeiten

an den Hauptstandorten, wo Diskretion und Wohlfühlfaktor gegeben sind, um Edelmetalle zeigen und besprechen zu können.



## Kosten managen oder Erbsen zählen?

### 6. Worauf sich intelligente Kostensparerer jetzt fokussieren!

Die Kosten rücken wieder stärker in den Blick. Das ist richtig. Nur leider wird häufig mit dem falschen Blickwinkel an die Sache herangegangen.

Wahre Hebel für geringere Kosten und mehr Effektivität:

**1** **Konsequente Ausrichtung des Ressourceneinsatzes auf profitable Geschäftsfelder und Dienstleistungen! Wo können Sie wachsen und Geld verdienen? Dann geben Sie dort Gas!**

Beispiel: Ihre Firmenkunden- und Bauiberater sind nur noch im Bringgeschäft unterwegs und kurz vor dem Kollaps, während Ihre Retailberater ständig um Terminauslastung kämpfen? Was sagt Ihnen das? Viel wichtiger als kurzfristige Outboundhektik im Retailgeschäft wäre jetzt die strategische Frage, ob die Beraterressourcen sinnvoll auf die Ertragspotenziale der Geschäftsfelder und Kundensegmente ausgerichtet sind. Konsequenz in unserem Beispiel könnte sein: 4 Retailberater abbauen, dafür einen Firmenkunden- und einen Bau-Spezialisten aufbauen! „Dann habe ich immer noch keine Personalkosten gespart, weil die Spezialisten

teuer sind!“, schreit Ihr Chef-Controller? Mag sein. Aber Sie haben hoffentlich deutlich mehr Erträge generiert!

Was im gleichen Atemzug wichtig ist: **Fokussieren Sie Ihre Vertriebssteuerung und Ihr Marketing viel stärker auf Ihre Erfolgspotenziale und attraktiven Geschäftsfelder!**

**2** **„Weglassen“ statt „weniger machen“:** „Von allem etwas weniger“ ist die am leichtesten realisierbare Kostenstrategie, die aber nachhaltig nicht groß weiterhilft. **Seien Sie konsequent und streichen Sie ersatzlos, was geht!** Apple-Mythos Steve Jobs nannte als eines seiner entscheidenden Erfolgsrezepte, dass er ständig auf „1000 Dinge verzichtet“ hat.

**3** **Strukturen verschlanken, hemmende Schnittstellen beseitigen:**

Ihre Geschäftsfelder arbeiten mehr gegeneinander als miteinander? Die eigene Zielerreichung ist viel wichtiger als eine Überleitung an die Kollegen, im besten Kundeninteresse? Dann bauen Sie solche Hürden ab: legen Sie Segmente unter eine Führung zusammen, verrechnen Sie Abschlüsse in beiden Geschäftsfeldern etc.

**4** Zunächst die Effektivität prüfen, dann die Effizienz verbessern.

**Ein optimierter Blödsinn bleibt ein Blödsinn!** Viel Geld wird versenkt, weil Prozesse weder kundenorientiert noch effektiv sind. **Dinge gleich ganz neu denken bringt mehr, als im Klein-Klein zu sparen!** Beispiel: Ihre Retailberater starten im Kundengespräch immer eine 1-stündige Analyse? Ein „Erbsenzähler“ würde jetzt 45 Minuten anstreben. Ein intelligenter Kostenmanager würde über eine kleine digitale Klickstrecke den Kunden vorab einbinden und erfahren wollen, was für ihn aktuell interessante und wichtige Beratungsthemen sein könnten. Ergebnis: besser vorbereitete Retailberater, kürzere Gesprächszeiten und Kunden mit einem besseren Bauchgefühl. P.S.: Interesse an solchen kleinen digitalen Tools für mehr Vertriebseffektivität? Eine kurze E-Mail genügt, ich vermittele Ihnen gerne einen Kontakt aus meinem Netzwerk.

**5** Bessere, gleichmäßigere Auslastungssteuerung:

Bei Beratern oder im KSC hat man meist ein (messbares) Gefühl, wie hoch die Auslastung der Mitarbeiter ist. In allen anderen Bereichen sind die Kapazitäten oft Gott gegeben.

Fast alle Bereiche und Themen haben saisonale Zyklen und erfordern schwankenden Arbeitseinsatz. Beispiele: Ist im Veranstaltungsmanagement im Frühjahr viel zu tun und im Sommer kaum etwas? Sind im Kreditgeschäft die Anfragen in bestimmten Monaten besonders hoch und gleichzeitig die Urlaubskalender von Markt- und Marktfolge-Mitarbeiter daraufhin kaum synchronisiert? Sie ahnen es: dann haben Sie enorme Kostenhebel identifiziert.

**6** Priorisierung Ihrer Projektaktivitäten:

Sie haben dutzende Projekte am Laufen, aber wenig geht wirklich voran? „Viel hilft viel“ ist keine Lösung, sondern Teil des Problems. Entrümpeln Sie konsequent das Projektportfolio und entlasten Sie damit insbesondere Ihre wichtigen Leistungsträger. Lieber weniger Aktivitäten anstoßen, diese dafür aber stringent und konsequent in Wirkung bringen.

„**Durch eine kluge Auslastungssteuerung können mind. 10-15 % der Kosten eingespart oder mehr Produktivität erreicht werden.**“



## Digitales Gelaber am 28. April 2020

Sie suchen als Vorstand oder Führungskraft nach neuen Lösungen und Antworten für die Zukunft Ihrer Bank in digitalen Zeiten?

chat bots

robotic process automation

digitale Geschäftsstrategien

Plattformen

blended learning

digitale Ökosysteme

new work

**kostenloses Webinar**

Erleben Sie verschiedene **Live-Sessions zu spannenden Themen.**

Jetzt anmelden unter: [www.digitales-gelaber.de](http://www.digitales-gelaber.de)

# Die Geschichte von der Ameise – Was erkennen Sie davon in Ihrer Bank wieder?

Die kleine Ameise kam jeden Tag ganz früh zur Arbeit und fing sofort an zu arbeiten. Sie war sehr fleißig, schaffte viel und war glücklich dabei.

Ihr Chef, ein Löwe, wunderte sich, dass die Ameise ohne Aufsicht so gut arbeitete. Er dachte, wenn sie ohne Aufsicht so viel schaffte, dann könnte sie mit Aufsicht sicher noch viel mehr schaffen. Also stellte er eine Kakerlake ein, die Erfahrung als Aufseherin hatte. Die Kakerlake richtete als erstes eine Stechuhr ein. Dann brauchte sie eine Sekretärin, die ihr beim Schreiben der Berichte helfen sollte. Sie stellte eine Spinne ein, die für die Archive und die Telefonüberwachung zuständig war.

Der Löwe war entzückt über die Berichte der Kakerlake und er bat sie, Grafiken mit Produktionsdiagrammen zu erstellen und Tendenzen zu analysieren, damit er diese bei den Besprechungen mit der Geschäftsführung vorlegen konnte. Also kaufte die Kakerlake einen neuen Computer und einen Laserdrucker und stellte eine Fliege ein, welche die Informatikabteilung managen sollte.

Die Ameise, die einst so produktiv und glücklich war, hasste diese Unmengen von Papieren, die sie jeden Tag ausfüllen mußte und die

vielen Besprechungen, die sie von der Arbeit abhielten. Der Löwe entschloss, dass es an der Zeit sei, endlich jemand für die Abteilung einzustellen, in der die Ameise arbeitete.

Die Wahl fiel auf eine Grille, die als erstes einen neuen Teppich und einen ergonomischen Stuhl für ihr Büro kaufte. Sie brauchte auch einen Computer und einen persönlichen Assistenten, der ihr helfen sollte, das Budget und einen Optimierungsplan zu erstellen. Die Abteilung, in der die Ameise arbeitete, war nun ein trauriger Ort. Niemand lachte mehr, und durch die vielen Kontrollen und Berichte kam kaum jemand zum Arbeiten.

Dem Löwen wurde mitgeteilt, dass laut den Statistiken die Abteilung der Ameise nicht mehr so produktiv war wie früher. Also rief der Löwe die Eule, eine anerkannte Gutachterin, um eine Lösung für das Problem zu finden. Die Eule verbrachte drei Monate in der Abteilung und legte am Ende einen langen Bericht vor. Zusammenfassend meinte die Eule: „Die Abteilung ist überbesetzt!“

Und wen feuerte der Löwe als erstes? Die Ameise natürlich, weil sie unmotiviert war und eine negative Haltung hatte.

Quelle: [www.debeste.de](http://www.debeste.de)



# DIE EINZIGARTIGE ENTSCHEIDER-KONFERENZ FÜR REGIONALBANKEN

Die 6-Stunden-Bank:  
Wie Sie mit weniger  
Arbeitsaufwand eine  
faszinierende Bank bauen!

23. September 2020  
9.30 - 16.00 Uhr  
Frankfurt am Main



Ulrich Thaidigsmann  
[www.thaidigsmann.de](http://www.thaidigsmann.de)

## WIR ERLEBEN:

Bank, Vorstände und Führungskräfte sind **alle gefühlt am Limit!**

**Entscheidungsstau, Radikalumbau oder Fusionsflucht** – oft ist nicht klar, was wirklich hilft.

Der **Druck nimmt zu**, wirtschaftlich wie persönlich. Die **Freude fehlt**.  
Wie lange geht das noch gut?

**Viele wollen gestalten und verändern, nur:  
wie kann das schnell und wirkungsvoll gelingen?**



Ralf Bartenbach  
[www.ralfbartenbach.de](http://www.ralfbartenbach.de)

## SIE ERLEBEN BEI UNS:

- Wirkungsvolle **do-it-yourself-Methoden** für strategische Klarheit und zur Gestaltung von Kulturveränderungen.
- **Konkrete Ansätze**, wie Sie Ihre Bank in eine spürbare Veränderung bringen und mit Geschwindigkeit umsetzen!
- **Der Weg in ein neues Mindset**, das Ihnen persönlich im Führungsalltag faszinierende Erlebnisse bringen wird.
- Wie Sie im Alltag **mit Gelassenheit und Klarheit mehr Wirkung** erzielen - und dabei ein 6 Stunden-Tag möglich wird.
- Sofort umsetzbare, wertvolle Impulse und ausreichend **Reflektionszeit zum direkten Transfer** in die eigene Bank. Sie sind anschließend startklar!
- **Kontakte zu vielen Bank-Entscheidern**, die wie Sie Lust auf Zukunft haben und anpacken wollen.

garantiert  
ohne negative  
Gedanken oder  
Gejammer!

jetzt anmelden: [www.entscheider-konferenz.de](http://www.entscheider-konferenz.de)

# Kundenstimmen:

„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.

## Heinz Hüning

Vorstandsvorsitzender  
Volksbank Heiden eG



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



## Edl Huber

Direktor  
Raiffeisenkasse Überetsch  
Südtirol

„Herrn Thaidigsmann ist es gelungen mit seiner ruhigen und fachkundigen Art unsere **Mitarbeiter zu begeistern und sie optimal auf die kommenden Herausforderungen einzustimmen**. Speziell seine praktischen Lösungsansätze auf konkrete Fragen kamen sehr gut an.“

„**Herr Thaidigsmann hat uns professionell bei unserem Veränderungsprozess begleitet**. Er hat uns einen klaren Fahrplan für unser großes Veränderungsprojekt gegeben. Das hat uns weitergeholfen, weil er genau weiß, wie eine Genossenschaftsbank aufgestellt ist und wie sie „tickt“. Neben seiner fachlichen Expertise durften wir Herrn Thaidigsmann sehr als Mensch schätzen lernen.

Die Zusammenarbeit mit Hr. Thaidigsmann schätzen wir als Vorstand sehr, weil er es schafft, verschiedenste komplexe Themen klar zu strukturieren und immer wieder den roten Faden aufzeigt, um Veränderungsprojekte erfolgreich abschließen zu können.

## Harald Braun und Dieter Karle

Vorstand  
Volksbank Hohenlohe eG



## Genossenschaftliches Turbo-Banking

Volksbank Hohenlohe: Umstrukturierung zeigt gewünschte Wirkung. Mehr Markt, mehr Gewinn, mehr Mitarbeiter. VON HERIBERT LOHR

Es ist abzusehen, dass Dieter Karle auf der nächsten Mitgliederversammlung im Mai in Gerabronn im Namen der Mitarbeiter viel Applaus empfangen wird. Der Vorstandsvorsitzende

längsten Zahlen lassen keinen Zweifel aufkommen: Die Arbeit hat sich ausgezahlt. Nur ein kleiner Auszug aus einem Geschäftsjahr, das über alle Kennzahlen hinweg nur Zuwächse kennt. Mindestens

Um diesen Markterfolg letztlich zu erreichen, setzt die Bank ganz konsequent auf veränderte Strukturen. Ein Beispiel ist etwa die Berufung von Jörg Thollensbeck zum Geschäftsvollständigen. Der



standsvorsitzender Dieter Karle: „Wir werden auch künftig nur Dinge aufgeben, die wir trotz unserer gesellschaftlichen Verpflichtung als Genossenschaft wirtschaftlich wirklich nicht mehr verant-

Weitere Kundenstimmen:  
[www.thaidigsmann.de/kundenstimmen](http://www.thaidigsmann.de/kundenstimmen)

Quelle: RegioBusiness / Februar 2020



# 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.



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

**Robert Fedinger**

Vorstand

Volksbank Raiffeisenbank Fürstenfeldbruck eG



**Jetzt**

**gratis unter:**

**Entscheider-Impulse Nr. 1 - 4**

[www.thaidigsmann.de](http://www.thaidigsmann.de)

**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](mailto:ulrich@thaidigsmann.de)  
Internet: [www.thaidigsmann.de](http://www.thaidigsmann.de)

**Bildrechte:**

adobe stock fotos

# 7. Wanted! Bank sucht neue Ertrags- und Geschäftsfelder!

Allen Regionalbanken ist inzwischen klar geworden: **Es braucht neue Ertragsquellen**, wahrscheinlich sogar neue Geschäftsfelder für die nachhaltige Zukunftsfähigkeit. Diese sollten jedoch einen signifikanten Beitrag zur G+V versprechen. **Als Größenordnung sehe ich hier einen anzustrebenden Zusatzbeitrag von mind. 0,1 % zum Teilbetriebsergebnis.** Darunter „droht“ nur zusätzliche Komplexität und es werden (Management-)Kapazitäten gebunden, ohne eine nennenswerte G+V-Wirkung zu erzielen.

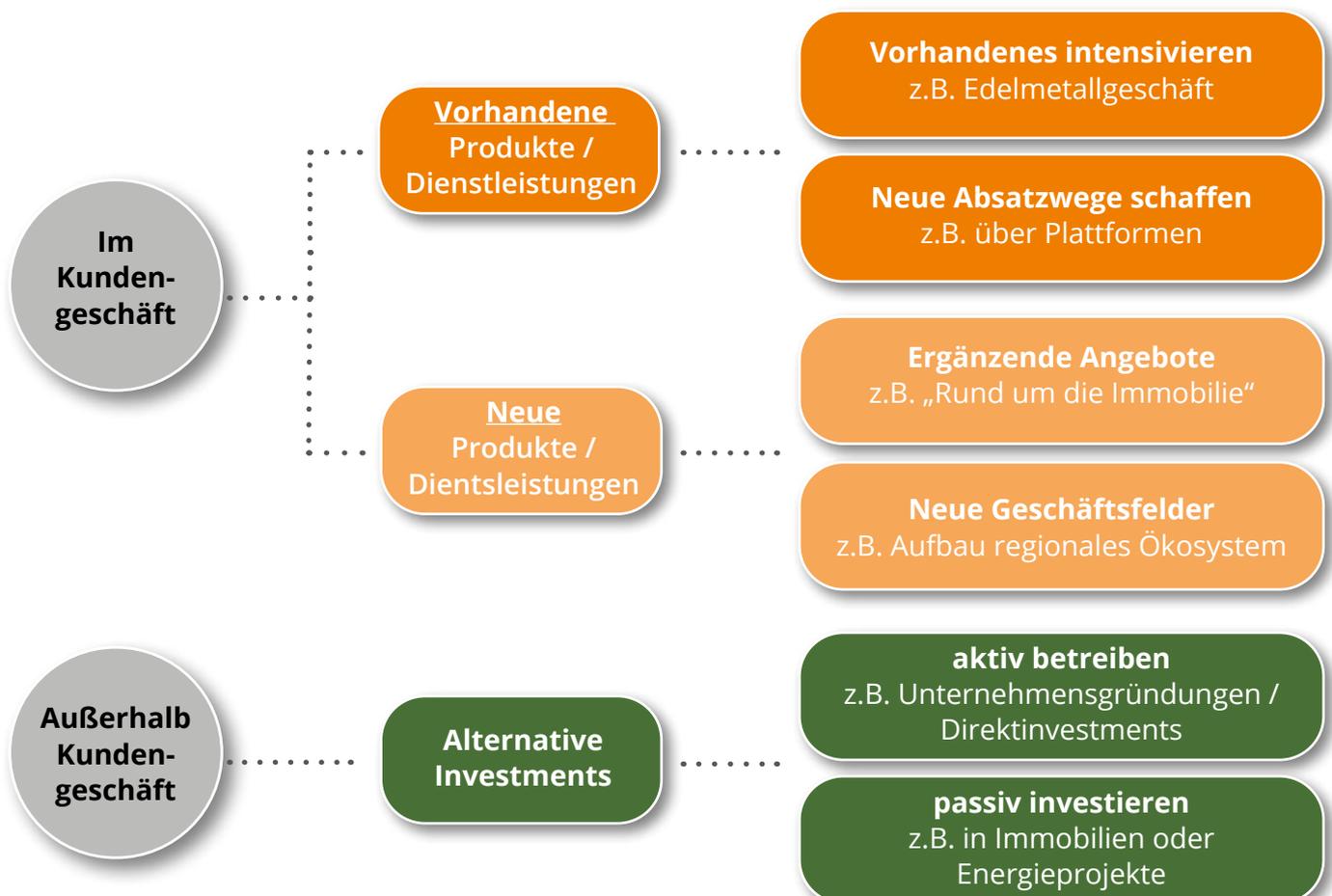
Was aktuell in Banken auffällt: **der Prozess zur Suche passender neuer Ertrags- und Geschäftsfeldern läuft meist sehr zufallsgetrieben.** Oft wird viel darüber geredet, ohne konkret ins Handeln zu kommen.

In anderen Banken werden spontane Ideen einzelner Manager, Blaupausen anderer Banken oder Erkenntnisse aus Veranstaltungsbesuchen

plötzlich zu „Heilsbringer-Ideen“. Diese werden sofort angegangen ohne sich die Zeit zu nehmen, die darin liegenden Chancen systematisch zu bewerten.

**„Was verstehen wir unter neuen Ertragsquellen?“ Ein gemeinsames Verständnis zu dieser Frage im Management ist die Basis für alle weiteren Überlegungen.**

**Zwei praktische Hilfsmittel sollen hier skizziert werden.** Nachstehende Abbildung zeigt, in welchen Feldern man nach neuen Ertrags- oder Geschäftsfeldern suchen kann. Sie verdeutlicht, welch großes Spektrum an Möglichkeiten sich auftut.



Wie in jedem professionellen Innovationsprozess ist es ratsam, zu Beginn viele Ideen zu generieren, bevor man sich zu früh auf 1-2 Optionen beschränkt. Es gibt hierzu spannende Methodiken, die mit geringem Zeitaufwand neuartige Lösungsansätze versprechen. Doch nicht jede Geschäftsidee erscheint auf den zweiten Blick nachhaltig sinnvoll. Für die Bewertung der entstehenden Ideen biete ich Ihnen ein Raster an. Es enthält 9 Grundvoraussetzungen, die Ihre Geschäftsideen im besten Fall mitbringen sollten.

## 9 Grundvoraussetzungen für neue Geschäfts- / Ertragsfelder:

Perspektive Bank	Perspektive Markt	Perspektive Geschäftsmodell
Leidenschaft fürs Thema?	Relevanter Kundenbedarf?	Ist Idee skalierbar/digitalisierbar?
Kompetenzen vorhanden / aufbaubar?	Kundenzugang über Bankvertrieb möglich?	Wechselseitige Befruchtung Bankgeschäft?
Risiken beherrschbar?	Hat Kunde bei Bank Kompetenzvermutung?	Mindestrentabilität nachhaltig erfüllbar?
<p>Aus der <b>Perspektive „Bank“</b> ist es unabdingbar, dass (zumindest bei einigen Managern) eine große Leidenschaft für das potenzielle neue Geschäftsfeld vorhanden sein muss. Wie bei einem guten Start-Up-Unternehmer: wer nicht für seine Idee brennt, wird nie erfolgreich sein! Sind dann noch bankintern passende Kompetenzen dafür vorhanden, ist schon mal eine gute Grundlage gelegt.</p>	<p>Aus der <b>Markt-Perspektive</b> sollte die Geschäftsidee aus Kundensicht an einem relevanten Bedarf ansetzen, d.h. einen echten Nervfaktor treffen. „Nette Ideen, die am Ende doch keiner kauft“, haben schon vielen Gründern den Ruin beschert. Wenn der Kunde bei der Bank dann noch eine Kompetenzvermutung zur Lösung dieses Nervfaktors sieht und der Bankvertrieb mit in die Vermarktung und Kundengewinnung integriert werden kann...klasse!</p>	<p>Aus der <b>Geschäftsmodell-Perspektive</b> sollte die Idee möglichst stark skalierbar sein, was mit einer digitalen Abbildung besonders gut möglich ist. Bedeutet: brauche ich für 1 Million € Einnahmen X Euro Kosten, so sollten es bei 5 Millionen € Einnahmen deutlich weniger als 5 mal X Euro Kosten sein. Die hoch skalierbaren digitalen Plattformen (Uber, Facebook, Check 24 etc.) lassen hierbei grüßen. Wichtig: Geschäftsfelder, die keinerlei Bezug zum originären Bankgeschäft haben und nachhaltig die selbst gesetzten Mindestrentabilitäten nicht abwerfen, sind mit großer Vorsicht zu betrachten.</p>

**TIPP:**  
**Wenn Sie Ihre entwickelten Ideen entlang dieser 9 Grundvoraussetzungen bewerten wird gut erkennbar, wie vielversprechend die einzelnen Ansätze sind.**

**Klar ist: neue Ertrags- und Geschäftsfelder sollten möglichst „nahe“ am Kerngeschäft einer Bank gesucht und entwickelt werden. Alles andere macht unternehmerisch wenig Sinn.**

# 8. Ihre Mitarbeiter und Kultur – auf der Suche nach dem Sinn!

Eine große Resonanz erfuhr meine letzte Ausgabe „Entscheider-Impuls Nr. 4“ mit dem Titel „Der große Exodus, warum Mitarbeiter raus aus Ihrer Bank wollen“.

Nahezu alle Banken kämpfen damit, gutes Personal zu gewinnen und zu binden. Dies hat viele Gründe. Bei genauerer Analyse stößt man jedoch immer wieder auf die gleichen Ursachen: **Mitarbeitern (und Führungskräften!) ist der SINN ihres Tuns abhanden gekommen!**

Wenn etwas sprichwörtlich „sinn-los“ geworden ist, möchte man am liebsten sofort damit aufhören. Doch wie entsteht SINN beim Mitarbeiter?

**4 Faktoren um als Mitarbeiter Sinn zu verspüren:**

- 1. Kohärenz**  
„meine Aufgabe passt zu mir als Typ“
- 2. Orientierung**  
„Werte, Normen und erlebte Führung in unserer Firma sind für mich stimmig“
- 3. Bedeutsamkeit**  
„Was bewirke ich? Wozu trägt das bei?“
- 4. Zugehörigkeit**  
„Ich fühle mich als Teil einer Gemeinschaft!“

Mitarbeiter prüfen für sich und meist sehr unbewusst, ob sie hierzu Ja sagen können. Hinzu kommt sicherlich die Überlegung „ist die Bankbranche dauerhaft zukunftsfähig?“. Mit Blick auf jeden einzelnen der 4 Faktoren wird einem klar, welche große Bedeutung die Führungskraft hierbei hat! **Hauptaufgabe von Vorständen und Führungskräften ist es, den Mitarbeitern die Sinnfrage ausreichend zu beantworten!** Dann werden diese im Alltag einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

**„Wer nur Leistung fordert, aber keinen Sinn bietet, bekommt blutleere menschliche „Roboter“.**

Die tun, was man Ihnen sagt. Genau für 7,48 Stunden pro Tag. Das Mitarbeiter-Engagement wird dann im privaten oder sozialen Umfeld ausgelebt.

Regionale Banken finden in ihrem Gründungs- und Förderauftrag alles formuliert, was es an Sinnbasis braucht. Nur leider gehen diese Gedanken in der operativen Jagd nach Zielerreichungsgraden und Produktivitätssteigerungen zu häufig in Vergessenheit. Burn-Out-Fälle, soweit sie ihre Hauptursache im beruflichen Kontext haben, gehen direkt mit der nicht beantworteten Sinnfrage einher. Hier haben Unternehmen und Führungskräfte eine besondere Fürsorgepflicht.

**Agile Arbeitskulturen als wertvoller Beitrag für „Sinn-Empfinden“**

Banken, die ihre Kulturen in Richtung agiler, kundenorientierter Arbeitsweise entwickeln, haben hierin einen großen Erfolgshebel: Mitarbeitern wird in Veränderungen noch mehr



Eigenverantwortung und Entscheidungskompetenz in den agilen Teams übertragen. Sie rücken näher an die wirklichen Bedürfnisse des Kunden heran und erkennen, warum welche Veränderung notwendig ist. Das stiftet Identifikation, gibt Energie und Sinn.

Mutige Banken, die mit mir diesen Weg aktuell gehen, machen wertvolle Erfahrungen. Läuft diese Veränderung von allein und völlig reibungslos? Nein! Ist es wert, diesen Weg zu gehen? Ja klar, und wie!

### Teilnehmerstimmen aus einem agilen Strategie-Umsetzungs-Projekt



# 9. Die größte Wachstumsbremse Ihrer Bank finden Sie zwischen Ihren Ohren!

Sie wollen in Ihren rentablen Geschäftsfeldern stärker wachsen, kommen aber über die „normalen Wachstumsgrößen“ von 2-5 Prozent kaum hinaus? Dann denken Sie doch mal in Kategorien von 20, 30 oder 100 Prozent mehr! Weil Sie dadurch Ihr Gehirn neu programmieren.

## In Strategie- oder Jahresklausuren setze ich gelegentlich folgende Kreativ-Aufgabe ein:

„Stellen Sie sich vor, Sie haben in genau 2 Jahren das heutige vertriebliche Neugeschäft verdoppelt. In allen Sparten - durchgängig verdoppelt! Nebenbedingung: Sie haben das ohne zusätzliches Personal, ohne zusätzlichen Stress, ohne zusätzlich eingegangene Risiken und mit begeisterten Kunden erreicht. **Beschreiben Sie bitte den Alltag in Ihrer Bank in 2 Jahren: was ist ganz konkret anders als heute, dass Sie die Verdoppelung geschafft haben?**“

Die erste Reaktion ist immer identisch: ungläubiges Staunen und der unausgesprochene Gedanke: „Was soll denn dieser theoretische Quatsch? Eine Verdoppelung ist doch völlig weltfremd und nicht zu erreichen!“

Sind die Vorstände und Führungskräfte dann erst einmal im kreativen Arbeiten und Denken (sie haben dafür max. 45 Minuten Zeit!), dann passiert im Verlauf der Gruppenarbeit meist folgendes: die Ideen werden grandioser und relevanter! Sie werden innovativer und unorthodoxer. Und die Teilnehmer sind am Ende total stolz auf das, was sie an „Durchbruch-Ideen“ entwickelt haben. Wie sagte ein Vorstandsvorsitzender zuletzt nach der Präsentation seiner Gruppe, bei der er sich kreativ und aktiv eingebracht hatte: „Das hat so viel Spaß gemacht! Ich bin jetzt total inspiriert und sehe schon recht klar vor Augen, wo unsere wahren Erfolgshebel sind!“

„Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“

(angeblich von Albert Einstein)

Wer 3 % Wachstum plant, wird diese mit heutigen Vorgehensweisen schaffen. Aber Sie werden damit keine 10 % und schon gar keine 25 % Wachstum bekommen! **Was ich mir nicht bewusst vorstelle und auch nicht vorstellen kann/will, werde ich nicht erreichen.** Das eigene Vorstellungsvermögen ist die Begrenzung dessen, was erreichbar ist.

Daher meine These: Die größte Wachstumsbremse finden Sie zwischen Ihren Ohren! In Ihrem Denken!

# GEWONNEN

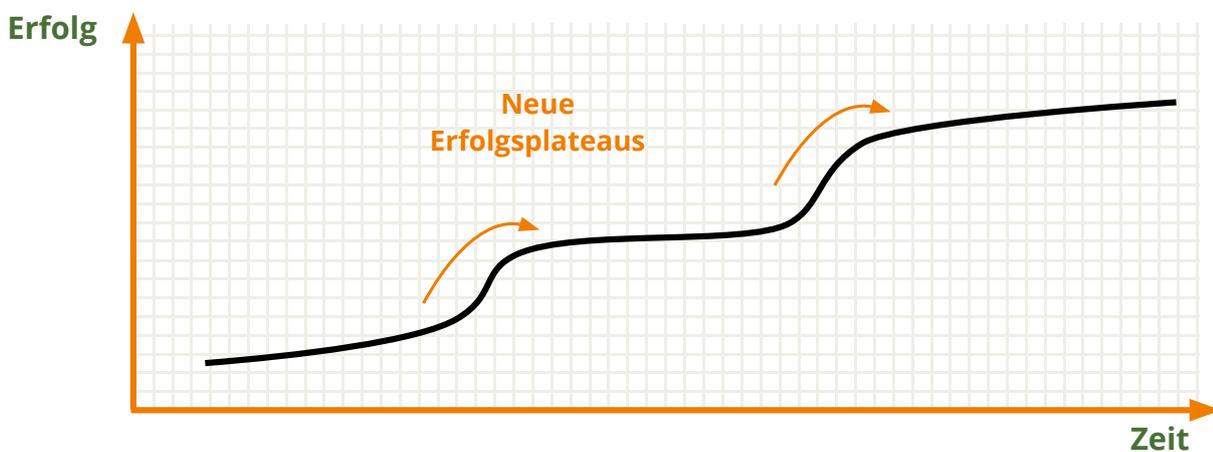


Wer signifikant wachsen will, muss mutig neue Erfolgsplateaus -anstreben. Und in der Folge Dinge anders machen als heute.

Die Lösung liegt nicht darin, alle Hamster im Laufrad noch schneller laufen zu lassen. Die Lösung liegt darin, kreativ nachzudenken, wie es spürbar anders und dadurch viel leichter gehen könnte. Und in diesen Denkprozess bringen Sie sich und Ihre Führungsmannschaft dann, wenn Sie bewusst Vorstellungswelten erzeugen, die außerhalb des bisher Gedachten liegen.

**” Wer wirklich vorwärts kommen will, setzt sich neue, attraktive Zielbilder!**

**Denken Sie groß, kreativ und positiv. Dann werden Ergebnisse und Veränderungen möglich, die Sie und Ihr Team nicht zu träumen wagten.**



#### Weiteres Beispiel gefällig?

Eine Führungsmannschaft aus dem Betriebsbereich bekam die Kreativaufgabe, sich die eigene Bank ohne Berater vorzustellen, die dennoch das gleiche Neugeschäft macht. Die Aufgabenstellung lautete: Wie müssen wir unsere „Bank ohne Berater“ aufstellen (hinsichtlich Prozesswelten, Führung, Kundenorientierung etc.), damit das möglich ist? Schnell war klar: eine Häkchen-Macher-Kultur im Betriebsbereich hilft wenig weiter. Sondern ein innovatives Geschäftsmodell mit Angeboten, die Kunden gerne selbständig kaufen. Eine Erkenntnis am Rande war übrigens, dass die digitalen Wettbewerber genau so denken (müssen).

# ENTSCHEIDER-FORUM

Exklusiv für max. 12 Bankvorstände

„Die regionale Bank –  
ohne Zinsen (k)eine Zukunft?“

Management**IMPULSE**  
+  
Erfahrungsb**AUSTAUSCH**

Jetzt anmelden unter:

[www.thaidigsmann.de](http://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.

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

**Ulrich Thaidigsmann**



## Teilnehmerstimmen:

„Ein gut investierter und profitabler Tag mit intensiven Gesprächen und einer zielführenden Moderation ...“

**Ingmar Kampling**  
Vorstand  
VR Bank in Holstein eG



„Viele kreative Ideen und Gedanken haben meinen Horizont erweitert. Außerdem habe ich wieder ein paar interessante Vorstandskollegen kennengelernt ...“

**Arnold Miller**  
Vorstandssprecher  
VR Bank Ravensburg-Weingarten eG



„Fokussierter Überblick über wichtige Themen und mögliche praxisnahe Ansatzpunkte ...“

**Andreas Götz**  
Vorsitzender des Vorstandes  
Kreissparkasse Ostalb



„... offen, agil, tagesaktuell und praxisorientiert.“

**Hans-Peter Lechner**  
Vorstand  
VR-Bank Erlangen-Höchstädt-  
Herzogenaurach eG



# TERMINE 2020

**Mittwoch, 29. April 2020**

**Karlsruhe, 13<sup>00</sup> - 17<sup>00</sup> Uhr**

**Mittwoch, 13. Mai 2020**

**München, 10<sup>00</sup> - 16<sup>00</sup> Uhr**

**Mittwoch, 24. Juni 2020**

**Hannover, 10<sup>00</sup> - 16<sup>00</sup> Uhr**

**Mittwoch, 2. September 2020**

**Düsseldorf, 10<sup>00</sup> - 16<sup>00</sup> Uhr**

**Freitag, 18. September 2020**

**Stuttgart, 10<sup>00</sup> - 16<sup>00</sup> Uhr**

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

# THEMEN

- Die regionale Bank: auf der Suche nach einem tragfähigen Geschäftsmodell.
- Kerngeschäft stabilisieren und neue Ertragsfelder erschließen. Wie managen Sie das „sowohl als auch“?
- „Digitalisierung“ in Zeiten knapper Kassen – wie Sie die wichtigsten Prioritäten finden.
- Die Veränderung gestalten: warum Emotionen der zentrale Erfolgshebel sind.
- „Agilität“: Unwort des Jahrzehnts oder Wunderwaffe auch für Regionalbanken?
- Engpassfaktor „Personal“ – warum viele raus aus Ihrer Bank wollen, oder gar nicht erst rein.
- Die blutleere Bank? Welche Erfolgsfaktoren wirklich entscheidend sind.

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

„Das Entscheider-Forum hat meine Erwartungen voll erfüllt.“



**Frank Thiel**

Vorstandsvorsitzender  
Emsländische Volksbank eG

„Der Tag war extrem mehrwertig. Vieles konnte ich direkt in meine Arbeit integrieren. Die Klarheit und Praktikabilität haben mich sehr beeindruckt.“



**Sonja Hausmann**

Vorstand  
Sparkasse Harburg-Buxtehude

„Sehr bereichernd! Ich habe wertvolle Anregungen mitgenommen und von der sehr offenen, gut moderierten, praxisnahen Diskussion profitiert.“



**Erich Greil**

Stv. Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Freiburg - Nördlicher Breisgau

„Ein wertvoller Tag mit hohem Praxisbezug...“



**Heinz Schneider**

Vorstandsvorsitzender  
Raiffeisenbank München-Süd eG

**Noch mehr  
Referenzen finden Sie unter:  
[www.thaidigsmann.de/veranstaltungen](http://www.thaidigsmann.de/veranstaltungen)**



**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](mailto:ulrich@thaidigsmann.de)  
<http://www.thaidigsmann.de>

