

JürgenWeimann

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung. Die Neuerfindung des Vertriebs.

Weimann's Thesenpapiere - Ausgabe 1

Sparkasse 2022 -

Gut. reicht nicht mehr.

München im Juli 2017

Inhalt

1	Ausgangssituation und Ziele	3
2	SWOT-Analyse S-Finanzgruppe	4
3	Vision S-Finanzgruppe: Artikel Handelsblatt im Jahr 2022	5
4	Thesen zur Erreichung dieser Vision	6
4.1	Strategische Positionierung: Sparkasse als die kundenorientierteste Finanzgruppe	6
4.2	Vertriebskanäle: Internetfiliale und klassische Filiale als Add-on zu mobilen Lösungen – nicht umgekehrt	8
4.3	Beratungsansatz: offenes Produktuniversum und Robo-Adviser treffen auf Profis	9
4.4	Mitarbeiter: Weniger und 100% besser als heute	10
4.5	Kosteneffizienz: Stabsleistungen zentralisieren und/oder outsourcen	11
4.6	Organisationsmodell: Schnelligkeit durch flache Hierarchie- und Organisationsstrukturen	12
4.7	Innovationskultur: Investition in Startups und Lernkooperationen	14
5	Fazit	14
6	Über den Autor	15
7	weiterführende Literatur (siehe http://juergenweimann.com/artikel/)	16

1 Ausgangssituation und Ziele

Die Sparkassen-Finanzgruppe befindet sich in einer Marktsituation der Veränderung. Vor allem drei Trends gefährden das Geschäftsmodell nachhaltig. Die Niedrigzinsphase hat die wesentliche Ertragssäule des Geschäftsmodells vernichtet und gleichzeitig hat sich das Kundenverhalten durch die Digitalisierung signifikant verändert. Hinzu kommen laufende Kostensteigerungen durch eine umfangreicher werdende Regulatorik und weitere Tarifabschlüsse. Zusätzlich formiert sich ein immer dichteres Wettbewerbsumfeld. Der Kampf um den Kunden hat schon lange begonnen. Das Geschäftsmodell der Sparkassen steht nachhaltig unter Druck. Viele Vorstände stellen sich daher die Frage: Wie sieht die Sparkasse der Zukunft aus?

Das vorliegende Thesenpapier stellt ein mögliches Szenario vor und diskutiert dafür notwendige Schritte, um diese Vision auf der Basis der aktuellen Ausgangssituation zu erreichen. Es gliedert sich in drei Teile. Nach der SWOT-Analyse im ersten Teil, wird im zweiten Teil eine Vision für die S-Finanzgruppe entwickelt. Der dritte Teil widmet sich auf der Basis von Hypothesen den notwendigen Veränderungsschritten, um sich der Vision 2027 anzunähern.

Hypothesen für die Zukunft der S-Finanzgruppe:

1. **Strategische Positionierung:** Sparkasse als die kundenorientierteste Finanzgruppe
2. **Vertriebskanäle:** Internetfiliale und klassische Filiale als Add-on zu mobilen Lösungen – nicht umgekehrt
3. **Beratungsansatz:** offenes Produktuniversum und Robo-Adviser treffen auf Profis
4. **Mitarbeiter:** Weniger und 100% besser als heute
5. **Kosteneffizienz:** Stabsleistungen zentralisieren und outsourcen
6. **Organisationsmodell:** Schnelligkeit durch flache Hierarchie- und Organisationsstrukturen
7. **Innovationskultur:** Investition in Startups und Lernkooperationen

Disclaimer

Dieses Thesenpapier gibt die persönliche Meinung des Autors wieder. Bei der Erstellung wurde bewusst versucht, bestehende Paradigmen und „Gepflogenheiten“ kritisch zu hinterfragen. Manche Ansätze mögen heute zu revolutionär erscheinen, gleichzeitig können diese aber zumindest die Denkrichtung vorgeben. Dieses Thesenpapier erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder beansprucht, die „alleinige Wahrheit“ zu sein, vielmehr soll es zu weiteren Diskussionen über das Geschäftsmodell anregen.

2 SWOT-Analyse S-Finanzgruppe

1) Stärken:

- a. **Marke:** Deutschlandweit genießt die Marke hohes Vertrauen und hohe Bekanntheit.
- b. **Marktanteil:** Mit einem durchschnittlichen Marktanteil von 55 % ist die S-Finanzgruppe Marktführer in Deutschland.
- c. **Finanzkraft:** Ein Jahresüberschuss n. Steuern von 1,973 Mrd. EUR im Jahr 2016 zeigt die – trotz Krise – vorhandene Finanzkraft der Organisation.

2) Schwächen:

- a. **Innovationskraft:** keine Vorreiterrolle für Innovationen im Banking
- b. **Struktur:** Gremienstruktur und Anzahl der Beteiligten führen zu langsamer Entscheidungsgeschwindigkeit sowie dem Hang zum Kommittent „auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner“.
- c. **Kosten:** Die vorhandenen Personalüberhänge führen zu Kostennachteilen.
- d. **Mitarbeiter:** Ein Großteil der Belegschaft ist den aktuellen Veränderungen nicht gewachsen.
- e. **Vertriebsschwäche:** Der hohe Marktanteil in Bezug auf Kunden spiegelt sich nicht in hohen Marktanteilen in einzelnen Produktkategorien wider. Die Vertriebsaktivität ist bei den meisten Instituten zu niedrig.
- f. **Technologie:** so gut wie keine Antworten auf den Megatrend „Big Data“.

3) Chancen:

- a. **Demografie:** Die Überalterung der Gesellschaft arbeitet für das Geschäftsmodell der Sparkassen.
- b. **Marktpotenzial:** Das vorhandene Marktpotenzial in den Geschäftsgebieten wird nur zum Teil gehoben.
- c. **Marktmacht:** Bei Einigkeit in der Gruppe könnten neue Innovationen, z. B. durch Integration in die Sparkassen-App, in kürzester Zeit eine Vielzahl an Kunden erreichen.
- d. **Kapitalstärke:** Trotz sinkender Erträge steht bei den meisten Instituten freie Liquidität für Investitionen zur Verfügung.
- e. **Daten:** Die Nutzung der vorhandenen Kundendaten bietet das Potenzial für attraktive, neue Geschäftsfelder.

4) Risiken:

- a. **Verlust von Marktanteilen:** Durch neue Wettbewerber drohen signifikante Verluste von Kunden und somit Marktanteilen.
- b. **Mitarbeitergewinnung:** Das Image des Berufsbilds sinkt und die Attraktivität der Sparkassen als Arbeitgeber ebenso, dadurch ergeben sich Nachwuchsprobleme.
- c. **Verschärfung des Kostendrucks:** Aktuelle Maßnahmen zur Kostenreduktion reichen nicht aus, um die Ertragsverluste zu kompensieren und somit das Geschäftsmodell zu stabilisieren.
- d. **Verlust des Kundenzugangs:** Novellen wie PSD2 und Technologien wie BlockChain lassen die Sparkasse immer mehr in die hinteren Bereiche der Wertschöpfungskette rücken. Dadurch drohen massive Verluste von Provisionserlösen.

3 Vision S-Finanzgruppe: Artikel Handelsblatt im Jahr 2022

„Phoenix aus der Asche – Sparkassen vermelden Rekordgewinn“

Denkt man zurück an das Jahr 2017, so glaubten viele, die Sparkassen wären Dinosaurier und vom Aussterben bedroht. Zehn Jahre später ist genau das Gegenteil der Fall. Der DSGV präsentierte auf seiner heutigen Pressekonferenz die besten Zahlen der letzten zehn Jahre. Trotz der weiterhin anhaltenden Niedrigzinspolitik ist es gelungen, das Geschäftsmodell so zu transformieren, dass die Sparkassen stärker als jemals zuvor dastehen. Doch der Weg dorthin war sehr hart. Hier die wichtigsten Maßnahmen im Überblick:

- strategische Neupositionierung mit vollem Fokus auf höchste Kundenorientierung
- Reduktion der Institute auf 300 und Schließung von fast 60 % der Filialen
- Massive Investitionen in die verbleibenden Filialen
- Digitalisierung sämtlicher Prozesse
- Reduktion des Personalbestands um 40 %
- Novellierung der regionalen Sparkassengesetze und dadurch Konsolidierung der regionalen Verbandsstruktur sowie der Struktur der öffentlichen Versicherer
- Gründung eines zentralen Spitzeninstituts durch Fusion der Landesbanken
- Aufbau eines Innovationszentrums für Big-Data-Analysen mit integriertem Inkubator
- Zentralisierung oder Auslagerung von 80 % der Stabstätigkeiten
- Öffnung des Produktuniversums durch Eröffnung einer Finanzplattform

Der amtierende Präsident des DSGV kommentierte den Umbau als die härtesten und intensivsten Berufsjahre, an die er sich erinnern kann. Gleichzeitig kann er eindrucksvolle Zahlen präsentieren. So seien die App's der S-Finanzgruppe die erfolgreichsten des App-Stores. Bereits 50 % der Kunden werden aktuell über digitale Zugangswege gewonnen, davon nutzen 30 % das Angebot, von Robo-Advisern betreut zu werden. Bereits das dritte Jahr in Folge konnte die gesamte Gruppe den EFQM-Award als Auszeichnung für herausragende Qualität gewinnen. Zahlreiche frühere Mitbewerber haben inzwischen die Marktaktivitäten eingestellt oder sind Teil der S-Finanzgruppe geworden. Die herausragende Servicequalität zeigt sich ebenso in den Kundenzuwächsen. Es konnten 15 % Neukunden gewonnen werden und Mitarbeiter der Sparkassen belegten auch in diesem Jahr Spitzenplätze in den Bewertungsportalen für Finanzdienstleistungen. Mit der Spar-Dich-Reich AG sowie der Kredit-für-Alle GmbH erreichten erstmals zwei ehemalige Start-ups der S-Finanzgruppe eine Firmenbewertung über 1 Mrd. €. Von daher erscheint es nicht verwunderlich, dass die Verantwortlichen der S-Finanzgruppe optimistisch in die Zukunft blicken.

4 Thesen zur Erreichung dieser Vision

4.1 Strategische Positionierung: Sparkasse als die kundenorientierteste Finanzgruppe

Die derzeitige Positionierung als Qualitätsanbieter reicht für die heutigen und zukünftigen Kundenanforderungen schon lange nicht mehr aus. Viel zu häufig kann der Kunde diese geplante Qualität noch nicht erleben. Ziel ist es, dass die S-Finanzgruppe künftig als unkomplizierteste und kompetenteste Bankengruppe gilt. Laufzeiten von einigen Wochen für Kreditanfragen oder die fehlende Möglichkeit, mit der Sparkasse rund um die Uhr zu kommunizieren, sind nur zwei Beispiele, die zeigen, dass Kundenzentrierung zahlreiche Maßnahmen notwendig macht und heute mehr gewünscht, als gelebt ist. Zukünftig kann sich die Sparkasse nur durch erstklassigen Service vom Wettbewerb differenzieren hierzu gehört:

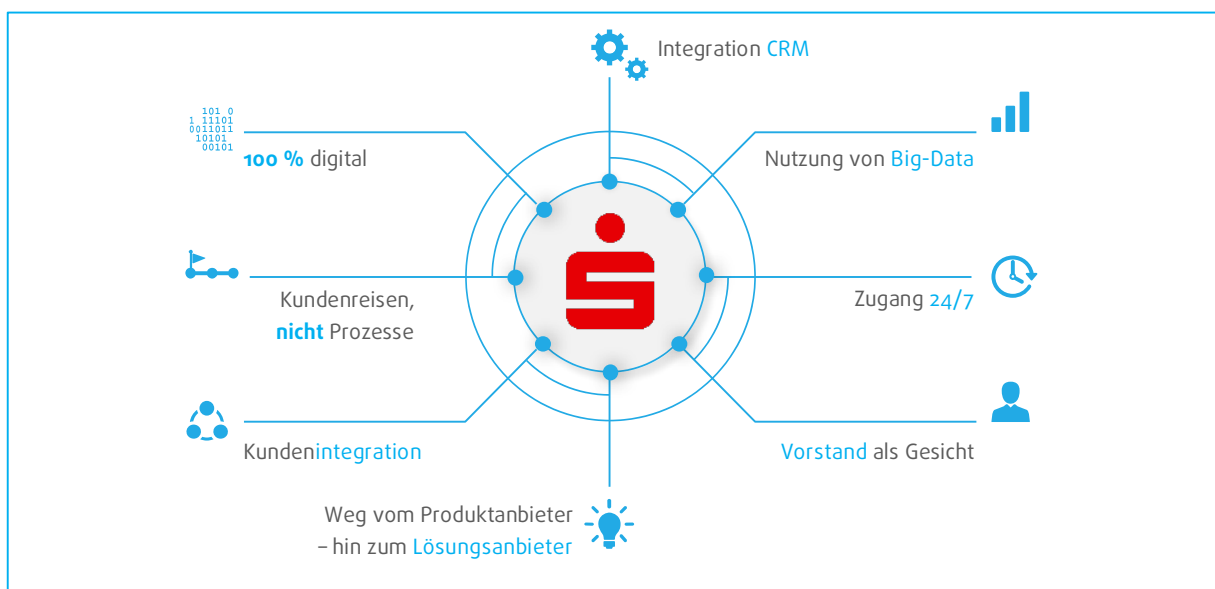


Abbildung 1 - Überblick strategische Maßnahmen

- **Zugang 24/7:** Egal ob via Telefon, Messenger, E-Mail oder andere Zugangswege, auf allen Zugangswegen erhält der Kunde innerhalb von zwei Stunden eine Rückmeldung oder ein direktes Lösungsangebot. Die verbleibenden Filialen haben Mo-Sa von 9:00 bis 20:00 Uhr geöffnet.
- **Vorstand als Gesicht der Sparkasse:** Wer präsentiert die neueste Version des iPhones? Natürlich Apples CEO Tim Cook. Dem Vorstand kommt zukünftig die tragende Rolle in der Wirkung nach Innen und Außen zu: im Innenverhältnis durch die permanente Möglichkeit, von Mitarbeitern direkt erreicht werden zu können; im Außenverhältnis als Multiplikator in sozialen Netzwerken, z. B. durch Beiträge, Tweets und Videos.

- **Weg vom Produkthanbieter – hin zum Lösungsanbieter:** Der Kunde kauft nicht den Kredit zur Finanzierung seiner Wohnung, sondern im Idealfall eine sorgenfreie Lösung. Damit stellt die Sparkasse sicher, dass der Kaufvertrag im Interesse des Kunden aufgesetzt ist, berät den Kunden beim richtigen Kaufpreis, vermittelt die besten Handwerker, sorgt für den Notartermin, zeigt dem Kunden in verschiedenen Video-Tutorials und Webinaren das Wichtigste je Phase, überwacht mit Expertenteams den Baufortschritt und hat natürlich eine Hotline, die 24 Stunden rund um die Uhr erreichbar ist, mit unabhängigen Experten, die den Kunden in dieser wichtigen Phase seines Lebens begleiten etc. Durch diesen Service differenziert sich die Sparkasse deutlich von anderen Wettbewerbern und gewinnt Marktanteile.
- **Kundenintegration:** Durch regelmäßige Kundenbefragungen, Fokusgruppen und die Integration eines Kundenbeirats ist der Kunde nicht mehr länger nur Konsument, sondern integrativer Bestandteil der Unternehmensentwicklung.
- **Kundenreisen, nicht Prozesse:** Wer nur in Prozessen denkt, vergisst mind. 50 % der gesamten Reise des Kunden. Der Prozess beschreibt den Zustand ab der Kontaktaufnahme des Kunden – die Kundenreise beginnt aber weit vorher. Kunden informieren sich und recherchieren in Foren, auf Blogs, Videoplattformen etc. Die Sparkasse ist hier durch erstklassigen Content präsent.
- **100 % digital:** Die einzigen Prozesse, die zukünftig einen Besuch in einer Filiale notwendig machen, sind diejenigen, bei denen der Kunde aus persönlicher Bequemlichkeit Unterstützung haben möchte. Generell sind alle Prozesse komplett online abwickelbar.
- **Integration CRM-System:** Jeder Mitarbeiter hat zu jedem Zeitpunkt Überblick über sämtliche Aktivitäten des Kunden. Aussagen wie: „Da müssen Sie mit Ihrem Betreuer sprechen“ oder „Ich sehe leider nicht, dass Sie dies bereits telefonisch angesprochen haben“ gehören der Vergangenheit an.
- **Nutzung von Big-Data:** Wie kann es sein, dass die Sparkasse einem Kunden nicht sagen kann, was er im Monat für Restaurantbesuche ausgeben? Sämtliche Daten sind mit jahrelangen Historien vorhanden. Sämtliche Daten werden mit dem Einverständnis des Kunden künftig intelligent genutzt, Mehrwerte auf Kundenseite sind z. B. die automatisierte Haushaltsbudgeterstellung, Empfehlungen zum Kostensparen durch Vertragsmanagement, Kreditentscheidungen mit nur einem Klick, automatisierte Kundensegmentierung, die Möglichkeit zum Einkommens-/Ausgabenvergleich mit anonymen Peer-Groups der Stadt, der Straße, des Unternehmens, desselben Alters etc.

4.2 Vertriebskanäle: Internetfiliale und klassische Filiale als Add-on zu mobilen Lösungen – nicht umgekehrt

Die Verlagerung der Kunden hin zu mobilen Endgeräten wird weiter voranschreiten. Somit wird die Bedeutung der klassischen Filiale weiterhin rapide sinken. Gleichzeitig werden Sparkassen immer Filialen haben. Diese haben aber nichts mehr mit den heutigen Filialkonzepten gemeinsam. Ebenso wird die Bedeutung der Internet-Filiale stark abnehmen. 90 % der Kontakte werden künftig mobil bestehen. Aus dieser Situation ergeben sich vor allem folgende Notwendigkeiten:

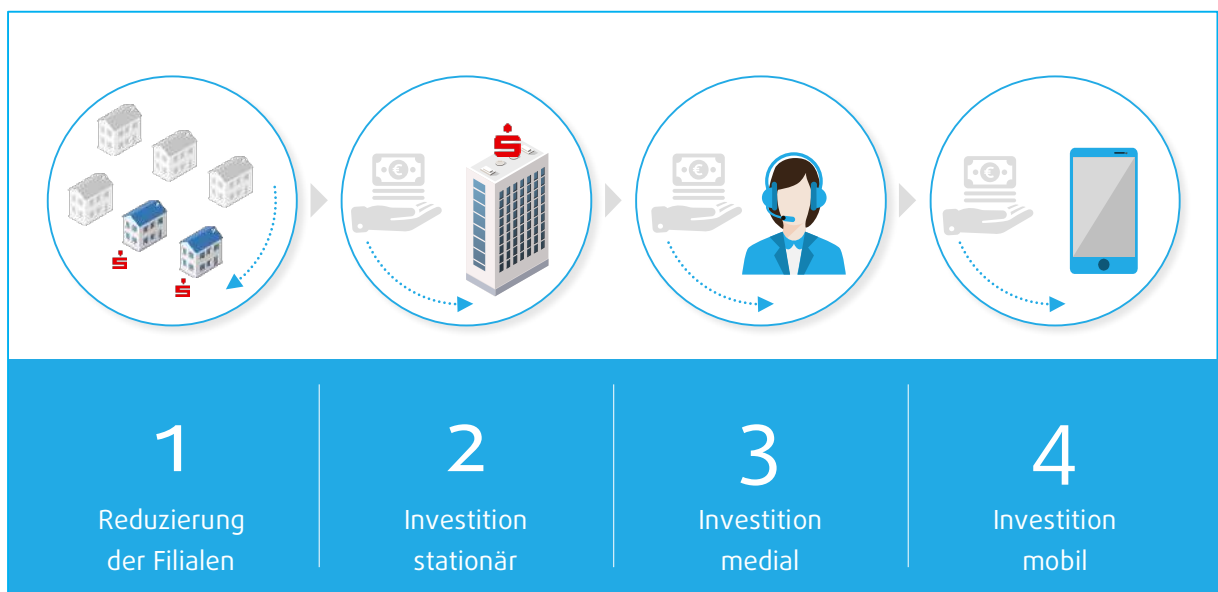


Abbildung 2 - Investitionsstrategie je Vertriebskanal

- **Reduzierung der Filialen:** konsequente Schließung von Standorten, an denen kein Potenzial für die Ansiedelung von mind. fünf Mitarbeitern besteht (ca. 60 % der heutigen Standorte)
- **Investition stationär:** Umwandlung der verbleibenden Standorte in regionale Zentren der Begegnung (z. B. volle Kompetenz vor Ort, regelmäßige Veranstaltungen, Kooperation mit Gastronomie, Öffnungszeiten orientiert am Handel)
- **Investition medial:** Sicherstellung einer 24/7 telefonischen Erreichbarkeit durch Investition in ein eigenes Kundenservice-Center oder Zukauf von externen Kapazitäten
- **Investition mobil:** künftiger Hauptzugangsweg zum Kunden, ständige Weiterentwicklung der Apps, um den Kundenzugang nicht zu verlieren

4.3 **Beratungsansatz: offenes Produktuniversum und Robo-Adviser treffen auf Profis**

Stark vereinfacht ausgedrückt wirbt die S-Finanzgruppe heute mit einer ganzheitlichen Beratung mithilfe des S-Finanzkonzepts, in Wirklichkeit werden aber nur Produkte von bestimmten Partnern verkauft. Gleichzeitig wird an einem persönlichen Ansprechpartner für den Kunden festgehalten: die persönliche Beratung als Dogma. Künftig gilt es, das Produktuniversum zu öffnen und auch Produktlösungen von fremden Dienstleistern anzubieten. Der persönliche Beratungsansatz wird zwar nicht komplett verschwinden, jedoch stark an Bedeutung verlieren:

- **Selbstberatung (40 % der Fälle):** Der Kunde kann sich selbst beraten und ebenfalls online abschließen, intuitive Rechentools, Apps, moderierte Foren, Video-Tutorials und Blogbeiträge unterstützen ihn dabei.
- **automatisierte Beratung (30 % der Fälle):** Algorithmen und Robo-Adviser, z. B. für Geldanlage und Altersvorsorge, unterstützen den Kunden bei der Wahl der richtigen Lösungen.
- **persönliche Beratung (30 % der Fälle):** Experten unterstützen den Kunden bei veränderten Lebensphasen oder persönlichem Wunsch, wie z. B. Immobilienerwerb, Ersttätigkeit, Beförderung, Heirat etc.

Daher sind heute folgende Maßnahmen notwendig:

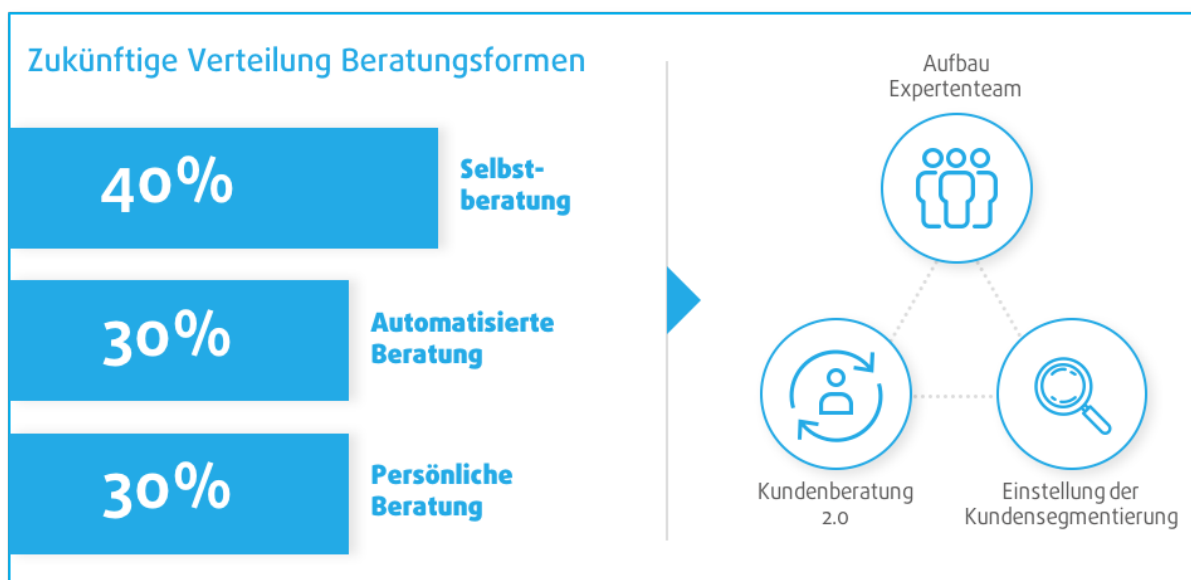


Abbildung 3 - Überblick zukünftige Beratungsformen und notwendige Maßnahmen

- **Aufbau von wirklichem Expertentum** bezogen auf Lebensphasen bei Privatkunden (z. B. Hochzeit, Berufseinstieg) und Phasen der Unternehmensentwicklung im Firmenkundenbereich (z. B. Gründung, Wachstum), im Idealfall durch Mitarbeiter, die sich gerade in derselben Phase befinden: „Beratung auf Augenhöhe“; im Firmenkundenbereich durch Einbezug von Kunden in der gleichen Phase oder Einbindung von ehemaligen Mitarbeitern, deren Selbstständigkeit durch die Sparkasse aktiv gefördert wurde.
- **Kundenberatung 2.0** - keine "Bildschirmrückseitenberatung" mehr, S-Finanzkonzept via iPad, mit wirklichem Mehrwert für den Kunden. Zusätzliche Big-Data-Analysen liefern Informationen, die der Kunde sonst nicht hätte, z.B. anonymisierte Vergleichsgruppen für Einkommen und Ausgaben, Vergleichsgruppen nach Wohnort. Ab dem Individualkundensegment sind die Betreuer via Handy erreichbar, so kann der Kunde auf kurzem Weg Kontakt aufnehmen und erfährt einen wirklichen Mehrwert der persönlichen Beratung. Ab dem Top-Segment haben alle Betreuer einen Auftritt auf den einschlägigen Internetplattformen wie Xing und LinkedIn.
- **Einstellung der Kundensegmentierung** im heutigen Sinne: Künftige Unterscheidung in privat und gewerblich, die restliche Unterscheidung erfolgt auf der Basis von technologisch basierten Big-Data-Ansätzen, die Kunden nach ihrem Verhalten kategorisieren.

4.4 **Mitarbeiter: Weniger und 100% besser als heute**

Die heutige Personalallokation wird sich quantitativ und qualitativ stark verändern. Einige Bereiche, wie z. B. im Vertriebscontrolling oder in der Teile der Marktfolge, werden noch stärker betroffen bzw. komplett durch Technologie ersetzt werden, z. B. erfolgt die Erstellung von Kreditverträgen künftig komplett digital, somit sind hierfür gar keine Menschen mehr notwendig. Zum Personalab- und umabu ist eine Umqualifizierung von großen Teilen der heutigen Mitarbeiter notwendig. Vor allem durch die Digitalisierung von einfachen Anfragen steigen die Anforderungen für den persönlichen Kontakt. Hier erwartet der Kunde top ausgebildete Experten, die sein Anliegen schnell und kompetent sofort lösen. Vor allem die Kundenorientierung und somit Empathie für die Bedürfnisse des Kunden sowie Medienkompetenz werden zu den meistgesuchten Fähigkeiten. Gleichzeitig werden zahlreiche Mitarbeiter benötigt, die finanzwirtschaftlichen Content für z. B. Blogs, Video-Tutorials, Fachbeiträge etc. entwickeln.

Das Hauptbetreuerprinzip ist Vergangenheit und gehört mit dem aktuellen Vertriebscontrolling eingestellt. Stattdessen tritt ein hybrides Hauptbetreuerprinzip (für potenzialstarke Kunden, restliche Kunden: Poolbetreuung) in Kraft, der Kunde verbleibt für die Dauer der Lebensphase beim jeweiligen Ansprechpartner. Daraus resultieren folgende Mitarbeiterrollen:

- **Kundenmanager:** erster Ansprechpartner für alle Kunden
- **Lebensphasenbegleiter:** Experte für die entsprechende Lebensphase/Unternehmensphase des Kunden (Einbindung durch Kundenmanager, bei potenzialstarken Kunden direkte Kontaktmöglichkeit)
- **Produktexperten:** interner Spezialist, der dem Lebensphasenbegleiter zur Seite steht und für das täglich beste Produktangebot sorgt

Alle Mitarbeiter dürfen für alle Kunden Leistungen erbringen. Es gibt kein Controlling auf der Ebene des Hauptbetreuers oder Zurechnungen etc. Jeder Mitarbeiter wird auf der Basis seiner persönlich erreichten Aktivitäten gesteuert. Team- und Unternehmensziele sorgen für einen Gleichklang sämtlicher Aktivitäten. 10 % der Arbeitszeit eines jeden Mitarbeiters werden dafür verwendet, kundenorientierte Inhalte zur öffentlichen Publikation zu erstellen. Im Gegensatz zur heutigen Praxis in vielen Sparkassen, kennt jeder Mitarbeiter seinen Ergebnisbeitrag zur GuV der Sparkasse, diese Transparenz führt zu einem stärkeren Mitunternehmertum.

4.5 **Kosteneffizienz: Stabsleistungen zentralisieren und/oder outsourcen**

Heute werden in über nahezu allen Sparkassen gleiche Stabsleistungen erbracht. Die anzustrebende Lösung ist die Auslagerung der meisten Stabsleistungen in eine zentrale Gesellschaft, die für alle Sparkassen tätig ist. Insbesondere die Aufgaben der Banksteuerung, Personalverwaltung, Marktfolge aktiv/passiv, Organisation (exkl. IT-Infrastruktur und Bauorganisation), Recht, Finanzen und Rechnungswesen bieten sich hierfür an. So müssen z. B. die notwendigen Tätigkeiten im Rahmen eines OSPlus-Releases nur einmal durchdacht werden und können anschließend auf alle Sparkassen ausgerollt werden. Hierfür wäre eine komplette Neuordnung der regionalen Sparkassenverbandsstruktur die nächste logische Konsequenz. Alternativ lässt sich die Lösung zumindest in regionalen Zentren umsetzen, oder die heutigen Verbände übernehmen stärker die Rolle der heutigen Stabsabteilungen.

4.6 **Organisationsmodell: Schnelligkeit durch flache Hierarchie- und Organisationsstrukturen**

Heute sind Sparkassen nach dem Top-down-Prinzip organisiert: Unternehmensbereiche/Direktionen --> Abteilungen --> Gruppen --> Teams. Dieses Prinzip gilt es umzukehren. Die Auflösung der bestehenden Struktur und die Schaffung einer neuen Aufbauorganisation, um an Organisationsgeschwindigkeit zu gewinnen, sind notwendig. Eine Arbeitskultur, die den aktuellen Veränderungen gewachsen ist, kennzeichnet:

- **Geschwindigkeit:** laufende Weiterentwicklung des Produkt- und Leistungsangebots, um ständig das beste Produkt auf dem Markt zu haben.
- **Unternehmertum:** Jeder Mitarbeiter ist für ein perfektes Kundenerlebnis verantwortlich. Die gesamte Organisation strebt danach, diese Vision zu verwirklichen.
- **Vertrauen:** Das Handeln ist von Offenheit und Transparenz geprägt. Nicht „Wer ist schuld?“, sondern „Was können wir aus diesem Fehler lernen?“ steht im Mittelpunkt. Nur wer fähige Mitarbeiter einstellt, diese fördert und mündig bleiben lässt (durch Freiheit und nicht durch eine 1000-prozentige Regelkultur), wird innovative Ideen entwickeln.

Übertragen auf die Sparkasse bedeutet dies:

Aufbau einer Projektorganisation

- Auflösung der bisherigen, aufgabenbezogenen Abteilungsstrukturen und Überleitung in kundenorientierte Teams (z. B. Informationsphase, Kundenansprache, Beratung)
- Schaffung von Bereichen, z. B. Privatkunden, Firmenkunden, Private Banking
- Beauftragung von Umsetzungsteams mit Bestandteilen der Kundenreise, z. B. Informationsphase, Kundenansprache, Beratung, Abschluss, After-Sales

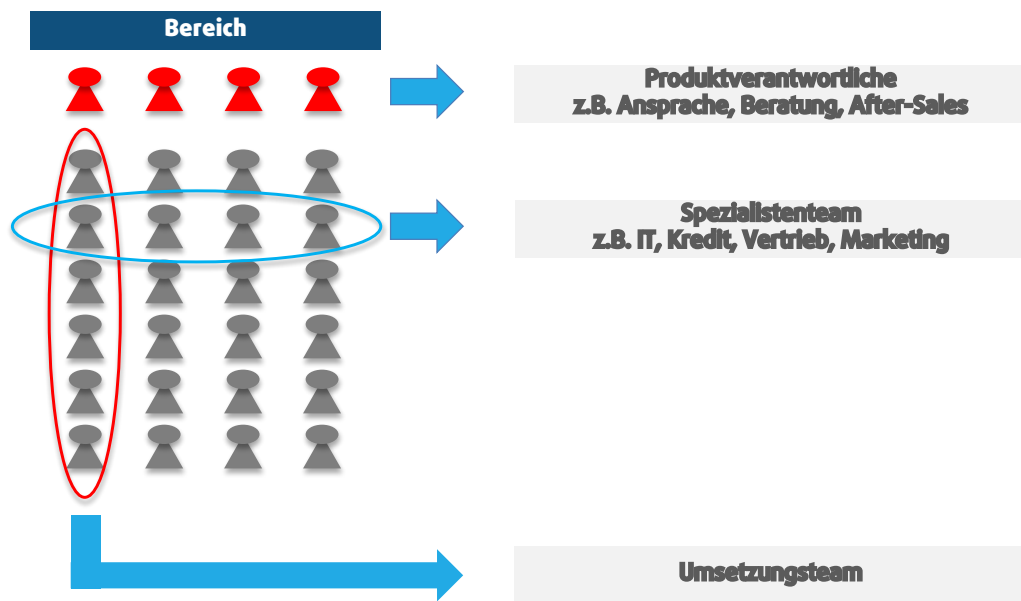


Abbildung 4 - Struktur einer Projektorganisation

Die Umsetzungsteams sollten dabei nicht größer als zehn bis 15 Mitarbeiter sein. Sie tragen die Verantwortung für einen definierten Teil der Kundenreise. Die Qualifikationen in den Umsetzungsteams sind dabei so gewählt, dass jedes Umsetzungsteam selbstständig und ohne Rückgriff auf andere Bereiche den definierten Teil der Kundenreise bearbeiten kann. Die täglichen Aufgaben werden dabei vom Team selbst organisiert und im Rahmen einer 15-minütigen täglichen Besprechung festgelegt.

Die Umsetzungsteams setzen sich aus verschiedenen Spezialisten der heutigen Abteilungen zusammen, z. B. Marktfolge aktiv, Marktfolge passiv, Vertriebsmanagement, Vertrieb etc. Sämtliche Aktivitäten werden von einem Produktverantwortlichen gesteuert. Die Produktverantwortlichen und Spezialistenteams tauschen sich regelmäßig aus, um voneinander zu lernen. Sie berichten wöchentlich in den Vorstandssitzungen, um einen Überblick über die laufenden Aktivitäten und Ergebnisse zu geben.

Dadurch ist sichergestellt, dass Doppelarbeiten vermieden werden und Ressortdenken zugunsten des gemeinsamen Arbeitens an der Verwirklichung der Vision gefördert wird. Zusätzlich zu den bestehenden Umsetzungsteams können projektbezogene Teams mit einem klaren und zeitlich begrenzten Auftrag gebildet werden.

4.7 **Innovationskultur: Investition in Startups und Lernkooperationen**

Mit dem S-Hub geht die S-Finanzgruppe einen Schritt in die richtige Richtung. Gleichzeitig wird dieser Schritt nicht ausreichen, da aktuell noch zu wenig Kapital dem S-Hub zur Verfügung steht. Hier sind zentrale Lösungen wie z.B. ein durch Umlagen finanzierten Inkubator notwendig. Wenn jede Sparkasse größenbasiert zwischen 100.000 - 1.000.000 EUR einlegen würde, wäre die S-Finanzgruppe schnell das größte Innovationslabor Deutschlands. Aus der Zusammenarbeit mit Startups können zahlreiche Chancen erwachsen, daher sind Kooperationen der zukünftige Motor für Innovationen. Die wesentlichen Vorteile:

- **Veränderung durch Erleben**- Die enge Zusammenarbeit kann helfen die eigenen Vorgehensweisen stärker zu hinterfragen. Man bekommt "live" eine schnelle und flache Organisationsstruktur mit und kann somit kritisch die eigenen Vorgehensweisen hinterfragen.
- **Produkt- und Serviceinnovationen** - Neue Ansätze können mit einer Gruppe von Kunden ausprobiert werden. Somit bleibt die Sparkasse am Puls der Zeit.
- **Regionalität** - Neben den organisationsweiten Aktivitäten, kann die Sparkasse in der Region als "Start-Up-Hub" dienen. Hierbei sind nicht nur direkte Investments gemeint, sondern auch die zur Verfügung Stellung von Sachmitteln z.B. Büroräume, Know-How.

5 **Fazit**

Trotz der vielfältigen Herausforderungen glaube ich an eine Zukunft für Sparkassen – doch nur dann, wenn es diesen gelingt, sich fundamental zu wandeln und sich durch herausragende Kundenerlebnisse zu differenzieren. Dies setzt vor allem Mut zum Handeln, den intelligenten Einsatz von Technik und engagierte Mitarbeiter voraus. Ich hoffe, ich konnte Sie inspirieren, diese Schritte in die Zukunft zu gehen. Ich bin dabei gerne an Ihrer Seite.

Ihr



Jürgen Weimann

6 Über den Autor

Jürgen Weimann zählt zu den führenden Vertriebsexperten mit dem Schwerpunkt Finanzdienstleister. Zahlreiche Vorstände aus Banken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Bausparkassen und Versicherungen hat der Vertriebsexperte, Berater und Redner bereits begleitet. Dabei ist sein Credo des Vertriebs von heute und morgen: „Wenn es zu keiner Begegnung mit dem Kunden kommt, folgt kein Geschäft.“

Was ihn von anderen Beratern unterscheidet....

Die meisten am Markt agierenden Berater haben sich Ihre Expertise im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studiums erworben und verfügen über keine mehrjährige Führungs-, Linien- und Branchenerfahrung. Jürgen Weimann vereint Beides. Durch diese Erfahrung, kombiniert mit einem betriebswirtschaftlichen Studium, gelingt es ihm Vorstände und Mitarbeiter zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

- **Geschwindigkeit** - Um 50% kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse
- **Seniorität** - keine Initialkosten durch exklusive Begleitung durch Jürgen Weimann
- **Expertise** - 10 Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter + 10 Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten
- **Empathie** - Mitarbeiter aller Hierarchiestufen werden erreicht
- **Rentabilität** - Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens 6 Monaten

7 **weiterführende Literatur** (siehe <http://juergenweimann.com/artikel/>)

Bankfilialen - beerdigen oder beleben?

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/bankfilialen-groschengrab-oder-sinnvoller-vertriebsweg/>

Gebühren von Girokonten - letztes Aufbäumen oder Chance für Filialbanken

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/gebuehren-von-girokonten-letztes-aufbaeumen-oder-chance-fuer-filialbanken/>

Lassen Sie uns über Digitalisierung sprechen...

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/lassen-sie-uns-ueber-digitalisierung-sprechen/>

Quo Vadis Sparkasse

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/quo-vadis-sparkasse/>

Reduzierung von Service - der Anfang vom Ende?

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/reduzierung-von-service-der-anfang-vom-ende/>

Hören Sie auf Ihre Kunden zu segmentieren

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/ hoeren-sie-auf-ihre-kunden-zu-segmentieren/>

Weniger Powerpoint. Mehr Nachdenken. Höhere Produktivität.

<http://juergenweimann.com/portfolio-view/weniger-powerpoint-mehr-nachdenken-hoehere-produktivitaet/>

Jürgen Weimann
Berater | Speaker | M.Sc.
Pestalozzistr. 52
80469 München
jw@juergenweimann.com
+49 - 176 - 61 01 68 62