

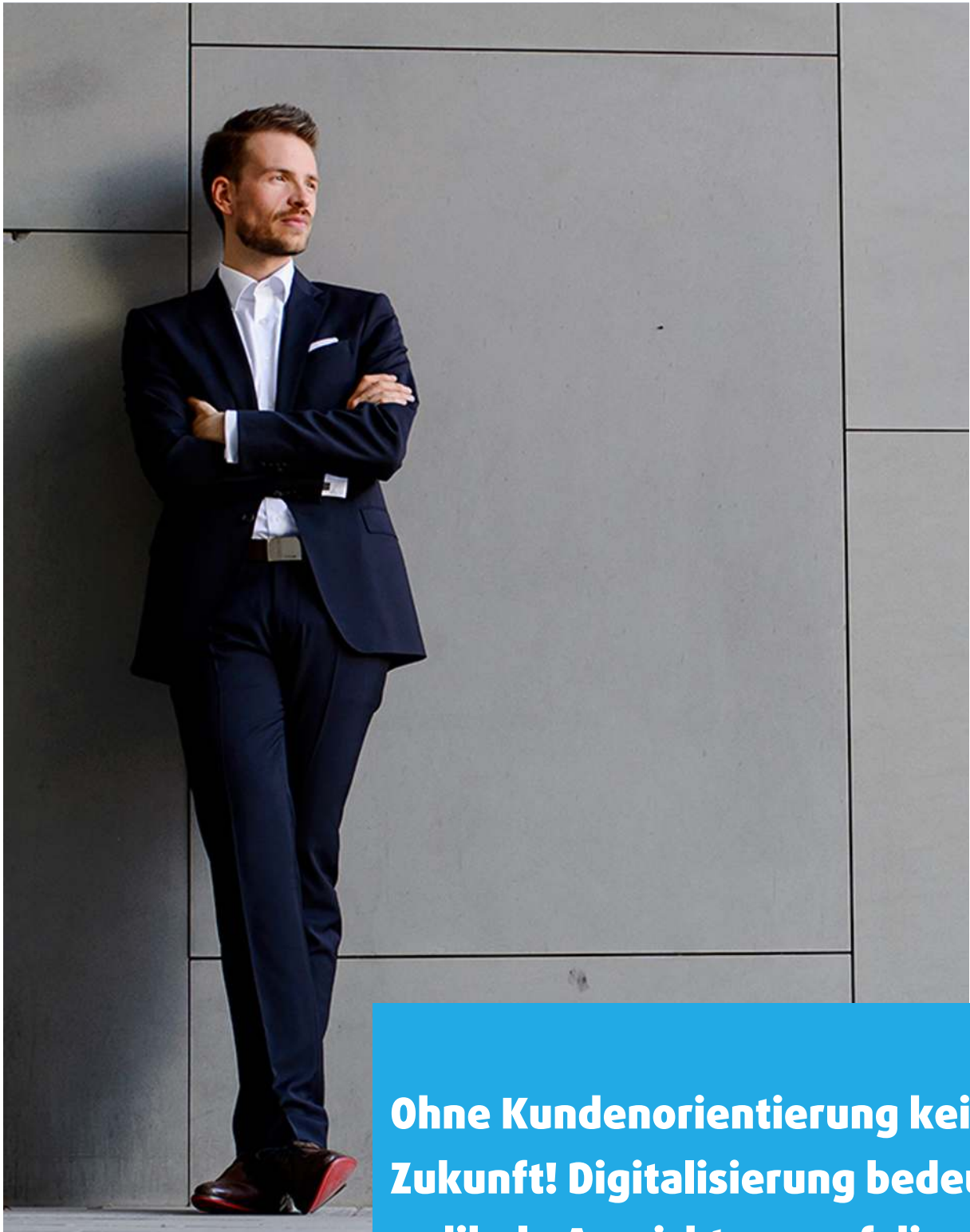
**JürgenWeimann®**

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung.

Weimanns Thesenpapiere – Ausgabe 6

---

# **Kundenpower entfalten**



**Ohne Kundenorientierung keine Zukunft! Digitalisierung bedeutet radikale Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden.**

## Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	3
2. Kundenzentrierung: Modewort oder letzte Möglichkeit zum Überleben?	4
3. Thesen zur kundenorientierten Ausrichtung einer Sparkasse	6
3.1. Vorstand: Vorbild statt Verwalter	6
3.2. Vision: Emotional statt strategische Worthülsen	7
3.3. Führung: Begeisterung statt Behinderung	9
3.4. Abläufe: Kundenreisen statt Prozesse	11
3.5. Beratung: Erlebnis statt Verwaltungsakt	13
3.6. Mitarbeiter: Menschenfreunde statt Fallbearbeiter	18
4. Der Weg zum Kundenmanagement	20
4.1. Phase 1 – Innehalten und Ausgangssituation evaluieren	20
4.2. Phase 2 – Loslaufen und Kundenreisen designen	24
5. Fazit	28
6. Über den Autor	29

## 1. Management Summary

"Wenn Du eine Wohnung oder ein Haus kaufst, geh unbedingt zur Sparkasse, das war eine hammer Beratung.". "Auch nach 30 Jahren bei der Sparkasse würde ich mich jederzeit wieder dort bewerben.", "Egal, um welche finanzielle Frage es geht, die Sparkasse hilft mir, deshalb bin ich seit Jahren Kunde." - lesen Sie Aussagen dieser Art gerne? Und haben Sie Lust, diese noch viel häufiger, vor allem in Ihrer Sparkasse oder auf Veranstaltungen in Ihrer Region zu hören? Wunderbar, denn dafür habe ich das Thesenpapier geschrieben, welches Sie gerade in Händen halten. Neben Digitalisierung und Agilität geistert das Thema Kundenzentrierung/Kundenorientierung durch sämtliche Fachartikel, Konferenzen und Tagungen. Sind Sparkassen nicht bereits kundenorientiert? Was bedeutet Kundenzentrierung eigentlich? Was unterscheidet eine kundenzentrierte Sparkasse von einer "normalen" Sparkasse? Antworten auf diese und weitere Fragen finden Sie in diesem Thesenpapier. Sie sollten weiterlesen, wenn Sie nach einem Weg suchen, wie Ihre Sparkasse auch in Zukunft eigenständig, betriebswirtschaftlich erfolgreich und von Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen geliebt existieren kann. Anhand von fünf Thesen führe ich das Zielbild und die Schritte dahin detailliert aus. Eine kundenzentrierte Sparkasse kennzeichnet vor allem:

- Vorstände, die als Vorbilder das gesamte Institut wesentlich prägen und denen Menschen freiwillig und nicht aufgrund ihrer Funktion folgen.
- Eine Vision und Strategie, die nicht nur aus aufsichtsrechtlichen Gründen dokumentiert wurde, sondern die den Rahmen für die Entfaltung eines Unternehmergeistes schafft, der es Kunden und Mitarbeitern ermöglicht, voller Freude mit der Sparkasse in Verbindung zu stehen.
- Führungskräfte, die sich nicht als Chefkontrolleur sehen, sondern sich mit Passion dafür einsetzen, Menschen weiterzuentwickeln und ihnen dabei zu helfen, das innewohnende Potenzial zu entfalten.
- Für Kunden ist der Kontakt zur Sparkasse, zu jederzeit und an allen Kontaktpunkten, einfach, schnell und persönlich.
- Kunden spüren bei jeder Beratung, dass sie willkommen sind und die Sparkasse alles für ihre Zufriedenheit macht.
- Mitarbeiter lieben es, Teil einer solchen Sparkasse zu sein, da sie täglich spüren, dass hier keiner einfach nur einen Job hat, sondern es immer darum geht, im Auftrag der Kunden alles zu geben.

Möchten Sie Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeiter einer solchen Sparkasse sein? Dann freue ich mich, wenn Sie den folgenden Seiten einen Teil Ihrer Lebenszeit widmen und weiterlesen.

Viel Inspiration und herzliche Grüße sendet Ihnen,



Ihr Jürgen Weimann

## 2. Kundenzentrierung: Modewort oder letzte Möglichkeit zum Überleben?

Der Kunde im Mittelpunkt. Kundenzentrierung. Kundenorientierung. Neben Agilität und Digitalisierung neue Modewörter des Managements? Oder ein Ansatz, den es näher zu betrachten gilt? Auf den ersten Blick erscheint die Beschäftigung mit diesem Ansatz unnützlich, welches Unternehmen würde schließlich von sich behaupten, dass der Kunde nicht im Mittelpunkt sämtlicher Aktivitäten steht? Bei näherem Hinsehen erkennt man jedoch, dass es gerade als Sparkasse von besonderer Bedeutung ist, wie kundenorientiert das Institut agiert. Dieser Ansatz ist nicht neu, aber so überlebensrelevant wie nie zuvor. Die Betriebsergebnisse schmelzen dahin, die Kosten steigen weiter und Kunden sind informierter, anspruchsvoller und durch ein umfassendes Wettbewerbsumfeld mächtiger als je zuvor. Auch wenn es Ihnen als Leser sicher im Herzen wehtut: Kein Mensch braucht heutzutage mehr eine Sparkasse! Sämtliche Dienstleistungen werden ebenso von vielen anderen Finanzdienstleistern angeboten, nicht selten sogar noch zu einem besseren Preis und mit einer bequemerer Abwicklung.

Hat das Modell Sparkasse somit keine Zukunft mehr? Doch! Nur ist es heute umso relevanter, sich aktiv mit der Zukunft der Sparkasse auseinanderzusetzen.

**„Kein Mensch braucht heutzutage mehr eine Sparkasse. Sorgen Sie dafür, dass Ihre Kunden Sie trotzdem lieben.“**

Sparkassen wurden vor über einhundert Jahren mit der Idee gegründet, für die in der jeweiligen Region lebenden Menschen in finanziellen Belangen da zu sein. Durch diese Verpflichtung für das Gemeinwohl, kommt den Sparkassen somit eine besondere Bedeutung für die Menschen und die Region zu. Ist diese Grundidee so sehr in die Jahre gekommen, dass Sie nicht mehr zeitgemäß ist?

Für mich ist der Kerngedanke der Sparkassen-Idee relevanter denn je. Die globalen Megatrends zeigen eine Renaissance alter Werte, nach Jahren des "höher, schneller, weiter" sehnen sich aktuell immer mehr Menschen nach Sinn und Zugehörigkeit. Geiz ist ebenso schon lange nicht mehr so geil, wie es noch vor einigen Jahren war. Alles Trends, die dem Geschäftsmodell und der Philosophie der Sparkasse zu Gute kommen. Nach einer strategischen Konsolidierung, die den Fokus auf Kostenreduzierungen durch Personalabbau und Filialschließungen setzte, ist es nun an der Zeit, eine neue Ära einzuläuten. Eine jährliche Steigerung der Provisionserlöse durch eine reine Preisanpassung wird dauerhaft keine Lösung darstellen. Kunden fragen verstärkt nach dem Preis-Leistungs-Verhältnis; ich beobachte am Markt aber zahlreiche Aktivitäten, die am "Preis" arbeiten, doch es gilt, zukünftig vor allem an der "Leistung" zu arbeiten. Sparkassen, die es bereits heute verstehen, ihren Kunden eine einzigartige, kundenorientierte und somit begeisternde Dienstleistung zu erbringen, werden auch in Zukunft eine Existenzberechtigung haben. Doch warum sollte ein Kunde die Sparkasse als Finanzdienstleister wählen, bzw. ihr treu bleiben, wenn ein anderer Anbieter eine bessere Leistung zu einem besseren Preis anbietet?

War früher der Wechsel des Finanzdienstleisters mit hohem Aufwand verbunden, geht das heute mit nur wenigen Mausklicks. Umso wichtiger ist die Frage: Was kann eine Sparkasse tun, um auch weiterhin ihre Kunden zu begeistern? Verschaffen wir uns hierzu zunächst ein gemeinsames Verständnis zur Kundenzentrierung:

### **Kundenzentrierung / Kundenorientierung**

Beide Begriffe werden gleichbedeutend verwendet und beschreiben den Ausprägungsgrad wie bei einer Sparkasse Strukturen, Abläufe und Prozesse an allen Kontaktpunkten aus Kundensicht gestaltet wurden. Gleichzeitig wird damit die innerhalb der Sparkasse gelebte Organisationskultur, also der Umgang zwischen allen Mitarbeitern untereinander und der Umgang zwischen Mitarbeitern und Kunden, beschrieben.

Nachdem wir uns nun ein gemeinsames Verständnis über die Ausgangssituation und die Definition von Kundenorientierung erarbeitet haben, stelle ich Ihnen im Folgenden meine 5 Thesen zur Weiterentwicklung einer Sparkasse hin zu einer kundenzentrierten Sparkasse vor.

### 3. Thesen zur kundenorientierten Ausrichtung einer Sparkasse

#### 3.1. Vorstand: Vorbild statt Verwalter

Viele Vorstände sind sich ihrer besonderen Rolle und der herausragenden Bedeutung für die Sparkasse gar nicht bewusst. Die gesamte Organisation schaut auf das Verhalten des Vorstandes und prüft stetig, ob das erlebte Verhalten auch den Worten entspricht. Wir sprechen hier von Authentizität. Während früher der Vorstand für eine Nichtführungskraft schier unerreichbar schien, ist auch dies ein wundervoller Aspekt der Digitalisierung, dass Vorstände wieder näher an die Mitarbeiter rücken.

Zum einen wächst nun eine Generation in die Sparkasse, die bei weitem nicht die "Amtshörigkeit" hat wie die Generationen vor ihr. Zum anderen zeigen Beispiele aus anderen Branchen, welche wirkungsvolle Rolle der CEO für ein Unternehmen haben kann. In Zeiten, in denen ich via Twitter direkt Elon Musk (CEO TESLA) oder Tim Cook (CEO Apple) eine Nachricht schreiben kann, passt es nicht mehr, wenn ein Vorstand einer Sparkasse mit 800 Mitarbeitern für diese unerreichbar erscheint. Aus meiner Zusammenarbeit mit Vorständen kann ich vereinfacht zwei Kategorien wahrnehmen: die Kategorie "alte Schule" und die Kategorie "neue Welt".

"Alte Schule" kennzeichnet vor allem Insignien der Macht, wie z. B. ein eigener Fahrer, eigenes Essen, manchmal sogar mit eigenem Koch, umständliche und vor allem langwierige Terminfindungsprozesse und Vorstandsbüros, die mehr als überdimensioniert sind. "Neue Welt" kennzeichnet z. B. kurze Wege, Abstimmungsmöglichkeit via Email, Nähe zu den Mitarbeitern, freie Zeit für spontane Termine und unkomplizierter Umgang. Ziel ist hier nicht, über einzelne Aspekte zu diskutieren, denn es gibt z.B. auch in der Kategorie "neue Welt" Situationen, in denen es betriebswirtschaftlich Sinn ergibt, einen Fahrer zu nutzen, um die eigene Wirksamkeit zu erhöhen. Im Kern geht es mir darum, durch die plakative Darstellung aufzuzeigen, dass sich das Bild und die Rolle des Vorstands komplett wandeln wird. War der Vorstand früher der oberste Entscheidungsträger, ist er heute der erste Veränderungsmanager. Im digitalen Zeitalter ist es umso schädlicher, wenn Mitarbeiter den Eindruck bekommen, der Vorstand handle nach dem Motto "Wasser predigen und Wein trinken". Dreht man dies um, wird erkenntlich, welche wundervolle Rolle Vorstände heutzutage einnehmen. Gehen diese nämlich mit gutem Beispiel voran, gestalten diese Begegnungen so, dass Mitarbeiter sagen "Ich will so werden wie sie/er.", dann entfaltet sich eine wirkungsvolle Veränderungsenergie. Dies lässt mich zu folgenden Punkten kommen:

1. **Einigkeit:** In der aktuellen Marktsituation ist es schlicht nicht mehr leistbar, emotionale Animositäten vor das Interesse des Gesamthauses zu stellen. Menschen im Top-Management sind höchst unterschiedlich, daher gönnen Sie sich einen Begleiter, der Ihnen dabei hilft, das Verbindende in den Vordergrund des Handelns zu stellen. Nur so wirkt der Vorstand als Ganzes in die Sparkasse.

2. **Rituale:** Rituale sind fortwährende Handlungen, die für die Sparkasse einen bestimmten Sinn erfüllen. Dies können z. B. Gremiensitzungen, Besprechungen, Projektsitzungen und weitere Zusammenkünfte sein. Die Rolle des Vorstands bei solchen Zusammenkünften ist enorm hoch. Daher überlegen Sie sich in einem ersten Schritt: Welche Rituale möchten Sie künftig verstärken, welche streichen, welche neu einführen, welche verändern? Im zweiten Schritt überlegen Sie sich Möglichkeiten, wie Rituale ablaufen könnten, damit diese positive Wallung und Freude auslösen. Ein Beispiel: Wie muss die Vorstandssitzung ablaufen, damit Ihre Führungskräfte gestärkt und voller Tatendrang aus dieser herausgehen? Erst innehalten, dann inhaltlich neu gestalten und dann sofort umsetzen (bitte nicht ankündigen – wenn Sie es ernst meinen, merkt man es sofort und es bedarf keiner Ankündigung).
  
3. **Wirksamkeit:** Als Vorstand haben Sie nicht die Aufgabe, das operative Geschäft direkt zu begleiten. Daher mischen Sie sich nicht in Diskussionsbeiträge ein, auch wenn es noch so einladend erscheint und Ihr Ego einen Beitrag leisten will. Viele Vorstände wundern sich, warum sie nur von Führungskräften umgeben sind, die unfähig sind, eigene Entscheidungen zu treffen. Gleichzeitig reagieren die gleichen Personen aber beleidigt, wenn sie nicht frühzeitig eingebunden wurden. Daher lösen Sie Ihre internen Konflikte des Egos mit professioneller Hilfe auf und lassen Sie dann Ihre großartige Persönlichkeit in der Organisation wirken. Klinken Sie sich aktiv in Sitzungen oder Projektrunden ein, nicht um operativ zu diskutieren, sondern um neue Blickwinkel einzubringen, Mitarbeiter positiv zu bestärken und immer wieder auf die Vision der kundenorientierten Sparkasse hinzuweisen.

### 3.2. Vision: Emotional statt strategische Worthülsen

Welches Bild haben Sie im Kopf, wenn Sie "hohe Kundenzufriedenheit" lesen? Oder "Kundenorientierung"? Versuchen Sie einmal, Ihre aktuellen Strategiedokumente unter dem Aspekt der dadurch entstehenden "Bilder" zu lesen. Meist ist das Ergebnis ernüchternd, denn die meisten Strategiedokumente in Sparkassen vereint eines: Sie enthalten kein emotionales Zielbild in Form einer Vision und sind eine Ansammlung von betriebswirtschaftlichen Worthülsen. Nun setzt die Aufsicht zwar gewisse Rahmenbedingungen, die notwendig machen, Dokumente dieser Art zu haben. Zusätzlich sollten diese aber in ein emotionales Zielbild eingebettet sein. Nur so entsteht eine Verbindung zwischen der Vision/Strategie und dem einzelnen Mitarbeiter. Durch diese Verbindung entstehen Sinn und Schaffenskraft, sich für das große Ganze einzusetzen. Stellen Sie sich ein Team von Sportlern vor, die sich, anstatt zu gewinnen, vornehmen würden, "die höchste Zuschauerzufriedenheit" zu erreichen. Was soll das heißen? Muss man nun beim Sport besonders gut aussehen? Oder soll man auf jeden Fall gewinnen? Oder heißt es vielleicht etwas ganz anderes? Ein klares Zielbild entsteht auf diese Weise nicht.



Prüfen Sie daher Ihre Vision/Strategie anhand folgender Kriterien:

1. **Sprache:** Enthält das Zielbild "Strategiesprache" oder ist es in verständlichen, klaren und vor allem emotionalen Worten geschrieben? Begriffe wie "hohe Kundenzufriedenheit" oder "menschenorientierte Führung" lassen unterschiedliche Bilder in den Köpfen entstehen und sind daher vollkommen uneindeutig. Kunden, die bei jeglichen Fragen zu finanziellen Angelegenheiten zuerst die Sparkasse konsultieren und Führungskräfte, die dem Mitarbeiter mit Neugierde und der Überzeugung "Mein Mitarbeiter kann und wird die Ziele erreichen und ich helfe ihm dabei." gegenüberreten, sind klarer vorstellbar und das gewünschte Zielbild somit deutlich besser im Fokus.
2. **Emotion:** Veränderungen gelingen immer dann am besten, wenn wir ein klares, emotionales Zielbild damit verbinden. Abnehmen z. B. fällt deutlich leichter, wenn man nicht den Verzicht, das Sportpensum etc. vor Augen hat, sondern sich genau vorstellt, wie man wieder in sein Lieblingskleidungsstück passt, nicht mehr bei der Aktivität mit den Enkeln atemlos wird etc. Gleiches gilt für organisatorische Veränderungen. Wie sollen z. B. Ihre Kunden über die Sparkasse sprechen? Woran erkennen Sie in internen Meetings, dass die Sparkasse kundenorientiert aufgestellt ist? Wie agieren Führungskräfte, deren oberstes Ziel die Zufriedenheit der Kunden ist? Erarbeiten Sie aus den Antworten dieser Fragen ein emotionales Zielbild auf maximal einer DIN-A4-Seite.
3. **Wachstum oder Sterben:** Die aktuelle Marktsituation ist mehr als herausfordernd für Sparkassen. Natürlich sind daher Maßnahmen zur Kostenreduzierung notwendig. Gleichzeitig ergeben sich aber neue Ertragsfelder. Zum Beispiel gibt es noch keine Bank auf dem europäischen Markt, die so stark auffällt durch eine absolute Kundenzentrierung, dass sie dadurch Kunden scharenweise anzieht. Warum kann nicht die Sparkasse zum "Amazon" des Bankings werden? Betrachtet man die Ergebnisse im Wertpapier-Geschäft der letzten beiden Jahre, so sind Sparkassen in Dimensionen gewachsen, die früher utopisch erschienen. Für die Vision und Strategie ist daher diese Beidhändigkeit notwendig. Sie wollen nicht eine Abwärtsspirale auslösen, indem sich die gesamte Sparkasse nur noch über Kosteneinsparungen unterhält, weil Sie ein solches Ziel ausgegeben haben. Vielmehr wollen Sie, dass Sie und Ihre Mitarbeiter sich über beide Seiten, also Einsparpotenziale und Wachstumsfelder unterhalten.

### 3.3. Führung: Begeisterung statt Behinderung

Fast alle Sparkassen haben einen sogenannten Vertriebsführungsprozess im Einsatz. Dieser legt die Art und Anzahl der Gespräche fest, die eine Führungskraft im Vertrieb mit ihren Mitarbeitern führen soll. Ziel der Gespräche ist es, den Mitarbeiter bei der Entfaltung seines eigenen Potenzials zu unterstützen und zu begleiten. Spreche ich mit Beraterinnen und Beratern, so reflektieren die meisten, dass der Mehrwert dieser Gespräche sehr gering ist. Die Bandbreite der Einschätzungen dieser Gespräche reicht von Zeitverschwendung bis Demotivation. Zeit für einen Neuanfang. Sparkassen lieben es, Abläufe zu standardisieren. Daher begannen vor vielen Jahren auch zahlreiche Sparkassen, ihren Umgang mit Führung zu formalisieren. Man hatte erkannt, dass nur wenige Führungskräfte regelmäßige Gespräche mit ihren Mitarbeitern führen, gleichzeitig aber die Art der Führung eine große Auswirkung auf die Entfaltung des Potenzials des einzelnen Mitarbeiters hat. Dies war die Geburtsstunde des Vertriebsführungsprozesses. Bereits am Ursprung fällt auf: Eine Begleitung der Mitarbeiter in den Stabs- und Marktfolgebereichen schien damals als nicht notwendig angesehen worden zu sein. Mir ist jedenfalls kein "Stabs- oder Marktfolgeführungsprozess" bekannt. In meinem Verständnis bedeutet Führung "Unterstützung der anvertrauten Mitarbeiter darin, ihr innewohnendes Potenzial vollends zu entfalten und dadurch über sich hinauszuwachsen". Guten Führungskräften gelingt es, einen Mitarbeiter so über sich selbst und seine Fähigkeiten hinauswachsen zu lassen, wie er es selbst nicht für möglich gehalten hätte. In meiner Welt ist eine Führungskraft nicht "Chefkontrolleur", sondern "Mentor". Die Realität in vielen Sparkassen sieht jedoch anders aus.

Die im Rahmen des Vertriebsführungsprozesses definierten Gespräche finden entweder gar nicht, in anderer Form oder ohne Mehrwert statt. Häufigste Ursachen hierfür sind:

- **Unfähigkeit der Führungskraft** – Nicht der fähigste Mitarbeiter wurde zur Führungskraft berufen sondern der, der am längsten da war.
- **Defizite im Führungsverständnis** – Die Führungskraft hat ein anderes Verständnis von Führung, als es für den Erfolg der Sparkasse dienlich wäre.
- **Bedeutung von Führung** – In der Sparkasse hat Führung generell eine untergeordnete Bedeutung. Daher werden nur noch die gar nicht anders nutzbaren Zeiteile für Führung verwendet.
- **Defizite in der Gesprächsstrukturierung und -führung** – Die Gespräche finden zwar statt, sind aber reine Zeitverschwendung. Der Mitarbeiter wird mit Banalitäten wie z. B. dem Vorlesen der eigenen Zielkarte beschäftigt und lässt das Gespräch einfach "über sich ergehen".
- **Fehlender Selbstwert** – Damit man Mitarbeiter fördert, sie größer macht, im Zweifel sogar größer als man sich selbst wahrnimmt, braucht es einen hohen Selbstwert. Plagen die Führungskraft Selbstzweifel, fällt es ihr schwer, andere Menschen größer zu machen und zu fördern, da immer unterbewusst die Angst "Die/Der sagt an meinem Stuhl! " mitschwingen wird.

Ergebnis dieser Ursachen ist im besten Fall ein Mitarbeiter, der die Gespräche einfach über sich ergehen lässt und schnell das Weite sucht – in oder außerhalb der Sparkasse. Im schlimmsten Fall ist das Ergebnis ein Mitarbeiter, dessen Leistung massiv abfällt, bis hin zur Erkrankung wegen empfundenen "Drucks". Alles Ergebnisse, die sicher keine Sparkasse haben möchte. Daher wird es Zeit für einen Neuanfang! Folgende 5 Punkte entfalten in den von mir durchgeführten Begleitungen die größte Wirkung:

1. **Definition eines gemeinsamen Führungsverständnisses** – Im Rahmen von Workshops erarbeiten die Vorstände mit den Führungskräften ein gemeinsames Führungsverständnis. Dies kann auf Basis ggf. vorhandener Leitbilder geschehen. Im Ergebnis geht es um eine Operationalisierung des Führungsbegriffs, nicht in Form von schönen Worten eines Leitbilds, sondern in Form von konkreten Situationen und Handlungsweisen, an denen ein Mitarbeiter die im Leitbild verankerten Werte spürbar erlebt.
2. **Weg von der "formalen" und hin zur "emotionalen" Führung** – In meiner Arbeit mit Führungskräften frage ich immer: "Wovon träumen Ihre Mitarbeiter?". Die Reaktionen reichen von Verwunderung über diese Frage bis hin zu konkreten Antworten. Doch wenn eine Führungskraft nicht weiß, was ihre Mitarbeiter eigentlich antreibt, wie soll es ihr dann möglich sein, als emphatischer Unterstützer zu fungieren? Es macht einen großen Unterschied, ob ich einen Mitarbeiter führe, dessen großer Traum es ist, Vorstand in der Sparkasse zu werden, oder jemanden, dessen Traum darin besteht, eine größere Anschaffung verbunden mit hohem finanziellem Aufwand zu tätigen.
3. **"Ausmisten" bei den Führungsgesprächen** – Nicht die Quantität der Gespräche ist entscheidend, sondern die Qualität. Hierzu ist es wichtig, die aktuell gelebten Einzel- und Teamgespräche auf ihre Sinnhaftigkeit zu überprüfen. Kein Gespräch sollte nur stattfinden, damit man miteinander gesprochen hat; jedes Gespräch muss einen klaren Mehrwert hervorbringen, der nicht über andere Wege transportierbar wäre. Ein Gespräch, in dem mit dem Mitarbeiter lediglich Kompetenzgenehmigungen vorgenommen werden oder in dem nur die rein quantitative Betrachtung der Zielkarte stattfindet, ist kein Führungsgespräch. Jedes Führungsgespräch hat das Ziel, den Mitarbeiter erfolgreicher und größer zu machen. Hierzu zählt auch das liebevolle aber unerbittliche Ansprechen von Missständen, ungewünschtem Verhalten oder Misserfolg. Jedoch sollte dies nie als Tribunal ablaufen, sondern immer mit dem Blick nach vorne: "Welche Unterstützung brauchen Sie, damit das erwünschte Verhalten eintritt?". Ein solches monatliches Einzelgespräch mit der Führungskraft ist das Mindestmaß an Führung.

4. **Stetige Entwicklung der Führungskräfte** – Eine Führungskraft, die sich innerhalb der letzten zwei Jahre nicht mit dem eigenen Führungsverhalten oder der eigenen Person intensiv beschäftigt hat, hat dringenden Nachholbedarf. Alle Führungskräfte brauchen daher einen Mentor/Coach an ihrer Seite, der sie dabei begleitet und unterstützt, als Mensch zu wachsen. Es gibt kein "ausgelernt". Vor allem für eine Führungskraft ist die stetige persönliche Weiterentwicklung unerlässlich. Wer dies anders sieht, ist keine Führungskraft.
  
5. **Schaffung von gemeinsamen Erlebnissen** – Durch individuelle und vor allem persönliche Erlebnisse gelingt es, die Mitarbeiter zu begeistern. Dies kann von spontanen Freizeiten über Einladungen zum Essen bis hin zu gemeinsamen Teamevents alles sein. Hier sind Kreativität und vor allem Empathie gefragt; es geht nicht um die "Gießkanne" für alle, sondern um das Fördern und Honorieren von besonderen Leistungen einzelner Mitarbeiter. Dies gelingt nur dann wirkungsvoll, wenn den Führungskräften zum einen die entsprechenden organisatorischen Rahmenbedingungen ("Erlaubnis" und Budget) gegeben sind und sie zum anderen durch eine empathische Form ihrer Gesprächsführung wissen, was ihren Mitarbeitern Freude bereitet. Denn Zwangsevents haben immer eine gegenteilige Wirkung.

### 3.4. Abläufe: Kundenreisen statt Prozesse

Das Prozessmanagement gilt als einer der wesentlichen Effizienztreiber des strategischen Managements. Doch dessen Lehren stammen aus einer analogen Zeit. Keine Frage; aus Kundensicht bilden schnelle und aus Unternehmenssicht effiziente Prozesse die Basis des ressourcenorientierten Managements. Doch die reine Fokussierung auf Prozesse ist im Zeitalter der Digitalisierung nicht mehr zeitgemäß. Der Weg zur Kaufentscheidung beginnt weit früher. Daher sind nicht mehr nur die Prozesse, sondern das ganzheitliche Denken in Kundenreisen für Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Finanzdienstleister entscheidend.

"Wir müssen effizienter werden.", "Wir müssen schneller werden." – Aussagen wie diese oder ähnliche münden meist in der Optimierung von Prozessen. Der Status quo wird evaluiert, Benchmarks werden herangezogen und aus den ermittelten Gaps die bestehenden Prozesse optimiert. Viele Institute werden damit zwar effizienter, aber in nur wenigen Fällen verbessert sich dadurch auch das Kundenerlebnis. Daher stellt Prozessoptimierung nur einen Teil der Optimierung dar – viel wirkungsvoller ist die Optimierung der gesamten Kundenreise. Denn meist finden bis zu 60 % der gesamten Kundenreise außerhalb des Instituts statt. Der Kunde googelt verschiedene Suchbegriffe, liest Artikel oder Beiträge in Foren, recherchiert auf Vergleichsportalen, schaut Videos auf YouTube etc. Die entscheidende Frage lautet: "Wie viele dieser Beiträge stammen von Ihnen und auf welchen der zahlreichen Kanäle sind Sie zu finden? "

Lassen Sie uns dies am besten anhand einer konkreten Situation betrachten:

Nehmen wir an, unser Kunde Gustav Girokonto möchte ein neues Konto eröffnen, da er sich gerade selbstständig gemacht hat. Er ist 35 Jahre alt, aktuell Kunde einer Großbank, mit der er nicht mehr so richtig zufrieden ist, und auf der Suche nach einer Alternative. Er legt Wert auf ein faires Preis-Leistungs-Verhältnis und eine unkomplizierte Abwicklung.

*Wie erlebt Gustav die Situation "Ich möchte ein Girokonto eröffnen! "?*

Zunächst wird er bei Google einige Suchbegriffe eingeben (z. B. "Geschäftskonto eröffnen") und sich die dazugehörigen Beiträge anschauen. Häufig sind hier zahlreiche bezahlte Anzeigen von Banken zu finden, die nur ihr Girokonto bewerben. Doch wie wäre es denn stattdessen mit interessantem Content, zum Beispiel einem Artikel, der beschreibt, woran man einen zuverlässigen Finanzdienstleister erkennt oder was beim Vergleich der Girokonten untereinander zu beachten ist? Ein Video, das die Vorzüge eines Kontos und des zugehörigen Betreuungsansatzes zeigt (natürlich mit Untertitel, damit Gustav es auch "leise" in der U-Bahn anschauen kann) sowie darlegt, wofür das Institut steht, würde Gustav ebenso weiteren Mehrwert liefern.

Anhand dieses kurzen Beispiels können Sie die Denkrichtung erkennen, in die es gehen sollte. Finanzdienstleister, Sparkassen und Genossenschaftsbanken denken hier häufig noch nicht weit genug und vor allem nicht aus der Sicht des Kunden. Leitmotiv sollte stets sein: "Wie erlebt der Kunde unser Institut? " Ich empfehle, die Kundenreise einfach mal mit vier Beispielkunden durchzuspielen. Was wäre zum Beispiel der erste Satz, den Gustav hört, wenn er Sie anruft? "Wie schön, dass Sie sich für uns entschieden haben, wir freuen uns, dass Sie uns als Finanzpartner wählen möchten. " oder "Zur Kontoeröffnung benötigen Sie Ihren Ausweis und müssen persönlich vorbeikommen."? Bei welcher Aussage würden Sie sich willkommen fühlen?

Die drei zentralen Kernfragen für die Kundenreise sind:

1. Welchen Mehrwert können Sie Ihren Kunden durch wertvolle Inhalte wie z. B. Beiträge, Checklisten oder Videos bieten?
2. Wie können Sie es Ihren Kunden so leicht wie möglich machen, mit Ihnen Kontakt aufzunehmen?
3. Woran merkt der Kunde, dass er bei Ihnen willkommen ist?

Betrachtet man mit diesen Augen die Realität in vielen Instituten, so zeigt sich massiver Verbesserungsbedarf. Denn das gewählte Beispiel beschreibt nur den ersten Schritt – aber wie geht es danach weiter? Muss Gustav in eine Filiale zur Kontoeröffnung kommen oder kann er das Konto online eröffnen, wie bei zahlreichen Mitwettbewerbern? Bekommt Gustav sofort ein "Willkommenspaket" mit Kreditkarte, einem persönlichen Brief des Vorstands, einem Gutschein für eine Gründungsberatung und 1000 EUR Willkommens-Dispositionscredit – oder muss Gustav jeden einzelnen Schritt erfragen oder gar erkämpfen?

Internationale Studien zeigen, dass sich gerade Finanzdienstleister durch herausragende Kundenerlebnisse differenzieren können. Doch dafür muss das Leistungsangebot sich von der Konkurrenz abheben. Die meisten am Markt agierenden Institute unterscheiden sich aktuell nur durch den Preis. Doch wenn nur der Preis für die Kontoeröffnung entscheidend ist, dann wurden weit vorher zahlreiche Chancen nicht genutzt. Jede Regionalbank hat großartige Mitarbeiter, die alle wunderbare Geschichten zu erzählen haben. Keiner kennt die Region so gut wie sie. Daher fragen Sie sie, sammeln Sie die Punkte, die Ihre Region ausmachen, z. B. Ausflugstipps, Restaurantempfehlungen, Handwerkerempfehlungen und überlegen Sie sich, wie Sie diese für Ihre Kunden nutzbar machen können.

Mit folgenden drei Schritten verbessern Sie das Kundenerlebnis in Ihrem Institut signifikant:

1. Definieren Sie vier Kundenprofile und beschreiben Sie diese so genau wie möglich.
2. Betrachten Sie deren Kundenreisen ("Ich will ein Konto eröffnen", "Ich will einen Kredit", "Ich will eine Immobilie finanzieren", "Ich will Geld anlegen") und überlegen Sie sich für die Phasen Pre-Sales, Sales und After-Sales das ideale Erlebnis.
3. Gleichen Sie diese Reise mit Ihrem aktuellen Status quo ab und leiten Sie die Handlungserfordernisse ab, die Sie mit höchster Priorität ändern werden.

Die größte Wirkung hat dies in einem ausgewählten Kreis von maximal zehn Mitarbeitern, in dem Sie Vorstand, Best-Performer Vertrieb und Stab vereinen. Sie werden sehen, wie viel Freude allein schon das Erarbeiten macht; noch mehr Freude entsteht aber bei der Umsetzung für den Kunden und somit auch durch die dadurch gewonnenen Ertragspotenziale für Ihr Institut. Am besten fangen Sie heute noch an, bevor es Ihr Wettbewerber tut.

### **3.5. Beratung: Erlebnis statt Verwaltungsakt**

Fast alle Sparkassen in Deutschland nutzen das Sparkassen-Finanzkonzept zur ganzheitlichen Beratung ihrer Kunden. Die Grundidee des Beratungsansatzes besteht dabei darin, dem Kunden anhand seiner finanziellen Bedürfnisse und Wünsche entsprechende Möglichkeiten und Lösungen vorzuschlagen. Klingt logisch und sehr gut, läuft in der Realität vieler Sparkassen aber ganz anders ab. Ellenlange Anweisungen definieren haarklein, was ein Finanzkonzept-Gespräch ist, wie es durchgeführt werden soll und wie danach die Erfassung für das Controlling vorgenommen werden muss. Bei all diesen zwar notwendigen und sicher auch gut gemeinten Schritten kommt jedoch eines zu kurz: Emotionen. Kundengespräche sind kein Verwaltungsakt, sondern eine Begegnung zwischen zwei Menschen. Es ist also auch hier an der Zeit für einen Neuanfang!

Die Anzahl der Kundenbesuche in Sparkassen hat sich in den letzten Jahren drastisch reduziert und damit ebenso die Chance für ein spontanes und persönliches Beratungsgespräch mit dem Kunden. Umso wichtiger ist es, dem Kunden einen Mehrwert anzubieten, wegen dem es sich aus Sicht des Kunden lohnt, sich die Zeit für ein Beratungsgespräch zu nehmen. Lassen Sie uns im Folgenden auf einen Beratungstermin von Theo Testkunde bei seiner Beraterin Sonja Sparkasse blicken; was bewegt sie und was erleben sie? Theo Testkunde, 39, ist angestellte Führungskraft in einem Konzern, der am Standort der Sparkasse ansässig ist, alleinstehend, mit einem monatlichen Nettoeinkommen von 4.500 €. Er wurde angerufen, um seine neue persönliche Betreuerin Sonja Sparkasse kennenzulernen.

### Persona Theo Testkunde

#### Gedanken / Erwartungen im Vorfeld

- Hoffentlich ist Frau Sparkasse ebenso freundlich wie die Dame bei der Terminvereinbarung, denn eigentlich sehe ich momentan keinen Bedarf für einen Beratungstermin.
- Wie lange das wohl dauert?
- Hat die Sparkasse überhaupt einen Parkplatz? Mitten in der City könnte das sonst ein Horror werden.

#### Beliebte Informationsquellen

- Handelsblatt
- eigene Internetrecherche
- Podcast zum Thema Führung und Finanzen
- bisher erlebte Beratungen und somit Vergleichsszenarien

#### Weitere Vorerfahrungen

- Beratung beim Kauf der Küche vor einem halben Jahr
- Empfehlungen eines Freundes, der eine Versicherungsagentur hat
- Veranstaltung von MLP bei seinem Arbeitgeber und Beratung zur betrieblichen Altersvorsorge
- Teilnahme an diversen Webinaren zum Thema "Vermögensaufbau mit Aktien"
- Bericht eines Freundes über sein Beratungsgespräch bei der Deutschen Bank
- Erfahrungen mit dem Vorgänger von Frau Sparkasse
- Gespräche mit der DiBa, bei der er ein Depot und Tagesgeldkonto hat

## Erlebnis des Beratungsgesprächs aus Sicht von Theo Testkunde

Zum Glück hat die Sparkasse eine Tiefgarage, in die ich mit meiner Sparkassen-Karte reinfahren kann. Der Weg zu den Aufzügen ist schwer zu finden, da es mehrere Ausgänge gibt. Im Aufzug wähle ich zunächst das "EG", weil die Beschriftungen "Individualkunden", "Private Banking Kunden", "Firmenkunden" und "Geschäftsstelle" nicht wirklich klar machen, wo ich nun hin soll. Hätte man mir auch vorher sagen können. Was ist überhaupt ein "Individualkunde"? Die Dame an der Anmeldung meldet mich dann telefonisch bei Frau Sparkasse an und sagt mir, ich solle mich in den 2. Stock begeben. Was mir in den Räumlichkeiten vor allem auffällt: Große Hitze – die scheinen keine Klimaanlage zu haben – und ein Interieur wie aus einer vergangenen Zeit.

Im 2. Stock sieht das Ganze schon besser aus. Es ist zwar nicht kühler, aber immerhin etwas moderner eingerichtet. Ich werde von Frau Sparkasse empfangen und nachdem sie mir ein Getränk angeboten hat, startet Frau Sparkasse mit dem Beratungsgespräch. Dabei verwendet sie eine Holzpyramide, die so ähnlich wie diese Kinderspielzeuge aussieht. Diese solle die Bedarfsfelder des Menschen in finanzieller Hinsicht darstellen. Gefühlt gibt es zu jedem einzelnen Baustein dieser Pyramide 5 Fragen, die ich brav beantworte. Frau Sparkasse tippt meine Antworten in den Bildschirm vor ihr, auf den ich zwar schauen, aber nicht wirklich erkennen kann, was der Mehrwert dieses "Interviews" ist. Auf meine Rückfrage antwortet Frau Sparkasse: "Damit ich Sie Ihren Wünschen entsprechend beraten kann. " Aha, komisch, dass ja bereits vor Jahren ihr Vorgänger mir schon ähnliche Fragen gestellt hat. Aber ok. Wenn ich nun schon in der Sparkasse bin, frage ich Frau Sparkasse doch auch gleich mal nach ihrer Meinung zu Bitcoins und ob es aktuell noch Sinn hat, in die Technologieaktien von z. B. Facebook und Amazon zu investieren.

Die Antwort von Frau Sparkasse ist sehr knapp: "Leider darf ich Ihnen zu beiden nichts sagen, da wir keine Bitcoins und keine direkte Anlage in Aktien anbieten, aber wir könnten uns einen Fonds der Deka anschauen, wenn Sie möchten? ". Schade, es scheint, als wenn Frau Sparkasse zwar sehr gut über die Sparkasse und deren Produkte Bescheid weiß, aber ganzheitliches Finanzwissen scheint nur teilweise vorhanden zu sein. Mittlerweile sind 30 Minuten vergangen und wir sind noch nicht mit allen Fragen durch. Angesichts der Temperaturen im Büro von Frau Sparkasse bin ich froh, dass mir ein weiteres Wasser angeboten wird.

Nach weiteren 10 Minuten leitet Frau Sparkasse nun das Gespräch auf ihre Empfehlungen für meine finanziellen Angelegenheiten. Es scheint ein Bewertungssystem im Computer zu geben, das ihr sagt, für mich seien vor allem der Vermögensaufbau und die Altersvorsorge relevant. Stimmt, mit beiden habe ich mich bisher noch nicht so wirklich befasst. Das Geld für Konsum und Reisen ausgeben, stand für mich bisher mehr im Vordergrund. Zu meinen Aktivitäten und was mir persönlich Freude bereitet, hat Frau Sparkasse mich bisher nur sehr wenig gefragt. Sie zeigt mir nun eine Auswertung, auf welchen Teil meines Nettogehalts ich im Falle der Rente verzichten müsse. Ganz schön schockierend. Für eine Lösung reicht meine Zeit jetzt aber nicht mehr, da ich zu meinem Kaffeedate mit Katharina muss.



Frau Sparkasse sagt, wir sollten einen Folgetermin ausmachen, den ich aber erst mal höflich wegen "mangelnder Zeit" vertage. Irgendwie hat sich das Gespräch für mich wie ein strukturiertes Interview angefühlt. Schade, mit dem Vorgänger haben sich Gespräche immer lockerer und wie mit einem Freund angefühlt. Komisch auch, dass sie zu meinen Konten bei der DiBa nichts weiter gesagt hat ...

## Erlebniswelt Sonja Sparkasse

### Erwartungen / Gedanken im Vorfeld

- Herr Testkunde arbeitet bei der XY AG, das sind immer schwierige Kunden.
- Warum haben meine Vorgänger bisher nichts mit ihm abgeschlossen?
- Was könnte ich Herrn Testkunde denn verkaufen?
- Heute habe ich auch noch mein wöchentliches Führungsgespräch, da sollte ich aufgrund der schlechten letzten Woche einen Abschluss präsentieren.
- Das Konto habe ich mir bereits angeschaut; unglaublich, wie der mit dem doppelten meines Einkommens es bisher noch nicht geschafft hat, mehr Vermögen aufzubauen als ich.

### Beliebte Informationsquellen

- Intranet der Sparkasse
- Veranstaltungen / Trainings von Verbundpartnern
- bisher erlebte Beratungen und somit Vergleichsszenarien

### Weitere Vorerfahrungen

- Beratungen in der Ausbildung, bei Vertriebstrainings
- mitgehörte Beratungen von Kolleginnen und Kollegen aus den Nachbarbüros
- eigenes Beratungsgespräch mit der Beratungseinheit für die eigenen Mitarbeiter
- Beratungsgespräche bei der Organisation der eigenen Hochzeit (z. B. Hochzeitsplaner, Kauf des Kleides)

## Erlebnis des Beratungstermins aus Sicht von Sonja Sparkasse

Dienstag, 17:30 Uhr. Wie ich es liebe, typisch Mitarbeiter der Firma XY AG, die schaffen es einfach nicht zu unseren "normalen" Öffnungszeiten. Ah, da ruft die Kollegin schon an, wenigstens ist er pünktlich. Herr Testkunde macht einen sehr sympathischen und offenen Eindruck. Mein Angebot eines Getränks nimmt er gerne an, zum Glück wollte er keinen Kaffee, denn den kann man hier einfach nicht trinken.

Beginnen wir nun mit dem SFK in OSPlus. Ich erkläre ihm den Ablauf des Beratungsgesprächs und den Aufbau des SFK anhand der Holzpyramide. Irgendwie habe ich das Gefühl, dass er sich dabei langweilt. Aber machen wir mal weiter. Stück für Stück durch das Finanzkonzept. Ganz schön viele Fragen und er redet aber auch so gern; da sind wirklich viele Informationen zu erfassen. Irgendwie fühle ich mich Herrn Testkunde etwas unterlegen, der scheint sehr viel Wissen über seine Finanzen zu haben. Oh, ein Konto und Depot bei der DiBa hat er auch. Jetzt will er auch noch was über Bitcoins und Aktien wissen, obwohl ich dazu doch gar nichts sagen darf. Ich gebe ihm die offizielle Antwort, dass wir unseren Kunden Fonds der DEKA anbieten und darüber hinaus keine Empfehlungen zu Aktienkäufen geben können. Die Antwort scheint ihn nur bedingt zu befriedigen ... Mist, und das, wo ich doch noch nicht mal bei der Altersvorsorge angekommen bin. Da hat er aus meiner Sicht großen Bedarf und außerdem hat meine Führungskraft im letzten Meeting noch mal ganz klar dargestellt, wie weit abgeschlagen wir im aktuellen Vertriebsranking sind. Die Zeit ist wie im Flug vergangen, er hat aber auch wirklich viel gesprochen. Jetzt will er schon weiter, Mist, noch kein Produkt verkauft. Zumindest konnte ich mit ihm alle Felder des SFK durchgehen; das ist für mein Vertriebscontrolling am wichtigsten, sonst würde am Ende das Gespräch nicht für meine Aktivitäten zählen. Leider geht er nicht auf die Vereinbarung eines Folgetermins ein, aber warum? Oh je, das wird kein angenehmes Gespräch mit meiner Führungskraft ... Ich verabschiede mich höflich von ihm und hoffe, dass er bei meinem Anruf in ein paar Wochen doch auf einen Folgetermin eingeht. Man könnte die Einzelerlebnisse noch viel weiter ausführen. Vor allem zwei Auffälligkeiten ergeben sich aber schon jetzt:

1. **Augenhöhe fehlt** – Erlebniswelt Kunde und Erlebniswelt Beraterin unterscheiden sich signifikant.
2. **emotional positives Erlebnis fehlt** – Beim Kunden bleibt hängen "Interview" und "überhitztes Büro"

Anhand dieser Beispielsituation erkennen Sie, wie wichtig es ist, Mitarbeiter nicht nur in der perfekten Verwaltung des Finanzkonzepts (z. B.: Wie wird es erfasst? Wann ist es ein SFK-Gespräch? Wie erfolgt die Aktivitätenerfassung?) zu schulen, sondern vielmehr dafür zu sorgen, dass auch der Mitarbeiter ein emotional positives Erlebnis hat. In dem gewählten Beispiel erlebt die Mitarbeiterin vor allem unmotiviert Gespräche mit der Führungskraft, die mehr als "Kontrolle" empfunden werden anstatt als "Weiterentwicklung und Unterstützung". Gleichzeitig hat die Mitarbeiterin bisher nicht gelernt, dass es gilt, sich nicht nur auf die Bedarfsfelder des SFK einzustellen, sondern vielmehr auf die emotionale Erlebniswelt des Kunden. Die zentrale Frage hierbei ist: Wie muss das Beratungsgespräch ablaufen, damit der Kunde sich willkommen fühlt und es für ihn einen Mehrwert hat? Häufig erlebe ich bei der Teilnahme an Vertriebsmeetings, dass dort alles andere als eine emotional positive Stimmung herrscht.

Banalitäten werden ausgetauscht, Zielkarten vorgetragen, die jeder alleine lesen kann, Meetings laufen nach dem gleichen Schema ab wie schon seit Jahren – wenig Interaktion, gelangweilte Teilnehmer. Wie soll dadurch Freude am Vertrieb entstehen? Ein Beratungsgespräch ergibt nur dann Sinn, wenn der Kunde die Sparkasse danach schlauer verlässt, als er gekommen ist. Sonst war es – für beide Seiten – nichts weiter als verschwendete Lebenszeit. Stellen Sie sich daher folgende Fragen:

- Was tut die Sparkasse dafür, dass die Mitarbeiter positive emotionale Erlebnisse mit der Sparkasse und dem SFK haben?
- Wie befähigen wir die Führungskraft dazu, Erlebnisse dieser Art auszulösen?
- Kennen wir die "emotionale Erlebniswelt" unserer Kunden und wie sorgen wir dafür, dieses Wissen durch Kundenprofile für die Mitarbeiter verfügbar zu machen?
- Wie emotionalisieren wir Führung? Führung nicht durch "erklären", sondern durch "erleben"
- Wie unterstützen wir die Mitarbeiter darin, sich empathisch auf Beratungsgespräche vorzubereiten und diese durchzuführen?
- Was bedeutet dies für unser Trainings- und Coachingangebot?
- Welche Unterstützungsleistungen der Verbundpartner entsprechen diesen Kriterien?

### 3.6. Mitarbeiter: Menschenfreunde statt Fallbearbeiter

Für eine Sparkasse bieten sich verschiedene Feindbilder an. Man könnte sich vornehmen, Kunden der regionalen Volksbank abzuwerben oder Kunden der DiBa oder eines anderen Dienstleisters. Auch wenn ich kein Freund von Feindbildern bin, motivieren diese manche Menschen. Die genannten Feindbilder haben den großen Vorteil, dass sie verbinden, weil dahinter der Mechanismus "Wir gegen xx" steht. In Sparkassen erlebe ich jedoch häufig trennende Feindbilder. Da schimpft der Vertrieb auf das Vertriebsmanagement, die ja sowieso keine Ahnung von der Praxis haben. Alternativ auch die Marktfolge, die das Kreditgeschäft eher verhindert als befördert. Egal, welches Beispiel man wählen würde, allen gemein ist der trennende Aspekt; es entsteht kein Miteinander, sondern ein Gegeneinander. Kundenorientierte Unternehmen zeichnet aus, dass jeder Mitarbeiter sich für den Kunden einsetzt. Die klassische Trennung zwischen Markt und Marktfolge/Stab ist hier bereits obsolet. Denn auch ein Mitarbeiter in der Organisation, der einen Prozess nicht kundenorientiert designt, mag zwar keinen direkten Kundenkontakt von Angesicht zu Angesicht haben, sein Handeln hat aber dennoch massive Auswirkungen für die Kunden. Daher gilt es, eine Kultur des Miteinanders zu formen, in der alle Mitarbeiter als "Forscher des Kundenglücks" dienen, da jeder Einsatz oder eben auch Nichteinsatz große Auswirkungen auf das Kundenerlebnis hat. Dies setzt jedoch voraus, dass die Sparkasse Mitarbeiter vereint, die sich jederzeit wieder für die Sparkasse entscheiden würden und ihren Job voller Freude machen. Menschen, die nur noch aus dem Grund in der Sparkasse sind, weil sie keine Alternative haben, können schleichend das Betriebsklima vergiften.

Menschen sehnen sich nach Zugehörigkeit und Entfaltungsmöglichkeiten zugleich. Betrachten wir unter diesen beiden Aspekten die S-Finanzgruppe, so zeigen sich Licht und Schatten. Der größten und erfolgreichsten Bankengruppe weltweit zugehörig zu sein, kann einen mit Stolz erfüllen. Gleichzeitig beruht ein Hauptteil dieses Erfolgs auf den Leistungen der Vergangenheit. In den letzten Jahren schwinden die Ergebnisse und Marktanteile. Andererseits verbindet ein Großteil der Bevölkerung nach wie vor Stabilität und Sicherheit mit der Sparkasse. Daher lassen sich auch heute noch zahlreiche Gründe finden, warum die Zugehörigkeit zur S-Finanzgruppe mehr als attraktiv ist. Entfaltungsmöglichkeiten bieten sich in unterschiedlichsten Formen. Sicherlich hängen diese von der aktuellen Hierarchiestufe und der jeweiligen Sparkasse ab. Blicke ich jedoch auf die mir bekannten Sparkassen, erkenne ich folgende Handlungsfelder:

- **Perspektiven fehlen:** Mitarbeiter, die "mehr" wollen, werden nach wie vor häufig als zu "fordernd" oder "forsch" empfunden; statt Förderung erfolgt eine Bremsung, weil man sich bestimmte Positionen erst "verdienen" muss. Nicht der Fähigste steht zur Auswahl, sondern der, der am längsten gewartet hat. Diese Situation ändert sich fortlaufend, ist aber nach wie vor in vielen Sparkassen Status quo.  
→ Eine Sparkasse hat Perspektiven und Wachstumsfelder, zeigen Sie diese Ihren Mitarbeitern auf!
- **Besitzstandswahrung bremst:** Besitzstandswahrung ist eines der Unwörter dieser Zeit. Geprägt im Tarifrecht, bedeutet es heute in vielen Sparkassen, dass wissentlich ungeeignete Mitarbeiter auf Positionen verweilen, da man sich vor einem Arbeitskampf scheut oder schlicht keine Alternative weiß. Der betriebswirtschaftliche Kollateralschaden, den dieser Mitarbeiter bei den Menschen, mit denen sie oder er zusammenarbeitet, auslöst, bleibt meist unbetrachtet.  
→ Liebevoll am Menschen, unerbittlich in der Sache; wer eine Position auch nach umfangreicher Unterstützung nicht ausfüllt, findet innerhalb oder außerhalb eine andere Funktion, in der er sein volles Potenzial entfalten kann.
- **Freiheit fördern:** Sparkassen sind Meister im Regeln, teilweise müssen Menschen mit Kreditkompetenzen in Millionenhöhe für den Verzicht eines Entgelts 2 Hierarchiestufen einbinden. Arbeitsanweisungen füllten früher ganze Schränke, heute machen sie das Intranet oftmals unübersichtlich.  
→ Daher gilt es, nicht noch mehr zu regeln, sondern Vertrauen in die Mitarbeiter zu setzen, dass diese im Sinne des Kunden und im Einklang mit der Sparkasse die richtige Entscheidung treffen.

## 4. Der Weg zum Kundenmanagement

Viele Handlungsfelder wurden in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert. Wie so häufig besteht die Kunst nun weniger im Erkennen, sondern vielmehr im Umsetzen. Im Folgenden beschreibe ich ein Vorgehen, welches Ihnen helfen kann, Ihre Sparkasse kundenorientierter zu gestalten. Ich gehe hier von der mir bekannten "Durchschnittssparkasse" aus. Der Startpunkt und somit auch die spezifische Vorgehensweise, die für Ihr Haus die richtige ist, können von diesem Vorgehen abweichen. Lassen Sie uns gerne Ihre spezifische Vorgehensweise im Rahmen eines Telefonats besprechen.

Die Vorgehensweise gliedert sich in drei Phasen, ist aber innerhalb der Phasen nicht linear in klassischer Projektmanagementmanier geplant. Das Vorgehen folgt stattdessen einem agilen Ansatz mit der Detailplanung und -aufteilung in 4-6 wöchige Sprints.

### 4.1. Phase 1 – Innehalten und Ausgangssituation evaluieren

Das Ziel der ersten Phase besteht darin, den Status quo festzustellen und anhand eines strukturierten Verfahrens die spezifische Ausgangssituation zu evaluieren, um die Basis für das Vorgehen zu schaffen. Die erste Phase gliedert sich dabei in zwei Sprints.

#### Sprint 1 – Wo stehen wir?

Zur Evaluation der Ausgangssituation empfehle ich die Überprüfung anhand von folgenden sechs Handlungsfeldern:

### Überblick – Handlungsfelder auf dem Weg zum Kundenmagnet



Ich empfehle hier die Befragung von mindestens 2 Fokusgruppen, bestehend aus Führungskräften und Mitarbeitern (ca. 8-12 Personen je Gruppe), und die individuelle Einschätzung der Vorstände. Die Erkenntnisse aus diesen Befragungen werden anschließend durch ein qualitatives Verfahren zusammengefasst und die Handlungsfelder daraus abgeleitet. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

### **Leadership und Kultur**

- Verfügt die Sparkasse über eine klare Unternehmensvision und -strategie?
- Wie hoch ist die Kundenorientierung der Sparkasse heute?
- Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben?

### **Mitarbeiterbegeisterung und -stolz**

- Wurde die Mitarbeiterzufriedenheit bereits gemessen?
- Wie hoch ist der Ausprägungsgrad der Mitarbeiterbegeisterung?
- Welche Erkenntnisse lassen sich aus Mitarbeiterbefragungen ableiten?
- Welche Maßnahmen gibt es aktuell in der Sparkasse, um Mitarbeiter zu begeistern?

### **Management der Kundenreisen**

- Wurden die Kundenmotive und -bedürfnisse je Zielgruppe (Unterschied zu Kundensegment) evaluiert und daraus Kundenprofile abgeleitet?
- Denkt die Sparkasse eher in Prozessen oder bereits in Kundenreisen?
- Welche Kundenreisen wurden bereits erarbeitet?
- Wie erfolgt die laufende Optimierung der Kundenreisen?

### **Serviceinnovation**

- Wie wird innerhalb der Sparkasse Experimentieren und Ausprobieren im Sinne von Kundeninnovationen gefördert?
- Gibt es ein "Innovationsteam" oder Runden, die sich mit Innovationen für den Kunden beschäftigen?
- Welche Produkt- und Serviceinnovationen hat die Sparkasse innerhalb der letzten 2 Jahren entwickelt (keine zentralen Entwicklungen anführen)?

### **Messung von Überraschung und Begeisterung**

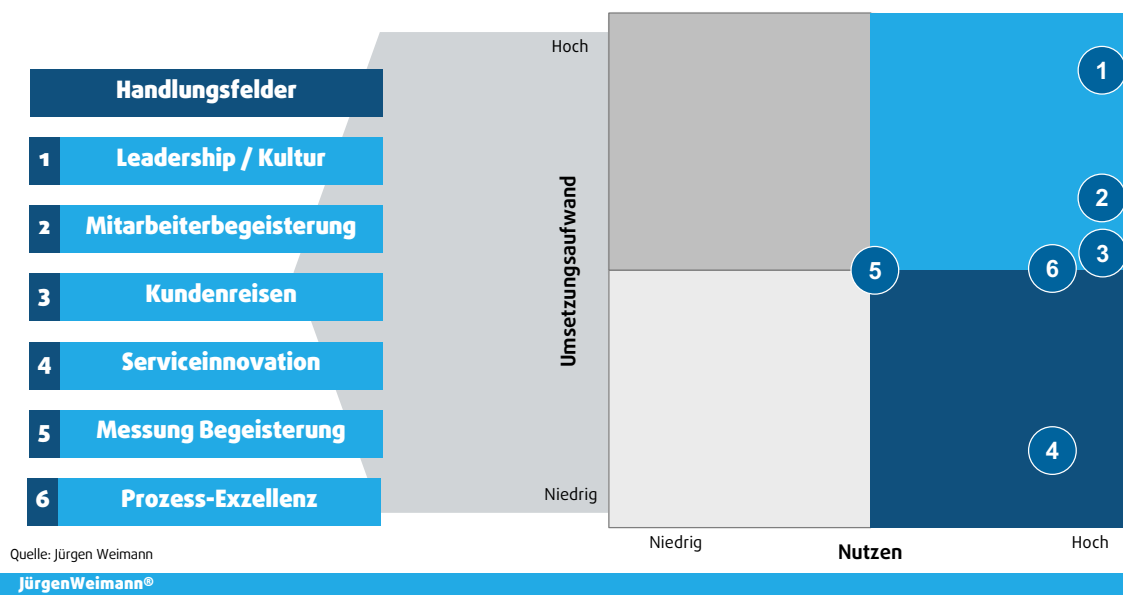
- Wie wird die Kundenzufriedenheit und -begeisterung gemessen?
- Erfolgt eine regelmäßige NPS-Messung?
- Welche Erkenntnisse und Maßnahmen werden aus diesen Kennzahlen abgeleitet?

## Technologie und Prozess-Exzellenz

- Werden alle Möglichkeiten, das Kundenerlebnis zu verbessern, in OSPlus und neo genutzt?
- Wie sehr werden Omnikanalprozesse innerhalb der Sparkasse umgesetzt?
- Verfügt die Sparkasse über ein digitales Beratungscenter?
- Wie wird das restliche Vertriebssystem auf die Erfordernisse der digitalen Welt angepasst?

Anhand dieser Handlungsfelder und der durchgeführten Befragungen bekommen Sie in kürzester Zeit ein sehr ausgewogenes Bild über Ihre Ausgangssituation. Erfahrungsgemäß kann diese Phase innerhalb von 2-3 Tagen abgeschlossen werden. Im Ergebnis haben Sie nun eine Priorisierung der Handlungsfelder. Die in über 10 Projekten häufigste Priorisierung ist folgende:

### Priorisierung – Handlungsfelder Aufwand und Nutzen im Einklang



Die meisten Sparkassen verfügen über eine sehr geringe Ausprägung in den Handlungsfeldern Leadership und Mitarbeiterbegeisterung. Die letzten Jahre waren von zahlreichen strategischen Veränderungen geprägt und Sparkassen waren daher intensiv damit beschäftigt, den Umbau der Sparkasse zu forcieren. Dies hat Spuren hinterlassen, weshalb es nun im nächsten Schritt darum geht, die Mitarbeiter wieder zu einem richtigen Erfolgsteam zu formen. Diese Formung findet im zweiten Sprint statt.

## Sprint 2 – Visionsfindung

Bevor die Projektgruppe losläuft gilt es, im Vorstand gemeinschaftlich eine Vision für die kundenorientierte Sparkasse zu erstellen. Dies erfolgt in drei Schritten.

### 1. Schritt: Eigene Visionsfindung

Jedes Mitglied des Vorstands formuliert seine eigene Vision der Sparkasse, das klare "Warum?" auf max. einer DIN-A4-Seite. Bitte verwenden Sie ganze Sätze und vermeiden Sie "klassische Strategie-Sprache" wie z. B. "Wir haben eine hohe Kundenzufriedenheit, unsere CIR ist x%, das Betriebsergebnis x%." etc. Erfahrungsgemäß funktioniert es am leichtesten, wenn Sie einfach 10 Minuten an einem Stück "losschreiben" ohne aufzuhören. Es gilt eine Sprache zu verwenden, die beim Lesen oder darüber Sprechen ein klares, emotionales Zielbild erscheinen lässt.

Folgende Fragen sollen Ihnen dabei ein wenig helfen:

- Wie sieht Ihr Tag als Vorstand aus?
- Wie agieren Ihre Abteilungsleiter und Führungskräfte?
- Warum würden Ihre Kunden/Mitarbeiter die Sparkasse wieder wählen?
- Wie sprechen Ihre Kunden über die Sparkasse?
- Wie laufen Vorstandssitzungen/Besprechungen/Führungsgespräche ab?
- Welche Verhaltensweisen prägen die Zusammenarbeit in der Sparkasse?
- Wie werden die Kunden behandelt?
- Was ist anders zu heute?
- Wie fühlt sich das Erreichte für Sie und Ihre Mitarbeiter an?

### 2. Schritt: Gemeinsame Visionsfindung

Diskutieren Sie innerhalb eines Tages über Ihre erstellten Visionen und formen Sie diese zu einer Vision des Vorstandes. Lassen Sie diesen Schritt unbedingt durch einen neutralen Dritten begleiten, denn Sie können entweder "teilnehmen" oder "moderieren", nicht aber beides.

### 3. Schritt: Erweiterung auf die Führungskräfte zweiter Ebene

Kommunizieren Sie die erstellte Vision an Ihre Führungskräfte zweiter Ebene und lassen Sie diese überlegen, welche Auswirkungen diese auf ihre verantworteten Bereiche hat. Diskutieren Sie anschließend gemeinschaftlich innerhalb eines Tages die Erkenntnisse. Im Ergebnis geschehen zwei Dinge: zum einen verfügt die Sparkasse über eine Vision, die die Chance bietet, Orientierung, Motivation und Verbindung zu schaffen. Gleichzeitig hat die Umsetzung durch die Diskussion mit den Führungskräften bereits begonnen; dies gilt es nun hausweit ins Gespräch zu bringen.



## 4.2. Phase 2 – Loslaufen und Kundenreisen designen

Ich empfehle die Implementierung einer Arbeitsgruppe von 8-12 Menschen, die alle über eine hohe Begeisterung für das Thema der Kundenorientierung und gleichzeitige Strahlkraft in der Sparkasse verfügen. Strahlkraft bedeutet für mich, dass andere Menschen jemandem gerne zuhören. Sie alle kennen Namen, bei denen, wenn diese in der Sparkasse fallen, die meisten die Augenbrauen hochziehen und Dinge sagen wie z. B. "Ah, wenn der an dem Projekt arbeitet, dann kann das nichts werden." Sie suchen für diese Projektgruppe den genauen Gegenpol. Für die Bearbeitung der einzelnen Handlungsfelder wird meist folgende Anzahl an Workshops benötigt:

- Mitarbeiterbegeisterung und -stolz → 2-3 Workshops
- Management der Kundenreisen → 1 Workshop je Kundenreise
- Serviceinnovation und -prozesse → 1-2 Workshops
- Messung von Überraschung und Begeisterung → 1 Workshop
- Technologie und Prozess-Exzellenz → 3-10 Workshops (abhängig vom aktuellen Nutzungsgrad der Funktionalitäten in OSPlus)

Da die individuelle Ausgangssituation Ihrer Sparkasse höchsten Einfluss auf die Handlungsfelder und somit die zu bearbeitenden Themen hat, verzichte ich an dieser Stelle auf eine detaillierte Ausführung der einzelnen Workshopthemen. Gerne gebe ich Ihnen in einem kostenfreien Erstgespräch Ideen an die Hand, wie es in Ihrer Sparkasse aussehen könnte. Ein Ansatz, der für 99% der Sparkassen von Relevanz ist, ist die Betrachtung der Sparkasse anhand von Kundenreisen. Daher führe ich das Vorgehensmodell im Folgenden aus.

### Kundenreisen die begeistern

Drei Schritte führen zu einer herausragenden Kundenreise:

- Schritt 1 – Kundenprofil erstellen
- Schritt 2 – Kundenreise designen
- Schritt 3 – Handlungsfelder evaluieren und umsetzen

#### Schritt 1 – Kundenprofile erstellen

Ziel dieses Schritts ist die Bildung von homogenen Kundenprofilen (max. 5 für PK und 5 für FK) zur Sensibilisierung der Beraterinnen und Berater für die Gesprächsvorbereitung und das Design der idealen Kundenreise.

Bei der Bildung von Kundenprofilen können die Zielgruppen aus der Vertriebsstrategie der Zukunft eine Grundlage sein. Ziel der Kundenprofile ist es, Klarheit darüber zu schaffen, wie die Erlebniswelt des einzelnen Kunden aussieht, welche Erwartungen/Bedürfnisse daraus resultieren und was das letztlich für die Betreuung dieses Kunden bedeutet. Im besten Fall sollte vor dem inneren Auge ein konkreter Kunde entstehen, während man das finale Kundenprofil liest. Daher empfehle ich: Geben Sie jedem Profil einen Namen und googeln Sie ein Foto, um auch einen visuellen Eindruck von der Kundin/dem Kunden zu haben. Am besten funktioniert die Erarbeitung in einer Gruppe von max. 8 Mitarbeitern. Dabei werden folgende Kategorien beantwortet (diese können Sie gerne durch eigene Kategorien erweitern):

- Persönliche Daten: Name, Alter, Geschlecht, Familienstand, Einkommen, Vermögen
- Verhalten: Kleidungsstil, Lieblingslokalitäten, besuchte Webseiten, gelesene Bücher, Magazine und Zeitungen, Vorlieben für Urlaub/Freizeitgestaltung/Tagesablauf etc.
- Einflussgruppen: Welche Menschen, Gruppen, virtuelle Gruppen (z. B. Blogs, YouTube-Kanäle), Primärgruppen (z. B. Partner, Eltern) und sonstige Einflussfaktoren prägen die Meinung dieses Kunden?
- Konsumerlebnisse: Welche Konsumerlebnisse hat dieser Kunde neben der Sparkasse? (z. B. Einkauf von Lebensmitteln, Beratung zum Küchenkauf, Urlaubsplanung, Online-Shopping)
- Erwartungen: Welche Erwartungen hat dieser Kunde an einen Finanzdienstleister? Woran erkennt er, ob er "willkommen" ist? Wie definiert er ausgezeichnete Kundenbetreuung/hervorragenden Service?

Je spezifischer Sie die einzelnen Fragen beantworten und sich somit in den Kunden hineinversetzen können, desto besser. Ergänzend könnten Sie ebenso "befreundete" Kunden mit in den Workshop integrieren, um noch tiefere Erkenntnisse aus erster Hand zu gewinnen. Im Ergebnis erhalten Sie Kundenprofile, die z. B. Ehepaar Müller (Senioren, 60+) und Anton Aufsteiger (Studium beendet, erster Job, 29) heißen könnten.

### **Schritt 2 – Kundenreisen neu ausrichten**

Nachdem für alle Teilnehmer ein eindeutiges Bild von diesem Kunden entstanden ist, gilt es im nächsten Schritt, daraus abzuleiten, was dies nun für die unterschiedlichen Kundenreisen – also die Summe der Erlebnisse, die ein Kunde in Verbindung mit der Sparkasse hat – bedeutet. Wie würde der Beispielpkunde Ihr aktuelles Vorgehen beim Sparkassen-Finanzkonzept bewerten? Folgende Kundenreisen treten meist im Kontakt mit Sparkassen auf:

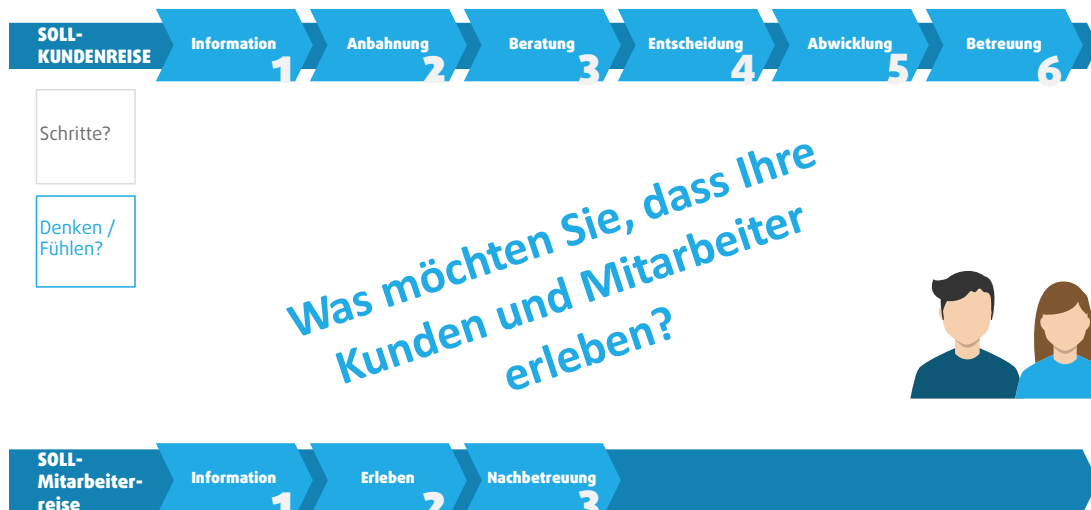
## Kundenreise – Wie erleben Ihre Kunden folgende Situationen?

- 🗨 Ich möchte ein Konto eröffnen.
- 🗨 Ich möchte eine Immobilie finanzieren.
- 🗨 Ich möchte ein Auto kaufen.
- 🗨 Ich möchte Geld anlegen.
- 🗨 Ich benötige eine Beratung.
- 🗨 Ich möchte eine Überweisung tätigen.
- 🗨 Ich habe eine Vertragsänderung.
- 🗨 Ich habe geheiratet, ein Kind bekommen, einen Nachlass zu melden.

JürgenWeimann®

3

Trotz zahlreicher Empfehlungen anderer Berater können Sie sich die Zeit sparen, die IST-Reise zu dokumentieren. Die Menschen in Ihrer Arbeitsgruppe haben diese im Kopf. Vielmehr sollten Sie nun die ideale Kundenreise designen, am besten anhand der folgenden Kategorien:



© JürgenWeimann 2018

Diesen Schritt führen Sie nun mit allen erstellten Kundenprofilen durch, da die Erwartungen von Anton Aufsteiger sich massiv von denen des Ehepaars Müller unterscheiden werden; gleichzeitig wird auch die Kanalnutzungen eine andere sein.

### Schritt 3 – Ableitung von Maßnahmen

Im dritten Schritt leiten Sie dann anhand der aktuellen Kundenreise die notwendigen Maßnahmen ab. Meist kommen dabei einige zusammen, da sich das tatsächliche Kundenerlebnis massiv von dem gewünschten Kundenerlebnis unterscheidet. Aufgrund der Vielzahl der Handlungsfelder empfehle ich, mit den TOP 3 Kundenreisen zu starten. Diese sind meist "Ich will eine Immobilie kaufen.", "Ich will ein Konto eröffnen. " und "Ich will Geld anlegen. ". Sie werden merken: Allein durch die Erarbeitung in einem Team, das Vertreter aller Hierarchiestufen aus Markt, Stab und Marktfolge beinhaltet, kommen wundervolle Ideen zustande. Als Moderationsmethode empfehle ich den DesignThinking Ansatz, da Sie hier auf dem schnellsten und produktivsten Weg zu kreativen Lösungsideen kommen werden.

### 4.3. Phase 3 – Verstetigung zur dauerhaften Umsetzung

Die letzte Phase dient vor allem der dauerhaften Integration in das Tagesgeschäft. Kundenorientierung ist kein einmaliges Projekt, oder eine abgeschlossene Maßnahme, sondern will dauerhaft gelebt werden. Täglich können sich die Marktgegebenheiten wandeln und sich dadurch die Bedürfnisse der Kunden verändern. Deshalb ist die Sparkasse aufgefordert, die Kernprozesse und Kundenreisen einer fortwährenden Evaluation zu unterwerfen und dadurch sicherzustellen, dass sich das Kundenerlebnis laufend weiterentwickelt. Denn Elemente der Kundenreise, die den Kunden heute positiv überraschen, sind morgen bereits Teil der Erwartungshaltung des Kunden und führen nicht mehr zu einer besonderen Begeisterung. Empfehlenswert für die Phase 3 ist die fixe Implementierung eines „Innovationsteams“, welches die Bedürfnisse der Kunden stetig beobachtet und ggf. durch Fokusgruppenbefragungen evaluiert und entsprechend die Kundenreise anpasst.

## 5. Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, Kundenorientierung ist weniger eine Maßnahme, sondern mehr ein Weg, geprägt durch eine Haltung. Kundenbedürfnisse entwickeln sich laufend weiter und somit ist der Weg der Kundenorientierung ein fortwährender und vor allem dauerhafter. Nicht die Optimierung einer Kundenreise oder die Umsetzung einer Maßnahme zur Begeisterung der Mitarbeiter ist hier hilfreich, es hilft nur der ganzheitliche Ansatz, der auf der Basis einer individuellen Ausgangssituation fußt. Mein Ziel war es, Ihnen mit diesen Thesenpapier einen besseren Überblick über die Facetten der Kundenorientierung zu geben und dabei gleichzeitig Impulse und Inspiration zu liefern. Aus tiefster Überzeugung glaube ich an die Sparkassenidee – auch in einer digitalen Welt – gleichzeitig sehe ich aber noch zahlreiche notwendige Schritte, bis die S-Finanzgruppe wirklich als die kundenorientierteste Bankengruppe Deutschlands zählt. Da Kundenorientierung mehr ein Weg als eine Maßnahme ist, beginnen Sie am besten noch heute.

Gerne begleite ich Sie auf diesem Weg.

Ihr



Jürgen Weimann



## 6. Über den Autor

Jürgen Weimann ist **Umsetzungsbeschleuniger** und zählt zu den führenden Experten für digitale Transformation bei Sparkassen.

Schluss mit Unklarheit in der Strategie, hindernder Abteilungsdenke, Meetings ohne Mehrwert, Markt-/Stab-Diskussionen, lustlosen Führungskräften und Mitarbeitern in sinnlosen PowerPoint-Schlachten. Hin zu einer Sparkasse in positiver "Wallung" mit Klarheit in der Strategie, Freude im Handeln, steigenden Erträgen, Innovationskraft, Kundenfokus in allen Bereichen und Mitarbeitern, die Veränderungen mit Leidenschaft leben. Für diese Kultur und Ergebnisse steht Jürgen Weimann.

### Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Jürgen Weimann vereint betriebswirtschaftliches Know-how, profunde Praxiserfahrung und Empathie für das Mobilisieren von Menschen. Dadurch gelingt es ihm, Vorstände und Mitarbeiter gleichermaßen zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

<p><b>Geschwindigkeit:</b> um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse</p>	<p><b>Seniorität:</b> 100% exklusive Begleitung durch Jürgen Weimann</p>	<p><b>Expertise:</b> zehn Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter sowie elf Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten</p>
<p><b>Empathie:</b> Egal ob Vorstand, Führungskraft oder Mitarbeiter, alle spüren Augenhöhe</p>	<p><b>Rentabilität:</b> Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten.</p>	



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