



**Die meisten Menschen verwenden mehr Kraft daran, um die Probleme herumzureden, statt sie anzupacken**

(Henry Ford)

## **Volks- und Raiffeisenbanken / Sparkassen - eine Geschichte mit Zukunftspotential**

Die Regionalbanken unterliegen einem rasanten strategischen Wandel und stehen vor einem immensen Anpassungsprozess. Die ganz große Herausforderung ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg in die sich verändernde Welt mitzunehmen.

Digitalisierung - technologischer Wandel - verändertes Kundenverhalten - Generationen Y und Z - Silver-Ager - Ergebnisdruck - normative Anforderungen / Regulatorik - ...

Alles Schlagworte mit direkter Auswirkung auf die Anforderungen an Unternehmensentwicklung, Management und Führung.

Diese Anforderungen heute und morgen in die eigene Führungsrolle und die tägliche Führungsarbeit zu übersetzen, benötigt neben der persönlichen Führungsfähigkeit und einer ausgeprägten Führungsbereitschaft auch eine große Portion an Führungswissen zu den sich daraus ergebenden Herausforderungen sowie den möglichen Methoden und Hilfsmitteln um die Führung ziel- und empfängerkonform zu gestalten.

Das Bewusstsein zur Notwendigkeit der Veränderung und Anpassung an das kaum beeinflussbare Umfeld ist gegeben. Nicht wenige Banken suchen ihr Heil in der Fusion – und es gibt viele gute Gründe die dafürsprechen. Auch wenn dieser Weg positive Perspektiven in Aussicht stellt, so bleibt es doch dabei

### **Die Notwendigkeit der Anpassung trifft alle – ob groß oder klein**

und

### **Erfolg ist keine Frage der Größe, sondern eine Frage der Anpassungsfähigkeit und - geschwindigkeit!**

Nicht anpassen bedeutet die Gefahr, das bestehende Geschäftsmodell zu verwalten – im Zweifel bis zu dessen Untergang.

Im anstehenden Anpassungsprozess geht es um folgende vier Kernhandlungsfelder:

1. Die Dualität des Bankgeschäfts erkennen und das Geschäft darauf ausrichten; das heißt:

Das Mengengeschäft strategisch neu aufstellen - Kosten reduzieren, Angebote und Prozesse einfach und verständlich für den Kunden gestalten, Produktivität über die Nutzung digitaler Zugangswege steigern und Bringgeschäft erzeugen ist das Gebot der Stunde.

Das qualifizierte Geschäft mit Firmen und Privatkunden qualitativ ausbauen - mehr Investitionen in Beziehung, Verlängerung der Wertschöpfungskette auch über das reine Bankgeschäft hinaus durch neue Leistungen, Netzwerke und Partnerschaften.

2. Klarheit in der Organisation von morgen schaffen =

Wo wollen wir Ende 2021 stehen?

Was wollen wir dazu gestalten – welche Themen gehen wir wann an?

Wen haben wir wie lange an Bord (Vorstand, Führungskräfte, Leistungsträger)?

Mit wem wollen wir gestalten – auf wen können wir bauen?

Welche strukturellen Änderungen bedeutet das qualitativ und quantitativ?

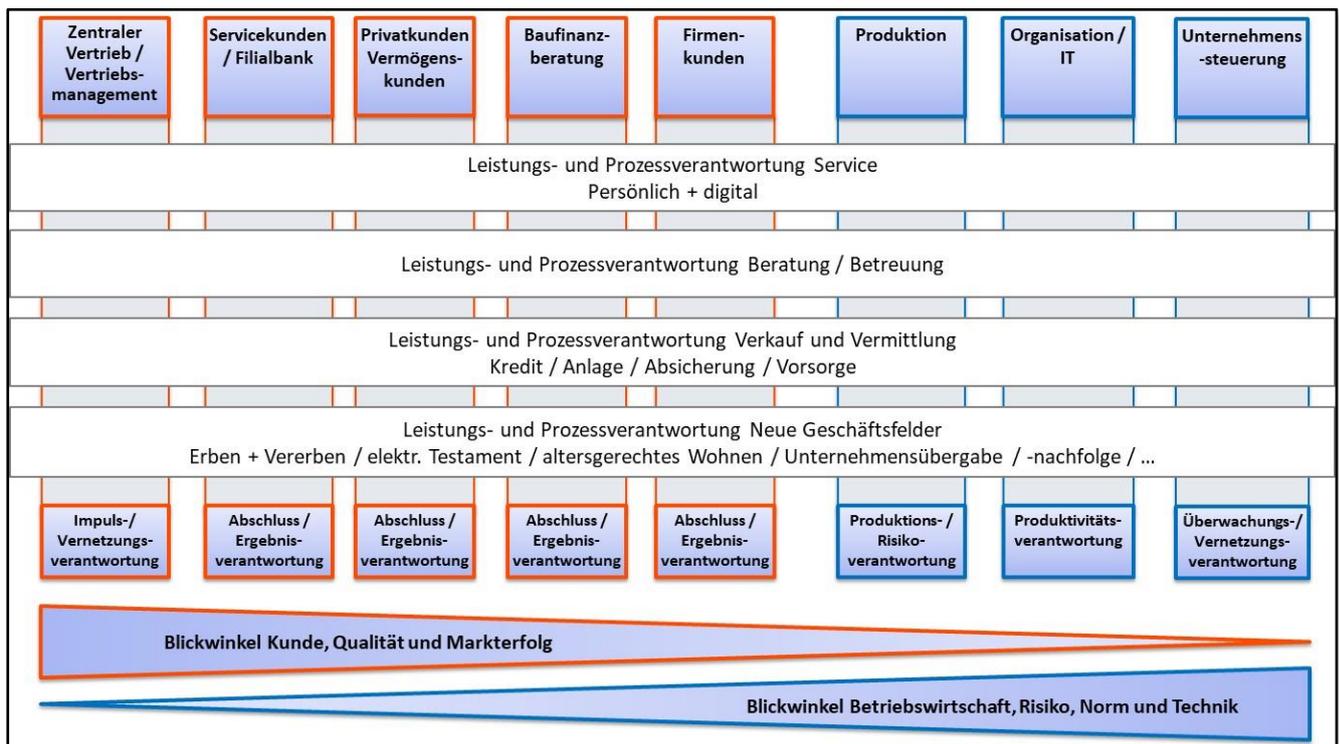
Wann und wie setzen wir diese um?

3. Ressourcen qualitativ und quantitativ Strategie orientiert entwickeln und einsetzen =

Zeit für Kunden und Vertrieb – Kapazität, Qualität und ausgeprägte Fähigkeit zur emotionalen Kundenbindung im Vertrieb

Produktivität, Verantwortungsbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit und Spezialistentum im Nicht-Markt-Bereich

Das Auflösen des Silodenkens (Filialbank, Privatkundenbank, Firmenkundenbank, Marktfolge, Controlling, Organisation oder Rechnungswesen) - Überführung des Selbstverständnisses der Gesamtmannschaft in "Wir sind ALLE Kunden-, Leistungs- und Prozessverantwortliche (siehe das nachfolgende Schaubild)



4. Den eigenen Markenwert und die Besonderheit der Rechtsform erkennen, die eigenen Stärken bewusst und gezielt für den Aufbau neuer Leistungsfelder nutzen, Regionalität betonen, Verantwortung für die Region übernehmen, regionale Leistungsmarken entwickeln und damit in Empfehlungen, Bringgeschäft und Produktivität umwandeln.

Um diesen Weg zu erfolgreich zu gehen, sollten Manager und Führungskräfte zuerst einmal ihre eigenen Glaubenssätze überprüfen. Folgende Überzeugungen helfen, die Mannschaft auf dem Weg der Veränderung mitzunehmen, denn diese Überzeugungen sind spürbar und schaffen Lust auf Zukunft:

- **Ich bin stolz darauf, gestaltender Teil einer Regionalbank mit Zukunftspotential zu sein**
- **Ich bin davon überzeugt, dass wir unsere Zukunft selbst in der Hand haben und erfolgreich gestalten können**
- **Ich bin mir sicher, dass wir für diesen Weg die richtige Mannschaft an Bord haben**

Für den Erfolgsweg bedarf es weniger, aber zwingend notwendiger Grundlagen:

- Zeigen Sie Einigkeit im Management und der Führungsmannschaft. Machen Sie klar, dass es sich um einen Weg des „NO RETURN“ handelt.
- Lösen Sie sich von Allgemeinplätzen. Beschreiben Sie den gewollten Zielzustand konkret, klar, verständlich und nachvollziehbar (Nutzen für Kunden, Mitarbeiter, Region und Bank). Wählen Sie dafür ein Zeitfenster, das überschaubar ist (z.B. 3 Jahre) und von der Notwendigkeit „JETZT HANDLEN“ überzeugt. So sorgen Sie dafür, dass bei allen, vom Vorstand über die Führungsmannschaft bis zur Mitarbeiterin / zum Mitarbeiter im Service / im Zahlungsverkehr Bereitschaft für eine schnelle Umsetzung entsteht.
- Verzichten Sie auf allzu viel detaillierte Planung - **ANFANGEN, VERÄNDERUNG SPÜREN, FEHLER ZULASSEN** und rasch **KORRIGIEREN, ERFOLGE SICHTBAR MACHEN** ist das Erfolgsrezept.
- Managen Sie den Veränderungsprozess agil - das heißt **KONZENTRATION** auf das Wesentliche, **GESCHWINDIGKEIT** statt Perfektion, regelmäßige „**Boxenstopps**“ zur Überprüfung der erarbeiteten (Zwischen-) Lösungen und ihrer Kundenwirkung, intensive Kommunikation in alle Ebenen zu den erarbeiteten Veränderungen und den bereits erzielten Erfolgen. Fördern Sie den **FORTSCHRITT** in dem Sie unnötige Komplexität vermeiden, achten Sie auf einfache, verständliche und in kleineren Schritten aber dafür rasch umsetzbare Lösungen.

Die Regionalbanken unterliegen einem rasanten strategischen Wandel und stehen vor einem immensen Anpassungsprozess. Die ganz große Herausforderung ist, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf diesem Weg in die sich verändernde Welt mitzunehmen.

Erfolgreiche Führung in dieser Branche heute bedeutet in erster Linie nicht das Bankgeschäft zu beherrschen, sondern Profi im Management von Veränderung zu sein.

Schaffen Sie daher bei sich selbst die Voraussetzungen für Ihre persönliche CHANGE-KOMPETENZENTWICKLUNG und Ihren eigenen CHANGE-PROZESS.

Realisieren Sie alle Produktivitätschancen in ihrem Haus und schaffen Sie so den personellen und finanziellen Freiraum für Innovation und Investition.

Gerne unterstützen meine Netzwerkpartner und ich Sie dabei.