

# Komplexe Veränderungen in Sparkassen

## Vertrieb der Zukunft oder Vertreibung aus dem Paradies?

Ein Beispiel aus der Welt der Sparkassen

Dortmund, im Herbst 2017

---



# Auslöser für den Change Prozess VdZ



Ein Bündel unterschiedlicher Auslöser setzt einen radikalen Wandel in Gang

- Zunehmende, z.T. massive **Ertragseinbrüche** durch dauerhafte Niedrigzinsen
- Hohe Kosten durch wachsende **Regulatorik**
- Verschärfte **Markt- und Wettbewerbsbedingungen**
- Druck durch **neue Mitbewerber** (Fintecs, Direktbanken)
- Zunehmender **Kostendruck** (Personalkosten, nicht ausreichende Effizienz von internen Prozessen)
- Veränderung von **Kundenbedürfnissen** und Gewohnheiten (Abnahme Filialbesuche, Digitalisierung und Folgen)
- Wachsende **Unsicherheit**, ist das **Geschäftsmodell** von Spk weiter zukunftsfähig, oder „müssen die Sparkassen sich neu erfinden““
- Trend zur **Standardisierung** von Prozessen und Führung z.B. durch Projekte wie „Führen im Vertrieb“ sowie „Vertrieb der Zukunft“ (VdZ) durch den Dachverband in Berlin (DSGV)

# Die Folgen aus VdZ sind äußerst vielfältig!

Parallelität, Komplexität und Tempo stellen alle vor große Herausforderungen



- **Neugestaltung in (fast) allen vertrieblichen Belangen:**
  - Standardisierte Prozesse, Schnittstellen, Zuständigkeiten, Aufgaben, Beratungs-/Verkaufswege
  - Schließung von Filialen/Standorten
  - Kundensegmentierung
  - Digitalisierung Kundenservicecenter, Kundenberatungcenter online
  - Produkte und Geschäftsfelder
  - Beratungs- und Öffnungszeiten
- **Grundlegende personelle/persönliche Folgen für die Masse der Mitarbeiter:**
  - Aufgabe, Position, Standort, zeitliche sowie z.T. finanzielle Rahmenbedingungen
  - Individueller Entwicklungsbedarf
  - Für Bindung und Zusammenarbeit mit Vorgesetzten, Teamkollegen und mit Kunden
- **Und dann noch ein notwendiger mentaler Wandel:**
  - Anforderungen an Veränderungsbereitschaft und –fähigkeit (Loslassen von alten Gewohnheiten, Offenheit für Neues), Eigenverantwortung, Lösungsorientierung, Umgang mit Druck
  - Anforderungen an Beratung, Verkauf, Ergebnis
  - Veränderung von Werten mit Folgen für Identifikation (Regionale Nähe, Beziehungsbank, Service als Kontaktboden für Verkauf, Fokus primär auf die „richtigen“ Kunden als Ertragsbringer...)

- VdZ führt zu einem **radikalen Wandel** – ist das eher **Fluch oder Chance**?
- Viele Veränderungen führen zu **Veränderungsmüdigkeit**, reicht die **Veränderungsmotivation**?
- Projektmanagement ohne **Change Management (CM)** führt nicht zum notwendigen Erfolg!
- Konzeptarbeit war aufwendig und zeitintensiv, nun soll die **Umsetzung schnell** und **reibungslos** ablaufen. Aber wird das funktionieren?
- Der Respekt vor der **Komplexität** des Change Prozesses wächst, die **Unsicherheit** der Führungskräfte „wie kann es gelingen“ nimmt zu.
- Die Begleitung des Umsetzungsprozess durch einen **externen Change Berater** wird eingefordert.
- Im CM wird auf einen **ganzheitlichen Ansatz** mit notwendiger Verzahnung geachtet.
- Zentrale **Werte** der Unternehmenskultur sind im **Vorgehen** zu beachten: Transparenz schaffen, Sinn stiften, Mitgestaltung/Partizipation bieten, harte Schnitte mit neuen Perspektiven verbinden
- Die Erkenntnis wächst, die VdZ-Strategie mag gut sein, letztlich kommt auf die **Menschen** an, ob VdZ nachhaltig Erfolg führen wird.
- Im **Fokus** stehen die **FK**, um ihren vielfältigen Rollen gerecht zu werden (Steuerer, Kommunikator, Impulsgeber, Ermutiger, Konfrontierer, Emotionsmanager, Unterstützer, Umsetzer + Mensch)
- Gleichzeitig brauchen die **MA** Dialogplattformen und Möglichkeiten, um ihnen den Umgang mit Veränderungen zu erleichtern, ihre Eigenverantwortung und Lernen in „Echtzeit“ zu unterstützen.

# Konsequente Umsetzung in Veränderungen braucht Verzahnung

## Übersicht

### Umwelteinflüsse:

Kunden, Politik,  
Markt, Konkurrenz,  
Gesellschaft



**Strategie,  
Ziele, Vision**

**Kultur,  
Werte**

**Personen,  
Verhalten,  
Potenziale**

**Strukturen,  
Prozesse,  
Instrumente**

### Kulturveränderung

- Gemeinsames Grundverständnis auf OFK-Ebene (VdZ-Umsetzung, CM, Rolle + Verantwortung, Werte...)
- Hierarchieübergreifendes Grundverständnis incl. Erwartungskklärung

### Strategieumsetzung

- Handlungsbedarf und Sinn erlebbar vermitteln
- Zukunftsmodell Spk: harte Schnitte + neue Perspektiven
- GB-Strategien: VdZ übersetzen auf GB-spezifische Situation
- Ziele, Strategien in der Umsetzung realistisch-ambitiös

### Personalentwicklung

- Supervision für GBL, TP-Leiter CM
- Perspektivgespräche führen
- Boxenstopps: Unterstützung alle FK im Umsetzungsprozess
- Veränderungswerkstätten für MA
- Veränderungscoaching (optional)

### Unterstützung (Strukturen, Prozesse)

- Teilprojekt CM und IK; Resonanzergebnisse; IK auf allen Kanälen, Multis auf MA-Ebene
- Qualität Personal-Auswahlprozess sichern
- Mitgestaltung übergreifend (Großveranstaltungen)
- Leistungs- und Erfolgsmaßstäbe neu definieren
- Teamfindung/-integration unterstützen

# Das Projekt VdZ ist beendet, die Umsetzung geht weiter....



## Prozessauswertung - key learnings aus Sicht der oberen Führungskräfte

### Erfolgsfaktoren, Förderliches

- Sinn VdZ und Handlungsbedarf wurde von MA verstanden und angenommen
- Offene, ehrliche Kommunikation/Information, auch zu schwierigen Themen; Wichtiges muss man immer wieder sagen
- Zusammenarbeit/-halt auf GB-Ebene „trotz“ mancher Konflikte gestärkt (Supervision hilfreich)
- Prozessorientierte FK-Unterstützung ist ziel-führend & notwendig
- Mehrzahl von MA „bis jetzt“ gut mitgenommen (durch FK, Persp.gespräche, Veränderungswerkst.)
- Negative Reaktionen/Beschwerden von Kunden nur im geringen Umfang
- Change-Prozess wurde professionell geplant und durchgeführt
- 2-3 „Leuchttürme“ zum Start umsetzen
- Für künftiges CM: Prozess von hinten planen, Zeit-puffer einbauen, ggf. Umsetzungsphasen ver-kürzen, Mut als OFK loszulassen – bei kalkulierbarem Risiko, Resonanzschleifen für flexibel-angepasstes Vorgehen nutzen, Emotionen und Gruppendynamik im Blick haben...)

### Hinderliches, Stolpersteine

- Der mentale Wandel (Berufsbild Bankkfm.) braucht mehr Zeit und Unterstützung durch FK
- Spagat: Prozesse – Ziele – Personalbemessung (MAK senken bevor neue Prozesse wirken)
- Auswahl neuer FK z.T. „rückwärts- statt zukunfts-orientiert“
- FK haben trotz aller Bemühungen z.T. unter-schiedlich klar kommuniziert
- Vertriebsziele erfüllen, Alltag meistern, intensiv im Projekt mitarbeiten – andererseits - mehr Zeit für Führung & Kommunikation, Teamfindung und PE bleibt ein Dilemma, geht an die Grenzen und darüber hinaus
- Angemessenheit des Tempos, zwischen beschleunigen und entschleunigen
- Mangelnde Rücksichtnahme anderer interner Bereiche
- Neuaufbau von Kunden-Beraterbeziehungen braucht (mehr) Zeit und aktive Kontaktaufnahme
- (Gewisser) Einbruch von Produktivität und Vertriebszahlen im Prozess als Realität einkalkulieren; Vorsicht vor Druckausübung

1. Den **ganzheitlichen Blick** in der Prozess-Steuerung und Führung beachten
2. Die **Sinn-Kommunikation** („Story der Veränderung“) über alle Kanäle, rational und emotional vermitteln
3. **Führung** als „zentraler Stellgröße“ im Fokus haben, Führungskräfte in der Führung und Steuerung der praktischen Umsetzung unterstützen
4. **Mitarbeitern** Plattformen für Austausch, Übernahme von Selbstverantwortung, kollegiales Lernen und „Verdauen“ bieten
5. Konstruktiv und wirksam mit **Emotionen** und Auswirkungen auf **Gruppendynamik** umgehen
6. **Zuhören, reflektieren und flexibel** intervenieren (Resonanzgruppen und Multis für die Prozess-Steuerung nutzen)
7. Trotz des Erfolgsdrucks, **Ziele** in der Umsetzung **realistisch** und gleichzeitig **ambitiös** setzen sowie den **Kunden** im Denken und Handeln sichtbar im Fokus behalten

---

Annette Vorwerk-Behrend



**HBC**  
**Hamburger BeraterContor GmbH**

Hinter den Tannen 10 · 21509 Glinde

Fon +49 40 710 77 50

Mobil 0179 390 89 78

office@hbcontor.de

**www.hbcontor.de**