

Coronakrise

Darwin neu denken: Haltung zählt

Die Coronakrise wird die Transformation in die digitale Welt beschleunigen. Allerdings bewirkt Covid-19 bei vielen Menschen auch ein Umdenken, das Banken in die Hände spielen kann. Dies gelingt allerdings nur dann, wenn Institute mit klarem Unternehmenszweck und aus einer klaren Haltung heraus das Leistungsversprechen ihrer Marke an Kunden dauerhaft zum Leben erwecken.

Franz-Rudolf Esch

Covid-19 hält uns alle in bislang ungeahnter Weise in Atem. Die Zeit nach dem Coronavirus wird anders werden als zuvor. Davon ist keine Branche ausgenommen. Die Auswirkungen auf Märkte, Kundenverhalten, Partner im Vertrieb, Zulieferer und Wettbewerber werden grundlegender Natur sein.

Es ist eine Disruption der besonderen Art: Bill Gates warnte schon lange vor den Gefahren einer großen Pandemie. Nassim Taleb, der mit seinem Buch „Der schwarze Schwan“ unser Denken in neue Richtungen gelenkt hat, charakterisiert Corona als weißen Schwan und somit als vorhersehbar: Ein Ereignis, das eintreffen musste.

Gerade mit Blick auf Unternehmen, Marken und ihre Vermarktung gilt es, sich rechtzeitig über die möglichen Auswirkungen des Coronavirus ein Bild zu verschaffen. In einer Welt mit so hoher Volatilität, Unsicherheit, Komplexi-

tät und Ambiguität bedarf es eines vorausschauenden Handelns, um nach der Krise die richtigen Dinge zu tun.

Auf die Frage nach der Zukunft gibt es allerdings keine einfachen Antworten. Kleine Veränderungen können großen Einfluss auf das Geschäft haben. Umso wichtiger ist es, sich seiner Stärken bewusst zu werden und umso wichtiger ist es, sich der Dinge bewusst zu werden, die man im Unternehmen möglicherweise ähnlich verdrängt hat wie die Welt die Gefahr einer vorhersehbaren Pandemie.

Deshalb ist es essenziell, Veränderungen durch „Horizon Scanning“, Szenarien und andere Techniken zu erkennen und diese zukunftsgerichtet zu nutzen: für neue Geschäftsmodelle und neue Interaktions- und Kommunikationsformen mit Kunden.

Doch was wird sich für Banken konkret ändern und was heißt dies für die Marke? Hier gibt es zwei

wesentliche Stränge, die das Banking der Zukunft und das Handeln der Unternehmensmarken beeinflussen werden.

Transformationsbeschleuniger

Einerseits wird Covid-19 die digitale Transformation in der Branche beschleunigen und Banken zu verstärkten Anpassungen zwingen. Profiteure sind vor allem digitale Unternehmen, deren Dienstleistungen vermehrt in Anspruch genommen wurden. Die Einfachheit der Nutzung und die bequemen Services werden verstärkt das künftige Kundenverhalten prägen.

Es wird auch die Arbeitswelt verändern. Homeoffice hat sich schnell und nahezu reibungslos etabliert. Die Interaktion zwischen Mitarbeitern sowie Mitarbeitern und deren Kunden via Teams, GoToMeeting oder anderen digitalen Austauschformen funktioniert überraschend gut.



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer der Esch. The Brand Consultants GmbH.
E-Mail: f.-r.esch@esch-brand.com

Nicht jeder Termin muss ein Präsenztermin sein. So sehr diese nutzbringenden, weil effizienten und zeitsparenden Optionen durch die Digitalisierung geschätzt werden, so sehr werden die Ansprüche an das reale Erleben nach oben geschraubt. Es wird eine neue Lust auf echten Austausch in inspirierenden Umgebungen geben. Genau hier sind Banken gefordert, ihre Angebote diesem auseinanderlaufenden Bedarf anzupassen.

Rückkehr der großen Themen

Neben einem Digitalisierungsschub hat die Coronakrise eine Rückkehr und eine Sehnsucht nach klassischen Themen bewirkt: nach mehr Solidarität, mehr Miteinander, mehr Vertrauen, mehr Sicherheit, mehr Verantwortungsbewusstsein und mehr Transparenz.

Es wird eine Renaissance der grundlegenden großen Themen geben, weil Menschen vermehrt nach Sinn suchen werden. Sie werden mehr ihr eigenes Handeln, aber auch das Handeln von Unternehmen hinterfragen. Genau dies ist die Chance für etablierte Banken, wenn diese sich die grundlegenden Fragen ihrer Existenz beantworten und sich kritisch hinterfragen.

Wandel braucht Haltung

Wandel können Unternehmen nur aus einer klaren Haltung heraus erfolgreich gestalten. Dies zeigt die Studie der Unternehmensberatung des Autors und dem Marktforschungsunternehmen explorare zum Thema „Wandel braucht Haltung“. In dieser Studie wurde

bei 500 Managern deutscher Unternehmen aus B2C-, Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen der Frage nachgegangen, wie sich Haltung und Wandlungsfähigkeit auf die Performance von Unternehmen auswirken.

Unternehmen mit starker Haltung handeln auf einem soliden Fundament. Sie haben einen Purpose (Unternehmenszweck) definiert, der die Frage beantwortet: „Warum gibt es uns?“ Ebenso verfügen solche Unternehmen über klare Unternehmenswerte, die ausdrücken, wofür das Unternehmen einsteht.

Dies bietet Mitarbeitern Orientierung für ihr Verhalten. Und schließlich verfügen sie über eine ambitionierte Vision, welchen Zielen sie künftig erreichen wollen. Diese Vision zeigt das Zukunftsziel auf, das alle Mitarbeiter im Unternehmen anstreben.

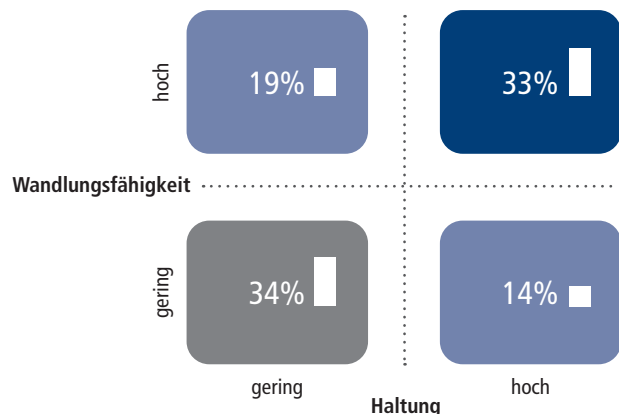
Wandlungsfähigkeit kennzeichnet den Veränderungswillen und die Veränderungsbereitschaft von Unternehmen sowie deren Fähigkeit zur Reflexion. Unternehmen, die wandlungsfähig sind, sind lernende Organisationen, nutzen neue Technologien, entwickeln sich ständig weiter und nehmen Mitarbeiter auf diesem Weg mit.

Es gibt nur ein Erfolgsmuster: Spitzenunternehmen haben eine klare Haltung und eine hohe Wandlungsfähigkeit. Sie sind in der Gesamtperformance um 15 Prozent besser als alle anderen Unternehmen. Doch gerade einmal ein Drittel der Unternehmen beherrscht beides: Haltung und Wandel.

Das können Banken von diesen Spitzenunternehmen lernen:

- Spitzenunternehmen treiben die Veränderung aus einer klaren Haltung heraus und mit ambitioniertem Ziel. Sie haben die grundlegenden Fragen umfassend und tiefgreifend beantwortet.
- Die Frage nach dem Purpose: Warum gibt es uns? Was treibt uns an? Wenn ein Versicherungsunternehmen für sich in Anspruch nimmt, gegründet zu sein, um zu schützen, ist dies ein großer Antrieb.
- Die Frage nach den Unternehmensgrundsätzen: Wofür stehen wir ein? Was sind wünschenswerte Verhaltensweisen im Unternehmen? Drei bis fünf Grundsätze sollten verhaltensprägend wirken.
- Die Frage nach der Markenidentität und nach der Markenpositionierung? Wer sind wir? Warum sollen Kunden uns wählen? Wenn ein Dienstleistungsunternehmen seinen Kunden „Die beste Lösung“ verspricht, ist dies ein starker Kaufgrund.
- Die Frage nach der Vision. Wo wollen wir in zehn bis 15 Jahren stehen? Wenn ein Finanzdienst-

Abb. 1: Unternehmen in der Haltungs-Wandlungsfähigkeit-Matrix



Quelle: n = 500; Esch. The Brand Consultants, 2019.

leistungsunternehmen „Digital Leader“ in seinem Bereich werden möchte, ist dies ein großes und ambitioniertes Ziel.

Durch die konsequente Beantwortung dieser Fragen bestimmen Spitzenunternehmen nicht nur das Spielfeld, auf dem sie sich bewegen, sondern auch das Denken und Handeln im Unternehmen. Dies bündelt Kräfte auf das Wesentliche und stiftet Mitarbeitern Sinn.

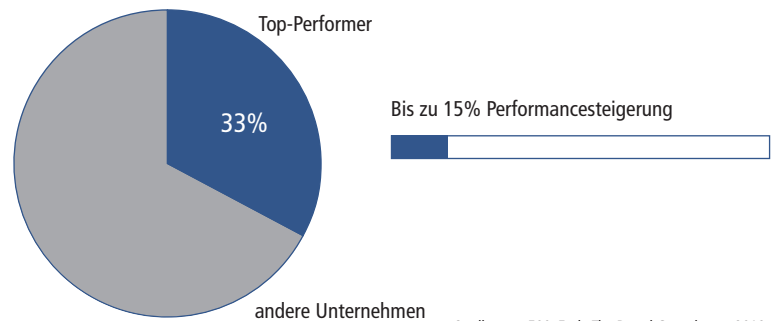
Gerade die Sinnstiftung, die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit empfinden, setzt Motivation und Kräfte frei, die sich extrem positiv auf die Performance von Unternehmen auswirken. Vor allem helfen aber Purpose und Vision dabei, die Transformation mit Ziel und Verstand zu betreiben und nicht vom Kurs abzukommen.

Hier haben etablierte Bankmarken große Vorteile gegenüber neuen Herausforderern: Der von Raiffeisen und Schulze-Delitzsch geprägte Purpose „in Bedrängnis geratenen Mitgliedern zu helfen, ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit zu wahren“ der in seiner Übersetzung lautet „Was einer alleine nicht kann, das können viele“ ist aktueller denn je. Es geht um Solidarität, Miteinander, Verantwortungsbewusstsein und Sicherheit.

Konsequent auf die Kraft der Marke setzen

Allen Spitzenunternehmen ist gemein, dass diese nicht nur Markenwerte und Markenversprechen klar definiert haben, sondern diese auch konsequent umsetzen: durch die Mitarbeiter, an den jeweiligen Kontaktpunkten mit Kunden und auf der gesamten Kundenreise. Dadurch wird ein ganzheitliches Kundenerleben gewährleistet und das Markenversprechen gegenüber Kunden auch konsequent eingelöst.

Abb. 2: Performancesteigerung von Unternehmen mit großer Wandlungsfähigkeit und starker Haltung



Quelle: n = 500; Esch. The Brand Consultants, 2019.

Das wird von Kunden auch honoriert.

Das Leistungsversprechen „Wir machen den Weg frei“ der Volksbanken und Raiffeisenbanken gewinnt gerade in der Coronakrise für viele betroffene Unternehmen und Einzelpersonen an Bedeutung. Es stellt sich allerdings die Frage, ob dies auch für alle Kunden erlebbar wird.

Kommunikation ist dabei die eine Sache, das tatsächliche Erleben der Unterstützung in den Banken die andere. Wir wissen, dass für das Kundenerleben nach wie vor Produkte, Dienstleistungen und Services, wie die Beratung und Unterstützung, der zentrale Einflussfaktor dafür sind, dass das Markenversprechen eingelöst wird.

Mitarbeiter mit auf die Reise nehmen

Spitzenunternehmen setzen konsequent Purpose, Unternehmensgrundsätze, Marke und Vision bei Mitarbeitern um. Sie ermöglichen Mitarbeitern sinnstiftende Arbeit. Sie ermutigen und empower Mitarbeiter. Sie zeigen, welche Wertbeiträge Mitarbeiter dafür leisten können, die Versprechen am Kunden einzulösen.

Sie sind sich dessen bewusst, dass mehr als zwei Drittel der Kundenbegeisterung und der Kundenttäuschung aus Mitarbeiterverhalten resultieren und tun alles

dafür, die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern – mit Erfolg.

Als John F. Kennedy bei der NASA den Hausmeister danach fragte, was sein Job sei, meinte dieser: „Ich helfe dabei, Menschen auf den Mond zu bringen.“ So definiert sich sinnstiftende Arbeit und markenkonformes Verhalten. Was würden die Mitarbeiter der Volksbanken und Raiffeisenbanken antworten und wie würden sie sich verhalten, um das Versprechen „Wir machen den Weg frei“ auch einzulösen?

Spitzenunternehmen schaffen aber auch Verständnis für die Notwendigkeit zum Wandel und nehmen Mitarbeiter bei der Transformation mit, durch Schaffung von Transparenz und durch Schulung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter.

Haltung und Vision konsequent umsetzen

In Spitzenunternehmen ist das Vertrauen der Mitarbeiter in das Top-Management wesentlich größer als bei vielen anderen Unternehmen. Man sieht, dass das Management den Veränderungsprozess konsequent treibt und mit gutem Beispiel vorangeht. Vor allem werden aber Purpose, Grundsätze und Vision konsequent bei der Umsetzung in Zielen, Strategien und Maßnahmen berücksichtigt.

Näher am Kunden

Transformation wird in Spitzenunternehmen weniger aus dem technologisch Machbarem, sondern wesentlich stärker aus dem Kundenbedarf heraus betrieben. Kundenzentrierung und das rechtzeitige Antizipieren des Kundenbedarfs und dessen Übersetzung in digitale Interaktions- und Kommunikationsformen, digitale Dienstleistungen und neue Geschäftsmodelle, die wertschöpfend für Kunden sind, zeichnen sie aus.

Da Top-Manager häufig von Kunden entkoppelt sind, ist es besonders wichtig, Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, Kundenbedürfnisse nicht nur zu erfassen, sondern diese Erkenntnisse auch weiterzugeben, damit daraus neue relevante Leistungen für Kunden gestaltet werden können. Diese Mechanik fehlt häufig bei anderen Unternehmen.

Reinfried Pohl, der Gründer der Vermögensberatung DVAG, sprach immer von seinen Beratern als Marktforschern mit den Fühlern im Markt. Eine schöne Beschreibung für Nähe zum Kunden, aus der für den Kundenbedarf entwickelt und optimiert wird.

Survival of the Fittest

Das von Charles Darwin propagierte Motto „Survival of the Fittest“ gilt auch für Unternehmen. Es gewinnen die anpassungsfähigsten Unternehmen, die den Wandel konsequent angehen. Nur wenige beherrschen dies: Gerade einmal 1,5 Prozent aller Unternehmen sind älter als 100 Jahre.

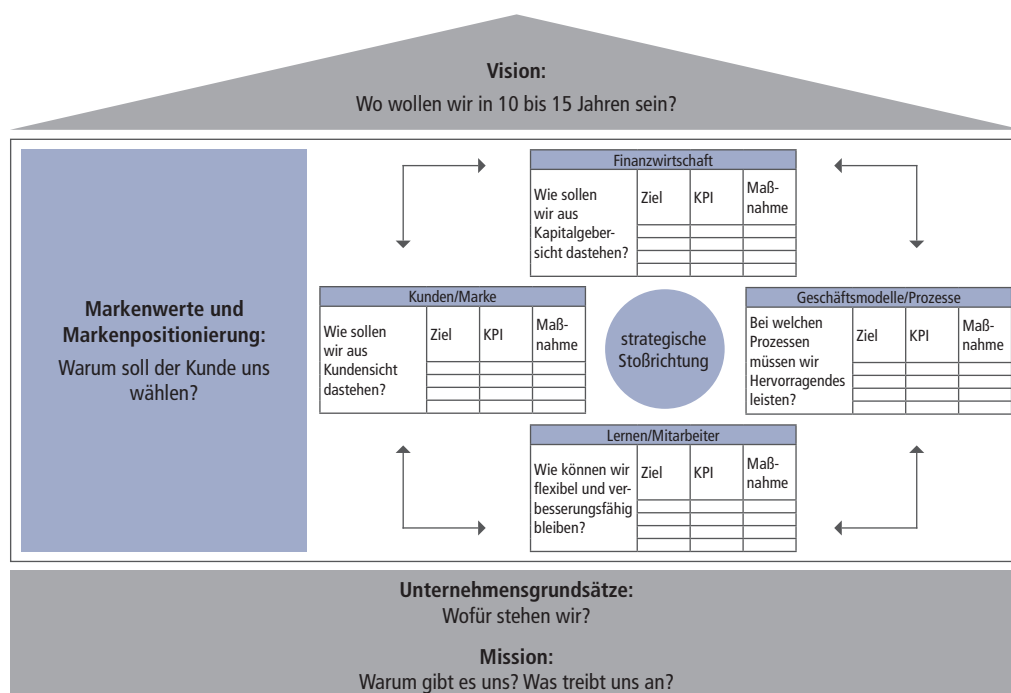
Unsere Studie zeigt klar: Wandel allein reicht nicht, um langfristig den Unternehmenserfolg zu sichern. Ein Beispiel verdeutlicht dies. Das wohl wandlungsfähigste Tier ist das Chamäleon. Es passt sich seinem Umfeld an und wech-

selt die Farbe seiner Haut nach Bedarf. Dies ist eine Anpassungsfähigkeit par excellence.

Sieht sich das Chamäleon aber in einem Spiegel, überhitzt das Tier. Es wechselt ständig die Farbe, um sich an das Bild im Spiegel anzupassen und gerät unter Stress. Übertragen auf ein Unternehmen, führt dies zu vielen Richtungswechseln, die Mitarbeiter wie Manager überfordern. Man macht viel, kommt aber nicht richtig von der Stelle.

Purpose, Identität und Vision geben Halt und Richtung. Sie helfen dabei, die richtigen Dinge zu tun, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren, unnötigen Ballast abzuwerfen und relevant für die Kunden zu bleiben. Sie helfen auch dabei, die Mitarbeiter zu motivieren und sinnstiftend nach innen zu wirken. Vor allem steigern sie die Resilienz Ihres Unternehmens. Das wird das Gebot der Stunde. BI

Abb. 3: Das Haltungs- und Visionshaus



Quelle: Esch, 2020, S. 55