

BEST PRACTICE



Erfolgreiche Führung heisst «Doing»

Roberto Vogt

Die derzeitige Zeit ist durch Unsicherheit geprägt. Umso mehr ist eine umsichtige Führung zentral, um die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Es gilt, zu reflektieren, abzuwägen, zu entscheiden und zu handeln. Vor allem das konsequente Handeln zeichnet exzellente Führung aus.

Diese Ausgabe des BSP.-Newsletters befasst sich mit der Bedeutung von Führung in der Gestaltung, Begleitung und Umsetzung von Veränderungen und Transformationen. Dabei spielt das «Lernen» eine zentrale Rolle: Wir lernen aus vergangenen Erfahrungen, wir brechen bestehende Muster mit neuen Ansätzen und wir haben den Mut, neue Wege einzuschlagen und dabei Neues auszuprobieren und umzusetzen.

Aber was bedeutet es, Neues umzusetzen? Es geht nicht um die Frage, ob «alt» oder «neu»? Es geht darum, das richtige Verhältnis zu finden und zu ermitteln, was sich bewährt. In welchen Bereichen wollen wir uns verbessern? Was wollen wir in Zukunft grundsätzlich verändern? Soll mehr standardisiert werden oder mehr Freiheit gewährt werden? Solche Fragestellungen können nicht abschliessend und eindeutig beantwortet werden. Ein «weder noch» oder «sowohl als auch» Ansatz ist dabei häufig zutreffend. Es gilt in erster Linie, zu handeln. Nur so können die oben aufgeführten Fragestellungen beantwortet werden.

Zu diesen Themen lesen Sie mehr in unserem Newsletter sowie in einer Beilage – eine Kopie des Interviews mit Paul-David Becker und

Silvio Borsani über die Herausforderungen von Transformationen in einer Sonderbeilage des Tagesanzeiger vom 14. März 2022.

Wir wünschen Ihnen viel Spass mit der Lektüre.



Befähigen, um andere zu befähigen

Paul-David Becker

Zwischen August 2021 und März 2022 hat die Bank Cler im Rahmen ihrer neuen strategischen Ausrichtung zusammen mit BSP. ein Verkaufsführungs- und Befähigungsprogramm umgesetzt. Dabei waren die Führungskräfte der gesamtschweizerischen Vertriebsorganisation im Fokus. Die Fähigkeiten und die Verkaufswirkung der Führungskräfte im «First Line Sales Management» konnten markant gesteigert werden.

Als BSP. zur Unterstützung der Bank Cler in der Umsetzung der neuen (Vertriebs-)Strategie angefragt wurde, wusste Samuel Meyer, Leiter Vertrieb und Mitglied der Geschäftsleitung, dass die Führungskräfte für den Erfolg zentral sind. «Der Mensch ist der Schlüssel des Erfolgs. Nur Menschen können etwas bewegen.», unterstreicht Meyer. Entsprechend wurde ein stufengerechtes Programm entwickelt und über die Führungskaskade konsequent umgesetzt.

Die Führungskraft als Erfolgstreiber

Der Startschuss im August 2021 beinhaltete die Durchführung von Online-Interviews mit den Regionenleitenden, bei welchen die Stärken und Schwächen der Vertriebsorganisation in der Führung und im Verkauf ermittelt wurden. Schnell wurde klar, dass das Rollenverständnis und die dazugehörigen Kernaufgaben der unterschiedlichen Führungsstufen geklärt und geschärft werden mussten. Nach einem Kick-Off-Anlass mit allen Führungskräften des Vertriebs wurden regionale Führungstrainings in allen drei Landessprachen durchgeführt. Zum Abschluss des Programms fand im 1. Quartal 2022 ein Train-the-Trainer-Programm zur Implementierung einer neuen Verkaufsphilosophie mitsamt Beratungsprozess statt. Die Quintessenz: Ab April 2022 werden sämtliche Kundenberater/innen durch die interne Ausbildungsabteilung und sämtliche Führungskräfte zur Anwendung des neuen Prozesses befähigt.

Bank
Banque
Banca

CLER

Lucas Rinaldi, Leiter Vertriebsausbildung der Bank Cler, freut sich auf den Rollout: «Dank der guten Begleitung durch BSP. können wir alle Mitarbeitenden intern ausbilden und so die neue Vertriebsphilosophie umsetzen.». Lucas Rinaldi war in Zusammenarbeit mit BSP. für das Befähigungsprogramm verantwortlich.



Die Bank Cler – klar, einfach, deutlich

Paul-David Becker im Gespräch mit Samuel Meyer, Leiter Vertrieb bei der Bank Cler

Vor zweieinhalb Jahren hast du die Leitung des Vertriebs der Bank Cler übernommen. Was hat sich seither getan?

SM: Unsere neue Strategie setzt auf unsere Stärken und fokussiert sich auf die Zielgruppen, bei denen wir das grösste Know-how haben: Privatkunden, Private Banking und Immobilienkunden. Unsere Kundinnen und Kunden erleben eine ganzheitliche, zielbasierte Beratung, bei der sie im Zentrum stehen. Wir haben die Vertriebsorganisation neu ausgerichtet, die Jobprofile angepasst und ein Ausbildungsprogramm lanciert. So können wir den Kundinnen und Kunden ein gutes Kundenerlebnis bieten und sie bei der Erreichung ihrer Ziele bestmöglich begleiten.

Welches war die grösste Herausforderung, die es zu meistern galt?

SM: Die bestand darin, allen Mitarbeitenden und Führungskräften klar zu

machen, dass diese Veränderung nötig ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben und unser Wachstum voranzutreiben. Dazu haben wir die Führungskräfte befähigt, ihre Mitarbeitenden auszubilden und ihnen gezeigt, wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden zu unterstützen, sie zu fordern und zu fördern. Die Mitarbeitenden müssen auf ihr angepasstes Jobprofil vorbereitet werden, damit sie mit dem neuen Beratungsinstrument hohe Beratungsqualität und ein positives Kundenerlebnis bieten können. Dafür sind gute Leadership-Qualitäten der Führungskräfte, Leidenschaft und Kundenorientierung gefragt.

Wenn man in drei Jahren eine nationale Zeitung aufschlägt, was liest man über die Bank Cler?

SM: Die Bank Cler ist die frische, dynamische und junge Bank der Schweiz, die ihre Kundinnen und Kunden versteht

und auf Augenhöhe berät. Sie bietet positive Kundenerlebnisse und auf die Kunden zugeschnittene, einfache Lösungen. Mit Zak hat die Bank Cler eine Mobile-Banking-Lösung, mit welcher die alltagsrelevanten Bankgeschäfte selbstständig und unkompliziert erledigt werden können. Die Bank Cler macht den Umgang mit Geld jeden Tag einfacher, damit alle mehr vom Leben haben.



Samuel Meyer, Leiter Vertrieb,
Bank Cler

Welche Herausforderungen sind bis dahin zu meistern?

SM: Wir müssen unsere Führungskräfte und Beratenden weiter ausbilden, um die hohe Beratungsqualität langfristig zu sichern. Künftig werden wir zusätzlich verstärkt Video-Beratungen durchführen und unsere Mobile Banking App wird weiterentwickelt. Durch Partnerschaften mit Anbietern ausserhalb des Bankenumfelds schaffen wir einen Mehrwert. Der Wunsch nach mehr Möglichkeiten für Selfservice wird über unsere Online-Kanäle vermehrt berücksichtigt. Wir werden unsere Bekanntheit weiter steigern – durch Marketingaktivitäten und in der Kommunikation unserer Massnahmen.

Was für eine Bedeutung nimmt die Vertriebsführung für dich ein?

SM: Als Vertriebsbank stehen unsre Kundinnen und Kunden im Zentrum unserer Aktivitäten und Massnahmen. Die

Führung des Vertriebs ist zentral für den Erfolg. Alle Mitarbeitenden müssen sich dafür einsetzen, positive Kundenerlebnisse zu bieten. Dazu braucht es ein Mindset und eine Passion, welche vermittelt und gelebt werden muss. Begleiten und beraten wir die Kundinnen und Kunden so, dass sie ihre Ziele erreichen, erreichen wir auch unsere.

In der Umsetzung des Vertriebsführungs- und Befähigungsprogramms mit BSP. hast du bewusst auf einen Programmnamen, wie «Vamos!» verzichtet. Was war deine Überlegung hierzu?

SM: Einem Programm einen Namen zu geben, hat etwas Statisches. Mein Ziel ist es, eine Vertriebskultur zu schaffen, die langfristig ausgerichtet ist. Die systematische und strukturierte Verkaufsführung muss verinnerlicht, gelebt und im Zeitablauf weiterentwickelt werden. Unser Programm ist der Grundstein, auf dem wir unsere Zukunft aufbauen.

Bezüglich der Umsetzung des Programms hast du dich für die «Turbo»-Variante entschieden. Welche Unterschiede nimmst du heute wahr?

SM: Durch das enge Zeitfenster haben wir uns intensiv mit dem Beratungsverständnis und der Verkaufsführung auseinander gesetzt. Es war eine Herausforderung und eine Chance, weil man so den Fokus richtig setzt. Nur vereinzelt fühlen sich Kolleginnen und Kollegen überfordert, dann ist es wichtig, dass sie durch die Führungskraft gut begleitet werden. Zusammengefasst überwiegen die positiven Erfahrungen bei Weitem und dies wirkt sich auch positiv auf den Spirit aus.

Mit welchen drei Worten würdest du die Zusammenarbeit mit BSP. beschreiben?

SM: Bedürfnisorientiert, wirkungsvoll, unkompliziert.

Herzlichen Dank für das Interview.

Influence – The Psychology of Persuasion

Impressum

Roberto Vogt

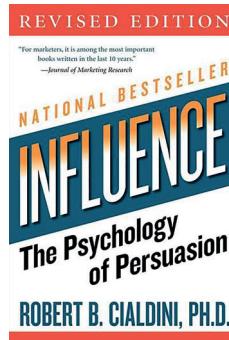
Dieses Buch ist ein Vorläufer der Verhaltensökonomie. Es erklärt die versteckten Einflüsse unseres sozialen Handelns, die für Verkauf, Marketing und Verhandlungen nützlich sind.

Eines dieser Einflüsse ist das Gesetz der Reziprozität. Sie ist evolutionär tief in uns verankert. Wir haben gelernt, Nahrung und unsere Fähigkeiten in einem Netzwerk aus Gefälligkeiten zu teilen. Ein solches Netzwerk kann aber nur funktionieren, wenn man sich untereinander darauf verlassen kann, dass andere Menschen auch etwas zurückgeben. Wir haben sogar die Tendenz, mehr zurückzugeben, als wir erhalten haben.

Beim Ausbau eines Netzwerkes, macht es deshalb Sinn, die Initiative zu ergreifen. Ein weiterer machtvoller Einfluss in unserem Entscheidungsprozess ist die Verknappung auf materieller Basis, durch

zeitliche Verknappung oder durch Informationsknappheit. Grundsätzlich neigen wir als Menschen dazu, nach automatisch ablaufenden Mechanismen zu handeln. Wir können daher diese sechs Prinzipien einsetzen, um Menschen zielgerichtet zu einer Handlungs- und Kaufentscheidung zu bewegen.

Viel Spass bei der Lektüre.



Redaktion

Paul-David Becker, Silvio Erni,
Andreas Schmid, Slavica Sovilj,
Roberto Vogt

Druck

Druckerei Bloch AG

Herausgeber

BSP. AG

Stadtturnstrasse 10
CH-5400 Baden
T +41 56 200 79 79
welcome@bsp.ch



Haltung heisst handeln

Paul-David Becker

Die Geoinfo IT AG hat ihren Vertrieb und Kundenservice neu ausgerichtet. Dabei wurden Prozesse in der Interaktion mit Kunden und zwischen Kundenservice, Projektmanagement und Vertrieb, verbessert. BSP. wurde angefragt, das Kundenservice-Team und Ausserdienst-Mitarbeitende im wirksamen Verhalten am Telefon zu befähigen. Im Vorfeld wurde ein Führungstraining durchgeführt.

«Kundenservice ist eine Haltung und diese Haltung bedeutet handeln.», unterstreicht P.-D. Becker bei der Eröffnung des Befähigungsprogrammes. Mit Unterstützung von Führungskräften wurde ein 1.5-tägiges Training mit allen «Frontmitarbeitenden» mit Kundenkontakt durchgeführt. Während des Trainings wurden folgende Themen vermittelt, vertieft und mit Praxisfällen geübt: Einstellung und Haltung im Kundenkontakt / Mehr Emotionen in der

Kommunikation / Ablauf von Inbound- und Outbound-Telefonaten, deren Prozesse und Erfolgsfaktoren / Umgang mit «schwierigen» Kunden und Situationen, zum Beispiel in der Behandlung von Reklamationen / Auftragsklarheit und Verbindlichkeit. Ein Tag «Vor-Ort-Betreuung» und «Coaching» komplettierte das Befähigungsprogramm mit den Frontmitarbeitenden.

Alexander Füngling, Geschäftsführer der Geoinfo IT AG, betont die Wichtigkeit einer guten, effizienten und professionellen Interaktion mit dem Kunden. «Die Interaktion mit dem Kunden soll partnerschaftlich, fair und auf Augenhöhe erfolgen. Klarheit bezüglich Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Kosten ist unerlässlich.»

Aus diesem Grund war es wichtig, die Führungskräfte aller Mitarbeitenden mit Kundenkontakt mit einem halbtägigen Führungsanlass mit Fokus auf MA-Begleitung

GEOINFO

und -Coaching zu trainieren. «Wir können P.-D. Becker nicht ständig als Coach und Trainer unserer Mitarbeitenden engagieren. Diese Aufgabe müssen unsere Führungs-kräfte übernehmen.», ergänzt Füngling.



Alexander Füngling, Geschäftsführer der Geoinfo IT AG. Als dienstleistungs-orientierte Systemintegratorin und Cloud Providerin bietet die GEONFO IT AG Lösungen von der Betreuung vor Ort bis hin zum Gesamt-Outsourcing der IT-Infrastruktur.

Wenn aus Wahrheit, Wahrnehmung wird

Silvio Borsani

Mit dem eigenen Lernverhalten machen wir alle schon früh unsere Erfahrungen, und danach das ganze Leben lang – wenn wir dies denn wollen.

So gehen «lernfähig» und «unlehrbar» bei vielen von uns zeitweise Hand in Hand. Dies hat viele Gründe. Einer liegt sicherlich darin begründet, dass es mit zunehmender Erfahrung schwieriger wird, sich wertfrei und unbekümmert auf neue Inhalte, Vorgehensweisen, etc. einzulassen. So wird mit zunehmender Erfahrung «Verlernen» ebenso wichtig wie das «Lernen» selbst.

Unser Wissen kann ein Ablaufdatum haben, und dass es dann schwierig sein kann, Neues anzunehmen, hat auch damit zu tun, dass wir mit dem Aufgeben eines Teils unserer Erfahrung, auch einen Teil unserer ganz persönl-

chen «Wahrheit» aufgeben. Die «eigene Wahrheit» wirkt wie ein Filter in der Betrachtung von Neuem. Daher beginnt effektive Veränderung als verändertes Muster unserer Wahrnehmung. Es bedarf also nicht nur der Vermittlung von Wissen, sondern ebenso der Anwendung von Methoden, die bestehende, scheinbar unverrückbare Wahrheit, zur beweglichen und gestaltbaren Wahrnehmung machen.

Methoden des systemischen Coachings beinhalten konkrete Techniken, um dies zu bewerkstelligen. Das ist einer der Gründe, warum wir diese Methoden anwenden. Durch die Perspektive des «Lernens» wollen wir zudem von dem aufgebrauchten Begriff der «Transformation» wegkommen, um die Veränderungsinhalte wieder ganz nah an den Boden und zu uns Menschen zu bringen.

«Lernen»: Etwas ganz Normales, das wir alle tun. Dies etwas leichtfüssiger und effektiver tun zu können, das ist unser Angebot an Sie.



Silvio Borsani, Senior Consultant,
BSP. AG