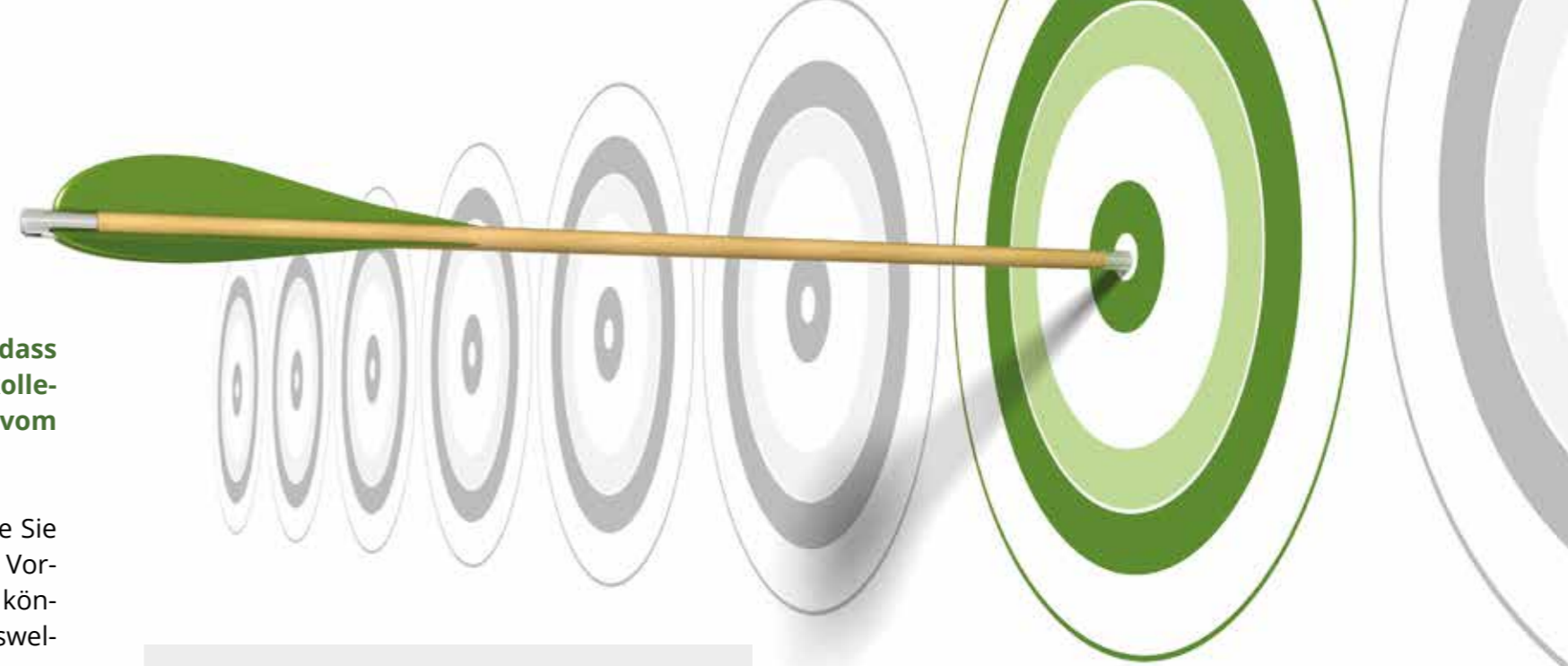


3. Voller Fokus auf Ihr strategisches Zielbild und wenige Kenngrößen



Wer sich zu neuen Ufern aufmacht und seine Mitarbeiter dafür motivieren möchte, der sollte ein klares, emotional mitreißendes Zielbild vor Augen haben.

Keine abstrakte, blutleere Power-Point-Datei, die garniert mit allgemeinen Management-Floskeln kommuniziert wird. Sondern etwas, was alle sich bildlich gut vorstellen können. Ein Zielbild, das sehr konkret beschreibt, wie der Zielzustand aussieht und wie er sich anfühlt.

Häufig lese ich klug ausformulierte Strategien, zu denen kognitiv alle ja sagen. Und trotzdem geht es in der Umsetzung kaum voran.

Ein kluger und erfolgreicher Strategie achtet darauf, das strategische Zielbild ...

- ... konsequent in Zielzuständen zu formulieren („Was ist anders, wenn wir fertig sind?)
- ... möglichst konkret zu beschreiben („WHDJG - Was heißt das jetzt genau?“)
- ... positiv zu emotionalisieren („Wie fühlt es sich an, wenn wir angekommen sind. Woran erkennen wir das? Was macht Lust?“)

Wichtig ist:

- ... klare Umsetzungsprioritäten definieren (weniger ist mehr) und diese auf 6-9 Monatscheiben herunterzubrechen
- ... mit hoher Geschwindigkeit an die Prioritäten ranzugehen
- ... konsequent „Fortschritt statt Maßnahmen zu steuern“ („An welchen Kriterien können wir monatlich erkennen, ob wir vorwärts kommen?“)

Sie denken: „Mein Hauptproblem ist, dass meine Vorstands- oder Bereichsleiterkollegen ganz andere, diffuse Vorstellungen vom strategischen Zielbild haben?“

Es gibt eine ganz einfache Methodik, wie Sie mit 1-2 Stunden Zeitaufwand von allen Vorständen und Führungskräften erfahren können, wer welche individuellen Vorstellungswelten hat. Und wie weit diese im Führungsteam auseinanderliegen. Sie können das bezogen auf die Zukunftsausrichtung Ihrer Bank insgesamt machen, als auch zu jeder spezifischen Fragestellung (z.B. Filialkonzept der Zukunft).

Vor kurzem bekam ein Vorstand dabei die Erkenntnis, dass seine Bereichsleiter in einigen Themen gedanklich schon viel mutiger unterwegs waren, als er es zu hoffen wagte.

Wenn Sie diese einfache Methode interessiert, maile ich sie Ihnen gerne zu. Sie werden erstaunt sein, was alles an kreativem Potenzial in Ihrer Mannschaft steckt.

Wie viele Zielgrößen braucht eine Bank?

Auch hier ist weniger mehr. Sowohl auf Gesamtbankenebene, als auch auf Geschäftsfeldebene. Es braucht klare, anspruchsvolle Orientierungsgrößen. Aber eine zu detaillierte Steuerung über viele Kennzahlen verhindert genau die gewünschte „emotionale Aufbruchstimmung und Innovationskultur“.

Eine Kennziffer, die ich mit Blick auf die strategische Ausrichtung einer Bank als sehr spannend erachte, ist das Anspruchsniveau „Provisionsüberschuss > Personalkosten“.

Ziel sollte sein, die gesamten Personalkosten nachhaltig durch Provisionsertrag zu verdienen. Ausgewählte Ideen dazu finden sich in diesem Heft.

„Strategiearbeit ist keine rationale, sondern eine emotionale Aufgabe!“

Für die meisten Häuser wird die perspektivische Herausforderung darin bestehen, ein Teilbetriebsergebnis von über 0,5 % der Bilanzsumme nachhaltig zu gewährleisten.

Diese Mindest-Ertragsgröße wird auch für die Bankenaufsicht eine neue Realität werden. Eine Planung unterhalb solcher Ergebnisgrößen darf

keinesfalls akzeptiert werden, weil sich jeglicher unternehmerischer Handlungsspielraum dadurch erübrigt. Gleichzeitig gilt es, die Risikosituation weiterhin im Griff zu haben.

Wenn Sie Kenngrößen auf Geschäftsfeld-, Bereichs- oder Funktionsebene definieren, achten Sie darauf, die relevanten Vorsteuergrößen (=„Frontscheibe“) und nicht nur Ergebnisgrößen (=„Rückspiegel“) auszuwählen.

Mehr dazu finden Sie in meinem Entscheidungs-Impuls Nr. 2, kostenlos downloadbar unter www.thaidigsmann.de/entscheiderimpulse

