



Kreative Prozesse innerhalb des Unternehmens fangen nicht einfach so an. Für die Chefs sind sie oft Knochenarbeit.

CORPORATE CREATIVITY

Eine Bank zum Atmen bringen

Dienstleister auf dem Finanzplatz Schweiz sind zunehmend neuen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Um erfolgreich zu bleiben, müssen sich die Banken ein Stück weit neu erfinden. Das ist anspruchsvoll, aber möglich.

JOHANNES J. SCHRANER

Nur mit einem neuen Geschäftsmodell bleiben wir im Markt», stellen derzeit die einen Bankenvertreter fest. «Nur mit einer neuen Strategie hat der Finanzplatz überhaupt eine Zukunft», lamentieren die anderen im allgemeinen Krisenrefrain

mit. Das Ziel der Erneuerung beschwören derzeit viele. Für den Weg dorthin haben indes die wenigsten das dazu nötige Bewusstsein.

«Am offensten sind Manager für neue Ideen, wenn die Umsätze sinken, Kunden sich zurückziehen und das

Geschäftsmodell kurz vor dem Zusammenbruch steht», meint Jens-Uwe Meyer nüchtern. Er hat in Deutschland den ersten Lehrauftrag für Corporate Creativity im MBA-Lehrgang der Hochschule Leipzig. «Kreativität ist Knochenarbeit, vor allem für die Chefs», räumt Meyer mit dem allgemeinen Vorteil gegen den Begriff auf.

Ohne Tabubrüche geht es nicht

Denn Corporate Creativity heisse zuerst, im Kopf bisherige Gültigkeiten zu zerstören. Die nicht sehr angenehme Ausgangsfrage für das Topmanagement laute jeweils: «Wo versagen wir?» Oder konkreter: «Warum erreichen wir unsere Zielgruppen nicht mehr?» «Warum hat unsere Bank ein schlechtes Image?» Oder «Warum funktioniert unser Geschäftsmodell nicht mehr wie bisher?»

Zwei Tage lang brütete Meyer vor kurzem mit rund 80 Marketing-Experten deutscher Sparkassen und der Investmentbank DekaBank über neuen Marketing-Ideen für ihre Investmentabteilungen. Ihr wichtigstes Kundensegment, also Junge, gut Gebildete, Mitte-30-Jährige und kurz vor der Familiengründung Stehende, wurde nur noch ungenügend erreicht. Der Grund sei schnell festgestellt gewesen, so Meyer.

Die bisher bewährten Marketingbotschaften wie «Vertrauen», «Wachstum» und «Sicherheit» seien schlicht nicht mehr gelesen worden. «Nach den unangenehmen Fragen und Feststellungen sind klare Ziele zu definieren», fomuliert Meyer den nächsten Schritt. Denn Corporate Creativity sei keine schöngeistige Angelegenheit. Vielmehr gehe es in jedem Fall um einen messbaren Return on Creativity. In diesem Fall hiesse das Ziel, verlorene Zielgruppen wieder zu erreichen.

«Wir stellten ernüchtert fest, dass das nur über das Brechen von bisherigen Dogmen geht», fasst Meyer die anspruchsvolle Erfahrung der Marketing-Experten zusammen. Tatsache in vielen Banken sei zum Beispiel, dass sich der Kundenberater ausgerechnet dem jungen, gut gebildeten und potenziell vermögenden Kernkunden oft unterlegen fühle. So erwarte der Kernkunde inzwischen zum Beispiel eine permanente Beratung in Ist-Zeit und nicht einen Termin mittwochs 9 Uhr in

BILD: ISTOCKPHOTO

der Bank. Möglich machten dies die neuen Medien.

Gerade Kernkunden zeigten zunehmend ein solches Verhalten. «Via Internet können Kunden inzwischen während einer Beratung auch Direktvergleiche mit Produkten der Konkurrenz anstellen», stellt Meyer weiter fest. Die Transparenz sei ein neuer Grundwert auch für die Kundenbeziehung. Kreativ könne unter solchen Umständen sein, nicht die bisherige Produktlinie der Bank zu vertreten.

«Vielmehr eröffnet sich so die Chance für den Kundenberater, zusammen mit seinem Kernkunden nach neuen Lösungen zu suchen und damit die Produktlinie der Bank zu verändern und neu auszurichten», fasst Meyer zusammen. Neben Transparenz gegenüber dem Kunden zählt eine grosse Selbstständigkeit der Kundenberater zu den neuen Grundwerten der Corporate Creativity einer Bank im 21. Jahrhundert.

Der erfolgreiche Ansatz von Jens-Uwe Meyer markiert damit einen bisher stillen, aber unaufhaltsamen Paradigmenwechsel für die Banken von der bisherigen Angebots- zu einer spezifischen Form der Nachfragekultur. Die Bank beginnt zu atmen. Voraussetzung dafür ist allerdings neben einer Haltungsänderung der Chefs eine grundlegende Veränderung in der Ausbildung zum Beispiel von Kundenberatern.

UBS und Saxo Bank sind kreativ

«Corporate Creativity oder bei uns wohl besser bekannt als Innovationskraft ist für die UBS und deren Erneuerung ein wichtiges Element», nimmt Gabriela Maria Payer den Faden von Jens-Uwe Meyer auf. Für die Leiterin der neuen Business University der UBS (siehe SB 4/2010) ist das neue regulatorische Umfeld für die Banken nicht eine Gefahr, sondern eine Chance. «Wir sind zudem mit einer kritischen Öffentlichkeit gegenüber allen Banken, mit immer besser ausgebildeten Kunden und mit neuen Medien konfrontiert», skizziert Payer die Ausgangslage.

Die Ausbildungsprogramme der Business University setzten an verschiedenen Punkten an. So sei es zum Beispiel immer weniger sinnvoll, die Mitarbeitenden zu einem bestimmten Termin an einem bestimmten Ort in einem Ausbildungsraum zusammen-



BILD: PD

Jens-Uwe Meyer hat den bisher einzigen Lehrauftrag in Europa für Corporate Creativity an der HF Leipzig.

zuziehen. Vielmehr würden virtuelle sogenannte E-Classrooms eingerichtet. Das Ziel sei, dass der Workplace und der «Learnscape» nahe zusammenkommen oder identisch seien. «Das führt die Mitarbeitenden nebst der Vermittlung von Inhalten so nebenbei auch zum sinnvollen Umgang mit dem immer wichtigeren Instant-Messaging, einer der bedeutenden neuen Kommunikationsformen», führt Payer aus. Zudem spare sich der Mitarbeitende dadurch Zeit und das Unternehmen Geld.

Corporate Creativity fliesse auch inhaltlich in die Kundenbeziehung ein, so Payer weiter. Gerade im höheren Segment der Vermögensverwaltung geht es für die Mitarbeitenden in der neuen UBS darum, die Grundbedürfnisse der Kunden möglichst präzise zu erkennen und kreative Vorschläge zum Vorteil aller Beteiligten zu entwickeln. «Wir versuchen in der Business University, die Mitarbeitenden auf sehr klare und engagierte Art an das Thema Innovation und Kreativität heranzuführen», so Payer.

So gehe es unter anderem darum, die Beziehung zu vermögenden Kunden ganz anders zu nutzen, unter Einbezug aller Dienstleistungen der UBS eine ganz andere Art von Lösungen vorzuschlagen und damit auch eine ganz andere Art von Return zu erhalten. Um für die Kundenberater die bestmöglichen Voraussetzungen zu schaffen, werden diese Fähigkeiten in der UBS Business University mit ganz konkreten Fällen von und mit Praktikern aus den Bereichen Wealth Management, Investment Banking und Global Asset Management

gleichzeitig und gemeinsam trainiert. Was Corporate Creativity nebst einem grundlegend neuen Ausbildungsansatz sonst noch heissen kann, zeigt das Beispiel der Saxo Bank. «Corporate Creativity war seit dem Markteintritt unserer Bank 1996 ein integrierter Teil unserer täglichen Arbeit», sagt Schweiz-Chef Soren Mose. Die zwei Haupteigner und CEOs der Bank seien sehr «entrepreneurial». Die Angestellten der Saxo Bank würden deshalb ermutigt, ihre eigenen Geschäftsideen einzubringen.

Manchmal funktionierten sie erfolgreich, manchmal nicht, so Soren Mose. «Wir haben keine Angst zu scheitern, sondern wir haben Angst, dass wir nicht versucht haben, Erfolg zu haben», bringt der CEO seine Haltung zur Corporate Creativity treffend zum Ausdruck.◀

Drei mögliche Schritte zu Corporate Creativity

Um qualitativ hochwertige, neue Ideen zu gewinnen, müssen Unternehmen kreative Prozess strukturieren. Jens-Uwe Meyer empfiehlt drei Schritte.

Magische Visionen entwickeln

Unternehmensziele werden häufig abstrakt, zahlenlastig und damit langweilig verfasst. Eine begeisternde Vision hingegen bewirkt mehr als alle «Cultural Change»-Programme zusammen.

Einsteins Nachfolger gesucht

Chefs sollten herausfinden, wofür sich ihre Mitarbeiter wirklich begeistern lassen. Ihr kreatives Potenzial lässt sich nicht in den offiziellen Stellenbeschreibungen finden, sondern muss freigelegt werden.

Schwarze Löcher stopfen

Vor allem spezialisierte Mitarbeiter eines Unternehmens können betriebsblind werden. Sie wissen dann unter Umständen nicht mehr, was sie nicht wissen können – und können ein kreatives Projekt blockieren. Die Chefs müssen solche Blockaden im Know-how des Unternehmens erkennen und lösen.

Lehrangebote in den USA

In Europa gilt Kreativität als Spielwiese. In den USA dagegen befassen sich angesehene Management-Professoren wie Teresa Amabile von der Harvard University und Alan G. Robinson von der University of Massachusetts seit 25 Jahren mit der Frage, wie unternehmerische Kreativität freigelegt werden kann. (jjs)