

# # PRAXIS- INTERVIEW

## 3. Mehr mit weniger erreichen

**DIE SPARKASSE BREMEN AG**

**Klaus Windheuser**

VORSTAND



■ *Die Sparkasse Bremen ist anders – modern, vernetzt, offen und maximal digital. Hier erinnert nichts an die Sparkasse von anno dazumal, die den technischen Wandel verpasst hat. Im Gegenteil: Die Sparkasse Bremen setzt völlig neue Maßstäbe in Sachen Innovation und Digitalisierung. Wie kam es dazu?*

**Klaus Windheuser:** Die Sparkasse Bremen geht das Thema digitale Revolution schon seit geraumer Zeit sehr beherrscht an. Denn wir haben erkannt, dass wir unser Geschäftsmodell völlig neu ausrichten müssen. Nur so können wir unseren Kunden in der sich immer schneller verändernden Welt die besten Lösungen bieten. Beispielsweise haben wir zur erfolgreichen Transformation unseres Geschäftsmodells einen Chief Digital Officer auf Vorstandsebene installiert.

■ *Welche Auswirkungen hat das?*

Dadurch entsteht ein nie gekannter Innovationsspirit. Durch den Chief Digital Officer gewinnen wir völlig andere Einblicke in die Möglichkeiten, die uns die digitale Entwicklung bietet. Hierbei denken wir konsequent vom Kunden her. Das heißt: Wir arbeiten ständig an neuen Lösungen, um den Nutzen unserer Angebote für unsere Kunden zu steigern.

■ *Inwiefern spielt hier die Strategie »Mehr mit weniger erreichen« eine Rolle?*

Einerseits hilft uns diese Strategie, uns nicht zu verzetteln. Andererseits hat sie uns ermutigt, alte Zöpfe abzuschneiden und unser Produktportfolio konsequent zu bereinigen. Wir konzentrieren uns konsequent auf Produkte, die unseren Kunden einen hohen Nutzen bieten. Dazu gehört auch, dass unsere

Angebote nicht ausschließlich aus klassischen Bankprodukten bestehen. Das Stichwort lautet: »Beyond Banking«.

■ *»Beyond Banking«? Was ist damit genau gemeint?*

Hier geht es nicht um Produktverkauf. Es geht darum, der beste Problemlöser für unsere Kunden zu sein.

■ *Und wenn die beste Lösung kein Sparkassen-Produkt ist?*

Dann kann der Kunde sicher sein, dass wir ihm die beste Lösung besorgen. Dabei setzen wir auf den Netzwerk-Gedanken. Wir arbeiten mit kompetenten Partnern zusammen und wir vernetzen unsere Kunden auch untereinander. Ein Beispiel ist »flexi«, unser neues Immobilienangebot für jüngere Kunden. Mit flexi muss man die Immobilie nicht sofort kaufen. Man kann probewohnen, die Immobilie auf Herz und Nieren prüfen und dann später mit Vorzugsrecht erwerben. Mit flexi erweitert sich auch die Rolle der Sparkasse Bremen beim Eigentumserwerb. Bislang haben wir »nur« die finanziellen Mittel für den Immobilienkauf zur Verfügung gestellt. Jetzt begleitet unser flexi-Team die Kundinnen und Kunden von der ersten Besichtigung über Umbauten und Sanierung bis zum Kauf, wobei digitale Lösungen und persönliche Kundenbetreuung Hand in Hand gehen.

■ *Was tun Sie, wenn ein neues Produkt nicht den erhofften Erfolg bringt?*

Dann halten wir uns an das Motto »Mehr mit weniger erreichen« und stellen das Produkt ohne langes Zögern wieder ein. Wir entscheiden uns ohne Eitelkeit für eine Kurskorrektur. Das

klappt, weil wir ein konstruktives, kollaboratives Miteinander innerhalb der Teams pflegen. Denn auch beim Thema Hierarchie setzen wir auf »Mehr mit weniger erreichen«. Bereits seit 2019 haben wir auf eine Netzwerkorganisation ohne hierarchisches Führungssystem umgestellt. Dadurch gewinnen wir die nötige Geschwindigkeit, um unseren Kunden innerhalb kürzester Zeit die beste Lösung liefern zu können.

■ *Man könnte also auch sagen: mehr mit weniger Leuten entscheiden – und das in kürzerer Zeit.*

Ja, genau. Wir versuchen, schnell die richtigen Leute zusammenzubringen. Die dann auch entscheiden dürfen. Nicht mehr auf hierarchischen Ebenen und in großen, langsamen Gremien, sondern direkt und schnell. Um das zu ermöglichen, sind wir auch aus unserem historischen, wunderschönen Gebäude in der Innenstadt ausgezogen. Nun arbeiten wir in einem Neubau im Technologiepark der Universität. Das gesamte Gebäude wurde unter Agilitätsaspekten konzipiert. Hier gibt es keine festen Büros, sondern flexible Arbeitsplatzmodelle – mit diversen Möglichkeiten, sich mit Kollegen auszutauschen. Man trifft sich, entwickelt spontan neue Ideen, vernetzt sich. Und das alles mit modernster Infrastruktur. Ein Gebäude, in dem Arbeiten einfach Spaß macht.

■ *Welchen Einfluss hat das neue Bürogebäude auf die Kunden?*

Auch im digitalen Zeitalter ist der Mensch der entscheidende Faktor. Unser Gebäude soll ein Treffpunkt für unsere Kunden sein, eine Art Marktplatz. Hier können sie einen Kaffee trinken, in unserem Restaurant essen, sich mit unseren Experten treffen oder Vorträge und Veranstaltungen besuchen. Und wir

haben die Gelegenheit, mit unseren Kunden ins Gespräch zu kommen, ihnen aufmerksam zuzuhören und herauszufinden, welche Lösungen sie sich wirklich von uns wünschen. So ist unser neues Gebäude für alle eine große Bereicherung.

■ *Welche Tipps würden Sie Führungskräften für die Transformation ihres Unternehmens mitgeben?*

6 Dinge finde ich persönlich wichtig:

- 1.** Nicht auf die Krise warten, sondern vorher handeln. Später fehlen dann das Geld, die Zeit und die nötigen Ressourcen für eine erfolgreiche Transformation.
- 2.** Sich konsequent am Kunden orientieren. Nicht gleich ein fertiges Konzept aus der Tasche holen, sondern erst mal den Kunden fragen, welche Wünsche und Probleme er hat. Erst wenn man das Problem des Kunden wirklich verstanden hat, Lösungen entwickeln und entsprechende Angebote konzipieren.
- 3.** Nicht abwarten, bis man das perfekte Angebot entwickelt hat. Stattdessen mit einem Minimum Viable Product (MVP) starten. Regelmäßig das Feedback der Kunden einholen. Die Rückmeldungen der Kunden nutzen, um das Angebot immer weiter zu verbessern.
- 4.** Schnell lernen und sich Fehler offen eingestehen. Wenn man bemerkt, dass eine Idee nicht funktioniert oder ein neues Produkt nicht gut beim Kunden ankommt, dann sollte man der Realität ins Auge sehen und schnellstmöglich Kurskorrekturen vornehmen.

5. Den Mut haben, die Mitarbeiter eigene Entscheidungen treffen zu lassen. Nicht mit Top-down-Ansagen, sondern mit Zuhören und mit Impulsen arbeiten und letztlich auch die Entscheidungen der Kolleginnen und Kollegen akzeptieren und wertschätzen.
6. Auch wenn manche Unternehmer externe Berater durchaus skeptisch sehen, in komplexen Veränderungsprozessen sollte man sich die Unterstützung von Profis holen. Wenn man in der Transformation den richtigen Berater an seiner Seite hat, kann man sich viele Irrwege, viel Zeit und viel Geld sparen.