



Übernahmen und Fusionen sind heute an der Tagesordnung. Ungewöhnlich ist der durch die Politik verordnete Verkauf einer Bank – mit einem zeitlichen Vorlauf von rund drei Jahren bis zur Umsetzung. Wir sprachen mit Frank Gilly, Bereichsleiter Private Kunden der Berliner Bank, über seine Erfahrungen und Erkenntnisse während einer Phase, in der niemand verlässlich sagen konnte, wie die Zukunft für die Berliner Bank aussieht.

Konzepte: Herr Gilly, können Sie uns mit wenigen Worten die Entwicklung der Berliner Bank in den letzten fünf Jahren beschreiben?

Die letzten Jahre waren gekennzeichnet durch tiefgreifende Veränderungen und Entwicklungen.

Im Jahr 1999 verlor die Berliner Bank ihre Ei-

lung der Bankgesellschaft Berlin, was auch die Auflage zum Verkauf der Berliner Bank zum Frühjahr 2007 beinhaltete.

Wie haben Sie persönlich auf die Mitteilung reagiert, dass die BB verkauft werden muss?

Für mich war das eine Hiobsbotschaft zum Weihnachtsfest und ich war zutiefst enttäuscht. Ich weiß, dass nicht nur mir der Gedanke durch den Kopf schoss: „Das kann doch gar nicht funktionieren. Wie soll man eine Bank, die im Rahmen einer Zweimarkenstrategie integraler Bestandteil eines Konzerns ist, einfach so ausgliedern?“ Diese Situation stellte eine außerordentliche emotionale Belastung für alle Beteiligten dar. Außerdem wusste niemand, wie unsere Kunden auf diese Nachricht reagieren würden.

Die letzten Jahre waren gekennzeichnet durch dramatische Entwicklungen und Veränderungen.

DREI JAHRE MIT TEMPO DURCH DEN NEBEL

S. 9

Führen in Zeiten der Ungewissheit. Interview mit Frank Gilly

genständigkeit als AG, wurde auf die Bankgesellschaft Berlin verschmolzen und in den Jahren 1999 bis 2001 einem umfassenden Restrukturierungsprogramm unterworfen. Dies brachte für die Berliner Bank eine divisionale Aufstellung, eigenständige Geschäftsbereiche und den geschäftlichen Rückzug aus dem Land Brandenburg mit sich.

Im Jahr 2001 geriet bekanntlich die Bankgesellschaft in eine tiefe Krise, die zu einer milliardenschweren Beihilfe durch das Land führte. Die daraufhin eingeleitete umfassende Sanierung und Restrukturierung des gesamten Konzerns erstreckte sich über den Zeitraum von 2002 bis Ende 2005 und machte auch vor der Berliner Bank nicht halt. Sie wurde noch weitergehend restrukturiert, was nicht nur eine Modernisierung des Geschäftsmodells mit sich brachte, sondern auch die Einführung von drei Kundensegmenten und eines Zielgruppenmanagements, komplett neue Führungsstrukturen, aktiv betriebene Produktinnovationen und die Repositionierung der Marke Berliner Bank als „Die persönliche Bank“. Gerade als die ersten Erfolge dieses zweiten Restrukturierungsprogramms greifbar wurden, erreichte uns im Dezember 2003 der EU-Beschluss zur Privatisie-



Aber der Aufenthalt im Stimmungskeller währte nicht lange. Ich habe die Vertriebsmitarbeiter in dieser Zeit als sehr flexibel und veränderungsbereit kennen gelernt. Sie gingen sofort daran, das Beste aus der Situation zu machen.

Welche Risiken entstanden für die BB durch den angekündigten Verkauf?

Die lange Übergangszeit von rund drei Jahren warf natürlich eine Reihe von Fragen auf: Was

Das Führungsteam des Geschäftsbereichs Private Kunden der Berliner Bank (v.l.n.r.): Hr. Neukamm, Fr. Strehle, Hr. Gröhl, Hr. Gilly, Hr. Schmidt, Hr. Gad, Hr. Dahlmeier, Hr. Mieske, Hr. Partenheimer, Hr. Nix.

BERLINER-BANK-INTERVIEW

wird in den Köpfen unserer Vertriebsmitarbeiter vorgehen? Werden sie in Lethargie verfallen oder dem Unternehmen die Loyalität aufkündigen? Werden unsere vertrieblischen Ziele dadurch gefährdet? Nimmt die Verbindlichkeit der Umsetzung der Umstrukturierungsbeschlüsse ab?

Wir waren uns auch nicht sicher, ob und wie unsere Mitbewerber versuchen würden, diese unklare Situation zu ihrem Vorteil zu nutzen – sei es durch Abwerben von Top-Leistern oder durch offensives Zugehen auf unsere Kunden. Versuche hat es in beiden Richtungen gegeben, aber zum Glück blieben sie erfolglos.

Warum haben Sie selbst die BB nicht während dieser Phase der Ungewissheit verlassen und einen sicheren Hafen aufgesucht?

Ehrlich gesagt habe ich diese Option zu keinem Zeitpunkt in Erwägung gezogen. Dafür waren und sind mir unsere Kunden und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Privatkundengeschäft zu wichtig. Ich hoffe, es klingt nicht allzu pathetisch, aber ich bin stolz auf das, was wir hier gemeinsam bewegen, und ich bin es mir selbst und allen anderen, die Vertrauen in mich gesetzt haben, schuldig, mich für diese Bank zu engagieren.

Dabei hilft mir natürlich, dass ich in meiner Position ein hohes Maß an Gestaltungsfreiheit besitze, das mir erlaubt, die Dinge nach vorn zu bringen. Ich bin überzeugt davon – und unsere aktuellen Ergebnisse belegen es: Mit dem Privatkundengeschäft können wir noch viel erreichen.

S. 10

Wie haben Sie die nächste Führungsebene (Vertriebsbereichsleiter/Abteilungsleiter) einbezogen?

Frühzeitig und aktiv. Meine Botschaft war: „Ich habe mich entschieden zu bleiben. Ich sehe bei einem Verkauf gute Chancen für das Privatkundengeschäft der Berliner Bank. Wir müssen das gemeinsam aktiv gestalten. Positioniert euch!“ Die Gruppe der Vertriebsbereichsleiterinnen/-leiter und des Leiters Private Banking sowie die Abteilungsleiter haben sich in gleicher Weise für die Berliner Bank entschieden, Stellung bezogen und diese Botschaft in unser Haus Berliner Bank getragen, als der Verkaufszeitpunkt noch weit entfernt schien.

Wir haben in jedem Jahr zwei Termine für eine Bereichsentwicklung des Führungsteams angesetzt. Das hat uns geholfen, Zusammenhalt und Leistungsfähigkeit unseres Teams auch in Zeiten der Ungewissheit sicherzustellen.

Für die nachfolgende Ebene haben wir „Zukunfts-Workshops“ durchgeführt, in denen alle Leiter der PrivatkundenCenter (PKC) und der BeratungsCenter Private Kunden (BCPK) aufgefordert wurden, sich der Situation zu stellen und eine Haltung zu entwickeln, mit der sie dann ihrerseits die eigenen Mitarbeiter ansprechen konnten. Bei diesen Schritten hat uns die Konzepte GmbH maßgeblich unterstützt.

Welche Schwerpunkte haben Sie in der Übergangszeit in Ihrem beruflichen Handeln gesetzt?

Der Schwerpunkt lag in dieser Übergangsphase ganz eindeutig in der aktiven Personalarbeit.

Ich war mit großer Aufmerksamkeit bei meinen Führungskräften.

Natürlich zählt auch die Maßnahme „Wirksam Führen im Vertrieb“ (siehe den Artikel von Elke Wanner und Frank Duncklenberg in diesem Magazin) zu den Bestrebungen, sowohl an den Zahlen als auch an den Menschen orientiert zu führen. Diese Maßnahme haben wir im Haus hochwertig verkauft, das heißt, wir haben die damit verbundenen Ziele ebenso deutlich gemacht wie die Botschaft, dass hier in Führungskräfte und Mitarbeiter investiert wird – gerade in den schwierigen Zeiten einer weitgehenden Restrukturierung –, weil wir weiter auf sie setzen und Erfolg im Privatkundengeschäft haben wollen.

Welche Rolle spielte der Vorstand?

Der Vorstand hatte eine eminent wichtige und äußerst förderliche Rolle. Das Signal bei Bekanntgabe der Verkaufsaufgabe war sofort:



„Jetzt müssen wir in die Mitarbeiter investieren!“

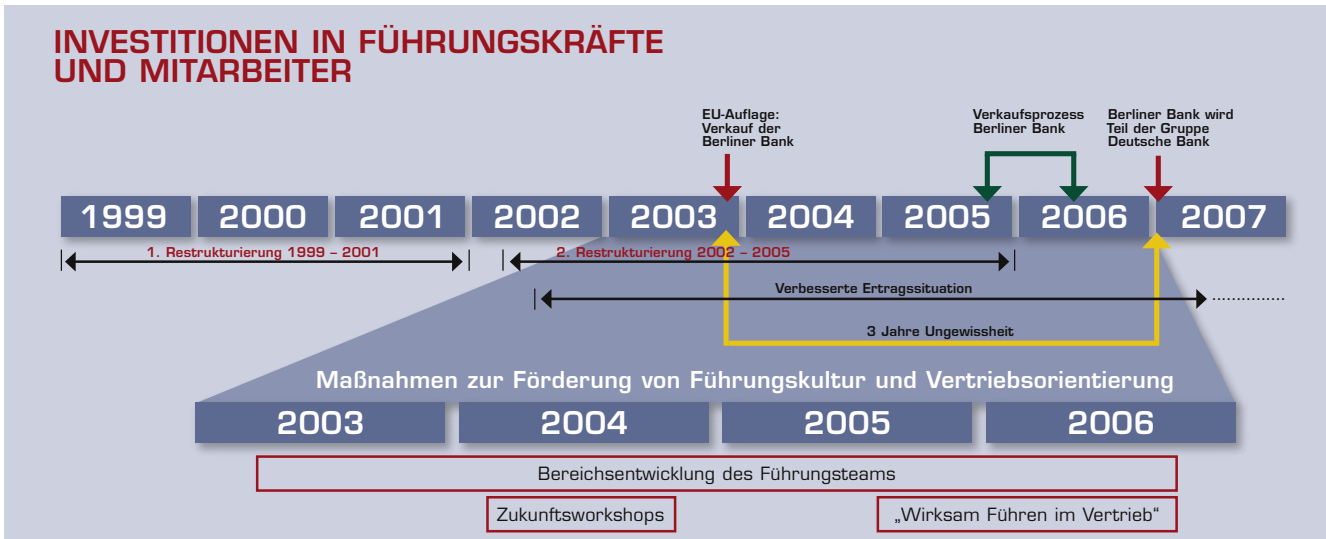
In dem gesamten Prozess war mir der Vorstand der wichtigste Sparringspartner in emotionalen und fachlichen Fragen, der bei schwierigen Anforderungen die unternehmerische Interessenlage vorgegeben und bestimmt hat, mir allerdings auch Gestaltungsfreiheiten eingeräumt hat, um die vertriebliche Neuausrichtung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu forcieren. So konnte ich stets die erforderlichen Entscheidungen treffen und umsetzen.

Wie entwickelte sich die wirtschaftliche Situation der BB in der Zeit der Ungewissheit?

Getrieben durch die Restrukturierung, die durch Trainings weiterentwickelte Vertriebskultur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und

Um meine Strategie immer wieder zu überprüfen, habe ich mir zusätzliche Perspektiven eingeholt und habe mit Beratern und mit Kollegen aus anderen Häusern gesprochen.

Übernahmen und Fusionen sind heute an der Tagesordnung. Ungewöhnlich ist der durch die Politik verordnete Verkauf einer Bank.



das frühe Commitment der Vertriebsbereichsleiter entwickelte sich das Privatkundengeschäft außerordentlich positiv. Wir konnten jährlich ein zweistelliges Wachstum in fast allen Produktbereichen verzeichnen. Auch heute zeugen unsere Zahlen noch von einem überdurchschnittlichen und gesunden Wachstum. Für mich ist es aber von ebenso großer Bedeutung, dass wir auch in einer Zeit der umfassenden Restrukturierung unsere Führungskultur und die Vertriebsorientierung weiterentwickelt haben. Wir haben in diesen turbulenten Zeiten nicht eine Führungskraft durch Kündigung oder Abwerbung verloren.

Haben Sie diese Punkte bei der Präsentation der Berliner Bank in den Investorengesprächen erwähnt?

Dieser Teil des Verkaufsprozesses bot uns die einzigartige Möglichkeit, von interessierten Mitbewerbern am Markt Feedback zu erhalten. Wir erhielten die Rückmeldung, dass man im ganzen Haus ein gleich hohes Maß an Marktverständnis, Leistungsfähigkeit und Freundlichkeit bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Privatkundengeschäft beobachtet habe. In Bezug auf Leistungskultur, Zusammenarbeit und Führung hörten wir mehr als einmal: „Sie sind schon weiter als wir.“ Ich kann natürlich nicht beurteilen, ob das tatsächlich so ist, aber ich muss gestehen, nach all den turbulenten Zeiten haben uns solche Aussagen natürlich auch gut getan.

Wie hat der letztendliche Käufer, die Deutsche Bank, Ihre Art der Mitarbeiterentwicklung in einer problematischen Zeit eingeschätzt?

Die Vertreter der Deutschen Bank haben sich ebenfalls im beschriebenen Sinn geäußert. Das hat auf beiden Seiten auch die Zuversicht gestärkt, dass hier zwei Institute zusammenkommen, die von den Stärken und Potenzialen der jeweils anderen Seite profitieren können und wollen.

Das klingt nach einer Erfolgsgeschichte. Welches waren aus Ihrer Sicht die entscheidenden Beiträge, die Sie eingebracht haben?

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren meines Handelns sehe ich in Stimmigkeit, Glaubwürdigkeit und Berechenbarkeit. Ich sehe es als meine Aufgabe, Werte zu vermitteln und selbst zu diesen Werten zu stehen. Meine Worte und mein Verhalten mussten – damals wie heute – absolut im Einklang stehen, sonst hätte ich die erforderliche Vorbildwirkung nicht entfalten können. Konkret hat das bedeutet, auch und gerade unter Druck noch mehr zu kommunizieren; Transparenz zu schaffen; Verantwortung weiterzugeben – und einzufordern – und zu ertragen, dass andere dann auch selbständig entscheiden. Und neben allem anderen lag es mir am Herzen, immer wieder das Selbstbewusstsein zu stärken in Bezug auf das, was wir erreicht haben – und auf das ich persönlich sehr stolz bin.

Ganz entscheidend war auch, dass im Führungsteam alle zueinander passten. Wenn in einer solchen Situation Spannungen zwischen den Beteiligten existieren, macht das ein erfolgreiches Arbeiten ungleich schwieriger.

Vor allem ging es mir darum, den Menschen im Privatkundengeschäft der Berliner Bank in dieser Zeit der Ungewissheit ein Bild von der Zukunft zu geben und ihnen – selbst wenn auch mir nicht alle Fakten bekannt waren – eine Vision zu vermitteln: „Da könnte die Reise hingehen.“

Was würden Sie in einer vergleichbaren, nächsten Situation anders machen?

So eine Erfolgsgeschichte lässt sich vermutlich nicht wiederholen. Wir standen mit dem Rücken zur Wand und hatten gar keine Alternative, als erfolgreich zu sein. Das hat sicherlich zum Erfolg beigetragen. Ich würde vieles wahrscheinlich wieder genauso machen.

Wir sind mittlerweile Experten für den Aufbruch zu neuen Ufern. Und ich bin sicher, davon hält die Zukunft noch einige für uns bereit.

In Zeiten des Umbruchs und der Unsicherheit fanden massive Investitionen in Führungskultur und Vertriebsorientierung statt.

„Die Mitarbeiter sollten darauf vertrauen können, dass ihre Interessen bei der Verkaufsentscheidung berücksichtigt werden.“



Frank Gilly
Bereichsleiter des Geschäftsbereiches Private Kunden der Berliner Bank