

Dieses Magazin richtet sich ausschließlich an professionelle Finanz- und Anlagevermittler.



# MAGAZIN

AUSGABE 15 // APRIL 2022 // 9,80 €

Finanzkompetenz kompakt

**Marco von Münchhausen:**  
*Nebenbei ist nicht dabei // S. 38*

**Martin Limbeck:**  
*Sustainable Leadership // S. 68*

**Marc Wallert:**  
*Stark durch Krisen  
dank Visionskraft // S. 80*



## VISIONS KRAFT

**MIT ...** BANTLEON *Bereit für eine Welt im Wandel // PARTNERLOUNGE Wie diversifizierend ist Ihr Mischfonds?*  
// HEEMANN *Vermögen aufbauen und bewahren // MACQUARIE Globale Aktien: Defensiv-Qualität zählt immer!*  
// MANDARINE *Wie gut vertragen sich Corona-Virus und nachhaltige Geldanlagen? // APO ASSET MANAGEMENT  
& MEDICAL STRATEGY Corona verdeutlicht die Bedeutung des Healthcare-Sektors // PYFORE Digitalisierung ist  
Mainstream // SCHRODERS Nachhaltige Geldanlage nicht mehr zu stoppen*

**&Investment  
more**

[www.investment-and-more.de](http://www.investment-and-more.de)

# Sustainable Leadership

## Warum Nachhaltigkeit auch Mitarbeiterführung meinen muss

MARTIN LIMBECK // Der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit in unternehmerischem Handeln hat bei Kunden in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Längst geht es dabei nicht mehr um Themen wie die Verringerung des ökologischen Fußabdrucks, vegetarische Ernährung und grünen Strom, sondern erstreckt sich auch auf die mitarbeiter- und kundenbezogene Verantwortung von Unternehmen. Wie Finanzdienstleister konkret nachhaltiges Handeln in der Mitarbeiterführung im Vertrieb manifestieren können, lesen Sie in diesem Beitrag.



**W**ie kann unsere Wirtschaft nachhaltiger und verantwortungsbewusster werden? Diese Frage beschäftigt nicht nur unsere Politiker und Unternehmer, sondern zunehmend auch die Kunden. Nachhaltigkeit ist kein Nischenthema für Alt-68er mehr, sondern längst zur Massenbewegung geworden. Unternehmen müssen darauf Antworten finden – und damit meine ich echte Antworten, die nicht bloß „Greenwashing“ sind. Im Gegensatz zu Lebensmitteln, Strom und Co. herrscht beim Thema Finanzen und Nachhaltigkeit zwar bei vielen Deutschen noch Zurückhaltung. Ich denke allerdings, dass das nur eine Frage der Zeit ist. Daher ist es umso wichtiger, nicht weiter passiv abzuwarten – sondern jetzt damit anzufangen, Nachhaltigkeit im eigenen Unternehmen zu gestalten und sich entsprechend zu positionieren.

### Nachhaltigkeit ist Führungsaufgabe!

Vielleicht fragen Sie sich jetzt, was Nachhaltigkeit mit Unternehmens- und Mitarbeiterführung zu tun hat. Sogar eine ganze Menge! Denn die Entwicklung hin zu einem nachhaltigen Unternehmen ist nicht damit getan, auf Fair-Trade Kaffee zu setzen und einen Brunnen in Kenia zu finanzieren – um es mal bewusst überspitzt zu formulieren. Echte Nachhaltigkeit bedeutet, einen verantwortungsvollen Blick auf die

Umwelt und die Gesellschaft zu haben. Doch das nicht nur im Außen, sondern auch im Innen. Denn es geht nicht nur darum, mit den Ressourcen unserer Erde achtsamer umzugehen, sondern auch mit der „Resource Mensch“ im Unternehmen.

Fast überall die gleiche Klage: „Wir finden kaum noch gute Mitarbeiter!“ Allerdings machen es sich Unternehmen zu leicht, wenn sie dieses Phänomen allein dem Fachkräftemangel zuschreiben. Gerade die Finanzdienstleistung muss sich der Tatsache stellen, dass der Beruf des Finanzberaters keiner der Jobs ist, die ganz oben auf der Wunschliste der jungen Generation stehen. Die Folge: Es bewerben sich deutlich weniger Interessenten auf ausgeschriebene Stellen als noch vor zehn oder zwanzig Jahren. Hier sind Unternehmen gefragt, an ihrer Außenwahrnehmung zu arbeiten, Stichwort Employer Branding. Die guten Mitarbeiter gibt es nach wie vor – Sie müssen sie nur finden und für Ihr Unternehmen begeistern. Dass hier kein Strohfeuer reicht, dürfte klar sein. Sonst haben Sie schneller die Kündigung auf dem Tisch, als Sie Sustainability sagen können.

Wussten Sie, dass eine fehlbesetzte Stelle ein Unternehmen locker zwischen 30.000 und 100.000 Euro kostet? Trotzdem wird das Recruiting vielerorts noch wenig nachhaltig behandelt. Doch was bringt es, eine Stelle schnell zu besetzen, weil akuter Bedarf herrscht – und der Neuzugang dann sechs Wochen später kündigt, weil er sich die Arbeit irgendwie anders vorgestellt hat? Dann war die Einarbeitung völlig umsonst, Kollegen haben ihr Know-how geteilt, selbst Zeit investiert – und Sie stehen am Ende wieder ganz am Anfang mit Ihrer Suche. Natürlich kann Ihnen das auch passieren, wenn Sie genauer hinschauen. Doch ich bin fest davon überzeugt, dass die Quote spürbar sinken wird und Sie Mitarbeiter finden, die langfristig bei Ihnen bleiben.

### **Mitarbeitermotivation lässt sich nicht anordnen**

Und wie sieht es mit den Mitarbeitern aus, die bereits an Bord sind? Auch hier machen sich viele Unternehmen – nicht nur in der Finanzdienstleistung – zu wenige Gedanken. Klar, weil die Mitarbeiter ja da sind

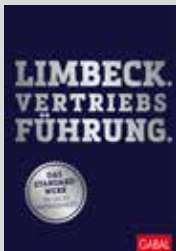
und ihren Job machen. Entsprechend groß ist dann das Entsetzen, wenn wieder ein Top-Verkäufer „aus heiterem Himmel“ kündigt. Dabei waren die Anzeichen sicherlich da – es wollte sich nur keiner damit auseinandersetzen. Nachhaltige Führung ist das nicht. Ihr Ziel muss es sein, langfristig sowohl die Arbeitsfähigkeit als auch die Motivation Ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Aus meiner Erfahrung gehen diese beiden Themen Hand in Hand, denn höhenverstellbare Schreibtische, ergonomische Stühle und gesundes, von einem eigenen Koch jeden Tag frisch gekochtes Essen erhalten nicht nur die Gesundheit, sondern sind gleichzeitig auch ein Ausdruck von Wertschätzung.

Natürlich ist die Motivation von Menschen höchst individuell und kann auch nicht per Arbeitsvertrag „angeordnet“ werden. Doch als Führungskraft haben Sie dennoch entscheidenden Einfluss darauf, ob Ihre Mitarbeiter leistungsbereit sind und Spaß an ihren Aufgaben haben – oder innerlich bereits gekündigt haben. Zu den größten Demotivationsfaktoren gehören unter anderem:

- *Mangelnde Akzeptanz von Führungskräften:* Mitarbeiter, die ihre Führungskräfte gelinde gesagt für unfähig halten, haben kein Leitbild und spüren keine persönliche Autorität, der sie vertrauen und gern folgen wollen.
- *Fehlende Identifikation mit dem Unternehmen:* Hat das eigene Unternehmen einen schlechten Ruf bei Kunden oder generell im Markt, fällt es schwer, sich mit dem Arbeitgeber zu identifizieren und es glaubwürdig nach außen zu vertreten.
- *Willkürliche Vergütung:* Kritik entzündet sich hier weniger an konkreten Gehältern als an ungerecht empfundenen Entlohnungssystemen, wenn zum Beispiel dieselben oder ähnliche Positionen und Leistungen unterschiedlich vergütet oder Prämien und Incentives nach intransparenten Kriterien verteilt werden.
- *Überholte Infrastruktur:* Im Sinne der Nachhaltigkeit muss es natürlich nicht jedes Jahr das neuste Smartphone sein – doch Mitarbeiter müssen vernünftig arbeiten können, ohne sich

beim Kunden zu blamieren oder ständig durch Herausforderungen mit der IT ausgebremst zu werden.

- *Fehlende Entscheidungsspielräume und Mangel an Mitwirkungs- sowie Entwicklungsmöglichkeiten:* Mitarbeiter, deren Vorschläge immer wieder übergangen werden und die kaum in der Lage sind, eigenverantwortlich auf Kundenwünsche einzugehen, werden auf Dauer den Spaß an der Arbeit verlieren.



Martin Limbeck  
*Limbeck. Vertriebsführung.*  
*Das Standardwerk für Sales Management*  
GABAL Offenbach 2019  
448 Seiten, gebunden, € 44,00  
ISBN: 978-3-86936-931-0

Die Digitalisierung hat den Vertrieb revolutioniert. Wer seine Produkte und Dienstleistungen verkaufen möchte, muss sich heute mehr einfallen lassen als noch vor zehn Jahren. Das wirkt sich auch auf die Vertriebsführung aus: Vertriebe stehen vor der Herausforderung, sich vollkommen neu aufzustellen. Das verlangt von Vertriebsleitern und Führungskräften nicht nur geballtes Wissen über die aktuellen Entwicklungen des Marktes und der Kundschaft, sondern auch die klare Fokussierung auf die Führungsarbeit. Denn nur wer die Bedingungen schafft, damit die Mitarbeiter jeden einzelnen Tag ihre besten Leistungen bringen können, macht seinen Vertrieb fit für die digitale Zukunft. Wie es unter diesen neuen Voraussetzungen gelingen kann, am Puls der Zeit zu bleiben und Unternehmen und Mitarbeiter zum Erfolg zu führen, vermittelt Vertriebskoryphäe Martin Limbeck in seinem umfangreichen Kompendium *Limbeck. Vertriebsführung*. Checklisten, Infokästen und die knackigen „Limbeck-Tipps“ machen das Buch zu einem umfassenden Standardwerk, dass sowohl als Arbeitsbuch wie auch als „Duden der Vertriebsführung“ für jede Herausforderung genutzt werden kann.

## Nachhaltigkeit sichert das Überleben Ihres Unternehmens

Bei der Recherche für „Dodoland“, meinem ersten gesellschaftspolitischen Buch, bin ich auf eine Statistik gestoßen, die mich wirklich erschreckt hat: Die durchschnittliche Lebensdauer von Unternehmen in Deutschland beträgt nicht mehr als neun Jahre! Natürlich gibt es Ausnahmen – doch die sind selten. Hier wird deutlich, dass Nachhaltigkeit auch bedeutet, das Unternehmen nicht sich selbst zu überlassen, sondern kontinuierlich weiterzuentwickeln. Märkte werden immer dynamischer, durch die Digitalisierung hat die Geschwindigkeit nochmal zugenommen. Hier sind Führungskräfte gefordert, die Strukturen und Prozesse im Unternehmen kritisch auf den Prüfstand zu stellen, um nicht abgehängt zu werden. Und die Mitarbeiter? Sie sind mit der entscheidende Schlüssel zum nachhaltigen Fortbestand eines Unternehmens, sei es in der Finanzdienstleistung oder in anderen Branchen. ■

### MARTIN LIMBECK



Martin Limbeck, Inhaber der Limbeck® Group, ist Wirtschaftssenator (EWS), Mitglied des BVMW Bundeswirtschaftssenats und einer

der führenden Experten für Sales und Sales Leadership in Europa. Der Blended-Learning-Fachmann und vierfache Bestsellerautor hat es sich zur Aufgabe gemacht, gemeinsam mit seinem Team Unternehmen dabei zu begleiten, ihre Mannschaft fit für Next Generation Sales zu machen. Sie unterstützen Unternehmen unter anderem bei der Entwicklung ihrer digitalen Vertriebsstrategie sowie bei der Integration von digitalen Tools, KI und agilen Prozessen in bestehende Vertriebsstrukturen.

[www.limbeckgroup.com](http://www.limbeckgroup.com)