

Betriebswirtschaftliche Blätter



BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Literatur

Digitalisierung als Evolutionsprozess

Das Buch „Digitalisierung – ‚the next challenge‘ für Sparkassen“, herausgegeben von Erich R. Utz (KSK Kelheim), ist ein Wegbegleiter für erste Digitalisierungsschritte. Zahlreiche Experten skizzieren darin neben Chancen die Risiken innovativer Technologien.

Es gibt kaum einen Geschäftsbereich im Sparkassensektor, der nicht vom digitalen Transformationsprozess betroffen ist. Sparkassen müssen deshalb innovative Lösungen für das Privat- und Firmenkundengeschäft und andere relevanten Bereiche wie das Risikomanagement suchen.

Dabei geht es jedoch nicht nur darum, Computer zu installieren, die mittels künstlicher Intelligenz die jeweiligen Bankprozesse optimieren. Vielmehr sind mit dem Digitalisierungsprozess auch grundsätzliche bankspezifische Fragestellungen verbunden wie:

- Wie wollen Sparkassen künftig mit Wettbewerbern wie Fintechs umgehen?
- Wie kann eine Brücke zwischen Maschine und Kunde geschaffen werden, ohne die soziale Interaktion völlig in den Hintergrund zu drängen?

In einem 352-seitigen Sammelwerk versuchen namhafte Experten, diese und viele andere Fragen rund um Digitalisierung zu beantworten. Das Fachbuch gliedert sich dazu in vier spezifische Teile:

- Teil 1 umfasst Aufsätze zu den Bereichen Strategie, Betrieb und Vertrieb.
- Teil 2 beschäftigt sich mit Verbundthemen.
- Teil 3 behandelt Querschnittsthemen.
- Teil 4 gibt schließlich einen Einblick in praxisrelevante Themen.

Digitalisierung erfordert Anpassungsfähigkeit



© Collage: BBL

Den ersten Teil des Sammelwerks leitet der Herausgeber, Erich R. Utz, Vorstandsmitglied der Sparkasse Kelheim, mit seinem Aufsatz „Digitalisierung und Sparkassen – geschäftspolitische Herausforderungen, Evolution oder Tipping Point“, ein. Er vergleicht den Digitalisierungs- mit dem Evolutionsprozess, der sich seiner Meinung nach auf den Bankensektor übertragen lässt. Im Mittelpunkt steht die bereits vor vielen Jahren von Charles Darwin gemachte Beobachtung, dass sich positive Veränderungen immer durchsetzen, während negative Entwicklungen mit der Zeit verschwinden werden. Übertragen auf die Sparkassen heißt das, dass nur die Institute künftig erfolgreich sein werden, die die notwendige Anpassungsfähigkeit an die digitale Transformation mitbringen und meistern können. Alle anderen Häuser werden hingegen in Schieflage oder gar in eine existenzielle Krise geraten. Im Anschluss definiert Utz den Digitalisierungsbegriff selbst und bettet ihn in den Kontext der Geschäftsphilosophie der Sparkassen

ein. Für ihn stehen die Sparkassen für Regionen, die dort lebenden Menschen und ansässige Formen. Er sieht die Menschen als soziale Wesen, die allein schon aus ihrer Evolutionsgeschichte heraus immer ein Bedürfnis nach Kommunikation haben.

Durch Nichtkommunikation wird der Mensch aus seiner Sicht dagegen verarmen und degenerieren. Folglich kann die Digitalisierung die Beziehung zwischen Menschen und damit zwischen Kunden und ihrem Bankberater auch nicht ersetzen beziehungsweise vollständig ablösen. Dies gilt ganz besonders für die Sparkassen, da Beratungsleistungen zum Erfolgsmodell dieser Bankengruppe gehören. Ein wichtiger Aspekt seines Beitrags ist auch die Rolle des Managements in Zeiten des Umbruchs. Utz zählt die nachfolgenden sieben Managementgrundsätze auf, die in der Praxis eine wertvolle Hilfe für eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie sein können:

1. Gehe durch den Betrieb mit offenen Augen.
2. Höre in Deine Mitarbeiter hinein und höre gut zu.
3. Höre in Deine Kunden hinein.
4. Höre in Deine Eigentümer hinein.
5. Registriere den Wettbewerb.
6. Mache Dir Dein eigenes Bild.
7. Definiere Goals und Objektives.

Digitalisierung im Zwiespalt

Der Beitrag „Digitalisierung als Teil des Öko-Systems der Menschheit: Chance oder Risiko“ von Prof. Dr. Harry Wagner und Markus Derer hinterfragt den Megatrend der Digitalisierung an anderer Stelle im Buch durchaus kritisch.

Um das komplexe Phänomen der Digitalisierung zu erklären, ziehen die Autoren das Konzept der Ökosystemleistungen heran, das den Wert der Natur für den Menschen beschreibt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass die Digitalisierung mit ihren mächtigen Technologien zwar eine Bereicherung ist. Gleichzeitig birgt sie aber auch die Gefahr

extensiver Ausbeutung von Rohstoffen und Lebewesen, was wiederum das Gleichgewicht und die Zukunftsfähigkeit der Erde nachhaltig negativ beeinflussen kann.

Digitalisierung ist damit Chance und Risiko zugleich. Als Risiken nennen die Autoren unter anderem: Verlust von Arbeitsplätzen vor allem im Bankensektor und Gefahr des Datenmissbrauchs.

Viele Herausforderungen durch Digitalisierung

Mit den rechtlichen Auswirkungen der Digitalisierung und deren Folgerungen beschäftigt sich Rechtsanwalt Reinhold Roller.

Bankkunden sind immer mehr bereit, verstärkt über digitale Kanäle mit ihrer Bank oder Sparkasse zu interagieren. Aus den digitalen Verträgen, die auch noch im Fernabsatz zustande kommen, ergeben sich jedoch besondere Pflichten und rechtliche Fragen für Sparkassen, die sich mit Widerrufsrechten, Fristenberechnungen und Anfechtungsmöglichkeiten umschreiben lassen. Die Videoidentifizierung und der mobile Payment-Service via App sind weitere Punkte, die einer rechtlichen Überprüfung standhalten müssen.

Der Beitrag von Siegfried Knoche, Laura Linzmeier und Tobias Sterr, „Strategische Ausrichtung der Sparkassen in der Digitalisierung und der Weg der operativen Umsetzung“, beschreibt nicht nur die Herausforderungen der Digitalisierung aufgrund von Kundenerwartungen und Wettbewerbsaktivitäten, sondern soll auch ein Vorgehensmodell für die individuelle Umsetzung in Sparkassen sein. Der Fokus liegt dabei auf den beiden Dimensionen Kunde und Mitarbeiter.

Die Autoren betonen mehrfach, den Kunden mit seinen Wünschen und Erwartungen in den Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit zu stellen und stets vom Kunden aus zu denken. Denn Kundenwünsche zu erkennen und zu verstehen, ist maßgeblich für den Erfolg einer Sparkasse. Auch zeigen die Autoren Lösungsansätze und

Handlungsalternativen zur aktiven Gestaltung der Digitalisierung auf. Digitalisierung wird als Daueraufgabe für die Finanzgruppe und jede einzelne Sparkasse gesehen.

Den ersten Teil des Sammelwerks runden schließlich die Beiträge von Thoma Hämmerl und Marcel Kaletta, „Digitalisierung und deren Einflussfaktoren im Betrieb der Sparkasse“, sowie Christian Damaschke, Carsten Giebe, „Sparkassen-DataAnalytics: Den Datenschatz der Sparkassen-Finanzgruppe heben“, ab. Teil eins endet mit dem Beitrag „IT als Strategische Ressource der Finanzwirtschaft“ von Markus Bock.

Versicherungskammer Bayern als digitaler Vorreiter

Der zweite Teil des Sammelwerks wird eingeleitet vom Beitrag „Digitalisierung als Chance und Herausforderung begreifen – Die Versicherungskammer als digitaler Vorreiter unter den öffentlichen Versicherern“ von Klaus G. Leyh und Stephan Spieleder. Im Mittelpunkt stehen die Veränderungen der Kundenerwartungen und die Frage, wie die Sparkassen diesen neuen Anforderungen gerecht werden können. Eine praktikable Lösung ist für die Autoren unter anderem:

- Vorantreiben der intelligenten Automatisierung;
- nahtlose Gestaltung von Prozessen und deren gezielte Anpassung;
- Integration in die neuen Entwicklungen;
- Entwicklung intuitiver Anwendungen.

Abgeschlossen wird der zweite Teil des Sammelwerks durch den Beitrag „Digitalisierung in der Landesbausparkasse“ von Peter Marc Stober.

Querschnittsthemen im Fokus

Im dritten Teil des Sammelwerks geht es in erster Linie um Querschnittsthemen. Prof. Marcus Riekeberg beschäftigt sich in seinem Beitrag „Disruption – Buzzword oder klar abgrenzbares Phänomen in Veränderungsprozessen“ mit disruptiven Prozessen

und welchen Mustern sie folgen. Als Beispiel wird etwa das Unternehmen Kodak genannt, das als einstiger Marktführer für fotografische Ausrüstung die Chance der Digitalisierung durch falsche Managemententscheidungen klar verpasst hat. Nach einem Insolvenzverfahren musste es sich erst wieder neu erfinden, um an die Börse zurückkehren zu können.

Anschließend gehen die Autoren noch der Frage nach, warum disruptive Prozesse gerade für große Unternehmen und Marktführer so gefährlich sind und übertragen die daraus gewonnenen Erkenntnisse auf die Finanzdienstleistungsbranche. Anschließend beschreibt Heinz-Paul Bonn in seinem Beitrag „Auf dem Weg zur „Every-Day/Every-Pay-Bank“ anschaulich den massiven Anstieg des Datenvolumens und deren Verarbeitung. Der Beitrag „Process Mining als Grundlage für die Digitalisierung der Geschäftsmodelle“ von Dr. Rainer Klingeler rundet den dritten Teil des Sammelwerks ab.

Erfahrungen aus der Praxis

Der Praxisteil startet mit dem Beitrag „Verwendung von Sparkassen DataAnalytics (SDA) in der Verteilung von Vertriebszielen“ von Jens Biehsman. Der Aufsatz beginnt mit den Planungs- und Verteilungsverfahren im Kundengeschäft. Es werden Herausforderungen genannt, die die Planung zu bewältigen hat, sowie die Ausgestaltung von Vertriebszielen. Anschließend werden noch die Absatzziele für Vertriebseinheiten beleuchtet.

Teresa März geht mit ihrem Beitrag „Umsetzungsempfehlungen für das Digitale Beratungs-Center in der Kreissparkasse Kelheim“ auf die Vorstandsentscheidung zur Implementierung eines digitalen Beratungs-Centers ein. Hintergrund dafür ist die Beobachtung des Instituts, dass sich das Kundenverhalten ändert und die klassische Filiale nicht mehr im gewohnten Umfang wie bisher vom Kunden aufgesucht wird. Darauf aufbauend werden Handlungsempfehlungen für dessen Umsetzung von zuvor gewonnenen Erkenntnissen abgeleitet.

Der englischsprachige Beitrag von Piotr Komorowski und Cardinal Stefan Wyszynski mit dem Titel „Role of digitization for German savings banks“ beendet den vierten Teil des Sammelwerks.

Nachgefragt: Filiale spielt neu aufgestellt weiter eine große Rolle



© Sparkasse

Ein wichtiges Anliegen von Erich R. Utz ist, den Kunden die gesamte Beratungskompetenz auf allen Kanälen aufzuzeigen und das Leistungsspektrum auch zu liefern.

Schaffen die Sparkassen den im Buch von vielen Autoren skizzierten Digitalisierungssprung und gelingt dabei der Spagat zwischen stationärer Filiale und digitalen Angeboten? Darüber und über andere Themen haben die Betriebswirtschaftlichen Blätter mit Herausgeber Erich R. Utz gesprochen:

BBL: Herr Utz, um die digitale Transformation erfolgreich zu bewältigen, müssen sich die Sparkassen neu aufstellen. Wie läuft es derzeit in der Praxis?

Erich R. Utz: Das geschieht in vielfältiger Art. Es gibt zum einen das Thema Social Media, hier sind bereits viele Sparkassen an Bord. Zum anderen ist sehr wichtig, dass unsere Kunden das Erlebnis haben,

ihre Sparkasse ist klassisch, modern und fit. Die Worte „klassisch und modern“ drücken das Erfolgsmodell der Sparkassen, die Aktualität in der Beratung, und fit unterstützt von der Technik, also ausgerichtet auf die Zukunft, aus. Und es geht Schritt für Schritt in die richtige Richtung. Von der digitalen Kundenunterschrift über das elektronische Kreditarchiv, das elektronische Rechnungsbuch und die immer öfter eingerichteten digitalen Kundenberatungszentren. Dabei sind das angesichts der rasanten Entwicklungen tendenziell zwar kleinere und dennoch entscheidende Entwicklungen für eine erfolgreiche Zukunft in die digitale Welt.

BBL: Wo liegen dabei die größten Herausforderungen für die Sparkassen?

Utz: Die Sache ist die, dass wir in einem Spannungsfeld leben zwischen einem noch klassischen Bankgeschäft mit unseren Mitarbeitern und traditionellen Kunden. Auf der anderen Seite haben wir aber unsere aufgeschlossenen Kunden sowie unsere jüngeren Mitarbeiter, die uns gleichzeitig aber in die neue, also digitale Welt, drängen. Das bedeutet, dass wir sowohl in den klassischen Sparkassenbereich, parallel dazu – vor dem Hintergrund stark rückläufiger Erträge – auch stark in die digitale Welt investieren müssen. Beides heißt Zusatzaufwand ohne doppelten Ertrag. Aber so ist das, wenn in die Zukunft investiert wird – vor allem vor dem Hintergrund der Unsicherheit im Bankenwesen.

BBL: Für viele Bankmitarbeiter ist die Digitalisierung etwas äußerst Bedrohliches. Vor allem weil sie den Verlust ihres Arbeitsplatzes fürchten. Können Sie das nachvollziehen?

Utz: Bedrohung wird von uns Menschen dann empfunden, wenn wir in eine ungewisse Zukunft oder Situation kommen, da die Orientierung fehlt. Um unseren Mitarbeitern gerade diese Orientierung zu geben, ist es wichtig, die Entwicklungen und Wege, wo es hingehen wird, aufzuzeigen. Seit Jahren sind wir in den Sparkassen im Umbau. Denken wir an den Zahlungsverkehr oder die

Wertpapierabwicklung, die ausgelagert worden sind. Mitarbeiter, die gut qualifiziert sind, werden aus meiner Sicht immer ihren Weg in der Sparkasse weitergehen. Insofern ist es umso wichtiger, rechtzeitig und klar in die Kommunikation nach innen zu gehen und die Menschen mitzunehmen.

BBL: In Ihrem Sammelwerk machen Sie deutlich, dass die Face-to-Face-Beratung nach wie vor wichtig ist. Wie werden dann trotz Digitalisierung Beratung und Vertrieb der Zukunft aussehen?

Utz: Meiner Einschätzung nach werden Serviceleistungen weiter systemisch in unsere Internetfilialen gebracht. Das ist deshalb gut, weil unsere Kunden unabhängig von Servicezeiten ihre Dinge schnell sowie zeit- und ortsunabhängig abwickeln können. Face-to-Face-Beratung wird von vielen Kunden dennoch weiter gewünscht. Das ist allein schon der Sehnsucht der Menschen nach Kommunikation geschuldet. Und genau das macht uns Sparkassen doch aus, dass wir Berater vor Ort haben, ein Gesicht, welches der Kunde kennt. Ein „Homo Anonymos“ wird sich nicht durchsetzen, wenn es um ein qualifiziertes Finanzthema geht, da nur so Vertrauen aufgebaut und fortgeführt werden kann.

BBL: Aktuell gibt es ein großes Filialsterben. Sehen Sie keinen Widerspruch darin, immer mehr Filialen zu schließen, gleichzeitig aber zu betonen, dass die Beratung von Mensch zu Mensch ein wesentlicher Bestandteil des Sparkassensektors ist und deshalb beibehalten werden muss?

Utz: Die Frage des Standorts wird tendenziell überschätzt. Beratungszentren sind in Analogie zu Facharztzentren zu sehen und haben gegenüber Kleinstgeschäftsstellen den Kompetenzvorteil im Sinne eines „Alles unter einem Dach“. Daneben wird es sicher noch Geschäftsstellen klassischer Natur geben. Wichtig ist, den Kunden die gesamte Beratungskompetenz aufzuzeigen und das Leistungsspektrum auch zu liefern. Dann geht es weiter um die Kunden, die unabhängig von Raum und vielleicht auch Zeit eine

Beratung haben wollen. Dafür sind die digitalen Beratungszentren eine sehr gute Lösung.

BBL: Die Bankausbildung wird derzeit grundlegend reformiert. Unter anderem werden die Lerninhalte digitaler. Macht es überhaupt noch Sinn, den Beruf des Bankkaufmanns zu wählen? In den Medien liest man oft, dass der Beruf des Bankkaufmanns nur noch wenig Zukunft hat.

Utz: Die Branche an sich ist seit Jahren ständig in Diskussion. Dabei ist diese Art der Diskussion einseitig und für den Leser oft irreführend. Auch damit leben wir. Wichtig ist, dass wir die Dinge richtigstellen und Fehlinterpretationen auflösen. Das ist Sache der Sparkassen vor Ort, so sehe ich das. Ich selbst habe die Berufsausbildung genossen und mich im Rahmen des Kundenberater- als auch des Fachlehrgangs weiterentwickeln dürfen. Diese Berufsausbildung war nicht nur Fundament, sie war mehr, sie war für mich ein Manifest. Und das sehe ich auch heute so. Dass das Berufsbild angepasst wird, liegt in der Natur der Sache. Festzuhalten gilt, dass die Berufsausbildung zum Bankkaufmann eine sehr breit gefächerte Ausbildung bedeutet, mit der ein junger Mensch tatsächlich ein tolles Fundament für die Zukunft als Ausgangsbasis hat.

Fazit

Das Sammelwerk „Digitalisierung – ‚the next challenge‘ für Sparkassen“ gibt einen guten Überblick, über die Herausforderungen, die die Sparkassen im Rahmen der Digitalisierung zu meistern haben. Dazu betrachten die verschiedenen Autoren das Megathema Digitalisierung aus verschiedenen Blickwinkeln. Besonders positiv ist die funktionalistische Grundausrichtung des Utz-Beitrags hervorzuheben, der aus dem evolutionsbiologischen Prozess Handlungsempfehlungen für die Beratungspraxis ableitet sowie die Erkenntnis, dass die Kundenbetreuung auch im Digitalisierungszeitalter ein Kernelement im Firmenkundengeschäft

bleiben muss und manche Dinge durch Maschinen einfach nicht ersetzt werden können.

Digitalisierung bedeutet also weit mehr, als die Installation technisch ausgereifter Hochleistungscomputer und automatisierte Abwicklungsprozesse. Auch die anderen Autoren versuchen ein Bewusstsein für die großen Trends der Digitalisierung zu schaffen, indem sie sich speziellen bankspezifischen Fragestellungen widmen, die mit dem Thema Digitalisierung verbunden sind. Diese unterschiedlichen Perspektiven sind wichtig und machen das Sammelwerk deshalb auch für den Leser interessant.

Über das Buch

Erich R. Utz (Hrsg)

Digitalisierung – „the next challenge“ für Sparkassen

Deutscher Sparkassen Verlag, Stuttgart 2020

352 Seiten, 74,79 Euro

ISBN: 978-3-09-312068-8

Autorin

Carmen Mausbach ist freie Journalistin in Niederkassel und spezialisiert auf Wirtschafts- und Finanzthemen im Umfeld von Sparkassen und Banken.

Carmen Mausbach – 25. März 2020
