

Betriebswirtschaftliche Blätter

20. Oktober 2017 - 08:30 | Transformationsprozess

Shift to Digital statt neuer Features

Dr. Christof Welker, Prof. Dr. Stefan Ruf, Prof. Dr. Nils Herda

(Filial-)Mitarbeiter zu Multiplikatoren zu entwickeln, ist ein wichtiger Faktor, um eine Bank oder Sparkasse erfolgreich ins digitale Zeitalter zu führen. Digitale Services müssen zugleich aktiver vermarktet werden. Jede Form von Digitalisierung sollte zudem mehr Freiraum für werthaltige Tätigkeiten schaffen.

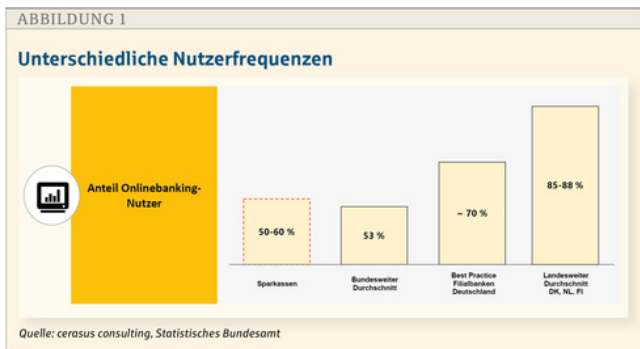
Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



In vielen Branchen ist es für den digitalen Wandel bereits fünf vor zwölf.

*(Robert Kneschke/
fotolia)*

Die Sparkassen-Finanzgruppe nimmt die Herausforderungen der Digitalisierung an. Angreifern wie N26 soll nun Yomo Paroli bieten, im Zahlungsverkehr sind millionenschwere Investitionen in den Ausbau von Paydirekt geplant, und im Privatkundengeschäft bietet die Internet-Filiale 6 sowie die Sparkassen-App mittlerweile ein wettbewerbsfähiges Angebot mit einer sehr guten Usability. Auch der Filialapparat wird weiterhin deutlich und mit unverminderter Geschwindigkeit verschlankt, um dem geänderten Nutzungsverhalten der Kunden Rechnung zu tragen. Doch die Gewinnprognosen im anhaltenden Niedrigzinsumfeld, aggressive Wettbewerber und der Fintech-Hype sind nach wie vor beunruhigend. Nicht wenige rufen nach mehr digitalen Angeboten und Innovationsleuchttürmen, um Kunden zu binden und Kosten weiter zu senken.



(BBL)

Natürlich muss das digitale Portfolio an Produkten, Services und Prozessen weiter forciert werden. Digitale Agenda und Digitale Bebauungspläne bieten vielfältige Möglichkeiten. Ansätze der Kooperation mit innovativen Fintechs sind alles andere als begrenzt, doch derartige strategische Stoßrichtungen lassen ein wichtiges Thema in den Hintergrund rücken. Betrachtet man die Nutzungsintensität der digitalen Angebote E-Banking, E-Postfach und App für das Massenkundengeschäft, liegen die Sparkassen aktuell noch weit hinter Frontruntern wie der Postbank oder der Commerzbank zurück. Onlinebanking-Nutzer bewegen sich bei den Sparkassen zwischen 50 und 60 Prozent (s. Abb. 1), während die Benchmark der Filialbanken bei zirka 70 Prozent liegt. Logische Folge ist auch eine vergleichsweise schwache Nutzung digitaler Innovationen wie Personal Finance Management (PFM) oder ähnlichem. Einfache StandardserVICETRANSaktionen werden weiterhin in teuren Kanälen wie den Filialen und den SB-Geräten abgewickelt. Ein Blick auf die Nachbarländer zeigt, dass Deutschland bei der Nutzung des Onlinebankings noch Entwicklungspotenzial hat.

Sparkassen im Wettbewerbsvergleich

- Erfolgreiche Digitalisierung ist keine Frage der Technik, sondern die Neugestaltung der Kundenbeziehungen, und Prozesse - die Technologie - ist nur das Vehikel.

Und gerade hier sind viele Sparkassen noch in den alten Mustern einer Filialbank von gestern verhaftet: Mitarbeiter, die oft selbst die digitalen Angebote der Bank nur gelegentlich nutzen, eröffnen noch viel zu häufig Girokonten ohne Onlinezugang. Kümern sich Bestandskunden folglich selbst um die Aktivierung von E-Banking und App, sind dafür unterstützende Explainities nötig. Mitunter sind diese bei den Instituten jedoch nur nach längerer Suche im Web zu finden. Vorstände gehen häufig davon aus, dass die Onlineverantwortlichen allein für die nötige Durchdringung des Kundenbestands sorgen. Aber die Konkurrenz schläft nicht: Die Commerzbank hat etwa angekündigt, bis 2020 rund 80 aller Prozesse zu digitalisieren, und schon heute Ziele, Kultur und Prozesse ganzheitlich darauf ausgerichtet - jeder Ressortvorstand muss seinen Teil zur Umsetzung beitragen. Bei der Deutschen Bank sind beispielsweise Servicemitarbeiter mit Tablets in den Filialen unterwegs, um Bestandskunden von digitalen Angeboten zu überzeugen.

- Die Nutzungsintensität zu steigern, ist die eigentliche Herausforderung für die Sparkassen - das erfordert ein Umdenken in der gesamten Organisation.

ABBILDUNG 2

Stellhebel für Shift-to-Digital

Digital Banking wird Teil der Unternehmenskultur	(Filial)Mitarbeiter zu Multiplikatoren machen	Bessere Vermarktung und Erklärung der digitalen Angebote
<ul style="list-style-type: none"> » Digitalisierung als Teil der Vorstands-Agenda » „Digital Eagles“ als direkte Ansprechpartner und Coaches für Mitarbeiter installieren » Etablierung digitaler Boards » Reduktion analoger Inseln 	<ul style="list-style-type: none"> » Bewußtsein schaffen » Vertrautheit aufbauen » Digitale Kompetenz stärken 	<ul style="list-style-type: none"> » Angebot im Web optimieren » Eigene Kampagne für Digitale Angebote aufsetzen » Onboarding-Prozesse für Neu- und Bestandskunden in der Filiale neu aufsetzen

(BBL)

Um gegenüber den Wettbewerbern aufzuholen und von den positiven Effekten der Digitalisierung zu profitieren, sollte das Thema in der gesamten Organisation verankert werden (s. Abb. 2). Shift to Digital ist ein Change-Management-Programm, das über drei Maßnahmenpakete umgesetzt werden kann.

Maßnahmenpakete für ein Shift to digital

Shift to Digital ist Vorstandsthema

Es lohnt sich, den Wandel von oben anzustoßen und zu begleiten: Der CEO muss führen. Nur wenn alle Ressorts und eingebunden werden, kann sich die Organisation erfolgreich und zügig transformieren. Digital Banking wird fester Bestandteil der Vorstands-Agenda und der internen Kommunikation (Jahresauftakt etc.), und nicht zuletzt können für alle Ressorts wirksame Ziele eingebunden werden.

Mit Erfolg haben Frontrunner digitale Boards als Plattform für Innovationen und digitale Ansätze eingerichtet. Mitarbeiter können über eine solche Plattform ohne Berücksichtigung von Hierarchien einem Managementgremium Ideen vorstellen und in einer Art Pitch bestehen. Regelmäßig erhalten gute digitale Innovationen hier den Zuschlag sowie Budgets und die weitere Aufmerksamkeit des Managements. Mithilfe von Boards lassen sich Ideen und wettbewerbsfähige Ansätze initiieren und zugleich forcieren.

Darüber hinaus kann nun die Suche nach analogen Inseln und deren Reduktion beginnen. Allzu häufig nehmen sich einzelne Bereiche immer noch nahezu vollständig von digitalen Entwicklungen aus. Unter dem Paradigma der Kundennähe oder der individuellen und persönlichen Betreuung geraten Themen ins digitale Radar. Aktuell ist kaum zu verstehen, warum Prozesse rund um das Wealth Management bisher nur sehr wenige Digitalisierungsaspekte erkennen lassen.

(Filial-)Mitarbeiter zu Multiplikatoren entwickeln

Digitale Angebote müssen für Mitarbeiter - vor allem in den Filialen - so selbstverständlich zum Angebot ihrer Sparkasse gehören wie das Girokonto oder die Kreditkarte. Fünf Maßnahmen können helfen, die alten Muster zu durchbrechen und vorhandene Ängste und Barrieren abzubauen:

1. *Bewusstsein schaffen:* Digitalisierung geht alle Mitarbeiter an und die beste Jobsicherung ist, die Chancen zu nutzen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Roadshows in Filialen sowie Marktfolgeeinheiten helfen dabei, alle Mitarbeiter zu erreichen und den nötigen Sense of Urgency herzustellen.
2. *Vertrautheit aufbauen:* Nur wenn alle Mitarbeiter selbst die digitalen Angebote nutzen, können sie glaubwürdig Teil des Wertversprechens werden. Für einen Mitarbeiter von Apple wäre es etwa undenkbar, nicht alle Produkte seines Konzerns auch persönlich intensiv zu nutzen. In vielen Sparkassen ist das nicht so. Da erfahrungsgemäß Appelle und Freiwilligkeit nicht ausreichen, muss man Anreize geben: Gehaltsbescheinigungen können etwa nur noch in das E-Postfach eingestellt oder Mitarbeiterkonten nur noch bei Onlinenutzung kostenlos angeboten werden.
3. *Kompetenz aufbauen:* Wissenslücken und mangelnde Erfahrung im Umgang mit digitalen Services sind signifikant und in ihren Auswirkungen ernstzunehmen. Erfahrungsgemäß verdichten sich die zentralen Punkte aus Mitarbeitersicht auf vier bis sechs Themenbereiche. Dazu eignen sich moderierte und interaktive Onlineweiterbildungsserien zu jedem Thema, die in rund 30 Minuten passgenau in den Arbeitstag eingebunden werden können. Die Teilnehmer geben anschließend ein Feedback zu Inhalt und Themenauswahl und helfen so, das Format optimal an den Bedarf anzupassen. Durch mehrere alternative Termine werden alle Mitarbeiter, die einen Bedarf haben, erreicht.
4. *Ziele setzen:* Der Multikanal-Index sollte als spürbares Ziel in der Zielkarte der Filialen und Regionalmarktleiter verankert werden.
5. *Nachhaltigkeit durch "Digital Eagles" sichern:* Digitalaffine Mitarbeiter, die aus allen Bereichen der Bank rekrutiert werden, stehen neben ihrer Tätigkeit direkt als Ansprechpartner für Fragen und Nöte der Mitarbeiter

zur Verfügung. Das senkt die Hürde, alle Services selbst zu nutzen, und die Kunden kompetent und selbstbewusst von Vorteilen und Leistungsfähigkeit digitaler Angebote zu überzeugen. Die Digital Eagles übernehmen auch die laufende Fortbildung bei Neuerungen.

Aktive Vermarktung digitaler Services stärken

Viele Webseiten vermarkten bereits die digitalen Angebote, und auch Content und Usability zu den relevanten Themen werden kontinuierlich verbessert. Zentraler Stellhebel im Geschäftsmodell der Sparkassen sind jedoch die Prozesse in den Filialen.

1. *Onboarding von Neukunden:* Jeder Neukunde sollte mit einer Onlinebanking-Vereinbarung und, falls er Smartphone-Nutzer ist, mit der aktivierten App in die Kundenbeziehung starten. Ein neuer Standard für das Beratungsgespräch ist der Schlüssel dazu, und er kann nur gemeinsam mit Filialmitarbeitern entwickelt werden. Ein Blick zur Konkurrenz zeigt, dass die neue Rolle der Filialmitarbeiter als "digitale Ersthelfer" für die Kunden bereits praktiziert wird. Eine entsprechende technische Ausstattung der Filialen mit Endgeräten und Wlan ist unabdingbar.
2. *Bestandskunden aktivieren:* Sparkassen haben durch die starke Kundennähe viele persönliche Kontaktpunkte in den Filialen, an den SB-Terminals und über das Kundenservicecenter. All diese Kontaktpunkte lassen sich geschickt für die Ansprache von Nichtnutzern nutzen: Durch Servicemitarbeiter in den Filialen und an den SB-Geräten sowie durch Agenten im Kundenservicecenter können Anrufer gezielt über die Vorteile informieren und auch die Registrierung direkt übernehmen.

Shift to Digital schafft Freiräume für werthaltige Tätigkeiten

Banking über digitale Medien ist ein starker Trend, der weitergeht. Standardservices flächendeckend in den Filialen und über SB-Geräte abzuwickeln, ist bereits heute schlicht zu teuer. Mittlerweile recherchieren 89 Prozent aller Kunden vor einem Abschluss online, und 30 Prozent der Abschlüsse erfolgen im Internet. Aber die Mehrheit aller Käufer lässt sich nach wie vor persönlich beraten (Quelle: google, GfK, Postbank 02/2017). Kompetente Beratung ist ein starkes Alleinstellungsmerkmal der Sparkassen: Durch Digitalisierung und geändertes Kundenverhalten wird Beratung aber nicht nur mehr vor Ort, sondern auch spontan über Telefon, Chat und Video stattfinden und so den digitalen Self-Service auch künftig ergänzen und positive Kundenerlebnisse schaffen. Eine große Chance für die Filialen und die Berater.

Fazit

Die Digitalisierung ist längst im vollen Gange und macht auch vor Sparkassen und Banken nicht halt. Sie führt in den Instituten zu einem neuen strategischen Fokus, der sich weniger auf die Technik als vielmehr auf die internen Prozesse und Kundenbeziehungen konzentriert. Mit den Prinzipien des „Shift to digital“ wird man die digitalen Herausforderungen dann bewältigen können,

wenn man die eigene Organisation nachhaltig mitnimmt und somit die Kunden mit dem digitalen Portfolio begeistern kann.

Autoren

Dr. Christoph Welker ist Partner der Cerasus Consulting GmbH in Frankfurt/M. sowie Lehrbeauftragter an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen.

Prof. Dr. Stefan Ruf und Prof. Dr. Nils Herda lehren an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen und leiten das Institut für IT Governance, Risk and Compliance Management.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online