

Jürgen Weimann

Die Weimann-Wirkung®. Jeder Einzelne ist von Bedeutung. Die Neuerung des Vertriebs.

Weimanns Thesenpapiere – Ausgabe 4

**#Allemgewachsen? -
Digitalisierung als Sparkasse meistern**

Inhalt

Auf einen Blick – Management Summary	4
1 Digitalisierung und ihre Auswirkungen	6
1.1 Definition von Digitalisierung	7
1.2 Auswirkungen auf den Menschen	8
1.3 Kunde – alles ist bequem, intuitiv und persönlich	8
1.4 Mitarbeiter – digitaler Mensch trifft analoges Unternehmen	9
2 Aktuelle Herausforderungen für Sparkassen	11
2.1 Digitalisierung: signifikante Unterschiede zwischen der Realität des Kunden und der der Sparkasse	11
2.2 Kostendruck: Investitionen zur Transformation trotz Niedrigzinsphase notwendig	12
2.3 Unternehmenskultur: Art und Weise des Miteinanders unterscheidet sich signifikant von einer digitalen Arbeitswelt	12
2.4 Mitarbeiter: fehlendes, digitales Mindset	14
3 Zukunft gestalten – Sparkasse digital	14
3.1 These 1: analoge Transformation vor digitaler Transformation	14
3.2 These 2: Vorstand 4.0 und Führungskräfte 4.0	15
3.3 These 3: digitale Prozesse und digitales Denken sichern die Zukunft	17
4 Digitalisierungsprogramm Sparkasse	19
4.1 Innehalten: Wo steht die Sparkasse heute?	19
4.2 Fahrt aufnehmen – Digitallotsen formieren	21
4.3 Geschwindigkeit erhöhen – Nutzung der Power der Mitarbeiterschaft	21
5 Fazit	22
6 Über den Autor	23

Auf einen Blick – Management Summary

Sparkassen verfügen über eine herausragende Marktstellung und erfolgreiche Vergangenheit. Der digitale Wandel gefährdet diese Erfolgsgeschichte nun aber massiv. Das gesamte Geschäftsmodell der Organisation steht unter Druck. Wenn die Sparkassen nicht reagieren, werden noch viel mehr Sparkassen verschwinden. Während die Digitalisierung unser aller Verhalten massiv verändert hat, sind die Formen der Zusammenarbeit in den meisten Sparkassen noch so, wie ich es in meiner Ausbildung vor 20 Jahren erlebt habe. Hierin liegt der entscheidende Schlüssel, um Digitalisierung zu meistern. Die Sparkasse muss sich komplett wandeln. Vergleicht man Sparkassen mit digitalen Wettbewerbern, so gelingt es diesen, folgende Attribute besser zu lösen:

- **Kundenfokus:** Ein spezifisches Kundenproblem wird in aller Tiefe verstanden und mithilfe von Technologie gelöst.
- **Einfachheit:** Die angebotenen Lösungen sind so einfach, dass sie von einer Vielzahl an Menschen intuitiv verstanden und genutzt werden können.
- **Geschwindigkeit:** Jegliche Form von Wartezeiten durch komplizierte Prozessschritte wird versucht, strikt zu vermeiden.

Für eine Sparkasse bedeutet Digitalisierung vor allem:

- **Kulturwandel:** Digitalisierung ist mehr als Technik, sie bedeutet einen kompletten Kulturwandel für Sparkassen.
- **Kundenfokus:** Für eine gelingende Zukunft ist eine interne Organisation notwendig, die absoluten Kundenfokus lebt und fördert. Dies setzt neue Maßstäbe an die Vorstände und Führungskräfte.
- **Dauerhaftigkeit:** Digitalisierung ist kein Einmalprojekt oder eine Maßnahme, die sich im Rahmen einer einmaligen Veranstaltung „erledigen“ lässt, sondern ein dauerhaft angelegter Prozess der organisatorischen Weiterentwicklung.

Für eine erfolgreiche Zukunft der Sparkasse in einer digitalen Welt sind folgende Handlungsfelder zu bearbeiten:

- **Analoge vor digitaler Transformation:** Pflicht vor Kür. Einige Institute entsprechen heute noch nicht den aktuellen Kundenerwartungen, daher sind Maßnahmen erforderlich, die die Sparkasse zu einem zeitgemäßen Dienstleister machen. Hierzu gehören der Ausbau der Erreichbarkeit, Schaffung von modernen Zugangswegen sowie moderne Formen der internen Zusammenarbeit.

- **Vorstand 4.0 und Führungskräfte 4.0:** Transformation beginnt ganz oben. Dem Vorstand kommt als digitalem Botschafter mit seinen Führungskräften die entscheidende Rolle in der Transformation zu.
- **Digitale Prozesse und digitales Denken sichern die Zukunft:** Nehmen Sie den Blickwinkel Ihrer Kunden ein und evaluieren Sie anhand von Kundenreisen zum Beispiel das Erlebnis „Ich brauche ein Girokonto“. Was erlebt Ihr Kunden bei Ihnen und was bei der Konkurrenz? Durch die verschiedenen Kunden- und Mitarbeiterreisen wird eine neue Form der Zusammenarbeit in der Sparkasse geschaffen.

Digitalisierung ist keine Einzelmaßnahme, sondern eine dauerhaft angelegte Entwicklung der gesamten Sparkasse. Somit ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Bewältigung der Herausforderungen notwendig. Im Folgenden finden Sie ausführliche Gedanken zum Thema und in Kapitel 5 ein Mustervorgehen, wie Sie Ihre Sparkasse in die neue Welt führen können. Ich wünsche Ihnen viel Inspiration beim Lesen und dass es gelingt, die Sparkassenidee -an die ich fest glaube- in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Dabei bin ich gerne an Ihrer Seite.

Herzliche Grüße sendet



Ihr
Jürgen Weimann

1 Digitalisierung und ihre Auswirkungen

Egal, ob von der digitalen Transformation, disruptiven Veränderungen oder der digitalen Revolution die Rede ist, das Ergebnis ist immer gleich: Nichts bleibt, wie es einmal war. Ralph Halmers, CEO der ING, schätzt, dass 50 % der Stellen bei Filialbanken nicht mehr benötigt werden. Mittlerweile gibt es keine Konferenz und fast keinen Artikel mehr, in denen das Wort Digitalisierung nicht vorkommt. Leider beobachte ich am Markt mehr Sparkassen, die über Digitalisierung sprechen, als diejenigen, die sich wirklich mit den Auswirkungen beschäftigen und entsprechende Maßnahmen einleiten, um entstehende Chancen gewinnbringend für sich zu nutzen. Ein paar Zahlen verdeutlichen den disruptiven Wandel. In einer Sekunde werden:

- 7917 Tweets auf Twitter abgesetzt,
- 826 Fotos auf Instagram hochgeladen,
- 2973 Anrufe via Skype getätigt,
- 53.000 Gigabyte Traffic erzeugt,
- 65.054 Google-Suchen gestartet,
- 72.522 YouTube-Videos hochgeladen,
- über 2 Mio. E-Mails versendet.

Ganz abgesehen von diesen Zahlen haben Technologien in unseren Alltag Einzug gehalten, die man vor zehn Jahren weder kannte, noch von denen man gedacht hätte, dass diese unser Leben beeinflussen werden. Der digitale Wandel ist in unserem Privatleben bereits abgeschlossen. Ganz intuitiv sprechen wir heute von „googeln“ oder „twittern“ und sehen es als selbstverständlich an, dass unser Smartphone der stete Begleiter ist und Telefon, Computer, Fotoapparat, Videokamera, Walkman und noch viele weitere Funktionen vereint. Häufig wird daher der Fehler gemacht, Digitalisierung rein technologiebasiert zu diskutieren, denn diese Diskussion greift viel zu kurz. Die größten Auswirkungen ergeben sich auf Mensch und Organisation, weil sich durch die technologischen Veränderungen unsere Erlebniswelt komplett verändert hat und dadurch eine komplett neue Erwartungshaltung entstanden ist.

Digitalisierung bedeutet nicht die reine Programmierung einer App oder das Einscannen von Papier, vielmehr beruht die Digitalisierung auf einem grundlegend anderen Verständnis unseres täglichen Erlebens und stellt somit einen anderen Anspruch an Geschwindigkeit und Bequemlichkeit. Amazon wird nicht deshalb von Kunden weltweit genutzt, weil man dort Waren online bestellen kann, denn das kann man bei zehntausenden anderen Shops auch. Aber bei Amazon findet man das größte Angebot, bekommt Kundenmeinungen, das Produkt meist am nächsten Tag geliefert und hat nie eine Diskussion, wenn es zu einer Reklamation oder einem Umtausch kommt. Digitalisierung ist daher kein reines IT-, sondern vor allem ein Kulturthema.

Daher schafft das vorliegende Thesenpapier zunächst ein einheitliches Verständnis über Digitalisierung und deren Auswirkungen, bevor diese auf Sparkassen übertragen und Handlungswege zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit diskutiert werden.

Bei allen Ideen und Ansätzen ist es Mittelpunkt meiner Gedanken, dass es im Kern darum geht, aus dem Verhalten digitaler Wettbewerber zu lernen, dieses vereinzelt auf die Sparkassenphilosophie zu übertragen und so zu einer eigenen Umsetzung zu gelangen. Die Zielsetzung ist stets, Sparkasse zu bleiben, aber die Sparkassenidee trotzdem in die digitale Welt zu transformieren. Denn wenn Sparkassen 100 % so werden würden wie Google, facebook oder Amazon heute sind, dann wären es keine Sparkassen mehr.

1.1 Definition von Digitalisierung

Bei der Recherche in öffentlichen Quellen finden sich zahlreiche Definitionen für Digitalisierung. Im engeren Sinne wird unter Digitalisierung die Veränderung von Prozessen, Objekten und Ereignissen durch technologische Einflüsse verstanden, im weiteren Verständnis beschreibt die Digitalisierung den Wandel hin zu digitalen Prozessen. Für mich verfolgt Digitalisierung als oberstes Ziel den Kundennutzen, somit definiere ich Digitalisierung als: „Das Streben nach Kundenorientierung durch die Nutzung von Technologie.“ Daraus lassen sich drei Handlungsfelder ableiten: IT/Technologie, Organisationsgeschwindigkeit, Unternehmenskultur:



© JürgenWeimann 2018

Abbildung 1 - Handlungsfelder der Digitalisierung

Nur wenn es gelingt, alle drei Handlungsfelder für das spezifische Kundenproblem in Einklang zu bringen, hat Digitalisierung einen Nutzen für Sparkasse und Kunden zugleich. Der Einsatz von Technik kann das Kundenerlebnis extrem verbessern, man denke hier nur an die Kontoeröffnung mit wenigen Klicks und Video-Legitimation. Gleichzeitig ist dafür aber auch notwendig, dass interne Prozesse in der Sparkasse beschleunigt werden. Damit dies gelingt, ist ein neues Verhalten der Mitarbeiter gefragt und eine daraus resultierende neue Kultur der Zusammenarbeit. Betrachten wir zunächst die Auswirkungen auf den Menschen genauer.

1.2 Auswirkungen auf den Menschen

Als Menschen spielen wir verschiedene Rollen: Wir sind Arbeitnehmer, Unternehmer, Kunde, Partner, Freund, Elternteil, Kind etc. Um die Auswirkungen der Digitalisierung zu diskutieren, möchte ich mich im Folgenden auf zwei dieser Rollen beschränken, nämlich unser Erleben als Kunde und als Mitarbeiter. Persönlich unterscheiden wir diese Rollen nicht, denn wir sind immer ein und dieselbe Person, daher gibt es nur ein Erleben, welches unsere Erfahrung und somit unsere Erwartungen und Vorgehensweisen prägt. Betrachten wir zunächst das Erleben als Kunde anhand meines eigenen Beispiels.

Auswirkungen als Kunde – alles ist bequem, intuitiv und persönlich

Als Kunde prägt unser Erleben, welche Erfahrungen wir im tagtäglichen Umgang haben. Daher möchte ich Ihnen einen Einblick in meine Erlebniswelt geben. Wenn mein Tag in München beginnt, aktiviere ich nach dem Aufwachen mein WLAN-basiertes Soundsystem und höre meine Lieblingslieder von Spotify. Wache ich in einem Hotel auf, so begleiten mich diese Lieder dank meines iPhones ebenfalls. Während des Duschens lasse ich mir meine persönliche Zusammenfassung des Tages von „Alexa“, dem Echo Sprachassistenten von Amazon, vorlesen. Ich checke meine E-Mails auf dem Handy und lese ein paar Seiten eines Buches in meiner Kindle-App. Auf meinen Reisen organisiere ich den öffentlichen Nahverkehr mit meinem iPhone: Fahrkarten, Flugtickets oder Taxibestellungen – alles an einem Ort. Mein Büro ist ebenso digital. Gesprächsaufzeichnungen erstelle ich handschriftlich auf meinem iPad und meine Arbeitsprioritäten mit der App Trello. Fernsehen heißt bei mir Netflix und YouTube. Beim Autofahren lasse ich mich durch Podcast zu Führung und Leadership inspirieren. Kontakt zu meinen Lieben halte ich via WhatsApp. Offline kaufe ich nur noch Lebensmittel, Dinge, die ich taggleich benötige (und die nicht bei Amazon Prime verfügbar sind) oder ich tätige Investitionen, für die eine fundierte, persönliche Beratung einen persönlichen Mehrwert bietet. Dann bin ich auch bereit, einen höheren Preis als im Internet zu bezahlen, da ich zusätzliche Serviceleistungen erhalte. Sicher schaut bei jedem der Alltag ein wenig anders aus, aber eines ist unbestritten: Der Technologieanteil ist bei den meisten sehr hoch.

Was sämtliche digitalen Konzepte verbindet, ist, dass sie ein spezifisches Problem lösen oder das Leben in einem bestimmten Bereich erleichtern – und sie lassen sich sehr intuitiv und einfach bedienen. Nehmen wir hier Netflix als Beispiel. Es bietet nicht nur ein vielfältiges Angebot an Filmen und Serien, sondern auch die Nutzung ist wunderbar einfach. Gerade im Zug ist die Datenverbindung schlecht und das Fernseherlebnis wäre grauenvoll, daher können Sie die entsprechenden Sendungen vorab auf Ihrem Gerät speichern und dann ohne Datenverbindung schauen. Fangen Sie einen Film auf dem Handy an und kommen dann nach Hause, können Sie sofort an der entsprechenden Stelle am anderen Medium weiterschauen. Sie bekommen aktive Empfehlungen, die auf Ihrem Nutzungsverhalten basieren. Sie sehen, hier wurde bei der Produktentwicklung darauf geachtet, welche Kundenbedürfnisse vorhanden sind und wie man diese intuitiv mithilfe von Technik lösen kann. Doch auch unser Erleben als Mitarbeiter prägt uns täglich.

Auswirkungen als Mitarbeiter – digitaler Mensch trifft analoge Sparkasse

Das tägliche Erleben als Mitarbeiter hängt natürlich vom jeweiligen Unternehmen und dem entsprechenden Arbeitsplatz ab. Ich möchte als Beispiel einen Mitarbeiter einer Sparkasse nehmen, der als Kundenberater in einer Filiale arbeitet. Auch hier gibt es extreme Unterschiede am Markt. Zur Verdeutlichung habe ich mir als Beispiel eine Sparkasse ausgesucht, die noch sehr wenige Maßnahmen in Sachen Digitalisierung unternommen hat.

Der Mitarbeiter in der Filiale verfügt über einen Arbeitsplatzrechner auf dem OSPlus läuft, das Internet ist nur eingeschränkt nutzbar, da eine Vielzahl an Seiten gesperrt ist. So ist es dem Mitarbeiter zum Beispiel nicht möglich, facebook oder bestimmte Nachrichtenportale zu nutzen. Wenn im Kundengespräch das Thema auf KWITT oder die Sparkassen-App kommt, zeigt der Mitarbeiter die Funktionalitäten auf seinem persönlichen Smartphone, weil es kein iPad der Sparkasse in seiner Filiale gibt. Dafür nutzt er auch sein eigenes Datenvolumen, da WLAN ebenso nicht in der Filiale verfügbar ist.

Sein Arbeitsalltag wird – wie früher – von Papier dominiert, Verträge oder Kundenunterlagen im Rahmen von Kreditverträgen werden in Papierform in die Marktfolge weitergeleitet, auch wenn der Kunde diese Dokumente digital anliefert. Auf der letzten Jahresstartfeier hat der Vorstand das Motto ausgegeben, dass die Sparkasse nun digitaler werden möchte. Dazu fand eine Infoveranstaltung statt, auf der die Apps der S-Finanzgruppe erklärt wurden. Seither hat sich weder etwas an seinem Arbeitsplatz verändert, noch hat er Weiteres zum Thema gehört. Der Vorstandsvorsitzende betonte damals, dass alle Vorschläge willkommen sind und er sich über jeden Impuls freut.

Darauf reichte er ein paar Vorschläge via E-Mail ein, zu denen er aber bisher noch keine inhaltliche Rückmeldung bekommen hat, nur der Geschäftsstellenleiter wies ihn darauf hin, dass er das nächste Mal doch bitte die Vorschläge unter Einhaltung der Hierarchie, also vom Geschäftsstellenleiter zum Marktbereichsleiter und dann zum Vorstand einreichen solle. Ein Führungsgespräch, in dem seine persönlichen Motive und Ziele besprochen wurden, hat er schon lange nicht mehr erlebt. Die einzigen Gespräche, die er mit seiner Führungskraft erlebt sind vor allem zahlenbasiert und nicht menschenorientiert. Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass sich der Digitalisierungsgrad im privaten Umfeld häufig signifikant von der Erlebniswelt unterscheidet, auf die der Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz trifft. Gleichzeitig bedeutet Digitalisierung auch eine neue Form der Zusammenarbeit und Führung. Klassisches Hierarchie- oder Ressortdenken lähmt die Sparkasse, lässt gute Ideen versanden oder gar nicht erst aufkommen und führt im Ergebnis zu einer niedrigen Organisationsgeschwindigkeit.

Die Ausführungen zeigen, dass Digitalisierung unsere Erlebniswelt prägt und damit die Ansprüche, mit denen man anderen Menschen oder Dienstleistern gegenübertritt. Erinnern Sie sich nur an die Zeit, als noch viele geschäftliche Abwicklungen via Fax und Brief stattfanden. Die Erwartungshaltung in Bezug auf eine Rückmeldung auf eine E-Mail unterscheidet sich extrem von den damals üblichen zwei Tagen Postlaufzeit plus zwei Tagen Bearbeitungszeit. Digitalen Unternehmen gelingt es vor allem, folgende Attribute besser zu lösen:

- **Kundenfokus:** Ein spezifisches Kundenproblem wird zunächst wirklich verstanden und dann mithilfe von Technologie gelöst.
- **Einfachheit:** Die angestrebte Lösung ist stets so einfach, dass sie von einer Vielzahl an Menschen intuitiv verstanden und genutzt werden kann.
- **Geschwindigkeit:** Es wird versucht, jegliche Form von Wartezeiten durch komplizierte Prozessschritte strikt zu vermeiden.

So sind durch die Digitalisierung komplett neue Geschäftsmodelle entstanden, Portale wie z. B. Check24 oder Interhyp, die eine komplette Markttransparenz schaffen, wodurch es immer schwieriger wird, sich als Sparkasse davon abzusetzen. Gerade die Beratungsqualität spielt eine entscheidende Rolle. Solange diese nicht mindestens so gut ist wie die der digitalen Mitbewerber, gibt es keinen Grund, ein Produkt bei der Sparkasse zu kaufen. Neue Angebote aus der FinTech-Szene wie Robo-Advisor sind bereits dabei, eine weitere Produktkategorie, das Anlagegeschäft, zu gefährden.

Drei Punkte lassen sich festhalten:

- Digitalisierung ist mehr als Technik und bedeutet einen kompletten Kulturwandel für Sparkassen.
- Für eine gelingende Zukunft ist eine interne Organisation notwendig, die absoluten Kundenfokus lebt und fördert.
- Digitalisierung ist kein Einmalprojekt oder eine Maßnahme, die sich im Rahmen einer einmaligen Veranstaltung „erledigen“ lässt, sondern ein dauerhaft angelegter Prozess der organisatorischen Weiterentwicklung,

Nach den allgemeinen Ausführungen und der Definition von Digitalisierung widmet sich das folgende Kapitel den Herausforderungen, die sich daraus für Sparkassen ergeben.

2 Aktuelle Herausforderungen für Sparkassen

Digitalisierung ist vielschichtig und somit sind die daraus resultierenden Herausforderungen vielfältig. Das Kapitel gibt einen Überblick über die häufigsten Herausforderungen, die im Zuge der Digitalisierung für Sparkassen bestehen.

2.1 Digitalisierung: signifikante Unterschiede zwischen der Realität des Kunden und der der Sparkasse

Die Beispiele im vorherigen Kapitel haben die unterschiedlichen Lebenswelten von Kunde und Mitarbeiter dargestellt. Gerade im Geschäft mit Firmenkunden ist der Grad der Digitalisierung in der Kundschaft noch höher als im Privatkundengeschäft. Zahlreiche Mittelständler steuern ihre Betriebe weitestgehend digital. Wie erlebt so ein Kunde seine Sparkasse? In vielen Instituten haben die Firmenkundenbetreuer heute noch keine Smartphones, die eine umfassende Erreichbarkeit sicherstellen, Bilanzen, BWAs und Handelsregisterauszüge müssen physisch eingereicht werden, digitale oder mediale Funktionalitäten, bis auf den Zahlungsverkehr, werden nicht angeboten. Kreditanfragen oder Änderungen an Bevollmächtigungen dauern Tage bzw. Wochen etc. Die Liste ließe sich noch beliebig erweitern. Das große Glück der Sparkassen ist aktuell nur, dass die meisten anderen Wettbewerber noch ebenso kundenfremd agieren und somit für den Kunden wenig attraktive Alternativen vorhanden sind – doch diese werden früher oder später kommen. PENTA, die Onlinebank für wachsende Unternehmen, ist zum Beispiel nur aufgrund eines negativen Erlebnisses mit einer Sparkasse entstanden. Drei Gesellschafter wollten ein Geschäftsgirokonto eröffnen, waren aber in unterschiedlichen Städten beheimatet. Der Versuch scheiterte und ließ die drei nicht los, das Problem selbst zu lösen. Aus diesem Erlebnis entstand die heutige PENTA (<https://getpenta.com/en/home>). Drehen wir die Situation um. Stellen Sie sich folgenden Kunden vor:

- mittelständischer, produzierender Betrieb
- 500 Angestellte
- inhabergeführte GmbH
- Umsätze/Gewinne in den letzten Jahren stetig gesunken
- Kreditanfrage über 2 Mio. EUR zur Finanzierung einer weiteren Produktionshalle

Auf die Frage hinsichtlich der Produktionskosten und Erträge je Produkt, kann Ihnen der Kunde im Gespräch keine genauen Angaben liefern. Auch über Durchlaufzeiten, Kundenstrukturen und Absatzmärkte kann er Ihnen nur wenige Informationen geben. Die internen Prozesse sind weitestgehend papierhaft geregelt, digitale Technologien spielen eine geringe Rolle. Eine genaue Produktvor- und nachkalkulation ist ebenso nicht implementiert. Die aktuellen Bilanzen und BWAs zeigen über Jahre rückläufige Umsätze und Gewinne, die Belegschaft überaltert mit dem Inhaber. Sollten Sie bei diesem Kunden eine kleine Analogie zu Ihrer Sparkasse wiederfinden, empfehle ich Ihnen folgende Frage kritisch zu reflektieren: *Wenn ein Firmenkunde so organisiert wäre, wie es aktuell Ihre Sparkasse ist – würden Sie ihn finanzieren?*

2.2 Kostendruck: Investitionen zur Transformation trotz Niedrigzinsphase notwendig

Die durch Tarifabschlüsse laufend steigenden Personalkosten und vor allem der Personalüberhang in vielen Bereichen, setzt die Sparkassen – in der aktuellen Niedrigzinsphase – unter einen enormen Kostendruck. Dennoch bedeutet der Weg der Digitalisierung zunächst Investitionen. Zum Beispiel für den Aufbau von für die Sparkasse neuen Kommunikationskanälen, wie bspw. ein leistungsstarkes KSC, digitale Zugangswege wie z. B. WhatsApp, Videoberatung, ScreenSharing. Alle Sparkassen, die bisher hier noch keine Investitionen getätigt haben, sehen sich heute mit einer großen Investitionsnotwendigkeit konfrontiert. Weiterer Investitionsbedarf ergibt sich für ein modernes Filialsystem. Geschäftsstellen, die nicht das Potenzial bieten, um in eine zeitgemäße Ausstattung zu investieren, gehören konsequent geschlossen. Gleichzeitig besteht ein massiver Weiterqualifizierungsbedarf für die gesamte Belegschaft. Das bis heute erworbene Wissen wird innerhalb der nächsten zehn Jahre nutzlos werden, weil es entweder durch Technologie ersetzt oder in einer digitalen Welt nicht mehr anwendbar ist.

2.3 Unternehmenskultur: Art und Weise des Miteinanders unterscheidet sich signifikant von einer digitalen Arbeitswelt

Sparkassen sind Meister der Organisationslehre. Sämtliche Prozesse, seien sie auch noch so unbedeutend, sind in einem Organisationshandbuch geregelt, fachliche Zuständigkeiten oftmals bis ins kleinste Detail definiert, damit alle Schnittstellen zwischen Abteilungen und Ressorts klar geregelt sind.

Manchmal erweckt es den Eindruck, dass es nicht nur um die perfekte und aufsichtsrechtlich konform fixierte Ordnung geht, sondern vielmehr darum, mehr über Zuständigkeit als über Verantwortung zu diskutieren. Viele Sparkassen sind streng hierarchisch organisiert und es wird von den Mitarbeitern erwartet, sogenannte Berichtswege einzuhalten und nicht den schnellsten, sondern den formell richtigen Weg für Entscheidungen zu wählen. Sparkassen trennen nicht nur ihre interne Organisation, sondern auch in der Vertriebsorganisation z. B. zwischen Privat- und Firmenkunden, Betreuungs- und Individualkunden. Nicht selten befinden sich die Vertriebseinheiten in unterschiedlichen Vorstandsressorts. Somit trennt die Sparkasse etwas, was aus Kundensicht eins ist. Unterschiedlichste Überleitungsmodelle zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen Firmen- und Privatkundenbereich finden sich in der Praxis – doch nur wenige funktionieren wirklich. Meist wird das private Kundenpotenzial nicht oder nur zu einem geringen Anteil gehoben.

Dieser Umstand ist sowohl für die Sparkasse als auch für den Kunden sehr unbefriedigend. Es ließen sich weitere Beispiele finden – man denke nur an die Zusammenarbeit der einzelnen Filialen untereinander aus Kundensicht. „Kennen Sie schon Ihren Betreuer“ ist eine der häufigsten Antworten, die Kunden zu hören bekommen, wenn Sie mit der Sparkasse in Interaktion treten, was in Wahrheit bedeutet: „Ich möchte Ihnen nicht helfen, das soll Ihr Betreuer machen.“ Im Vergleich zu digitalen Unternehmen, die sehr stark in kleine, entscheidungsfähige Teams organisiert sind, erscheint die Aufbauorganisation der Sparkasse wie aus einer anderen Epoche. Während in digitalen Unternehmen die Geschäftsleitung direkt ansprechbar ist – ohne formale Wege über die Hierarchiestufen hinweg –, sieht ein Großteil der Mitarbeiter gerade in mittelgroßen bis großen Sparkassen den Vorstand nur zur Personalversammlung.

Ebenso verfolgt die Vertriebssteuerung meist den Ansatz, möglichst den Kunden durch seinen ihm zugewiesenen Betreuer zu beraten und ihn somit nicht zu einem Teil der großen Sparkassengemeinschaft zu machen, sondern ihn auf die Gunst einer einzelnen Person zu reduzieren. Digitale Unternehmen leben hier eine andere Art der Zusammenarbeit: Entscheidungen werden auf der Basis von Daten verifiziert und getroffen. Das gesamte Unternehmen ist auf die Kunden ausgerichtet und arbeitet somit im Sinne der Kundenbedürfnisse. Nicht die perfekte Lösung, sondern eine schnelle Marktgängigkeit mit der permanenten Weiterentwicklung steht im Vordergrund. Lösungen auszuprobieren und dann anhand von Kundenfeedback zu erweitern, hilft den Weg zu einem perfekten Produkt zu beschreiten. Bei den Sparkassen steht jedoch zunächst der Wunsch nach zu 1000 % perfekten Lösungen im Vordergrund.

Die Möglichkeit, Entscheidungen datenbasiert zu treffen, findet nur vereinzelt statt. Meist wird ohne Kundenfeedback oder Tests an Kunden „aus dem Bauch“ heraus entschieden.

2.4 Mitarbeiter: fehlendes, digitales Mindset

Mit Blick auf die Mitarbeiter ergeben sich vor allem zwei Herausforderungen. Zum einen wird sich die Arbeitseinstellung der gesamten Belegschaft durch digitale Formen der Zusammenarbeit komplett wandeln. Die Ausführungen unter 3.4 zur Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit werden für einige Mitarbeiter eine große Veränderung bedeuten, da es nicht mehr ausschließlich um die hierarchische Stellung geht, sondern um die Lösung für den Kunden. Heute steht leider noch nicht in allen Fachdiskussionen der Kunde im Mittelpunkt und es wird um die beste Lösung gerungen. Fachliche Rechthaberei kostet heute sehr viel Zeit und somit wertvolle Ressourcen. Zum anderen, betrachtet man den Großteil der Mitarbeiter, besteht die heutige Herausforderung darin, den Mitarbeitern durch eigenes Erleben die Möglichkeiten und Funktionalitäten der digitalen Welt näherzubringen. In den meisten Häusern können z. B. noch nicht alle Mitarbeiter erklären, wie KWITT oder Push-Tan funktioniert und auf dem Smartphone installiert werden kann.

Gleichzeitig werden vollkommen neue Kompetenzen benötigt. Standen früher Genauigkeit und bankfachlicher Hintergrund im Vordergrund, so benötigt die Sparkasse künftig Mitarbeiter mit einem hohen kreativen Potenzial und vernetztem Denken. Sie sehen, die Herausforderungen sind vielfältig und gleichzeitig je Sparkasse unterschiedlich, entscheidend ist: Kennen Sie Ihre Ausgangssituation! Auf dieser Basis beschreibt das nächste Kapitel Thesen für eine digitale Zukunft der Sparkasse.

3 Zukunft gestalten – Sparkasse digital

3.1 These 1: analoge Transformation vor digitaler Transformation

Digitalisierung ist ein umfassendes Thema, das keinen Aufschub gewährt, aber da es um eine dauerhafte Veränderung der Organisation geht, kann diese Schritt für Schritt angegangen werden. Vor der Digitalisierung einzelner Prozessen, die keinen menschlichen Eingriff mehr notwendig machen, ist es erforderlich, die Grundlagen für eine digitale Unternehmensführung in der Sparkasse zu schaffen. Zunächst gilt es das Mindestmaß an Kundenorientierung herzustellen (detaillierte Ausführungen finden Sie in meinem Thesenpapier „Sparkasse 2022“ – zu finden auf meiner Homepage juergenweimann.com → Publikationen).

Die Herstellung der Basisvoraussetzungen beschreibe ich mit analoger Transformation, hierzu gehört:

- **zeitgemäßes Vertriebssystem:** Investition in ein zukunftsweisendes Filialnetz (Standorte, die perspektivisch noch fünf Jahre erhalten bleiben), keine „Filiale der Zukunft“, in der nur teure Technikspielereien verbaut werden, die weder Mitarbeitern noch Kunden einen Mehrwert bieten (à la Quartier Zukunft der Deutschen Bank), sondern eine zeitgemäße Einrichtung. Gleichzeitig Multikanalangebot durch ein KSC 24h/7 Tage die Woche, mit allen Zugangswegen, die es zum aktuellen Zeitpunkt gibt.
- **Neuausrichtung der Vertriebssteuerung:** Kundenfokus, nicht Controllingfokus beim Hauptbetreuer
- **Arbeitsmittel:** Smartphones für die oberen Führungskräfte, Vertriebsmitarbeiter aus dem Private Banking und Firmenkundengeschäft sollte heutiger Standard sein. Ebenso iPads je Filiale und PB- und Firmenkundenbetreuer. WLAN für Mitarbeiter und Kunden in allen Filialen.
- **Agile Zusammenarbeit:** Erhöhung der Organisationsgeschwindigkeit durch spezifische Maßnahmen; z.B.:
 - Abschaffung von Gremien, die nur Nein, aber nicht Ja sagen können“ wie bspw. Projektlenkungsausschüsse - künftige Projektergebnisse gehen direkt von der Arbeitsgruppe in den Vorstand.
 - Sondierung sämtlicher Formate/Gremien, alles was keiner strikten Agenda folgt, Mehrwert am Kunden produziert, wird künftig nicht mehr gebraucht.
 - Kein Meeting ohne Mehrwert - Nach jeder Zusammenkunft sind Ergebnisse entstanden.
- **Ressourcenallokation:** Nutzung der Systeme wie z. B. PARES, um die aktuelle Ressourcenallokation festzustellen, anschließend die Ressourcen zukunftsweisend verteilen. Dort, wo Ressourcenüberhänge bestehen, werden diese sofort realisiert, dabei wird vor allem auf die Qualifikation der Einzelnen geachtet. Im Optimum gelingt es Topleister zu Minderleistern im Verhältnis 1:1 freizusetzen. Auch wenn es keine betriebsbedingten Kündigungen geben soll, sollte Pooling in einer „Transformierer-Einheit“ erfolgen. Die Mitarbeiter werden in agilen Projektmethoden und Transformationsmethoden ausgebildet und unterstützen mit ihrem Know-how den Wandel. Daher ist es wichtig, diesen Pool fachlich wie menschlich ausgewogen zu besetzen, „kein Verschiebebahnhof“ für Minderleister.

Mit diesen Maßnahmen wurde die Grundlage für die digitale Transformation geschaffen, ausgelöst wird sie vor allem durch das tägliche Verhalten der Führungskräfte.

3.2 These 2: Vorstand 4.0 und Führungskräfte 4.0

Dem Vorstand und den Führungskräften kommt bei jeglicher Form der Veränderung eine besondere Rolle zu. Gerade bei der Digitalisierung ist diese aber noch von viel größerer Bedeutung. Im Kern geht es um eine andere Form der Zusammenarbeit, die es ermöglicht, mehr

miteinander über Gedanken und Ideen zu sprechen als den Anspruch zu haben, mit dem Vorstand nur über das perfekte Konzept zu diskutieren. Die vorgeschlagene Abschaffung von Lenkungsstellen ist eine erste Maßnahme. Anschließend ist es wichtig, institutsspezifisch zu evaluieren, wie die Kommunikation aktuell zwischen den Vorstandsmitgliedern abläuft und wie die Führungskräfte der ersten Ebene hier einwirken. In zahlreichen Sparkassen entsteht durch die erste Führungsebene eine Art „Lehmschicht“, die Informationen, Gedanken, Ideen viel zu sehr filtert, als dass sich der Vorstand ein klares Bild von der Sparkasse machen könnte. Daher gilt es im ersten Schritt als Vorstand näher an die Mitarbeiterschaft zu rücken. Hier sind viele kleine Maßnahmen notwendig. Ein Auszug:

- **Klares Signal an die Belegschaft:** Jeder Mitarbeiter ist von Bedeutung und der Vorstand für Ideen, Gestaltungswünsche und Impulse jederzeit ansprechbar. Es ist explizit gewünscht, direkt Kontakt via E-Mail/Telefon mit dem Vorstand aufzunehmen und nicht die Hierarchiestufen einzuhalten. Natürlich gewährleistet der Vorstand, dass jeder Mitarbeiter schnell eine Rückmeldung auf seine Impulse bekommt.
- **Strategien vereinfachen:** Warum kann sich fast jeder Mitarbeiter der Sparkasse die Gesamthausstrategie im Intranet durchlesen, versteht diese aber nur zum Teil und hat keine Ahnung, welchen konkreten Ergebnisbeitrag er mit seiner Arbeit zum großen Ganzen leistet? Die GuV-Planung ist dahingehend einfacher zu kommunizieren, dass alle Mitarbeiter wissen, welcher Ertrag dieses Jahr benötigt wird, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Daraus wird für jede Abteilung/Vertriebseinheit errechnet, welcher Beitrag erwartet wird, damit alle das Ziel erreichen. Am Markt kenne ich nur wenige Sparkassen, in denen zum Beispiel ein Vertriebsmitarbeiter erklären kann, was sein Beitrag zur Gesamtzielerreichung in EUR ist. Die meisten fangen bei dieser Frage an, ihre Zielkarte zu zitieren, diese zeigt aber nur die halbe Wahrheit.
- **Formalien:** Wie viele Seiten Vorstandsbeschluss sind wirklich notwendig? Wie intensiv müssen Projekte geplant und Projektpläne erstellt werden, die während oder nach des Projektverlaufs keinerlei Rolle mehr spielen? Wie viel Zeit wird allein in der Sparkasse mit PowerPoint verbracht – warum darf man Ideen in die Vorstandssitzung nicht via Flip Chart einbringen? Fokus bei allen künftigen Tätigkeiten muss klar sein: Wie können wir dies unkomplizierter und schneller entscheiden?
- **Führungsstruktur:** Hierarchiestufen sind konsequent zu vereinfachen und abzuschaffen, je nach Größe der Sparkasse maximal 3 stufiges Führungssystem und Kommunikation stets über alle Hierarchiestufen hinweg und nicht „Top-Down“.

- **Führungskräfte:** Zukunftsweisende Führungskräfte verfügen über ein klares Zielbild, folgen einem starken Antrieb, der sich aus einem persönlichen „Warum?“ ableitet, wodurch das Handeln und die Aktivität Sinn für den Menschen selbst und die Geführten ergibt. Eine erfolgreiche Führungskraft ist nicht diejenige mit den meisten Mitarbeitern, sondern die, der es gelingt, ihre Mitarbeiter für die Zukunft zu begeistern, innovative Lösungen zu fördern und die somit für die gesamte Sparkasse und nicht nur für ihren Aufgabenbereich denkt. Auch hier ist institutsspezifisch zu entscheiden, ob die heutige Führungskraft diesem Anspruch gerecht wird. Ich glaube, dass im Durchschnitt mind. 50 % der heutigen Führungskräfte für das Führen in einer digitalen Welt ungeeignet sind. Auch hier gilt es zu handeln. Zusätzlich sind alle Führungskräfte mit den Methoden der agilen Projektführung vertraut zu machen. Gerade im Vertrieb ergeben sich auch Effizienzmöglichkeiten im Vertriebsführungsprozess, denn häufig wird viel Zeit mit Gesprächen verbracht, die keinen Mehrwert liefern.

3.3 These 3: digitale Prozesse und digitales Denken sichern die Zukunft

Die Sparkasse sollte mindestens so digital werden wie die Zielkunden. Zugegeben, eine starke Vereinfachung, aber so empfehle ich die Denkrichtung. Digitale Prozesse kennzeichnet, dass diese für Mitarbeiter und Kunden intuitiv bedienbar, unkompliziert und schnell in der Abwicklung sind. Ausgangspunkt ist immer der Kunde und sein Weg in die Organisation.

Auf der Basis dieser Erkenntnisse und der aktiven Auseinandersetzung mit der Kundenreise sind alle möglichen Touchpoints kundenfreundlich zu gestalten. Betrachtet man die Prozesse am Beispiel des Kunden, sind vor allem Folgende relevant:

- Akquisitions- und Vertriebsprozesse (z. B. S-Finanzkonzept, Neukunden)
- Überleitungsprozesse (insbesondere aus dem PK-Bereich und zu Produktspezialisten oder in die Anlageberatung)
- Aktivprozesse (z. B. Gewerbedarlehen, Fördermittel, Bestandsbearbeitung)
- Passivprozesse (z. B. Kontoeröffnung, Onlinebanking)

Mit der Einführung von OSPlus neo bieten sich Chancen, diese Prozesse neu auszurichten. Für den größten Mehrwert ist es dafür im Vorfeld notwendig, bereits heute vorhandene und zum Teil durch die Institute noch nicht umgesetzte Empfehlungen zur Prozessverschlinkung umzusetzen (z. B. noch kein PenPad, Aktivlinie). Die physische Einholung von z. B. Unterschriftskarten muss damit endgültig der Vergangenheit angehören. Hier machen es innovative Start-ups wie z. B. PENTA vor, dass auch im gewerblichen Bereich eine Kontoeröffnung vollkommen digital verlaufen kann. Hierzu müssen Überleitungsprozesse strikt vom Kunden aus gedacht werden. Ich möchte Ihnen dies anhand ausgewählter Beispiele darstellen.

Die heutige Praxis, z.B. dass der Firmenkundenberater nur fähig ist, das Aktivgeschäft zu beraten und für alles andere Spezialisten benötigt, ist aus Kostengründen kritisch zu hinterfragen.

Hier werden aktuell wertvolle Vertriebsressourcen verschwendet und das Kundenerlebnis wird gleichzeitig durch die Notwendigkeit von zwei bis drei Terminen verschlechtert. Mindestens die Produktpalette eines IK-Betreuers, also die Abdeckung der persönlichen Risiken sowie Produkte zur Vermögensanlage, sollten von allen Vertriebsmitarbeitern des Firmenkundenbereichs beherrscht werden. Wenn eine Überleitung für den Kunden sinnvoll ist, dann gehören die fixe Terminvereinbarung, eine E-Mail mit Kalendereintrag für den neuen Termin und eine Erinnerung via SMS vor dem Termin zum untersten Standard. Der Kunde erkennt in jeder Überleitung seinen Mehrwert und nimmt diese nicht als „notwendiges Übel“ wahr, weil er sonst keinen Zugang zur gewünschten Beratung bekommt. Im Kreditgeschäft kann der Kunde die Unterlagen digital anliefern, der Betreuer kann den Beschluss digital erstellen und an die Marktfolge weiterleiten, die wiederum ebenso digital die Kreditprüfung und Erstellung der Vertragsunterlagen vornimmt.

Nicht nur die Digitalisierung der Prozesse stellt eine Notwendigkeit dar, sondern auch die Art und Weise der Zusammenarbeit. Digitale Organisationen denken nicht in Resorts/Abteilungen/Teams, sondern strikt vom Kunden aus. Das Aufbrechen der bestehenden Struktur und die Schaffung einer neuen Aufbauorganisation, um an Organisationsgeschwindigkeit zu gewinnen, sind mittelfristig notwendig.

Eine Arbeitskultur, die den aktuellen Veränderungen gewachsen ist, kennzeichnet:

- **Geschwindigkeit:** laufende Weiterentwicklung des Produkt- und Leistungsangebots, um ständig das beste Produkt auf dem Markt zu haben
- **Unternehmertum:** Jeder Mitarbeiter ist für ein perfektes Kundenerlebnis verantwortlich. Die gesamte Organisation strebt danach, diese Vision zu verwirklichen.
- **Vertrauen:** Das Handeln ist von Offenheit und Transparenz geprägt. Nicht „Wer ist schuld?“, sondern „Was können wir aus diesem Fehler lernen?“ steht im Mittelpunkt. Nur wer fähige Mitarbeiter einstellt, diese fördert und mündig bleiben lässt (durch Freiheit und nicht durch eine 1000-prozentige Regelkultur), wird innovative Ideen entwickeln.
- **Transparenz:** Alle Mitarbeiter verstehen die Unternehmensziele und wissen über deren aktuelle Zielerreichung bescheid. Entscheidungen werden transparent und nachvollziehbar für alle getroffen.

Übertragen auf die Sparkasse bedeutet dies, die kundenorientierten Teams (z. B. Privatkunden, Unternehmenskunden, Firmenkunden, Gewerbekunden) durch einen regelmäßigen Austausch mit den Spezialistenteams (z. B. Marktfolge, Vertriebsmanagement, Organisation) näher zusammenzubringen. Sie tragen gemeinsam die Verantwortung für einen definierten Teil der Kundenreise. Die Qualifikationen in den Umsetzungsteams sind dabei so gewählt, dass jedes Umsetzungsteam selbstständig und ohne Rückgriff auf weitere Bereiche den definierten Teil der Kundenreise bearbeiten kann. Die Aufgaben werden vom Team selbst organisiert und im Rahmen monatlicher Besprechungen festgelegt. So wird gewährleistet, dass sich das Kundenerlebnis laufend weiterentwickelt.

Die Thesen zeigen, es gibt einiges zu tun. Meist fangen Sparkassen entweder gar nicht an oder machen eine rein kosmetische Maßnahme wie eine digitale Hausmesse, ohne weiteren Mehrwert oder daraus folgende Maßnahmen. Daher beschreibe ich im folgenden Kapitel ein mögliches Vorgehen im Rahmen eines Digitalisierungsprojekts. Wie bei allen Empfehlungen gilt auch hier: Der Weg ist von der jeweiligen Ausgangssituation abhängig und daher von Sparkasse zu Sparkasse verschieden. Das hier beschriebene Vorgehen beschreibt die Schritte, die für eine durchschnittliche Sparkasse notwendig sind.

4 Digitalisierungsprogramm Sparkasse

Die vorherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Digitalisierung weit mehr ist als der Einsatz von Technologie und vor allem eine neue Art der Zusammenarbeit notwendig ist. Im Folgenden beschreibe ich für Sie ein Mustervorgehen, welches Sie für Ihre Sparkasse adaptieren (je nach Ausgangszustand) können.

4.1 Innehalten: Wo steht die Sparkasse heute?

Kurzevaluation des Status quo anhand folgender Handlungsfelder:

- **Grundlagen:**
 - Gibt es eine einheitliche Definition dafür, was die Sparkasse unter Digitalisierung versteht?
 - Welche Ziele werden mit der Digitalisierungsmaßnahme verfolgt (klar, spezifisch, messbar)?
 - Was ist der unternehmerische Mehrwert, der durch die Umsetzung der Maßnahme entsteht? (Der Betrag entsteht meist aus Kosteneinsparungen durch Effizienz und Ertragssteigerung durch höhere Kundendurchdringung)
 - Wie hoch ist der heutige Digitalisierungsgrad mit Blickwinkel auf Vorstand, Vertrieb, Stab, interne Prozesse und Kommunikation innerhalb der Sparkasse?

- **Strategie:**
 - Was ist die Vision/der Unternehmenszweck der Sparkasse? Warum wäre es ein Verlust, wenn die Sparkasse nicht mehr in der Region tätig ist?
 - Welche Maßnahmen sind bisher erfolgt oder dieses Jahr geplant, die eine Auswirkung auf diese Maßnahme haben?
 - Liegt eine Personalallokation vor (z. B. PARES-Erhebung), die die IST-Kapazität darlegt?
 - Gibt es eine in die Zukunft gerichtete Gesamthausstrategie?
- **Technische Voraussetzungen:**
 - Welche baulichen und technischen Gegebenheiten liegen aktuell in den Einheiten vor (z. B. WLAN, Ausstattung mit iPads/Smartphones, Netzabdeckung)?
- **Unternehmenskultur:**
 - Wie sehen heutige Berichtswege in den Vorstand aus? Wie werden Projekte organisiert? Wie kommt es zu Beschlüssen? Welche Kommunikationsplattformen gibt es, welche Ziele und Verantwortlichkeiten haben diese?
 - Ist die aktuelle Führungsstruktur zeitgemäß? Wie hoch ist der Anteil „richtige Frau / richtiger Mann, am richtigen Ort“?
 - Sind bei den aktuellen Führungspositionen, alle Stelleninhaber in der Lage den digitalen Wandel zu vollziehen bzw. absehbar dafür qualifizierbar?
 - Wie hoch ist der Ausprägungsgrad von hierarchiefreiem Denken?
 - Streben die Mitarbeiter nach Klärung von Zuständigkeiten, um Verantwortung eher zu verlagern, oder ist Verantwortung bereits heute Bestandteil der Sparkassen-DNA und alle Mitarbeiter streben nach dem Beitrag zu einem gemeinsamen Ziel?
- **Mitarbeiter:**
 - Wie hoch wird der Anteil der „Digitalen Pioniere“ in der Sparkasse geschätzt?
 - Welche Aufgabengebiete begleiten diese aktuell?
 - Wo ist bereits jetzt erkennbar, dass Ressourcenüberhänge bestehen, die für den Aufbau eines Organisationscoach-Pools genutzt werden könnten?
 - In welche Kategorien sind die Führungskräfte einzuordnen: A (TOP), B (brave Indianer), C (Underperformer)?

Anhand der ehrlichen Beantwortung dieser Fragestellungen bekommen Sie einen sehr guten Überblick über die individuelle Ausgangssituation Ihres Instituts.

Bei meiner Projektbegleitung erarbeite ich diese Basis -je Team- innerhalb eines Tages, dies sollte für Sie ebenso die Zeitorientierung sein. Ideal ist eine Runde von Vorstand inkl. 1. Führungsebene und eine Runde mit ausgewählten Mitarbeitern aller Hierarchiestufen.

4.2 Fahrt aufnehmen – Digitallotsen formieren

- 1) **Commitment im Vorstand:** im Rahmen eines Workshops, Schaffung eines einheitlichen Verständnisses von Digitalisierung, Definition der Ziele und Ergebniserwartung und erste Maßnahmenplanung
- 2) **Commitment in der 1. Führungsebene (Voraussetzung hier: Sitzen wirklich die richtigen Personen am richtigen Ort?):** Vorstellung der Definition des Vorstands, Übertragungsleistung auf den eigenen Bereich – was bedeutet das?, Maßnahmenvervollständigung
- 3) **Organisation des Wandels:** Aufsetzen einer Projektgruppe (Variante 1) oder noch besser eines fest installierten Digitallotsen-Teams aus Vertriebs- und Stabmitarbeitern (Variante 2 – Personalressourcen freisetzen und Entbindung von der bisherigen Aufgabe) – Teamgröße maximal sechs Leute (ggf. Ausbildung in Consultant-Fähigkeiten wie z. B. Design-Thinking, Moderation, agile Projektmethoden)
- 4) **Kundenreisen:** Evaluation des Status quo in der Kundenausrichtung anhand von zwei Beispielkundenreisen, z. B. „Ich will ein Girokonto eröffnen“, „Ich will eine Immobilie finanzieren“, Design des Ideal-verlaufs und Abgleich mit dem Status quo, Ableitung von Maßnahmen
- 5) **Basisarbeit:** Schaffung der Voraussetzungen für die „Kultur von morgen“, Nutzung der Erkenntnisse aus der Status-quo-Analyse und konsequente Umsetzung der Maßnahmen

4.3 Geschwindigkeit erhöhen – Nutzung der Power der Mitarbeiterschaft

- 1) **Veränderungsruck in der Belegschaft:** Einbindung aller Mitarbeiter durch ein Großgruppenformat, in dem sämtliche bisher erledigten Maßnahmen vorgestellt werden, der Vorstand die Vision der Sparkasse emotional präsentiert und erste Digitalisierungsschritte für die Mitarbeiter erlebbar gemacht werden (z. B. Live-Vorführung Apps, Darstellung Berichtsweg gestern und heute)
- 2) **Veränderung in den Abteilungen:** Entsendung der Digitalisierungslotsen in jede Abteilung und Vertriebseinheit – im Rahmen einer einwöchigen Begleitung der Mitarbeiter werden Ideen zur Digitalisierung entwickelt, Wachstumshürden aufgenommen und es wird laufend dem Vorstand berichtet, um Veränderungen herbeizuführen.
- 3) **Kommunikation:** Laufende Kommunikation über sämtliche Maßnahmen und fortwährendes Aufgreifen der Erfahrungen bei allen internen Veranstaltungen
- 4) **Kundenfokus erzielen:** Ausweitung der Tätigkeiten auf alle weiteren Kundenreisen (ca. 12 bis 14 z. B. „Ich habe geheiratet, ich benötige eine Vertragsänderung“) – Ziel ist immer das Design der idealen Kundenreise, bei der der Kunde sagt: „Wow, wie hat die Sparkasse das gemacht?“

Fokus bei allen Maßnahmen liegt auf dem TUN, nicht auf dem Konzipieren, Diskutieren, Entscheiden, Informieren und Umsetzen, ich empfehle gleich nach dem Rohkonzept in eine erste Testphase zu gehen. Danach Feedback aufnehmen, woraus Verbesserungen erfolgen, die dann in der gesamten Sparkasse umgesetzt werden. Dieses Vorgehen funktioniert nur, wenn die Arbeitsgruppe erstklassig besetzt ist, also mit Mitarbeitern, die fachlich wie auch persönlich zu den Top-Leistern zählen. Mitarbeiter außerhalb des Projekts bekommen von der Maßnahme nicht nur durch Informationen oder Workshops, sondern vor allem durch direktes Erleben mit: z. B. „wow, meine Führungskraft spricht anders mit mir“, „so habe ich den Vorstand noch nie erlebt“, „das ging aber schnell“. Momentum entsteht nur durch Erlebnis und nicht durch Erzählen und Informieren.

5 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass Digitalisierung viel mehr bedeutet als nur Technik oder Apps. Die größten Herausforderungen zeigen sich insbesondere im kulturellen Change der Sparkasse. Alle Ergebnisse werden von Menschen für Menschen erzeugt. Nur wenn die Mitarbeiter verstehen, dass Digitalisierung nicht eine Option, sondern die einzige Möglichkeit zum Überleben ist und ihr Können ganz dafür einsetzen, dass der Kunde herausragende Erlebnisse hat, kann es gelingen, die Sparkasse zu transformieren und somit in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Die größte Bedeutung kommt hierbei den Vorständen und Führungskräften zu, denn wenn es hier nicht gelingt, durch ein gemeinsames Verständnis von Digitalisierung die Basis zu legen, ist jede darauffolgende Maßnahme wirkungslos.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen mit diesem Thesenpapier ein wenig Arbeit abnehmen. Mein Ziel war es, einen vollumfänglichen Überblick über das Thema zu geben. Gerne unterstützte ich Sie auf Ihrem Weg. Für eine Erstanalyse biete ich den Weimanns-Digitalisierungsbooster-Workshop an. Innerhalb eines Tages ist Ihr Status quo und der darauf basierende Maßnahmenplan evaluiert und fixiert. Zur Buchung schreiben Sie mir einfach eine E-Mail an jw@juergenweimann.com. Ich freue mich auf Sie.

Ihr



Jürgen Weimann

6 Über den Autor

Jürgen Weimann zählt zu den führenden Experten für Kundenzentrierung bei Sparkassen. In über 200 Projekten hat der Berater, Speaker, Coach bereits Vorständen und Führungskräften dabei geholfen, die Sparkasse zukunftsfähiger zu machen.

Was ihn von anderen Beratern unterscheidet ...

Die meisten am Markt agierenden Berater haben sich ihre Expertise im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Studiums erworben und verfügen über keine mehrjährige Führungs-, Linien- und Branchenerfahrung. Jürgen Weimann vereint beides. Durch diese Erfahrung, kombiniert mit einem betriebswirtschaftlichen Studium, gelingt es ihm, Vorstände und Mitarbeiter zu erreichen und organisatorische Zusammenhänge schneller einzuschätzen. Folgende Punkte charakterisieren sein Wirken:

- **Geschwindigkeit:** um 50 % kürzere Projektlaufzeiten durch konsequente Fokussierung auf Ergebnisse
- **Seniorität:** keine Initialkosten aufgrund der exklusiven Begleitung durch Jürgen Weimann
- **Expertise:** zehn Jahre Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsleiter sowie zehn Jahre Beratungsexpertise in über 200 Projekten
- **Empathie:** Mitarbeiter aller Hierarchiestufen werden erreicht.
- **Rentabilität:** Beratungshonorar amortisiert sich nach spätestens sechs Monaten

Jürgen Weimann
Berater | Speaker | M.Sc.
Pestalozzistr. 52
80469 München
jw@juergenweimann.com
+49 - 176 - 61 01 68 62