BANKING

VERBINDUNG: SPARKASSE

Besuchen Sie uns auf dem FI-Forum
STAND P78
Weitere Informationen: zeb.de/fi-forum2018

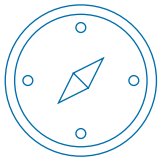
KUNDEN & KÖPFE

AGILE TRANSFORMATION
Mode oder Pflicht?

STANDARDISIERUNG
Auf die Zukunft, fertig, los!

Drei Impulse zur digitalen Zukunft

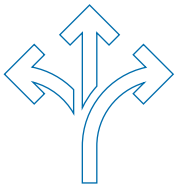
Wir bleiben dabei: Sparkassen werden auch in 2025 eine tragende Säule im deutschen Bankensektor sein. Die Digitale Transformation zwingt die Institute zu einer Weiterentwicklung ihrer regionalen Geschäftsmodelle und zu einer klaren Fokussierung auf den Kunden.



ZIELBILD

Die Gestaltung der Zukunft beginnt mit einem Zielbild. Digitale Transformation, Standardisierung und Wachstum sind drei wesentliche und miteinander vernetzte Stoßrichtungen der strategischen Weiterentwicklung. Aber was bedeutet das konkret? Ohne Zielbild kein Blick auf die eigene Zukunft.

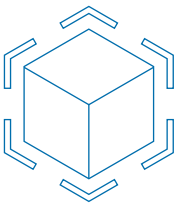
Sparkassen, die in Zeiten komplexer Zusammenhänge und disruptiver Veränderungen heute die Zukunft von morgen gestalten wollen, haben ein klares gemeinsames Zielbild ihres Hauses. Vertrieb, Betrieb, Steuerung, Prozesse, Daten, IT. Führungskräfte und Mitarbeiter kennen und tragen das Zielbild und beginnen heute mit dessen Verwirklichung.



AGILITÄT

Kundenverhalten und Wettbewerb verändern sich im digitalen Zeitalter schnell, in anderen Branchen bereits radikal. Wer morgen noch unangefochtener Marktführer vor Ort sein will, muss bereits heute verstehen, was der Kunde wirklich will. Dies erfordert auch Kreativität und Mut.

Sparkassen, die nah an den Bedürfnissen ihrer Kunden sind und schnell auf Veränderungen reagieren können, werden erfolgreich sein. Dies bedarf neuer und flexiblerer Zusammenarbeitsformen. Das bedeutet auch neue Anforderungen an moderne Führung und ein gänzlich neues Verständnis der Herangehensweise. Laborversuche und der Mut, auch mal Fehler zuzulassen, sind gefragt und in der Organisation zu verankern.



STANDARDISIERUNG

Einfach, schnell und bequem sind heute zentrale Erwartungen an Dienstleister. Individualität in der persönlichen Ansprache und Beratung. Top Abläufe für Service und Abwicklung von Bankdienstleistungen. Das erfordert Standards und eine konsequente Ausrichtung an systemtechnischen Vorgaben. Mehr Qualität durch Standardisierung.

Höchst persönliche Betreuung und vollstandardisierte Prozesse sind kein Widerspruch. Sparkassen, die sich bereits heute eng an systemtechnisch induzierten Standards der Organisation ausrichten, sichern sich Qualitätsvorteile in der Zukunft und echte Omnikanal-Fähigkeit. Dieser Trend wird weiter zunehmen. Hierauf ist die interne Organisation in jeder Sparkasse auszurichten.

Willkommen bei core #3

Die Fed dreht an der Leitzinsschraube, doch in der Eurozone werden die Zinsen wohl noch lange gegen Null tendieren. Für die Sparkassen bedeutet das fortgesetzten Druck auf die Erträge. Also heißt es, das Geschäft an anderer Stelle zu stärken. Synergien zu nutzen. Schneller zu werden. Noch kundenzentrierter.

Ganz besonders natürlich im Vertrieb. Die Kunden wollen mehr digitalen Service. Die Sparkasse im Smartphone erfordert aber mehr als zeitgemäße Apps für die täglichen Bankgeschäfte. Sie verlangt digitales Umdenken. Im **TABULARAZA by zeb**, dem Ort für Digitale Transformation über den Dächern von Hamburg, entfesseln Sparkassenmitarbeiter in locker-flockigen Bootcamps ihre Kreativität und erschaffen neue Produkterlebnisse aus Sicht des Kunden. Das ist anstrengend UND es macht Spaß – mehr dazu lesen Sie auf Seite 6 dieser Ausgabe von core.

Immer mehr Sparkassen setzen auf **OSPlus_neo.** Mit standardisierten Prozessen spielen sie ihre klassischen Stärken auch in der digitalen Welt aus. Mit dem Release 18.1 kommt das moderne Kundenerlebnis nun auch im Baufinanzierungsgeschäft und in der gewerblichen Finanzierung an – siehe Seite 7.

Über das Thema **Treasury** in der Niedrigzinsphase haben wir mit Dr. Tobias Schneider und Olaf Kordian von der Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen gesprochen. Sie haben mit Beratern von zeb für ihr Haus eine kennzahlenbasierte Entscheidungsvorlage entwickelt und Prozesse adjustiert. Dafür gab es alle vier Wochen Hausaufgaben. Die Mühe zahlt sich aus: Die Mitarbeiter im Treasury freuen sich über die neuen Leitplanken, in denen sie nun zielgerichteter agieren. Aber am Ende des Weges sieht man sich noch nicht – siehe Seite 8.

Auch vor der Sparkasse Münsterland Ost liegen noch einige Schritte hin zu einer kundenzentrierten, digitalen und agilen Sparkasse. Aus einem zunächst entwickelten klaren Zielbild heraus leiteten die Vordenker im Projekt **„Geschäfts- und Betriebsmodell der Zukunft“** zum Beispiel Effizienzpotenziale innerhalb der Sparkasse ab. „In puncto Standardisierung und Automatisierung ist noch einiges zu heben“ – so das vorläufige Fazit auf Seite 10.

Ist die Agile Transformation nur eine vorübergehende Modeerscheinung? Wenn sich die Spotifys und Googles dieser Welt in **Tribes, Squads und Sprints** organisieren – müssen das die Sparkassen dann auch? Diese leicht ketzerischen Fragen beleuchten unsere Experten in ihrem Kommentar auf Seite 4.

Egal, ob Sie die dritte Ausgabe von core nun von hinten nach vorne lesen oder umgekehrt, ob auf Papier oder digital: Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre Ansprechpartner

Dr. Markus Thiesmeyer, Senior Partner
mthiesmeyer@zeb.de

Thorsten Helbig, Partner
thelbig@zeb.de

Agile Transformation – Mode oder Pflicht?

Der radikale Umbau der Organisation soll Banken schneller, dynamischer und zukunftssicher machen. Aber wer es falsch angeht, riskiert innere Spaltung.

Die Zeit, die Unternehmen bleibt, einen ertragreichen Platz auf dem Markt zu ergattern, nennt man „Window of Opportunity“. Das Zeitfenster wird immer kürzer: Bis der Markt für Fernsehgeräte gesättigt war, vergingen 70 Jahre. Beim Smartphone waren es keine zehn. Wer heute nicht schnell und flexibel auf neue Kundenwünsche reagiert, dem wird das Fenster vor der Nase zugeschlagen. Aber müssen sich jetzt auch Sparkassen in agilen Teams und in Sprints organisieren, so, wie es die Spotifys und Googles dieser Welt tun? Wenn sich sogar die erfolgreiche ING-Diba statt in Abteilungen und Bereiche jetzt in Squads, Tribes und Chapters aufstellt: Sollen Sparkassen das auch?

Um diese Frage zu beantworten, muss man die vier Kernelemente einer Agilen Organisation kennen. Denn: Agilität umfasst nicht nur agiles Arbeiten, was viele ja schon tun, sondern eben auch agile Organisation und agile Strategie. Und man muss verstehen, wo man landet, wenn man das nicht so umfassend angeht. Doch zunächst zu den vier Kernelementen:

DIE VIER ELEMENTE DER AGILEN ORGANISATION

Da ist zuallererst die konsequente Kundenorientierung: Alles, wirklich alles, was man tut oder anbietet, richtet sich nach den Kundenbedürfnissen aus. „Machen wir schon!“, wird jetzt manch Kundenberater sagen: „Wir fragen uns immer, wie wir unser Produkt unseren Kunden am besten anbieten.“ Schon da steckt der Denkfehler: Kunden interessieren sich per se nicht für irgendein Produkt der Sparkasse. Was Kunden wollen, erfährt man im Gespräch mit Kunden. Am besten draußen, auf der Straße. In unseren Projekten gehen wir mit den Beratern raus, überwinden Schwellenängste – und gewinnen oft erstaunliche Erkenntnisse.

Diese Erkenntnisse werden dann schnellstmöglich umgesetzt. Damit sind wir beim zweiten Kernelement: flexible Strukturen mit hoher Eigenverantwortung. Selbstorganisierte, fachübergreifende Teams arbeiten auf Augenhöhe, frei von Machtkämpfen, ohne Killerphrasen wie „Das war schon immer so“, und in kurzen, intensiven Projektphasen, den „Sprints“. Dadurch entfallen langwierige Entscheidungswege, die zumeist dazu dienen, sich abzusichern und so wenig wie möglich Verantwortung zu übernehmen. Stattdessen organisieren die Mitarbeiter sich selbst und treffen in kleinen Teams Entscheidungen. Führung gibt es nach wie vor – nur verteilen sich die Führungsaufgaben auf verschiedene Funktionen, und nur auf Zeit.

Das erfordert ein neues „Mindset“ bei allen Beteiligten. Dieses bildet das dritte Kernelement einer Agilen Organisation. Selbstständigkeit, Engagement, Freude an der Zusammenarbeit sowie Sach- und Lösungsorientierung heißen die Schlagworte. Einleuchtend, aber der schwierigste Teil auf dem Weg zu einer Agilen Organisation. Wer gibt schon gerne Privilegien und Statussymbole auf, die Teilnahme an Führungskreisen oder das Mitspracherecht beim strategischen Jahresplan? Und wer

5 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE ERSTEN SCHRITTE ZUR AGILEN ORGANISATION

1 **Management-Commitment –** Vorstand steht geschlossen hinter der Neuausrichtung und legt Leitplanken fest.

2 **Verstehen –** Damit die Notwendigkeit der Veränderung allen klar wird, braucht es eine durchdachte und belastbare „Change-Story".

3 **Erleben –** Schnelles Anwenden von Methoden und Arbeitsweisen stärkt frühzeitiges Wahrnehmen der positiven Veränderung.

4 **Machen –** Die Organisation entwickelt selbst ihr Modell. Die Berater sind Facilitator und inhaltliche Inputgeber.

5 **Mut und Gelassenheit –** Widerstände und Misserfolge aushalten, gegebenenfalls den Kurs korrigieren.

übernimmt schon gern Verantwortung für Themen, die bislang bequem „nach oben" delegiert wurden?

Eine Agile Organisation ist für lieb gewonnene, aber letztlich hinderliche Routinen und Privilegien eine Bedrohung. Eine Befreiung ist sie aber für alle, die nach Erfüllung in ihrer Arbeit suchen, die ihre Zeit nicht in öden Meetings und langen Abstimmungsprozessen vergeuden wollen. Sinnstiftung ist das vierte Kernelement der Agilen Organisation.

AGIL, ABER VORSICHTIG

Strebt man Agilität in Zusammenarbeit, Organisationsstruktur und strategischer Ausrichtung an, gibt es drei Wege. Beim Modell „Tüftlergarage" toben sich in einem „Innovationslabor" oder „Digi Lab" digitale Pioniere aus; sie tüfteln an neuen Produkten und Diensten der Sparkasse. Spannend zum Warmlaufen, aber auf Dauer zu exklusiv. Beim Modell „Innere Spaltung" wird ein zumeist IT-naher Teil vom traditionell arbeitenden Teil getrennt. Die Hoffnung: der agile Teil wächst mit der Zeit und der andere schrumpft durch Automatisierung und Digitalisierung. Leider kann das zu Grabenkämpfen zwischen „agiler Zukunftsbank" und „hierarchischer Abwicklungsbank" führen. Das kann nicht Ziel sein.

Unsere Empfehlung ist der dritte Weg: „Agil – aber vorsichtig". Statt überfallartig die ganze Organisation auf den Kopf zu stellen, kommen Veränderungen schrittweise, sie werden erprobt und angepasst. Ein Lernprozess. Alle Mitarbeiter sind mitverantwortlich, den Erfolg zu ermöglichen und Probleme frühzeitig zu benennen.

Das Thema Agilität ist keine Modeerscheinung, die bald durch eine neue Managementmethode ersetzt wird: Hohe Anpassungs- und Innovationsfähigkeit bleibt ein Dauerthema. Sparkassen, die auf eine starke Bindung ihrer Belegschaft und hohes Vertrauen ihrer Kundschaft setzen, haben die besten Voraussetzungen für agiles Zusammenarbeiten. Sie werden sich wundern, wie viel Potenzial in Ihrer Mannschaft schlummert!

Ihre Ansprechpartner

Martin Fürst, Senior Manager
mfuerst@zeb.de

Alexander Aretz, Senior Manager
aaretz@zeb.de

Verstehen. Erleben. Kreieren.

Wie verdienen digitale Unternehmen Geld? Was erwartet der Sparkassenkunde von morgen? Im TABULARAZA BY ZEB stellen sich Finanzunternehmen für die Zukunft auf.

Ein unauffälliges Bürohaus in der Hamburger Innenstadt. Unten bei Vapiano dampft es aus Nudeltöpfen, ganz oben im 8. Stock rauchen Köpfe: Ein Dutzend Vertriebler befasst sich mit der Frage, wie sich für Sparkassenkunden moderne, digital geprägte Erlebnisse schaffen lassen. Nach Arbeit sieht das auf den ersten Blick nicht aus: Einige der Bootcamp-Teilnehmer kickern nebenbei, andere trinken Espresso auf der Dachterrasse; es wird viel gelacht. Willkommen im TABULARAZA.

TABULARAZA ist der Ort für Digitale Transformation von zeb. Weite Räume, weiter Blick über die Alster, viel Licht, modernes Mobiliar und lockere Atmosphäre laden dazu ein, kreativ zu denken und pragmatisch zu arbeiten. „Zu uns kommen Mitarbeiter von Sparkassen, Banken und Versicherungen aus dem gesamten deutschsprachigen Raum“, sagt Sebastian Becker, einer der beiden Heads hier. „Wir unterstützen dabei, die Digitale Transformation zu verstehen, sie zu erleben – und entsprechende Produkte und Services zu kreieren.“

SPIELRÄUME ENTDECKEN

Besondere Aha-Effekte garantieren zum Beispiel die Learning Journeys: Da gehen die Leute raus, etwa in den nahen Tesla Store, wo sie nach fünf Minuten Small Talk den Schlüssel für ein 100.000-Euro-Auto in der Hand halten, zum Probefahren. „Das ist in manchen Regionen vergleichbar mit der Höhe einer Baufinanzierung“, sagt Marion Pfaller, Beraterin von zeb; sie begleitet Sparkassenmitarbeiter regelmäßig zu Workshops ins TABULARAZA. „Solche Erlebnisse helfen zu verstehen, was innovative Unternehmen ihren Kunden heute bieten.“ Auf das Erlebnis folgt der Abgleich: Wie läuft es, wenn ein Kunde in unsere Sparkasse kommt und einen Kredit möchte? Was können wir von anderen Branchen lernen?

Dinge anders angehen. Gestaltungsspielräume entdecken. Prototypen erfolgreich vertesten und umsetzen. Darum geht es im TABULARAZA. „In dem kreativen Umfeld stellen sich die Leute den Zukunftsthemen, die ihnen sonst schon mal Angst machen, plötzlich viel mutiger“, weiß Sebastian Becker. „Und das wirkt nach.“ TABULARAZA stellt je nach Bedarf individuelle Module zusammen, zu Themen wie Kundenzentrierung, Produkt- und Serviceinnovationen, agilen Methoden und modernen Organisationsformen. Aber damit nicht genug: Das Leistungsspektrum reicht bis zur Umsetzung und zum Going-live.

Das Team von TABULARAZA bringt Finanzbranchen-Know-how, Cross-Industry-Expertise und Leidenschaft für die digitale Zukunft mit an den Tisch. Je nach Thema kommen weitere Experten dazu, auch aus dem umfangreichen Netzwerk an FinTechs, InsurTechs und Start-ups. Manche Workshops dauern einen Tag, andere eine Woche. Aber immer sollen am Ende praktische Lösungen stehen, nicht nur fixe Ideen. „Die Tage hier sind extrem anstrengend“, meint Marion Pfaller, „aber sie machen immer ganz viel mit den Leuten – und bewegen jede Menge.“

Ihre Ansprechpartner

Sebastian Becker, Head of TABULARAZA
sebastian.becker@zeb.de

Marion Pfaller, Manager
marion.pfaller@zeb.de

Next Generation Banking

Immer mehr Sparkassen übertragen ihre klassischen Stärken wie regionale Kundennähe und Beratungskompetenz in die digitale Welt. OSPlus_neo unterstützt beim Einführen multikanalfähiger digitaler Prozesse – jetzt auch in der Baufinanzierung und für gewerbliche Kredite.

„Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer vollständigen digitalen Integration aller Kontakt- und Vertriebskanäle zum Kunden“, sagt Christian Schäfer, Manager für Strategy & Organisation bei zeb. Mit OSPlus_neo wachsen die Vertriebswege zusammen: Sowohl Sparkassenkunden als auch Berater können die gleiche Betriebsoberfläche nutzen. Der Kunde kann Prozesse, die er zu Hause oder unterwegs im Onlinebanking begonnen hat, jederzeit unterbrechen und in einer Filiale gemeinsam mit einem Berater fortsetzen.

Eine erfolgreiche Einführung muss als End-to-End- und kanalübergreifende Optimierung verstanden und angegangen werden.

Intuitive, kanalübergreifend einheitliche Masken reduzieren die Komplexität in der Beratung und schaffen Transparenz beim Kunden. „Der Einsatz von OSPlus_neo reduziert durch Prozessautomatisierung sowie Ausbau des Leistungsangebots im digitalen Kundenkanal signifikant den Aufwand“, weiß Konstantin Lübbe, Manager bei zeb in München. „Zusätzlich ermöglicht OSPlus_neo die mobile Beratung am Bildschirm.“

Mit der Funktionserweiterung von OSPlus_neo ist das moderne Kundenerlebnis nun auch in der Baufinanzierung und gewerblichen Finanzierung verfügbar.

MEHR EFFIZIENZ IN DER BAUFINANZIERUNG

Die Baufinanzierung unter OSPlus_neo digitalisiert den Prozess der Anbahnung und ermöglicht den Fallabschluss inklusive Vertragserstellung. Mit dem Release 18.1 wird die Standardbaufinanzierung weiter ausgebaut. „Eine Nutzungsquote von 80 Prozent ist realistisch“, so Christian Schäfer. „Durch die End-to-End-Digitalisierung und bei richtiger Einbindung in den Beratungsablauf können Effizienzpotenziale von ca. 30 Prozent erreicht werden – und die E2E-Durchlaufzeit für Standardbaufinanzierungen wird deutlich kürzer.“

VOLLAUTOMATISCHER INVESTITIONSKREDIT

Gänzlich neu ab Release 18.1 ist der Onlinekredit für gewerbliche Kunden. Er ermöglicht einen fallabschließenden Produktabschluss von Investitions- oder Kontokorrentkrediten für natürliche Personen auch über die IF6. Der Vertragsabschluss erfolgt einfach per TAN-Eingabe, der Kunde bekommt die Verträge ins E-Postfach, die Valutierung erfolgt maschinell. Durch den kompletten Onlineprozess fallen bei ausreichender Aktivlinie 100 Prozent (!) des bisherigen Aufwands weg. Mehr geht nicht.

Ihre Ansprechpartner

Christian Schäfer, Manager
christian.schaefer@zeb.de

Konstantin Lübbe, Manager
kluebbe@zeb.de

CORE CASE 1

„Das umfassende Regelgerüst macht uns schneller und sicherer“

Ein modernes Treasury-Konzept sollte her – zeb begleitete die Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen dabei. Über ihre Erfahrungen sprechen Dr. Tobias Schneider, Bereichsleiter Unternehmenssteuerung, und Olaf Kordian, Bereichsleiter Corporate Finance & Treasury.

Warum haben Sie für die Modernisierung Ihrer Treasury-Steuerung zeb mit ins Boot geholt?

DR. TOBIAS SCHNEIDER Wir wussten, dass die Berater von zeb die Sparkassenwelt sehr gut kennen. Was ist bei Sparkassen üblich? Und was ist für uns realistisch? Und wir erhofften uns von den externen Experten ein sehr tiefes fachliches Verständnis der doch sehr speziellen Fragestellungen. Und: zeb kennt ja auch andere Banksektoren. Input daraus kann ja auch nicht schaden, wenn man den mal gegen etablierte Konzepte unserer Gruppe hält.

Welche konkreten Themen sind Sie mit den externen Beratern angegangen?

DR. TOBIAS SCHNEIDER Das Rahmenkonzept, die Struktur- und Emittenten-Limitierung, die Umstrukturierung unserer Spezialfonds und den Kreditprozess Treasury. Beim Kreditprozess geht es darum, bewusste Kreditentscheidungen, die wir in unserem klassischen Kundenkreditgeschäft sehr gut im Griff haben, auch auf Anlageentscheidungen im Treasury zu übertragen und sinnvoll zu adaptieren. Solche Entscheidungen kann man im Kapitalmarktgeschäft stark standardisiert laufen lassen. Dabei hat uns zeb mit entsprechenden Erfahrungswerten und typischen Prozessinhalten unterstützt.

Was kann man sich unter so einem Kreditprozess im Treasury vorstellen?

OLAF KORDIAN Wir haben eine kennzahlenbasierte Kreditentscheidungsvorlage entwickelt: Welche Kennzahlen müssen wir im Auge haben, wenn es um Anlageentscheidungen in Staatsanleihen außerhalb der Bundesrepublik oder Bankanleihen außerhalb der S-Finanzgruppe geht?

DR. TOBIAS SCHNEIDER Wir haben auch Verantwortlichkeiten neu geregelt und die Prozessbestandteile adjustiert. Und wir haben – aufbauend auf den Eckpunkten des entwickelten Kreditprozesses – unser System zur Limitierung von Emittenten und bestimmten Anlage- und Ratingklassen grundlegend überarbeitet.

Das klingt nach dicken Brettern …

OLAF KORDIAN Ja, aber das war uns bewusst und lief insgesamt gut. Wir sind sehr dankbar dafür, dass die Kollegen von zeb Musterbeispiele mitgebracht haben, Erfahrungswerte aus anderen Häusern, und dass sie uns bis hin zum Erstellen der Formulierungen für die Unterlagen unterstützt haben.

Sonst noch Anmerkungen zur Zusammenarbeit mit zeb?

DR. TOBIAS SCHNEIDER Hervorheben möchte ich die professionelle Zusammenarbeit in unseren regelmäßigen Workshops. Alle vier Wochen kamen Herr Münstermann und Herr Balke vorbei, wir sprachen dann mit Mitarbeitern aus unseren Teams über aktuelle Fragen, schauten uns Best-Practice-Beispiele an, definierten zusammen die nächsten Schritte. Am Ende jedes Workshops gingen beide Seiten mit Hausaufgaben raus, die es bis zum nächsten Treffen zu bearbeiten galt. Das ging so über ein gutes Jahr. Es war eine intensive und fruchtbare Zusammenarbeit.

ZEB KENNT DIE SPARKASSENWELT SEHR GUT UND HAT EIN TIEFES VERSTÄNDNIS DER DOCH SEHR SPEZIELLEN FRAGESTELLUNGEN.

In welchem Punkt sehen Sie für Ihr Haus den größten Schritt nach vorn?

DR. TOBIAS SCHNEIDER Wir haben jetzt ein umfassendes Treasury-Regelgerüst, in dem wir uns schnell und sicher bewegen können. Dieses Gerüst gibt unseren Mitarbeitern Leitplanken, in denen sie zielgerichteter agieren.

OLAF KORDIAN Dass wir jetzt diese strukturierte Entscheidungsvorlage für unsere Investitionen an der Hand haben, ist im Alltagsgeschäft absolut hilfreich. Die Klarheit in der organisatorischen Zuordnung der Themen hilft uns im Haus, noch effizienter zu werden.

Wo sehen Sie noch Baustellen?

OLAF KORDIAN Bei der Umstrukturierung unseres Fondsportfolios wollen wir dranbleiben. Wir hatten da lange Zeit einen etwas bunten Strauß an Spezialfonds – im Detail schwierig zu steuern und mit hohen Grundkosten verbunden. Beim Thema Immobilienfonds sind wir da noch nicht am Ende. Einfach weil das eine Assetklasse ist, in der die Portfoliobestandteile einfach nicht so schnell umstrukturiert werden können, wie das in liquiden Anleihen möglich ist.

DR. TOBIAS SCHNEIDER Den Kreditprozess haben wir in ein Limitkonzept übersetzt – aber das kann man technisch noch besser lösen. Wir brauchen dafür ein individuelles Reporting, das wir aus den Verbundlösungen der Sparkassen füttern wollen. Im Moment ist da noch zu viel manuelle Arbeit nötig. Das würden wir gern stärker digitalisieren. Es bleibt also spannend.

Ihre Ansprechpartner

Christoph Balke, Senior Manager
cbalke@zeb.de

Dr. Jörg Münstermann, Senior Manager
jmuenstermann@zeb.de

CORE CASE 2

Auf die Zukunft, fertig, los!

Die Sparkasse Münsterland Ost hat zusammen mit zeb ein zukunftsorientiertes Geschäfts- und Betriebsmodell entworfen. Große Ziele stecken – wichtig, aber nur der erste Schritt.

Wie stellen wir sicher, dass wir langfristig rentabel sind? Diese Frage treibt auch die Sparkasse Münsterland Ost seit Langem um. In der Vergangenheit hat sie gemeinsam mit zeb schon diverse Transformationsmaßnahmen ergriffen, zum Beispiel im Rahmen der Vertriebsstrategie im Privatkundenvertrieb. Doch das Niedrigzinsniveau dauert an, die regulatorischen Anforderungen steigen immer weiter, die Kunden verlangen nach dem Ausbau digitaler Dienste. Hier und da an Stellschrauben drehen hilft im Tagesgeschäft, aber langfristig braucht es ganzheitliche Veränderung, komplett neue Ideen. „Wir spüren, dass sich die Welt um uns herum immer schneller verändert und damit auch unsere Kunden und deren Erwartungen“, sagt Markus Schabel, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Münsterland Ost. „Also müssen sich auch unsere Produkte, Leistungen, Prozesse ändern – und letztlich sogar unsere Organisation.“

Gestalten statt nur reagieren. Dafür hat die Sparkasse Münsterland Ost mit zeb das Projekt „Geschäfts- und Betriebsmodell der Zukunft“ initiiert. Zunächst entwickelten die Berater zusammen mit Managern der Sparkasse ein Zielbild: Wo wollen wir hin? Was wäre das Optimum? Aus diesem progressiven Selbstverständnis heraus wurden strategische Ziele abgeleitet – und auch konkrete Maßnahmen, zum Beispiel zum Ausbau der Digitalisierung und Automatisierung.

DRÄNGENDE FRAGEN

Kundenzentriert. Digital. Agil. So sieht sie aus, die Vision von der Sparkasse der Zukunft. Der Kunde steht im Mittelpunkt, alles wird vom „Kunden her gedacht“, und der Fokus liegt auf den Mehrwerten für den Kunden. Gleichzeitig bleibt die regionale und mediale Kompetenz ein Differenzierungsmerkmal der Sparkasse – ihre Stärke ist ein Omnikanal-Angebot mit perspektivisch vollständig digitalisierten und vernetzten Kanälen. Die Sparkasse ermöglicht dem Kunden mehr Freiheit und verkürzt intern Entscheidungswege. Für nachhaltiges Wachstum und betriebswirtschaftliche Stärke durch ein potenzialhaltiges Kundengeschäft bei gleichzeitig hoher Effizienz.

„In puncto Standardisierung und Automatisierung gibts noch einiges zu heben.“

Das visionäre Zielbild wirft freilich viele Fragen auf: Welche Strukturen und Leistungen müssen wir anpassen, damit wir unsere hohen Ambitionen wirklich erreichen können und dem Kunden einen nachhaltigen Mehrwert bieten? Welche Innovationen aus dem Sparkassenverbund bringen uns nach vorne? Welche neuen Formen der Zusammenarbeit brauchen wir, damit wir agiler werden?

ZIELBILDER MIT LEBEN FÜLLEN

Das Projekt „Geschäfts- und Betriebsmodell der Zukunft“ definiert die Sparkasse Münsterland Ost neu: mit einer gestrafften Aufbauorganisation als Startschuss für die weitere Transformation und einer Ziel-Bruttobedarfsspanne, die nochmals deutlich unter der bereits vor dem Projekt geplanten Spanne liegt. So wurde eine frei gewordene Vorstandsstelle nicht neu besetzt und die Anzahl der Bereiche und Referate um jeweils rund ein Viertel bereits per 01.10.2018 reduziert.

„Auf Basis des entwickelten Selbstverständnisses und der neuen Strukturen für das Gesamthaus haben wir dann für die einzelnen Funktionsbereiche jeweils Zielbilder und -kapazitäten abgeleitet“, berichtet Dr. Jörn Stöppel, Bereichsleiter Unternehmenssteuerung. „Denn der Privatkundenvertrieb hat natürlich etwas andere Erfordernisse als der Firmenkundenvertrieb oder die Gesamtbanksteuerung.“ Es wurden jeweils potenzielle Wachstumsfelder aus Kundenperspektive definiert, aber auch Effizienzpotenziale innerhalb der Sparkasse aufgespürt. Und ja, in puncto Standardisierung und Automatisierung gibts noch einiges zu heben. Im Ergebnis soll die Zahl der Mitarbeiter auf Sicht von fünf Jahren sozialverträglich um rund ein Sechstel abgebaut werden. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang das „Perspektivgespräch“, welches mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt worden ist, für die sich eine Veränderung aus der Aufbauorganisation ergeben hat. Über dieses Instrument, welches bereits in dem Transformationsprozess im Projekt „Vertriebsstrategie der Zukunft“ erfolgreich eingesetzt worden ist, konnte einem Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine „Wunschstelle“ angeboten werden.

„Die wirtschaftlichen Effekte sind das eine“, berichtet Markus Schabel. „Das neue Zielbild umfasst aber auch eine Transformation der Unternehmenskultur. Um diese erfolgreich zu gestalten, braucht es adäquate kommunikative Begleitung sowie ein professionelles Management des Veränderungsprozesses.“ In diesem Kontext wurde auch das „MSLO Zukunfts.Lab“ gegründet, welches eine Keimzelle für die agile Transformation der Sparkasse bilden soll. „Mit unseren vier Mitbewohnern im Zukunfts.Lab versuchen wir außerhalb bestehender „Leitplanken“ Neues anzustoßen, anders zu denken und sukzessive über die gemeinsame Arbeit mit den Kolleginnen und Kollegen in den Vertriebs- und Fachbereichen diese positive Begeisterung für Veränderungen in das Gesamthaus zu tragen,“ ergänzt Markus Schabel.

Beim Vorstand, den Führungskräften und den Mitarbeitern die Veränderungsbereitschaft fördern, konsequent Innovationen und neue Ideen vorantreiben sowie neue Formen der Zusammenarbeit ausprobieren – all das braucht Mut und auch etwas Zeit. „Mit dem gemeinsamen Projekt mit zeb haben wir schon einen wichtigen Schritt hin zur Sparkasse der Zukunft gemacht“, freut sich Dr. Jörn Stöppel. „Aber es liegen noch einige Schritte vor uns auf dem Weg zu der kundenzentrierten, digitalen und agilen Sparkasse, die wir sein wollen.“

Ihre Ansprechpartner

Dr. Markus Thiesmeyer, Senior Partner
mthiesmeyer@zeb.de

Martin Fürst, Senior Manager
mfuerst@zeb.de

„Alles hängt mit allem zusammen.“

Alexander von Humboldt, deutscher Naturforscher

Wenn man sich dessen bewusst ist, kann man heute die richtigen Impulse setzen und so die eigene Organisation als Ganzes bewegen.

zeb – Ihr Partner der Veränderer

HIER GEHT ES ZUM E-PAPER
WWW.ZEB.DE/CORE/VERBINDUNG_SPARKASSE

Herausgeber zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Hammer Straße 165, 48153 Münster, Deutschland, www.zeb.de
Fachlicher Ansprechpartner Sparkassen Thorsten Helbig, E-Mail: thelbig@zeb.de **Redaktion** Andrea Rothländer-Busch, Marketing & Communications, E-Mail: publications@zeb.de

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rsa GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert oder vervielfältigt werden.

@zeb.rsa GmbH. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.