

Advice von ADVYCE

Ein Erfolgsfaktor im Wandel zu einem digitalen Finanzdienstleister ist die Agilität. Dieser Begriff wird gerne und häufig verwendet. Wir behandeln ihn in dieser Ausgabe bildlich und mit einem Beitrag von Professorin Weibel aus St. Gallen.

Ausführlicher und im direkten Austausch gehen wir bei den ADVYCE Banking Impulsen im Oktober in Düsseldorf und Frankfurt darauf ein. Oliver Burda, stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Santander Consumer Bank berichtet über den Einsatz neuer Methoden und Formen des (Zusammen-)Arbeitens. Martin Schaffranski, Leiter des Sparkassen Innovation Hub, beleuchtet datengetriebene Geschäftsmodelle im Banking Umfeld. Und der Geschäftsführer von Commerz Venture, Patrick Meisberger, schaut aus der Investorenbrille auf den Begriff der Agilität.

Das Anmelden geht bei Interesse auch ganz schnell durch agiles Scannen dieses QR Codes oder Nutzen des [Links](#).



Zeitenwende für Banken — Transformationen im Geschäftsmodell

Die deutschen Banken und Sparkassen stecken in der Zwickmühle: Auf der einen Seite drücken seit Jahren die niedrigen Zinsen auf den Zinsüberschuss. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies: Im Vergleich zu 2016 fehlen aktuell bei unveränderter Lage ca. 10 Prozent. Das macht bei einer größeren Bank oder Sparkasse 15-20 Millionen Euro aus, was ca. 20-25 Prozent des Betriebsergebnisses entspricht und nur teilweise durch Mehrerträge im Provisionsüberschuss kompensiert werden kann.

Auf der anderen Seite steigt seit Jahren der Aufwand, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Dies erhöht einerseits den Kapitalbedarf, andererseits steigen Personal- und Projektaufwendungen, um den neuen Vorgaben gerecht zu werden. Nach Ansicht von ADVYCE sind Banken und Sparkassen in diesem Umfeld aufgefordert, sich mit wichtigen Transformationsfragen für ihr Geschäftsmodell zu beschäftigen. So beispielsweise welche

Kernprozesse vom Kunden bis in das Back Office schon durchdigitalisiert sind, um Kosten zu senken und/oder das Kundenerlebnis durch deutlich bessere Qualität zu steigern. Prozessoptimierung und -automatisierungen, aber auch erweiterte Betrachtungen des Outsourcingmanagements lassen sich zusammenfassen in einer **zukunftsweisenden Betriebsstrategie**.

Ferner sind Daten als „Asset“ zu begreifen und im Rahmen einer **Datenstrategie** wäre zu bewerten, welche Produkte und Services für welche Kundengruppe neu bzw. anders bereitgestellt werden können.

Und schließlich Fragen der **Organisationstransformation**, um als Bank oder Sparkasse schneller den sich verändernden Kundenbedürfnissen zu entsprechen.

[Ausführlich im Impulsletter 02/2019](#)

Digitalisierung in Bildern: Agilität



Outside View: Alles „agil“ oder was?

Wie heißt es in der Finanzwelt: "Wenn schon Schuhputzer Dir Aktientipps geben, ist es Zeit, Aktien zu verkaufen." Manchmal scheint, dass auch Agilität eher hysterisch als überlegt gefordert wird. Mir scheint es daher wichtig einen Schritt zurückzugehen: was bedeutet agil? Agil heißt wendig und kann deshalb in der Unternehmenswelt auf zwei Ebenen gesehen werden.

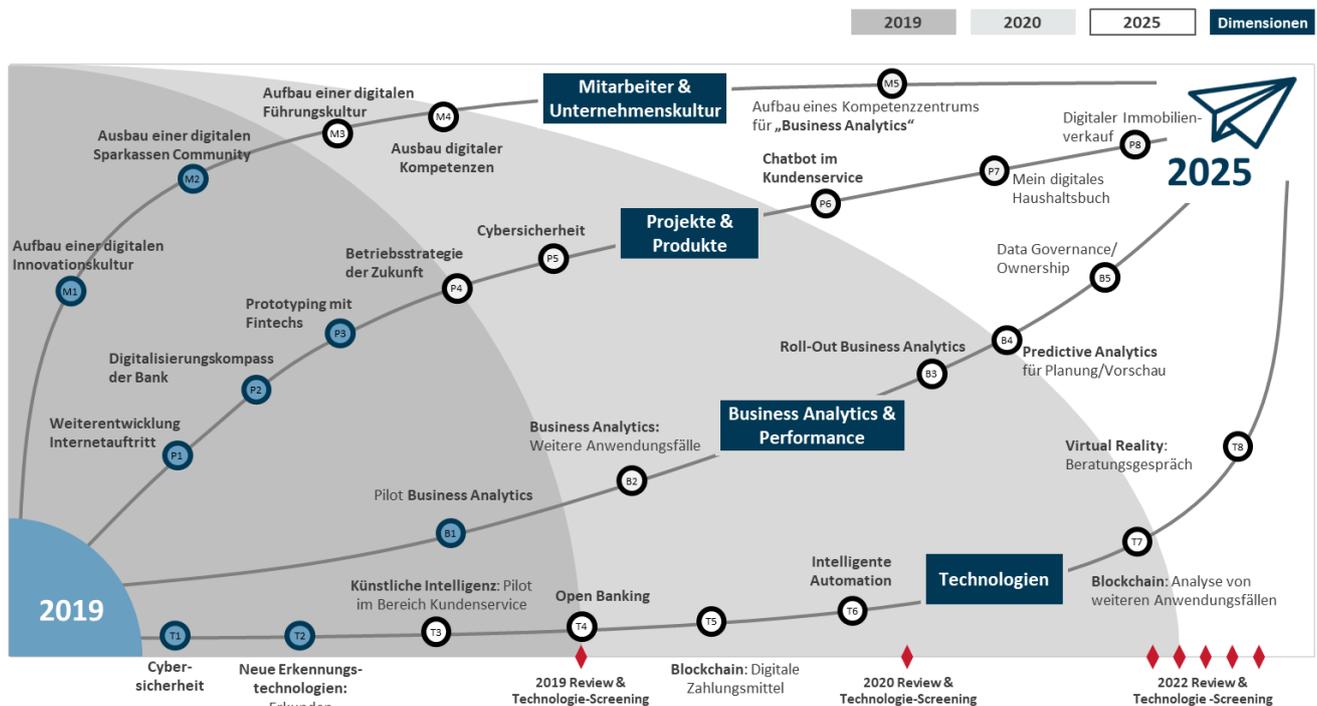
Erstens kann man mit Agilität ein neues Mitarbeiterbild verstehen: vom Befehlsempfänger zum mitdenkenden und umgestaltenden Mitarbeitenden. Hier steckt die wichtige Erkenntnis dahinter, dass nicht alles zentral planbar ist und dass es von Vorteil ist, wenn die meist markt- und prozessnäheren Mitarbeitenden eigenständig Ideen einbringen, Fehler korrigieren und die Qualität der Leistungserstellung verbessern können (oder neudeutsch: die Customer Experience gestalten). Diese Form der Agilität sollte eigentlich keine Modeerscheinung sein, denn von einer solchen Einstellung profitieren Mitarbeitende und Unternehmen. Allerdings setzt sie ein Umdenken im Führungsverständnis voraus: ohne Vertrauen und Freiräume kann sich auch keine Agilität entfalten.

Zweitens, und das dürfte wohl der Interpretation vieler Unternehmensberater entsprechen, kann natürlich auch das ganze Unternehmen „agil“ sein. Diese Form der Agilität fordert gerade große Unternehmen heraus, denn die müssen ja strenggenommen immer beidhändig fahren, sprich effizient und wendig/innovativ sein. Neu sind diese Anforderungen nicht, hielt man doch schon früher nach „Elefanten, die tanzen können“ Ausschau. Neu sind nur einige Instrumente, die Agilität auf Team- und Organisationsebene versprechen. Zum Beispiel Scrum als agiler Projektmanagementprozess oder Holocracy als Strukturentwurf, der agile Teams per Regeln koordinieren soll. Was aber bleibt sind die Schwierigkeiten der Quadratur des Kreises. Routine frisst immer noch Innovation und grüne Wiese Ansätze verkommen nicht selten zum praxisfernen Elfenbeinturm. Hier muss also der anfängliche Einwand gelten: Ruhe bewahren, Ansätze an die eigenen Bedürfnisse anpassen und verstehen, dass Organisationsstrukturierung ein fortwährender Lernprozess bleibt.



Prof. Dr. Antoinette Weibel
Direktorin Forschungsinstitut
für Arbeit und Arbeitswelten,
Universität St. Gallen

Aktuelle Grafik: Roadmap der digitalen Transformation



Quelle: ADVYCE