

Sparkassenstrategie: Bedürfnisorientierung ist der Schlüssel

Von Markus Schabel



Mit der Digitalisierung müssen Sparkassen nicht zwangsläufig verschwinden wie einst die Dinosaurier, so Markus Schabel – vorausgesetzt, die Institute nehmen die Herausforderung an, sich auf die veränderten Umfeldbedingungen einzustellen. Jedes Haus für sich muss dabei die vom Verband entwickelten Zielvorgaben mit Leben füllen. Das Zauberwort dabei heißt „Bedürfnisorientierung“. Und das gilt für Kunden wie Mitarbeiter gleichermaßen. Nach außen hin muss „Nähe“ auch in der digitalen Welt erlebbar sein, mit Videoberatung, Beraterchat oder erweiterter Nutzung der sozialen Medien. Intern sind mehr Flexibilität und ein Mehr an Miteinander gefragt. Red.

Schafft das Internet klassische Banken und Sparkassen ab? Angesichts der disruptiven Kraft, mit der die rasant voranschreitende Digitalisierung unserer Gesellschaft Bewährtes hinterfragt, das Verhalten und die Bedürfnisse von Kunden neu definiert, etablierte Geschäftsmodelle verdrängt und ganze Branchen verschwinden lässt, ist dies zumindest ein denkbare Szenario. Das forcierte Vordringen internationaler Internetgiganten in das Feld des Zahlungsverkehrs und damit in das Kerngeschäft etablierter Finanzdienstleister ist nur ein Beispiel, das deutlich macht: Bereits heute stehen die klassischen Geschäftsmodel-

le von Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand und die Frage nach der Berechtigung ihrer Existenz steht im Raum.

Digitalisierung – Bedrohung und Chance zugleich

So könnte die Digitalisierung auch die deutschen Sparkassen nach mehr als 200 erfolgreichen Jahren zu vom Aussterben bedrohten Dinosauriern machen. Nämlich dann, wenn sie es nicht schaffen sollten, sich rechtzeitig an die veränderten Umfeldbedingungen anzupassen und dadurch ihr evolutionäres Überleben zu sichern. Anders als der Meteoriteneinschlag, der vor Millionen von Jahren zum Aussterben der Dinosaurier geführt haben soll, stellt die Digitalisierung jedoch gerade für die Sparkassen nicht ausschließlich eine Bedrohung dar. Vielmehr bietet sie zahlreiche Chancen, die Sparkassen-Idee weiterzuentwickeln und so die Zukunft der Sparkassen trotz der unaufhaltsamen Umwälzung des Finanzsektors langfristig zu sichern.

Wer sich und sein Geschäftsmodell angesichts dieser Ausgangslage nicht ständig

Zum Autor

Markus Schabel, Vorsitzender des Vorstands, Sparkasse Münsterland Ost, Münster

selbst mit Blick auf Entwicklungsmöglichkeiten überprüft, gibt seine Gestaltungsrolle auf. Dabei kann es jedoch nur der erste Schritt sein, die Zeichen des finanzwirtschaftlichen Wandels zu erkennen. Viel wichtiger ist, vor diesem Hintergrund eine Antwort auf die Frage zu finden, warum Sparkassen auch in Zukunft noch eine Existenzberechtigung haben, daraus Konsequenzen für die eigene Strategie abzuleiten und diese aus Überzeugung und mit ganzer Kraft über alle Ebenen hinweg umzusetzen – seien diese Veränderungen auch noch so weitreichend und bisweilen schmerzhaft.

Zwei grundsätzliche Handlungsoptionen

Dabei hat die Sparkassen-Organisation theoretisch zwei Handlungsoptionen:

■ Entweder sie wirft alles, wofür Sparkassen in den vergangenen 200 Jahren standen, über Bord und erfindet ihr Geschäftsmodell von Grund auf neu.

■ Oder sie übersetzt das, was Sparkassen im Kern ausmacht – nämlich die Nähe zu den Menschen und ihren Bedürfnissen – in die neue digitalisierte Welt und sichert damit im Sinne einer evolutionären Weiterentwicklung ihren eigenen Fortbestand.

Als Antwort auf die beschriebene Bedrohungslage das bisherige Geschäftsmodell komplett hinter sich zu lassen, kann für die deutsche Sparkassen-Organisation

keine ernstzunehmende Handlungsoption sein, denn dies käme einer Selbstabschaffung gleich.

Für die Sparkassen-Finanzgruppe heißt es deshalb, den Kern und die Einzigartigkeit ihrer Geschäftsidee herauszuarbeiten und den Menschen zu vermitteln, dass Sparkassen auch in Zukunft eine besondere Rolle bei der individuellen Gestaltung ihres Lebens spielen können. Dabei fußen Sparkassen auf einer Philosophie, die sie auf eine lange Erfolgsgeschichte zurückblicken lässt und dazu beigetragen hat, dass die Institutsgruppe gut durch die letzte Finanzkrise gekommen ist.

Gemeinsame Anstrengung im Verbund

Doch weder von den Erfolgen der Vergangenheit noch vom krisenbedingten relativen Vertrauensgewinn wird die Gruppe auf Dauer zehren können. Unabdingbar ist vielmehr, ein Verständnis dafür zu entwickeln, was die Menschen und insbesondere nachfolgende Generationen bewegt, welche Wünsche diese haben und wodurch sie treue Kunden bleiben beziehungsweise zu ebensolchen werden. Die entscheidende Frage für die Sparkassen-Organisation lautet deshalb: Wird es gelingen, die persönliche Nähe zu den Menschen, die die Sparkasse bislang stets ausgezeichnet hat, auch zukünftig herzustellen und ihre Strukturen, Prozesse, Produkte sowie Vertriebs- und Kommunikationswege kompromisslos und konsequent auf deren veränderte Bedürfnisse auszurichten?

Letztlich wird die Sparkassen-Finanzgruppe die vor ihr liegenden Herausforderungen und die notwendige strategische Neuausrichtung nur in einer gemeinsamen Anstrengung bewältigen können, indem sie eine gemeinsame Zukunftsstrategie entwickelt und die Vielzahl der individuellen Geschäftspolitiken innerhalb des dezentral organisierten Verbundes über alle Ebenen hinweg aufeinander ausrichtet und harmonisiert.

Es ist deshalb ein wichtiger und richtiger Schritt, dass der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) im Jahr 2014 gleich zwei bedeutende Weichenstellungen vorgenommen hat.

Die im Frühjahr vorgestellte Überarbeitung der Sparkassen-Markenpositionierung macht deutlich, dass die Sparkassen-Organisation die Herausforderungen, vor denen die eigene Marke steht, erkannt hat und bereit ist, diese weiterzuentwickeln. Mit dem neu formulierten Markenversprechen „Wir machen es den Menschen einfach, ihr Leben besser zu gestalten“ wurde die Voraussetzung für eine nachhaltige Schärfung der Marke Sparkasse geschaffen.

Um dieses in einem zweiten Schritt konkret erfahrbar, operativ handhabbar und letztlich auch „rechenbar“ zu machen, hat der DSGV im Sommer in einem zweiten Schritt eine neue „Gemeinsame Geschäftsstrategie für die Sparkassen“ beschlossen. Diese ist geprägt von den zwei wohl wichtigsten Orientierungsgrößen, die eine Sparkasse hat: von den Bedürfnissen der Kunden einerseits und den Bedürfnissen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andererseits, die mit ihren Leistungen wesentlich zu einer erfolgreichen Umsetzung einer strategischen Neuausrichtung beitragen.

Diese Zielfokussierung kommt in der neu formulierten Kernbotschaft „Kundenzufriedenheit steigern, Mitarbeiter fördern, Effizienzen nutzen“ zum Ausdruck, die auf den Punkt bringt, worin die wichtigste Aufgabe im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung für die Sparkassen-Finanzgruppe besteht.

Institutsindividuelle Zukunftsaufgabe: „Beziehungsbank“

Derart weitreichende Veränderungsprozesse dürfen jedoch nicht nur als Konzeptionsaufgabe des übergeordneten Verbundnetzwerkes verstanden werden. Denn was nützt ein durchdachter und zukunftsweisender strategischer Überbau, wenn es

den regionalen Sparkassen nicht gelingen sollte, die Sparkassen-Idee durch ihr Handeln vor Ort mit Leben zu füllen und für ihre Kunden, Partner und nicht zuletzt auch für ihre Mitarbeiter in einem stärkeren Maß als bislang wieder greif- und erfahrbar zu machen?

Die Sparkasse Münsterland Ost hat deshalb damit begonnen, ihr gesamtes unternehmerisches Handeln auf Basis der Sparkassen-Gründungsidee neu auszurichten, und dabei das Selbstverständnis als „Beziehungsbank“ in den Mittelpunkt gerückt. Denn gerade die gewachsenen zwischenmenschlichen Beziehungen in der Region, das damit einhergehende Vertrauen, die gegenseitige Kenntnis und die Nähe zu den Menschen sind die Pfunde, mit denen eine Sparkasse wuchern kann. Von Anfang an stand deshalb der Faktor Mensch und hier insbesondere die veränderte Bedürfnislage von Kunden und Mitarbeitern als wichtigste Anspruchsgruppen im Zentrum der Überlegungen.

Verständnis von Nähe in die digitale Welt übersetzen

Die Beziehung zu den Menschen und die Orientierung an deren Bedürfnissen in den Fokus der eigenen unternehmerischen Ausrichtung zu stellen, bedeutet auch, die eigene Geschäftsstrategie nicht als starres Konstrukt zu begreifen. Vielmehr sollte diese als Handlungsrahmen verstanden werden, der sich auf Basis der Sparkassen-Grundwerte flexibel mit den sich verändernden Umfeldeinflüssen mitentwickelt. Das Ziel jedoch bleibt dabei stets dasselbe: Es geht um die Aufrechterhaltung und Intensivierung von Beziehungen nach außen und nach innen – angesichts eines Nähe-Verständnisses, das in inhaltlicher, technologischer und emotionaler Hinsicht schon in nicht allzu ferner Zukunft eine ganz neue Qualität erreichen wird.

Mit Blick nach außen geht es angesichts der skizzierten Herausforderungen vor allem darum, vorhandene Beziehungen zu

stärken, neue Beziehungen auf- und auszubauen und diese permanent zu pflegen. Herausforderung dabei ist, die individuelle Bedürfnissituation von Kunden und Partnern zu verstehen, anzusprechen und zu befriedigen, um so die Nähe zur Sparkasse auch in Zukunft konkret erfahrbar zu machen. Dabei macht die Digitalisierung nicht nur eine Anpassung von Kommunikationsinstrumenten notwendig, sondern erfordert vielmehr, das, was die Sparkasse bislang erfolgreich gemacht hat, in all seinen Facetten von der analogen in die digitale Welt zu übersetzen.

Neue Formen des Dialogs und ein Mehr an Partizipation

Schon heute verbinden viele, vor allem jüngere Menschen mit der Sparkasse weniger die Filiale um die Ecke als vielmehr eine App auf dem Smartphone. Erstere besuchen netzaffine Kunden vielleicht noch ein bis zwei Mal im Jahr. Vorausgesetzt sie haben der Sparkasse nicht bereits den Rücken gekehrt, weil sie sich mit ihren Wünschen und Bedürfnissen anderswo besser aufgehoben fühlen. In der virtuellen Filiale hingegen schauen solche Kunden immerhin (noch) regelmäßig vorbei. In dem Maße, wie Kunden und andere Anspruchsgruppen ihre Kommunikation und ihr Handeln in das Internet verlagern, steigt auch die Notwendigkeit für Sparkassen, den Menschen in der digitalen Realität zu begegnen und auch im Netz die persönliche Nähe zu erzeugen, die sie aus der analogen Filiale um die Ecke gewohnt sind.

So wird sich die Bindung an die Sparkasse in der digitalen Welt nur erhalten und festigen lassen, wenn auch dort konkrete Beziehungserlebnisse mit der Sparkasse generiert werden, das Produkt- und Dienstleistungsportfolio im Internet deutlich ausgebaut wird, Beratungskompetenz selbstverständlich auch online angeboten wird und die Sparkasse – allen durchaus nachvollziehbaren Risikoüberlegungen zum Trotz – den Mut hat, sich auf neue Formen des Dialogs und ein Mehr an Partizipation

einlassen. Die Sparkasse Münsterland Ost ist deshalb bestrebt, ihre Online-Angebote auszubauen, diese auf das veränderte Verhalten ihrer Kunden auszurichten und neue digitale Zugangswege zu schaffen. Dabei ist die Einrichtung eines eigenen Online-Geschäftsbereichs mit einem Online-Center, in dem Internet-Geschäftsvorfälle fallabschließend bearbeitet werden, ein erster wichtiger Schritt. Diesem werden weitere Entwicklungsschritte wie beispielsweise die Einführung eines Beraterchats und die Möglichkeit der Beratung per Videoübertragung, aber auch die Weiterentwicklung des Social-Media-Angebotes folgen.

Unterstützt wird dies durch diverse strukturelle Veränderungen, mit denen die Rahmenbedingungen für ein Mehr an Nähe und Bedürfnisorientierung verbessert werden. Hierzu zählen unter anderem ein verständliches Produktangebot, eine vereinfachte Preisstruktur, die Verankerung des qualitativen Vertriebsziels Kundenzufriedenheit in der Unternehmensstrategie, die Einrichtung einer „Ideen-Plattform für Beziehungsmaßnahmen“ oder die Reduzierung von Vertriebskampagnen, durch die Berater mehr Freiräume für die individuelle Beziehungspflege erhalten, wozu früher manchmal schlicht die Zeit fehlte.

Gesellschaftliches Engagement macht Nähe in der digitalisierten Welt erlebbar

Mit Blick nach außen kann nicht zuletzt das gesellschaftliche Engagement in Form von Spenden und Sponsoring sowie die Einbeziehung von Bürgerinnen und Bürgern in die Gestaltung des Stiftungsengagements die Nähe zur Sparkasse auch in einer digitalisierten Welt real erlebbar machen und positiv aufladen. Als natürlicher Bestandteil der Vor-Ort-Beziehung einer Sparkasse trägt dies dazu bei, die regionale Verwurzelung über konventionelle Geschäftsbeziehungen hinaus zu festigen und eine emotionale Nähe zu schaffen.

Hierbei können nicht zuletzt die eigenen Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielen. So

bezieht die Sparkasse Münsterland Ost Mitarbeiter, die sich ehrenamtlich in Projekten und Initiativen engagieren, aktiv in die Vergabe von Spenden ein. Dieses Signal ist einerseits eine Anerkennung ihres ehrenamtlichen Engagements, andererseits wirkt es auch in die Vereine hinein, die mit der Sparkasse eben nicht nur ein rotes „S“, sondern Gesichter beziehungsweise engagierte Vereinskameraden verbinden. Nicht zuletzt tragen die persönlichen Kenntnisse und Engagements der Mitarbeiter zu einer breit angelegten, bedarfsorientierten und bürgernahen Förderung des Gemeinwohls bei.

Beziehungen und Nähe im Inneren: Flexibilisierung der Arbeit

Auch an diesem Beispiel wird deutlich: Dreh- und Angelpunkte in der strategischen Ausrichtung sind die Mitarbeiter. Denn schließlich sind sie es, die der Sparkasse in ihren multiplen Rollen als Berater, aber auch als Nachbarn, Vereinskameraden oder engagierte Bürger ein Gesicht geben und im Kontakt mit Kunden und Partnern Nähe erzeugen. Aus diesem Grund ist es elementar, sich intensiv mit den Bedürfnissen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auseinanderzusetzen und diesen entsprechend zu begegnen. So werden sich die Sparkassen, wenn sie langfristig auch für nachwachsende Generationen als Arbeitgeber attraktiv bleiben und die Motivation und Produktivität ihrer Mitarbeiter erhalten und steigern wollen, auf ein verändertes Verständnis von Arbeit einstellen müssen.

Dabei spielt angesichts zunehmend verwischender Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben insbesondere ein deutlich höheres Maß an Flexibilität eine entscheidende Rolle. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, der Einführung der Vertrauensarbeitszeit, diversen Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder mit der Pilotierung eines Projektes zur Einführung von Home-Offices hat die Sparkasse Münsterland Ost, wie viele andere Sparkassen auch, hier bereits einige wichtige

Schritte gemacht – wenngleich sie noch nicht am Ziel ist. So wird die Flexibilisierung der Arbeit ein wichtiges Zukunftsthema bleiben, denn insbesondere durch die rasante technologische Entwicklung wird sich auch das Verständnis von Arbeit weiter verändern, was zugleich eine Anpassung der Unternehmenskultur in Richtung Ergebnisorientierung und Vertrauen erfordert.

Voneinander lernen über Hierarchiegrenzen hinweg

Gerade deshalb ist es ein wichtiges Ziel der Sparkasse Münsterland Ost, gemeinsam mit den Mitarbeitern die von gegenseitigem Vertrauen und Offenheit geprägte Unternehmenskultur zu stärken und weiterzuentwickeln. Sie hat dazu aufbauend auf bestehenden Instrumenten wie Mitarbeiterbefragungen und Führungsfeedbacks ein Modell für den regelmäßigen, strukturierten Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungskräften und die Reflexion individueller Wahrnehmungen und Bedürfnisse entwickelt, das zu einem offenen Feedback ermutigen soll.

Vergleichbar mit dem S-Finanzkonzept, das als ganzheitliches Beratungswerkzeug der Gestaltung von Kundenbeziehungen dient,

hilft dieses „Mehr Miteinander“-Modell dabei, die Beziehungen im Sparkassen-Innen im Sinne eines „Voneinanderlernens“ über Hierarchiegrenzen hinweg besser zu gestalten. Zudem erfordert nicht zuletzt die demografische Entwicklung Anstrengungen insbesondere beim Thema Führungskräfteentwicklung.

Deshalb baut die Sparkasse Münsterland Ost gezielt Programme aus, durch die geeignete Nachwuchskräfte frühzeitig identifiziert, für anspruchsvolle Fach- und Führungsaufgaben qualifiziert und an sie gebunden werden – als Multiplikatoren eines modernen und zukunftsweisenden Sparkassen-Verständnisses.

Fest steht: Die Digitalisierung unserer Gesellschaft schreitet unaufhaltsam voran. Im Vergleich zu den noch nicht abzusehenden Folgen dieser Entwicklung wirken die Herausforderungen, die von der anhaltenden Null-Zins-Politik der Europäischen Zentralbank, immer neuen regulatorischen Erschwernissen und einem sich verschärfenden Wettbewerb ausgehen, geradezu harmlos. Dennoch stellt die Digitalisierung mit all den sie begleitenden Innovationen eine große Chance für die deutsche Sparkassenorganisation dar – wenn es ihr gelingt, den Kern ihrer Geschäftsphiloso-

phie in die digitale Welt zu übersetzen und diese dort erlebbar zu machen.

Voraussetzung dafür ist jedoch, dass jedes Institut den damit verbundenen Einzelauftrag annimmt, sich unter Berücksichtigung eigener Besonderheiten und der Spezifika seines regional eingegrenzten Geschäftsgebietes im Sinne einer evolutionären Weiterentwicklung auf die veränderten Umfeldbedingungen einzustellen. Der Schlüssel dazu liegt in der konsequenten Orientierung an den veränderten Bedürfnissen von Kunden und Mitarbeitern und damit in der Schaffung einer neuen Qualität von persönlicher Nähe in den Beziehungen nach außen und innen.

Insgesamt ist die S-Finanzgruppe dabei, sich auf einen vielversprechenden Weg zu begeben. Mit der neuen Marken- und Geschäftsstrategie ist eine wichtige Grundlage für die gemeinsame Weiterentwicklung der Organisation geschaffen worden. Für die einzelnen Sparkassen gilt es nun, den geschaffenen Orientierungsrahmen mit Leben zu füllen, um die Geschäftspolitik von über 400 Sparkassen zu harmonisieren und so die ganze Kraft des Sparkassen-Verbundes zur Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen freizusetzen – solange es dafür noch nicht zu spät ist. ■



PDZ Personaldienste & Zeitarbeit GmbH, eine 100%ige Tochter der DZ BANK AG, mit Sitz in Darmstadt steht für bedarfsgerechte Personallösungen im kaufmännischen Bereich mit Schwerpunkt in der Banken- und Finanzdienstleistungsbranche. Mit unseren maßgeschneiderten Leistungen für Unternehmen und Arbeitnehmer bieten wir 'Klasse statt Masse' in den Bereichen:

- Beratung und Durchführung im Beschäftigtentransfer
- Karriere- und Outplacementberatung
- Vermittlung von kfm. Personal im Schwerpunkt für Banken
- Zeitpersonal

PERSONALLÖSUNGEN MIT WEITBLICK