

Megatrend Digitalisierung im S-Firmenkundengeschäft – Wege zur digitalen Fitness

Es gab Zeiten ohne einen Tiefkühl-Bring-service. Und trotzdem fuhr hin und wieder der Eismann vor. Als es noch keine Kühlschränke gab, sorgte eben dieser für die nötige Kühlung von Lebensmitteln. Er lieferte seinen Kunden Stangeneis, das er mit einfachen Hilfsmitteln von der Ladefläche seines Pferdefuhrwerks zog und verkaufte. Dann aber entwickelte der deutsche Ingenieur Carl von Linde (1842 bis 1934) einen so zuverlässigen Kompressor, dass fortan Kühlschränke industriell gefertigt werden konnten und auch für private Haushalte erschwinglich wurden. In Europa war das in den 1930er Jahren der Fall. Irgendwann war der Eismann dann aus dem Stadtbild verschwunden.

Ablösung des Alten von Neuem – die drei Wellen der Digitalisierung

Ein zugegebenermaßen recht simples Beispiel für einen typischen Innovationsprozess in der Wirtschaft. Neue Entwicklungen und Technologien treten an die Stelle tradierter Methoden und ersetzen sie schließlich komplett. Irgendwann haben die Technologien von gestern nur mehr musealen Charakter. Der Ökonom Joseph A. Schumpeter (1883 bis 1950) nannte das „schöpferische Zerstörung“. Zeitgeistig korrekt wird heute von „Disruption“ oder „disruptiven Prozessen“ gesprochen. Dahinter steht die einfache Erkenntnis, dass stets das Alte früher oder später von Neuem abgelöst wird. Das, was aktuell als Digitalisierung bezeichnet wird, ist im Grunde nichts anderes als schöpferische Zerstörung. Neu ist aber die unglaubliche Dynamik, mit der sich die Digitalisierung in allen Branchen der Wirtschaft vollzieht und diese revolutioniert. Das verändert auch die Gesellschaft. Der Berater und Fintech-Experte Peter Godulla stellte vor einiger Zeit goldrichtig fest: „Die derzeitige Situation ist vergleichbar mit der Zeit, als das Internet entwickelt wurde. Keiner

konnte sich damals genau vorstellen, wie diese Technik Jahrzehnte später unser Leben verändern würde, aber alle haben gespürt, dass sich hier etwas Großes verändert.“¹⁾

Die Finanzwirtschaft erlebt gerade diese Veränderungsprozesse. Die Branche weiß, dass sie darauf angemessen reagieren muss, aber sie hat allenfalls Vermutungen, wohin dieser dynamische Veränderungsprozess in 20 oder 30 Jahren geführt haben wird. Insofern vollzieht sich Digitalisierung nicht als Big Bang, sondern prozesshaft. Deshalb erscheint es sinnvoll, die Herausforderungen der Digitalisierung, über die so viel geschrieben und diskutiert wird, gleichsam als drei ineinandergreifende Wellen zu greifen.

Die erste, kurze Digitalisierungswelle, die aktuell läuft, macht es erforderlich, die Mitarbeiter der Banken und Sparkassen für dieses Thema zu sensibilisieren. Vor allem geht es darum, dem Eindruck entgegenzu-

wirken, bei der Digitalisierung handle es sich quasi um eine Modeerscheinung – so wie in der Vergangenheit ständig neue Management-Moden kamen und ebenso schnell wieder gingen. Die Digitalisierung ist indessen ein nachhaltiger Veränderungsprozess, der alle Branchen der Wirtschaft und die Gesellschaft erfasst. Ein Veränderungsprozess, der im Beruf genauso einsetzt wie im Privatleben. Wer darauf nicht reagiert, gleicht einem Zeitgenossen, der sich weigert, E-Mails zu versenden oder zu empfangen, weil er dies für eine vorübergehende Mode hält und hartnäckig an eine Renaissance des Fax-Versandes glaubt. Zur Erinnerung: Während anfangs der PC noch als Arbeitsmittel galt, dem viele ablehnend gegenüberstanden, hat er anschließend ganz schnell auch die privaten Lebensbereiche erobert. Diese Entwicklung vollzieht sich auch bei der Digitalisierung. Nur: Digitalisierung erfasst zeitgleich die Arbeits- wie die private Welt!

Analyse der Einstellung der Kunden zur Digitalisierung

Die zweite, mittlere Welle stellt die Finanzwirtschaft vor die Aufgabe, das Thema Digitalisierung verstärkt gegenüber den Kunden zu thematisieren und deren Einstellung zur Digitalisierung zu analysieren. Dabei fällt auf, dass die Einstellung der Privatkunden gegenüber der Digitalisierung oft zum Treiber im Firmenkundengeschäft wird. Die meisten Privatkunden nehmen heute über digitale Kanäle Kontakt mit ihren Kreditinstituten auf. Standardisierte Bankgeschäfte werden zunehmend über das Smartphone abgewickelt. Und dass die Banken und Sparkassen in den sozialen Netzwerken präsent sein müssen, versteht sich längst von selbst.

Die Kunden erwarten digitalen Komfort von ihren Banken. Darüber hinaus möch-

*Bertram Theilacker, Mitglied des Vorstands,
Nassauische Sparkasse, Naspa, Wiesbaden*

Wer über Digitalisierung spricht, muss sich zunächst selbst für dieses wichtige Zukunftsthema fit machen. Diesen Anspruch formuliert der Autor für die Sparkassen als klassische Partner der mittelständischen Wirtschaft und mahnt für die künftige Zusammenarbeit mit dem Mittelstand eine zukunftsorientierte Aufstellung des eigenen Hauses an – auch oder gerade weil manche KMU die Digitalisierung immer noch für eine vorübergehende Erscheinung halten. Sein Beitrag sucht nicht zuletzt nach Antworten auf folgende Fragen: In welchen Branchen besteht Nachholbedarf? Was bedeutet dies für das Firmenkundengeschäft der Sparkassen? Und sollen sie der Firmenkundschaft in Digitalisierungsfragen sogar als Berater zur Seite stehen? (Red.)

ten die Privatkunden einen schnellen und individuellen Service. Dabei geben andere Händler und Dienstleister im Internet den Takt vor. So gewinnt zum Beispiel das „Same-day-Delivery“ auch in Deutschland an Bedeutung. Jeder zweite Bundesbürger würde sich für die Lieferung noch am gleichen Tag entscheiden, selbst wenn er dafür einen Aufpreis zahlen müsste, stellte die Unternehmensberatung McKinsey bereits in einem 2014 veröffentlichten Untersuchungsergebnis fest. Da kann es nicht überraschen, dass die Kunden auch von ihrer Bank oder Sparkasse einen schnellen und sicheren digitalen Service erwarten.²⁾

Ein ergebnisoffener Prozess

In den vergangenen Jahren war das Post-Ident-Verfahren bei der Kontoeröffnung im Onlinebanking sicher ein bürokratisches Hindernis, um den Kunden diesen schnellen Service bieten zu können. Mittlerweile hat die Nassauische Sparkasse (Naspa) die Videolegitimation eingeführt und bietet außerdem Fotoüberweisungen per App an. Finanzdaten der Firmenkunden werden von deren Steuerberatern digital in die Bilanzauswertungsanwendungen (EBIL) eingespielt. Die Vorteile liegen für beide Seiten auf der Hand. Immer stärker übertragen nun Privatkunden ihre Erfahrungen und Erwartungen aus diesem Sektor auf das Firmenkundengeschäft. In der Konsequenz erfasst der Megatrend Digitalisierung somit auch das Firmenkundengeschäft. Firmenkunden sind ja keine künstlichen Gebilde, in Firmen handeln Menschen, die in der Finanzwelt auch als Privatpersonen agieren.

Die dritte, langfristige Welle erfordert sowohl von den Banken und Sparkassen als auch von ihren Firmenkunden, das Thema Digitalisierung und die sich daraus ergebenden Trends ständig im Auge zu behalten und entsprechend zu handeln. Das Bankmanagement dürfte in zehn oder 20 Jahren wieder vor ganz anderen Herausforderungen stehen, die heute allenfalls zu erahnen sind. Das unterscheidet die Digitalisierung von den Vorbereitungen, die zum Beispiel im Zusammenhang mit der Jahrtausendumstellung auf die Banken zukamen. Seinerzeit war das feste Ziel klar und die Banken konnten sich daran orientieren. Die Umstellung war geschafft, wenn alles weiter funktionierte wie bisher. Die Digitalisierung hingegen ist ein ergebnisoffener Prozess – Ende nicht absehbar.

Der Blick in die Zukunft entbindet freilich nicht von der unternehmerischen Verpflichtung, schon heute die Weichen in die digitale Zukunft zu stellen sowie die Mitarbeiter entsprechend zu sensibilisieren. Nicht zuletzt deshalb, weil die Finanzbranche in ganz besonderer Weise von den Folgen der Digitalisierung betroffen ist. In jüngster Vergangenheit veröffentlichte Forschungsergebnisse belegen, dass Handels-, Logistik- und Finanzberufe besonders gefährdet sind, mittel- bis längerfristig von Roboter-Technik ersetzt zu werden.³⁾ Die bekannte Mahnung „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“ trifft im Zeichen der Digitalisierung vor allem auch auf die Finanzbranche zu. Und tatsächlich haben viele Geldinstitute im In- und Ausland noch Nachholbedarf.

Eine Erhebung unter 206 Banken-CEOs in 60 Ländern durch die Beratungsgesellschaft PwC ergab, dass viele Institute offenkundig mit der Digitalisierung fremdeln.⁴⁾ Nach den Ergebnissen dieser Umfrage tun sich Banken noch schwer, mit den Folgen der Digitalisierung für ihre Geschäftsmodelle umzugehen – gerade im Vergleich mit anderen Branchen. Tatsächlich sähen die meisten Banken-CEOs die digitale Technologie noch als Bedrohung und nicht als Chance. Zudem plane nur jede dritte Bank eine Kooperation mit Fintechs, heißt es in der Untersuchung von PwC.

Siegeszug der Blockchain

Das ist erstaunlich, denn wer die Chancen der Digitalisierung beherrscht umsetzt, festigt nicht nur die Beziehung zu seinen Privat- und Firmenkunden, er nutzt vielmehr mittelfristig auch Einspar- und Wachstumspotenziale. Als Beispiele seien an dieser Stelle nur die Nutzung von Roboter-Technik und künstlicher Intelligenz oder aber die Auslagerung von Infrastrukturen und Services in cloudbasierte Lösungen genannt. Doch bedeutet Digitalisierung nicht nur den Einsatz von Robotern oder die verstärkte Nutzung digitaler Kommunikationskanäle zum Kunden. Vielmehr ist derzeit ein Siegeszug der sogenannten Blockchains zu erleben, also der dezentralen Datenbanktechnologie, die Transaktionen in einem Netzwerk festhält. Bislang begegnete man Blockchains vor allem im Zusammenhang mit der Kryptowährung Bitcoin. Doch können sie auch Buchungsvorgänge und Handelsabwicklungen revolutionieren und im Idealfall gewaltige Einsparpotenziale ge-

nerieren. Aber um auch das klar auszusprechen: Sparkassen mutieren nicht zur Direktbank. Die Mensch-zu-Mensch-Beziehung spielt auch in Zukunft eine große Rolle.

Eine Sparkasse muss in puncto Digitalisierung State of the Art sein, um in dieser Hinsicht erfolgreich mit ihren mittelständischen Firmenkunden zusammenzuarbeiten. Die Naspa hat mit einer Reihe von Maßnahmen ihre Mitarbeiter sowie insbesondere die Führungskräfte für das Thema Digitalisierung sensibilisiert. Ziel war und bleibt dabei die „digitale Fitness“ des Hauses.

KMU unterschiedlich vorbereitet

Doch wie sind die KMU selbst auf die Digitalisierung vorbereitet? Interessante Erkenntnisse hierzu lieferte die Untersuchung „Diagnose Mittelstand 2017“ des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes. Danach ist der Grad der Vorbereitung der KMU nicht zuletzt abhängig von der Größe des Betriebs und der Branche. Obwohl die Digitalisierung in erster Linie Industrieunternehmen betrifft (nicht von ungefähr spricht man von der vierten industriellen Revolution oder Industrie 4.0), stehen auch Handwerksbetriebe, Dienstleister, Landwirtschaftsbetriebe und Freiberufler vor Herausforderungen. Die neuen technischen Möglichkeiten – gezielt in die Praxis umgesetzt – bieten ihnen eine Reihe von Marktchancen. Dazu gehören eine punktgenaue Kundenansprache, die Analyse großer Datenmengen (Big Data), effizientere Produktion und intelligente Vernetzung. Dabei kann eine deutlich größere Variationsbreite angeboten werden, die industrielle Massenfertigung war gestern, individuellen Produkten nach den Vorgaben der Kunden gehört die Zukunft.

Die Unternehmensberatung PwC hat herausgefunden, dass sich die Unternehmen der Bedeutung von Big Data, der feingliedrigeren Analyse von Daten, bewusst sind und diese für ihre Entscheidungsfindung zunehmend nutzen. Unternehmen haben erkannt, dass die Datenflut nicht nur Fluch, sondern auch zum Segen gereichen kann. Von daher ist die These von dem unwiderstehlichen Weg in die datengetriebene Gesellschaft wohl zutreffend.

Die Wahrnehmung der Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, sind für

viele mittelständische Unternehmen unter anderem deshalb erfolgsentscheidend, weil diese Betriebe oft als Zulieferer eng mit Großunternehmen verzahnt sind und insofern keine Inkompatibilität entstehen darf. Letztlich müssen zur Umsetzung der Digitalisierung alle Geschäftsprozesse des Unternehmens entlang der Wertschöpfungskette auf den Prüfstand gestellt werden. Dabei wird die Veränderung dieser Prozesse grundlegend, schnell und disruptiv sein.

Höchst unterschiedliches Stadium der Digitalisierungsprozesse

Für die erwähnte „Diagnose Mittelstand 2017“ wurden über 400 deutsche Sparkassen befragt. Über drei Viertel der dort tätigen Firmenkundenbetreuer berichteten, dass die Digitalisierung in der Breite der kleinen und mittelständischen Unternehmen erst in Teilbereichen umgesetzt sei. In rund 10 Prozent der KMU habe der Digitalisierungsprozess demnach zwar schon ein fortgeschrittenes Stadium erreicht. Doch ebenfalls etwa 10 Prozent der von den befragten Sparkassen betreuten kleinen und mittelständischen Unternehmen befinden sich bei der Digitalisierung derzeit erst im Planungsstadium. Am weitesten fortgeschritten ist die Digitalisierung erwartungsgemäß in den mittelständischen Industrieunternehmen. Jedem zweiten Betrieb attestierten die Firmenkundenberater der Sparkassen einen fortgeschrittenen Stand. Deutlich schlechtere Werte erzielten die Betriebe aus dem Baugewerbe. In dieser Branche bescheinigten die Firmenkundenbetreuer nur drei Prozent der Unternehmen diesen Status. Obwohl insgesamt etwa 88 Prozent der von den befragten Sparkassen betreuten Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen die Digitalisierung zumindest in Teilen oder sogar weitgehend umgesetzt haben, bleibt in vielen Fällen dennoch erkennbarer Nachholbedarf.

Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Frage, welche Faktoren sich als Hemmnisse bei der Umsetzung der Digitalisierung erweisen. Die Umfrage unter den Sparkassen-Firmenbetreuern ergab, dass etwa in jedem dritten Fall die im Unternehmen vorherrschende Mentalität einen stärkeren Impetus beim Digitalisierungseingagement verhindert. Hier werden gewisse Paralleltäten deutlich zur lange Zeit ungeklärten Nachfolgeregelung in mittelständischen Familienunternehmen. Auch in dieser Hinsicht bedurfte es einer

nachhaltigen Sensibilisierung, bis die Firmenchefs rechtzeitig die Weichen für ihre personelle Nachfolge stellten.

Es ist keine Lösung, aus welchen Gründen auch immer die Köpfe einzuziehen und zu hoffen, dass die Wellen der Digitalisierung bald vorüberziehen mögen. Wer so denkt, findet sich schon bald in einer ganz anderen Welt wieder, auf die er dann nicht vorbereitet ist. Davor warnt jüngst die Unternehmensberatung BCG: „Die Digitalisierung spaltet die Unternehmenslandschaft.“ Und: „Rund ein Viertel aller Unternehmen droht den Anschluss zu verlieren.“⁵⁾ Schließlich: Die Hälfte der digitalen Vorreiter investieren mehr als fünf Prozent der Betriebskosten in Projekte wie digitale Geschäftsmodelle und Produkte, die Kundenbindung im Netz und die digitale Optimierung von Produktionsprozessen und Abläufen.

Die Firmenkunden müssen jedoch nicht nur die Hemmnisse in ihren Köpfen überwinden, um die Herausforderungen und Chancen der Zukunft entschlossen anzupacken. Viele Betriebe verweisen in diesem Zusammenhang darüber hinaus auf die Notwendigkeit immaterieller Investitionen. So gelte es zum Beispiel, Mitarbeiter gezielt zu qualifizieren, Fachpersonal zu akquirieren, betriebliche Prozesse und Fertigungen neu zu organisieren, die Software fortzuentwickeln und gegebenenfalls neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. All dies erfordert ohne Frage einen hohen Zeit- und Investitionsaufwand. Das heißt: Als traditionelle Finanzierungspartner der KMU sind die Sparkassen in der Regel gerade dann gefragt, wenn ihre Firmenkunden Schritte in Richtung Digitalisierung unternehmen.

Allerdings ist dieses Thema zunehmend bei der Risikobewertung relevant. Ein Unternehmen, das sich – aus welchen Gründen auch immer – den wichtigen Veränderungskräften widersetzt oder diese nur halbherzig anpackt, dürfte künftig ein negativeres Risikoprofil erhalten als ein Betrieb, der offensiv an diese Dinge herangeht und bereits wichtige Schritte erfolgreich umgesetzt hat. Mit anderen Worten: Auch im Hinblick auf die künftige Unternehmensfinanzierung erscheint es wichtig, dass die KMU das Thema Digitalisierung mutig und offensiv aufgreifen und die sich daraus ergebenden Erfordernisse umsetzen. Ansonsten könnte es künftig Probleme

nicht nur beim klassischen Firmenkredit geben, sondern gleichermaßen bei alternativen Finanzierungsformen. Kleine und mittelständische Unternehmen, die in der irrigen Annahme agieren, die Digitalisierung sei eine vorübergehende Modeerscheinung, müssen daher aufpassen, nicht in einen Circulus vitiosus zu geraten: Passivität in Sachen Digitalisierung, dadurch Verschlechterung des Risikoprofils, dadurch wiederum Probleme, zu vertretbaren Konditionen an Finanzierungsmitteln zu kommen, um wichtige Digitalisierungsschritte endlich umzusetzen.

Banken als Unternehmensberater?

Vor diesem Hintergrund kommt zum einen den Sparkassen als klassische Partner der KMU die Aufgabe zu, Firmenkunden überall dort für die Zukunftsthemen zu sensibilisieren, wo noch Widerstände oder Unsicherheiten vorhanden sind. Zu überlegen wäre ferner, ob mittelfristig die Firmenkundenbetreuer im Sinne eines erkennbaren Mehrwerts weitergehende Dienstleistungen und Beratungen anbieten – gegebenenfalls gemeinsam mit anderen Beratern des Unternehmens –, um den betreffenden Betrieben bei der Umsetzung wichtiger Digitalisierungsschritte zur Seite zu stehen. Jedenfalls ist es sehr wahrscheinlich, dass die Beratungsnachfrage der KMU, die sich bislang weitgehend passiv verhalten haben, in dem Maße wächst, wie die Folgen mangelhafter Vorbereitung auf die Digitalisierung im unternehmerischen Alltag zunehmend wahrnehmbar werden.

Der Mittelstand hat sich bislang noch immer den Zukunftsaufgaben (hier: Digitalisierung) engagiert gestellt. Deshalb ist er auch der innovative Zukunftsmotor der Wirtschaft. Diese Zukunftsgestaltung ist Chefsache und nicht delegierbar. Das kann nicht deutlich genug adressiert werden. Der Eismann ist Geschichte, die Digitalisierung eine neue Dimension der Zukunft.

Fußnoten

- 1) FAZ vom 12. April 2017, S. V3: „Die Blockchain-Revolution“
- 2) McKinsey-Studie vom 8. April 2014: Warenstellung am selben Tag vor dem Durchbruch, Pressemitteilung
- 3) Handelsblatt vom 4. April 2017, S. 24f: „Gewinner und Verlierer der Digitalisierung“
- 4) Börsen-Zeitung vom 14. März 2017, S. 12: „PwC: Institute fremdeln mit Digitalisierung“
- 5) FAZ vom 21. April 2017, S. 22: „Wie Berater die Digitalisierung wahrnehmen“