

Transformation als Dauerauftrag

Damian Hallenbarter, Schwyzer Kantonalbank

Best Practice // Change, Agil, Cloud, digitale Transformation, etc. – Diese aktuell wohl mit zu den beliebtesten Buzzwords zählenden Ausdrücke beschreiben den inhärenten Wunsch nach Veränderung, verbunden mit der grossen Hoffnung nach Verbesserung. Im gleichen Atemzug folgen die oft eher angstmachenden Bezeichnungen wie Disruption, Open Banking, FinTech, Neo-Banken, Challenger etc. Was tun in diesem Spannungsfeld voller Hoffen und Bangen?

Jede Generation glaubt, den grössten Wandel aller Zeiten mitzerleben. Wenn man in die Geschichtsbücher der SZKB schaut, kann man nachlesen, wie der Wechsel von den Lochkarten zu den ersten Computern stattfand, wie die Bankomaten Einzug hielten und plötzlich das Internet da war. Es gäbe noch unzählige Beispiele mehr, die den dauernden digitalen Transformationsprozess der Bankenwelt beschreiben. Während all dieser Veränderungen verschwanden gewohnte Prozesse und einige Auguren beschworen damals wie heute den Untergang ganzer Branchen.

Als etwa die ersten reinen Direkt-/Digitalbanken entstanden, begann man mit der geistigen Produktion der Grabsteine für die klassischen Banken. Doch die Banken haben sich adaptiert und bieten heute umfassende digitale Angebote. Da ist es – das Zauberwort: «Adaption». Man muss sich laufend anpassen und seine Prozesse und Angebote zu 100 Prozent auf die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden ausrichten. Man darf aber nicht ziellos jeder Versuchung hinterherrennen.

Die Rahmenbedingungen

Damit die digitale Transformation ihr Ziel nicht verfehlt, braucht es ein paar grundlegende Leitplanken, denn die Ideen sind nahezu unendlich und die Argumente der jeweiligen Anbieter durchaus einleuchtend. Daher gilt es, die Spreu vom Weizen zu trennen.

Als die ersten «Online»-Onboardings entstanden, war der Druck gross, diesen zukunftssträchtigen Prozess zu implementieren. Das Kundenerlebnis und der -mehrwert waren zu diesem Zeitpunkt jedoch noch nicht gegeben. Daher lautet das erste Grundprinzip: «Geduld haben». Gerade in einer schnelllebigen Welt fällt dies nicht immer leicht. Man muss und kann jedoch nicht in jedem Themenfeld vorne mit dabei sein. Ein First-Mover-Ansatz ist nur sinnvoll, wenn ich kumulativ folgende Fragen mit «Ja» beantworten kann: *«Ist es etwas Einzigartiges, d.h. nicht so schnell Kopierbares?»*, *«Bin ich der Erste auf dem Markt?»*, *«Ist es etwas grundlegend Anderes/Neues, das es in dieser Form noch nicht gibt?»*

Schon bei einem «Nein» ist der Marktanteil im Verhältnis zu den Aufwänden und Risiken des First-Movers nicht gegeben. Gemeint sind hier grosse, umfassende Projekte. Kleine, überschaubare MVPs sind selbstverständlich möglich und nötig.

Bei der Suche nach dem richtigen Zeitpunkt hilft der Grundsatz: «Kundenfokus». Was heisst das konkret? Hier gibt es zwei Fragestellungen, die helfen ein Investment zu begründen. Erstens: Braucht der Kunde das Angebot wirklich? Und zweitens: Ist der Kunde bereit, dafür zu bezahlen? Der Kundennutzen kann hierbei unterschiedliche Gesichter haben:

Produktivität: Der Kunde spart Zeit/Geld
Einfachheit: Ich kann beim Kunden Komplexität reduzieren
Bequemlichkeit: immer und überall verfügbar
Risikoreduzierend: Das Risiko, etwas falsch zu machen/erfassen, sinkt
Umweltfreundlich: nachhaltige Lösungen im Fokus

Die Kunden haben unterschiedliche Erwartungen. Mit meinen Lösungen sollte ich zumindest für eine Kundengruppe einen Nutzen generieren. Diesen gilt es, im Voraus klar zu definieren.

Hat man eine gute Idee mit potenziellem Kundennutzen, brauchen wir einen Business-Case, womit wir bei einem weiteren entscheidenden Grundsatz sind: «Wir wollen Geld verdienen». Geld verdienen kann durchaus verschiedene Seiten haben:

Wir steigern die Erträge.
Wir senken die Kosten.
Wir gewinnen/halten Kunden.

Dies kann freilich auch zu einem späteren Zeitpunkt geschehen. Dies zeigen etwa Fintechs wie Revolut. Jedoch kommt der Tag X, an dem ich positive Resultate vorlegen muss.

Eine Ausnahme sind regulatorische Vorgaben, womit wir zum letzten Grundsatz kommen: **«Keine Kompromisse bei der Compliance»**. Diese holen ein Unternehmen früher oder später immer ein.

Die Anwendungen im Alltag der SZKB

Soviel zur Theorie. Wie gehen wir nun diesen Weg der digitalen Transformation bei der SZKB? Vorweg: Ein Transformationsprozess, der viel Agilität fordert, braucht entsprechende Mitarbeitende und ein Management mit der richtigen Denkweise. Diese gilt es, im Cultural-Change zu begleiten und auf die Reise mitzunehmen. Das hat viel mit Erklären und Befähigen zu tun. Wir haben sehr kompetente Mitarbeitende, die einen hervorragenden SZKB-Team-Spirit bilden. Diese Teams bilden den Grundstein unseres Erfolgs. Das Heil kommt nicht von aussen, das bauen wir von innen heraus auf.

Das Vorgehen erinnert an einen Hausbau: Wir starteten mit dem Fundament, der IT-Architektur mit einem Enterprise Architecture Management. Hier regeln und orchestrieren wir das Zusammenspiel zwischen Strategie, Technologie sowie Business-Anforderungen. Dies bildet

«Auf dieser Basis haben wir begonnen, die Prozesse zu hinterfragen und zu vereinfachen. Wir betrachten dabei den Prozess ganzheitlich vom Kunden bis zum Kunden.»

die Grundlage zur agilen Integration von neuen und sich rasch ändernden Anforderungen an die IT Services. Auf dieser Basis haben wir begonnen, die Prozesse zu hinterfragen und zu vereinfachen. Wir betrachten dabei den Prozess ganzheitlich vom Kunden bis zum Kunden. Dabei steht nicht die Digitalisierung per se im Vordergrund, sondern damit einhergehend die Automatisierung. Die Prozesse müssen



soweit möglich STP-fähig sein. Wir lassen uns hierbei vom Ziel einer «Bionic operations» leiten. D.h. der Mensch führt seine wertstiftende Tätigkeit bei komplexen Fragestellungen mit seiner vernetzten Kompetenz aus. Standardisierte Tätigkeiten versuchen wir, soweit wie möglich zu automatisieren.

Wir sind mitten auf unserer Reise der digitalen Transformation. Dies alles muss überschaubar und betreibbar bleiben. Mitarbeitende und Kunden dürfen nicht überfordert werden. Ein grosses Augenmerk gilt der Komplexität, den Risiken und Abhängigkeiten. So kann es etwa geschehen, dass einfache manuelle Prozesse zu komplizierten digitalen Monstern werden. Diese belässt man dann lieber manuell. Hier gilt das Pareto-Prinzip. Man muss die wichtigsten 80 Prozent mit dem grössten Nutzen finden und sich nicht auf die letzten 20 Prozent mit dem grössten Aufwand versteifen.

Wir sind überzeugt, mit unseren guten Mitarbeitenden, einem agilen Managementteam und den entsprechenden Technologiepartnern die besten Voraussetzungen zu haben, um die SZKB auch in Zukunft laufend fit zu halten und die nötigen Adaptationen rechtzeitig vornehmen zu können. ●

Damian Hallenbarter

COO, Mitglied der Geschäftsleitung, Schwyzer Kantonalbank

Seit 12 Jahren leitet Damian Hallenbarter das operative Geschäft der SZKB. Als Leiter des Geschäftsbereichs Verarbeitung und Infrastruktur legte er die Basis für die digitale Transformation der Bank. Er hat an der Uni Fribourg Betriebswirtschaft studiert und neben anderen Weiterbildungen u.a. am INSEAD das Certificate in Global Management erlangt.