Sparkasse Managermagazin
MANAGERMAGAZIN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

30. Juni 2014 - 09:44 | Literatur: Komplexität

Alles so schön bunt hier

Martin Schwer

Vielfältige regulatorische Vorgaben, heterogene Kundensegmente, zunehmende Produktvielfalt und die jedem Haus eigenen individuellen Anforderungen: Viele Sparkassen leiden unter der Komplexität ihrer Prozesse. Ein neues Buch hilft, passende Bewältigungsstrategien zu finden.

Erich R. Utz (Hrsg.): Komplexität entflechten – das Wesentliche im Fokus

Die Komplexität der Sparkassenwelt spürt fast jeder Mitarbeiter täglich bei seiner Arbeit. Ständig gilt es, neue regulatorische Vorgaben zu erfüllen, in immer kürzeren Abständen kommen weitere Produkte auf den Markt, laufend wechseln die Kundenbedürfnisse und nicht zuletzt sorgt der technologische Fortschritt für Veränderungen.

Die Folge: Immer komplexere Abläufe stehen hinter den täglichen Aufgaben der Sparkassenmitarbeiter. Paradoxerweise führt vor allem die Technik zu Komplexität, obwohl sie eigentlich Prozesse automatisieren und damit die Mitarbeiter entlasten sollte. Woher kommt diese Komplexität, und können (oder sollen) die Institute sie reduzieren? Und wie lässt sich am besten mit ihr leben?

Eine Studie der Sparkassen Consulting zeigt, dass die einzelnen Sparkassen vielfältige unterschiedliche Auslöser für die stetig wachsende Komplexität sehen. Demnach gelten eine Dominanz des Einflusses von Technik und Gesetzesregelungen im Verhältnis zu den Anforderungen der Kunden als Ursachen, ebenso die häufig zu umfangreichen Prozesse und eine hohe Produktdiversität. Besonders kleine Sparkassen sehen sich stärker von äußeren Einflüssen

betroffen als große. Ein Fazit der Studie ist, dass eine gezielte Optimierung und Steuerung der komplexen Strukturen und Abhängigkeiten künftig zwingend erforderlich ist.

Dabei erhöhen nicht nur äußere Einflüsse die Komplexität, wie Klaus Lehmann von der Hamburger Sparkasse auf der Tagung „Innovations for banks“ in Köln erläuterte. Demnach sind viele Ursachen hausgemacht, etwa die stetige Verfeinerung der Kundensegmentierung, die Entwicklung entsprechender Nischenprodukte, die Erhöhung der Produktvarianten und das Zulassen von Sonderfällen. Dazu kommen redundante Verantwortlichkeiten. All das führt zu einer erhöhten Prozessvielfalt und sinkenden Losgrößen. Gleichzeitig steigt der Aufwand, und es kommen zusätzliche potenzielle Fehlerquellen dazu.

Fehlender Durchblick

Ein weiteres Ergebnis der Komplexität: Oft lassen sich keine eindeutigen Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung mehr feststellen. Lehmann hat in diesem Zusammenhang darauf verwiesen, dass viele Verantwortlichen die Wertschaffung komplexer Prozesse über- und die Wertvernichtung unterschätzen. Die Meinung, dass neue Produkte auch neue Kundengruppen erschließen oder dass sich nur dadurch dauerhaft stabile Erlöse schaffen lassen, ist sehr weit verbreitet. Der Hamburger gibt zu bedenken, dass sich Wertschöpfungskosten vielfach nur begrenzt einzelnen Produkten zuordnen lassen und die Bewertung vieler Kosten schwerfällt, da sie häufig in Gemeinkostenzuschlägen versteckt sind. So fällt die Wertschöpfung der einzelnen Produkte positiver aus als die Gesamtwertschöpfung des Hauses.

Was aber tun, um den Durchblick zu erlangen und Komplexität zu beherrschen? Meistens werden möglichst viele Informationen zur Vorbereitung der Entscheidungsfindung gesammelt. Diese Herangehensweise lässt sich jedoch kritisch sehen, wie Erich R. Utz von der Sparkasse Ulm in dem von ihm herausgegebenen Buch „Komplexität entflechten“ anmerkt: „Szenarien und Simulationen, wie oft gefordert, erhöhen zwar den Informationsstand, verhelfen aber oft gar nicht zur besseren Entscheidung.“ Hier gilt es stattdessen eher, Sachverhalte auf Teilbereiche herunterzubrechen, die einzelnen Bereiche Stück für Stück zu analysieren und auf dieser Ebene Lösungen zu erarbeiten.

Viele Bereiche betroffen

Wollen die Sparkassen Komplexität besser beherrschen, müssen sie daher an sehr vielen Bereichen arbeiten. So geht es neben einer Straffung des variantenreichen Produktprogramms und der sich verändernden Technologien auch um die Verzahnung der zunehmenden Kanalvielfalt. Zudem spielen die innere Organisation der Häuser sowie die Führungsstrukturen eine große Rolle beim Schaffen oder Beherrschen von Komplexität. Nicht zuletzt hängt viel von den eigenen Mitarbeitern ab. Können und dürfen sie Prozesse optimal gestalten, oder werden Entscheidungen aus politischen Gründen gefällt? Besitzen Sie den nötigen Freiraum, um motiviert im Sinne ihres Instituts agieren zu können? Diese und viele andere Fragen bedürfen einer genauen Analyse und einer ehrlichen Antwort.

Leitfaden für Beherrscher der Komplexität

Es dürfte kaum verwundern, dass ein Buch zum Thema Komplexität mehr als 400 Seiten umfasst. Zumal, wenn es darin um ganz unterschiedliche Bereiche wie Führung, Mitarbeiter, IT, Compliance, Modelle, Kommunikation, Entscheidungsfindung, Vertrieb und Prozesse geht. Utz, der bei der Sparkasse Ulm die Position eines stellvertretenden Vorstandsmitglieds bekleidet, hat als Herausgeber Fachleute verschiedener Provenienz dazu eingeladen, jeweils einen Bereich des Themas Komplexität näher zu beleuchten. Neben den Experten aus dem Sparkassenumfeld finden sich Kommunikationsfachleute, Wissenschaftler, Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater

und Juristen. Das Ergebnis ist eine Sammlung sehr unterschiedlicher Texte, die die wesentlichen Handlungsfelder der Sparkassen abdecken.

Praxisnahe Einteilung

Aufgeteilt ist das Buch in eine Einführung und vier Teile, in denen die Entscheider, der Mensch, die Leistung und die Aufsicht in Bezug zur Komplexität gesetzt werden. So geht es unter „Leistung“ um das Kreditgeschäft, den Vertrieb und die Prozesse. Für die Leser ist es daher möglich, spezielle Informationsbedürfnisse zu stillen, ohne das gesamte Buch durcharbeiten zu müssen. Dabei ist die Tiefe der einzelnen Kapitel dem Sujet angemessen, und fast allen gemein ist ein generalistischer Einstieg. So geht es zunächst um die Grundlagen der Komplexität eines Bereichs und weniger um konkrete Handlungsanleitungen. Sinnvoll erscheint das allemal, da die Ausgangslage der einzelnen Institute doch sehr unterschiedlich ist und spezifische Anleitungen daher kaum gegeben werden können.

Nachgefragt: Komplexität beherrschen ist ein Erfolgsrezept

*Den Führungspositionen kommt nach **Erich R. Utz** eine Schlüsselposition im korrekten Umgang mit Komplexität zu.*
(Sparkasse Ulm)

Herr Utz, ist das Thema Komplexität ein Buch wert?
Utz: Ich glaube schon, denn die Komplexität dürfte künftig noch zunehmen, und deshalb müssen wir uns ihr stellen. Dabei sollten wir keine Angst vor ihr haben. Im Automobilbau hat Komplexität Verbesserungen gebracht, die wir jeden Tag beim Fahren spüren. Etwa durch den Einbau von Bordcomputern, Airbags oder Abstandsradar. Dem Nutzer ist es ohnehin egal, wie komplex das Produkt produziert wurde. Hauptsache, er hat etwas davon. Auch die Baufinanzierung ist ein Beispiel für den Nutzen von Komplexität. Wo die Berater früher mühsam Zahlen und Formulare zusammensuchen mussten, bietet der elektronisch gestützte Beratungsprozess heute alle nötigen Informationen übersichtlich aufbereitet. Im Gespräch wird dem Kunden am Ende ein Kreditvertrag mitgegeben. Dahinter stecken hoch komplexe Abläufe.
Woher kommt überhaupt die Komplexität, von der Sie sprechen?
Utz: Auf der einen Seite belastet uns die zunehmende Regulierung durch die Aufsichtsbehörden, auf der anderen Seite erzeugen wir Komplexität auch gerne selbst. Denken Sie an die heterogenen Strukturen und die unterschiedlichen Bedingungen in den einzelnen Häusern.
Oft verordnet sich ein Haus das Maß an Komplexität selbst. Beispiel Controlling: Die Informationsbeschaffung erzeugt einen großen Aufwand, und die damit verbundene Komplexität wirkt nicht immer wertsteigernd. Ebenso sind wir mit unterschiedlichen Schwierigkeitsgraden konfrontiert, von einfach über schwierig bis hin zu komplex und chaotisch.

Und wie können die Sparkassen diesen Herausforderungen begegnen?
Utz: Ganz wichtig sind Planung und Vorbereitung. Wir müssen zunächst die Einflussfaktoren analysieren und unser Vorgehen dann klar strukturieren. Zudem bedarf es der stetigen Beobachtung und Bewertung der einzelnen Tätigkeitsbereiche anhand der Ziele. Vielleicht sollte man in diesem Zusammenhang noch darauf hinweisen, dass wir mental oft zwischen bewusster oder erwarteter sowie unbewusster oder unerwarteter Komplexität unterscheiden. Die Unbewusste kommt zur Unzeit, schlägt schnell zu und hinterlässt Betroffene. Das große Problem dabei:
Meist kommen bei der unerwarteten Komplexität Emotionen ins Spiel, was sich bei der täglichen Arbeit ausgesprochen negativ auswirken kann. Gerade deshalb kommt es auf Planung und Vorbereitung an. Dennoch lassen sich unerwartete Einflüsse auch bei noch so guter Vorbereitung

nicht unterdrücken. In derartigen Fällen ist ein hohes Maß an Flexibilität erforderlich. Und das führt wiederum zur Verkomplizierung – faktisch und emotional.

Ratgeber zur Komplexitätsbewältigung

Welche Unternehmenskultur brauchen wir?
Utz: Unser Ziel sollte sein, dass wir unsere Führungskräfte und Mitarbeiter begeistern und gewinnen. Wer begeistert ist, arbeitet über das Normalmaß hinaus und entwickelt seine Aufgaben weiter. Und um zu motivieren, müssen wir unseren Mitarbeitern etwas bieten – nicht zuletzt die Anerkennung der Vorgesetzten. Das Thema Führung spielt hier eine herausragende Rolle. Und in der Zukunft noch viel mehr. Ich muss als Chef nicht immer über mehr Wissen verfügen als der Mitarbeiter. Ganz wichtig ist der nötige Spielraum für den Umgang mit schwierigen Themen. Wer nicht selbstständig arbeiten darf, wird nie eigenständig agieren.

Was bedeutet das für die einzelnen Mitarbeiter?
Utz: Komplexe Projekte lassen sich nur dann erfolgreich bewältigen, wenn die einzelnen Mitarbeiter den Gesamtzusammenhang kennen. Wer ausschließlich Teilbereiche im Blick hat, liefert oft Arbeit ab, die im Gesamtkontext über das Ziel hinausschießt und die Komplexität vielleicht sogar vergrößert. Deshalb brauchen wir auch Generalisten, die so manchen Spezialisten wieder „einfangen“ können. Also ein diversifiziertes Portfolio an Mitarbeitern, sowohl was den kulturellen, als auch was den intellektuellen und den qualifikatorischen Hintergrund angeht.

Kann Komplexität den Sparkassen Vorteile bringen?
Utz: Sie zu beherrschen, kann durchaus ein Erfolgsrezept sein. Beispiel Akquisitionsfinanzierung im Mittelstand: In diesem Bereich sind ausgesprochen viele rechtliche Parameter zu beachten, und es sitzen sehr viele Beteiligte am Tisch. Wer hier kompetent mitspielt, kann Marktlücken besetzen und zusätzliche Geschäfte machen.

Was wollen Sie mit Ihrem Buch erreichen?
Utz: Wir möchten vor allem die Menschen animieren, das Thema Komplexität für die eigene Praxis weiterzuentwickeln. Ganz wichtig: Das Buch ist nicht als Anleitungsbuch geplant, es soll dazu inspirieren, individuelle Lösungen für die konkreten Herausforderungen des jeweiligen Hauses zu finden. Dass wir diese Individualität berücksichtigen müssen, lässt sich gut an den Interviews auf der beiliegenden DVD sehen. Alle Interviewpartner bekommen zwar dieselben Fragen gestellt, sie antworten jedoch in ihrer ganz eigenen Art und Weise. Her werden die unterschiedlichen Herangehensweisen gut sichtbar.

Erich R. Utz (Hrsg.): „Komplexität entflechten – das Wesentliche im Fokus“
Deutscher Sparkassen Verlag Stuttgart, 2014
464 Seiten, 69,44 Euro