

IM INTERVIEW: SASCHA GIRTH

## Mehr Tempo bei Standardisierung und Industrialisierung

Sascha Girth, der kurz vor seinem Wechsel zum S-Servicepartner Deutschland steht, über effizientere Produktion von Bankdienstleistungen

Ab 1. Juni dieses Jahres wird Sascha Girth seine neue Stelle als Sprecher der Geschäftsführung des S-Servicepartners Deutschland antreten. Gegenwärtig hat er diese Position bei der Proservice Dienstleistungsgesellschaft mbH inne. Im Interview mit der Börsen-Zeitung beleuchtet Girth die Herausforderungen der Sparkassen-Finanzgruppe und spricht darüber, wie Dienstleister mit ihrem Angebot der strategischen Auslagerung unterstützen können.

Börsen-Zeitung, 11.5.2022

### ■ Pandemie, Krieg in Europa – was gibt Ihnen Optimismus in den heutigen Zeiten?

Die Bilder aus der Ukraine haben uns alle zutiefst erschüttert und getroffen, auch mich. Unsere Gedanken sind bei den Menschen in der Ukraine und denen, die geflüchtet sind. Optimistisch stimmt mich die Welle der Solidarität in Europa, die wir gleich unmittelbar nach Kriegsausbruch gesehen haben. Diese Solidarität ist auch tief im genetischen Code der Sparkassen verankert. Die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe rückt auch in dieser Krise zusammen und unterstützt die Bürger vor Ort, aber auch die Geflüchteten mit vielfältigen Aktivitäten wie zum Beispiel kostenfreien Girokonten. Auch wir Dienstleister leisten einen kleinen Beitrag – beim S-Servicepartner habe ich gerade am Spenden-Staffellauf teilgenommen.

### ■ Neben den aktuellen Krisensituationen – was treibt aus Ihrer Sicht die Finanzgruppe um?

Die aktuellen Themen sind keine neuen, sondern wirken bereits länger auf die Sparkassen-Finanzgruppe ein. Klassische Beispiele sind die Digitalisierung, die wirtschaftlichen Folgen der nach wie vor anhaltenden Niedrigzinsphase und der Inflation sowie regulatorische Aufgaben. Die Folge – auch das ist nicht neu – ist, dass die Häuser Kosten reduzieren müssen, beispielsweise in der Produktion der Bankdienstleistungen. Für Sparkassen als verantwor-

tungsbewusste und soziale Arbeitgeber erfolgt dies entlang der Demografie. Eine Herausforderung ist aus meiner Sicht die Geschwindigkeit. Wir arbeiten hart daran, die Transformation und die Industrialisierung zu beschleunigen. Die Schlagzahl der Vergangenheit wird nicht ausreichen, die wirtschaftlichen Ziele in der erforderlichen Zeit zu erreichen. Hier geht es letztlich nicht um Gewinnmaximierung, sondern um das Kundenwohl, dem wir verpflichtet sind. Den Dienstleistern der Sparkassen kommt hier eine Verantwortung zu, die der S-Servicepartner und die Proservice mit ihren Industrialisierungsmodellen angenommen haben.

### ■ Stichwort gemeinsame Standard-Prozesse: Wo stehen wir aus Ihrer Sicht?

Es gibt keine bessere Idee, als Backoffice-Prozesse zu industrialisieren. Automation, Robotics, künstliche Intelligenz (KI) oder auch Blockchain sind Hilfsmittel, die in anderen Branchen seit Jahren in Produktion sind und stets weiterentwickelt werden. Die Finanz Informatik (FI) als zentraler IT-Dienstleister der Sparkassen leistet hier enorm gute Arbeit. Wir werden besser und schneller, das können wir als Sparkassen-Finanzgruppe, auch im S-Servicepartner und in der Proservice, wirklich gut. Jetzt kommt das Aber: Für all das gibt es eine, wirklich nur eine ganz wichtige Voraussetzung: Ein Standardprozess.

Standardisierung wird oft falsch verstanden. Es geht nicht um den Kampf, welcher Prozess der Beste ist. Es geht um einheitliche, gleiche Prozesse. Das ist ein Paradigmenwechsel im Denken. Unter diesem Paradigma wird eine Einigung zwischen Sparkassen und Dienstleistern schneller möglich. Die Auseinandersetzung um den besten Prozess dauert schlicht zu lange. Ein gleicher Prozess hingegen kann schnell in die Industrialisierung gelangen.

### ■ Was ist dafür noch notwendig?

Eine weitere wichtige Voraussetzung für Standardisierung ist, sie nicht de-

mokratisch anzugehen. Leider neigen wir dazu jedoch als föderale Finanzgruppe. In jedem einzelnen Unternehmen, aber auch in der gesamten Sparkassenorganisation braucht es die klare Kommunikation und Delegation von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung für die Standardisierung. Es mag leicht klingen, aber: Einer macht es und der braucht die Kompetenz, zu entscheiden.

### ■ Warum ist die Umsetzung der Standardisierung schwierig?

Standardisierung ist anstrengend und nur dann erfolgreich, wenn das Ziel klar definiert ist. Das ist in einer dezentralen Organisation schwer. Wir haben die IT (FI) und die Prozessproduktion (PPS 2.0) bereits zentralisiert, die Umsetzung ist aber in der Entscheidung der einzelnen Sparkasse. Dazu kommt, dass es mehrere Dienstleister in der Gruppe mit ähnlichen, aber nicht gleichen Produktionsmodellen gibt. Zugegebenermaßen macht es dieser Fakt nicht leichter für die Sparkassen.

### ■ Muss Industrialisierung nun so lange warten, bis ein einheitlicher Standard gefunden ist?

Sie kennen ja das Zitat: „Machen ist wie wollen, nur krasser.“ Darum geht es, wir müssen schneller umsetzen. Für den S-Servicepartner und die gesamte Sparkassenfamilie gilt, dass wir extrem konzeptstark sind. Es mangelt also weder an Intelligenz, noch an Kapazitäten. Der Einigungsprozess erscheint mir aber zu komplex. Industrialisierung ist keine Raketenwissenschaft, sondern erfordert kluge Produktionsmodelle, stringente Entscheidungen und eine Migration, die für die Sparkassen smart umsetzbar ist. Hier gibt es an beiden Enden der Supply Chain Optimierungsbedarf. Im S-Servicepartner arbeiten wir konsequent an Industriemodellen, die wir gemeinsam mit dem Kunden schnell implementieren können. Letztlich, und das ist das Entscheidende, kommt es den Sparkassenkunden zugute. Dem Kundenwohl sind wir genau wie die Sparkassen verbunden. Das ist der

entscheidende Faktor, der uns von anderen Bankengruppen, die eher der Gewinnmaximierung verpflichtet sind, unterscheidet.

Wenn wir eine skalierbare industrielle Produktion anbieten, kann es schnell gehen. Die Proservice hat beispielsweise mit der FI ein völlig neues Produktionsmodell für die Bargeldversorgung entwickelt. Mit dem Produkt „Managed Service SB und Cash“ haben wir sehr erfolgreich ein schnell einzuführendes und vor allem skalierbares Angebot etabliert. Natürlich verbunden mit der zuvor beschriebenen konsequenten Standardisierung. Ähnliche Beispiele haben wir im S-Servicepartner, zum Beispiel bei Auskünften oder der Pfändungsbearbeitung. Wenn dies in anderen Bereichen gelingt, bin ich optimistisch, dass wir die Geschwindigkeit aufnehmen, die erforderlich ist.

■ **Wie kann ein Dienstleister unterstützen? Was braucht es aus Ihrer Sicht, um Marktfolge strategisch vorauszudenken?**

Der Schlüssel, die Kernvoraussetzung ist „Know-how“. Um dies fundiert aufzubauen, ist eine Spezialisierung nötig. Wir Dienstleister (das gilt für den S-Servicepartner und die Proservice gleichermaßen) haben uns auf die Entwicklung und Produktion von Backoffice-Dienstleistungen spezialisiert. Wir sind also kein Generalist, sondern bewegen uns in einem engen Prozessrahmen. Die Zusammenarbeit ist oft mehrstufig: Sie beginnt mit der Beratung, um dann häufig schrittweise über Auslagerungen zu größeren Partnerschaftsmodellen der Ausgliederung zu kommen. Die Sparkassen können langsam starten und sich der vollständigen Industrialisierung stufen-

weise nähern. Unsere Kompetenz geht letztlich bis zur Organisation der erforderlichen Dienstleistersteuerung. Das ist, sozusagen das „Rundum-sorglos-Paket“.

■ **Das Produktangebot von Proservice und S-Servicepartner unterscheidet sich. Trotz der Unterschiede: Was eint beide?**

Die Denkweise und das Konzept der Industrialisierung sind exakt die Gleichen. Die Reihe Weglassen – Standardisieren – Digitalisieren – Industrialisieren ist in beiden Unternehmen identisch und auch in der Wirkungsweise ähnlich. Ich freue mich, dass ich durch meinen Wechsel von der Proservice zum S-Servicepartner diese bekannte Herangehensweise in neuen Themen mitgestalten kann!