

# DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION IM BANKEN-SEKTOR SCHWEIZ – PERSÖNLICHE UND KOGNITIVE FÄHIGKEITEN DES C-LEVEL-MANAGEMENTS ALS MÖGLICHE ERFOLGSFAKTOREN

Franz Villiger, Betriebsökonom FH  
Dr. Bettina Hoffmann,  
Zürcher Fachhochschule, HWZ - Hochschule für Wirtschaft Zürich,  
Lagerstrasse 5, 8021 Zürich, Schweiz  
E-mail: [franzvilliger@sunrise.ch](mailto:franzvilliger@sunrise.ch) und [Bettina.Hoffmann@fh-hwz.ch](mailto:Bettina.Hoffmann@fh-hwz.ch)

## INTRODUKTION

Die Möglichkeiten, die sich durch den Einsatz der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben, stellen Managementansätze sowie etablierte Geschäftsmodelle vieler Branchen in Frage. Dies trifft ebenfalls auf den Bankensektor Schweiz zu. Diese Entwicklung wird als Digital Business Transformation bezeichnet. Die verschiedensten Transformationsformen im digitalen Raum einer Unternehmung werden in der vorliegenden Master Thesis in zwei übergeordnete Kategorien zusammengefasst: Digital Transformation und Digital Business Transformation. Die beiden Kategorien unterscheiden sich darin, ob sie ausschliesslich die Verwendung der neuen Technologien zu Optimierungs- und Effizienz Zwecken nutzt (Digital Transformation) oder ob sich durch die Verwendung des Geschäftsmodell verändert (Business Process Innovation). Insgesamt lassen sich so vier Ansatzpunkte für die Nutzung der technologischen Möglichkeiten im Unternehmen identifizieren:

### DIGITAL TRANSFORMATION (TECHNOLOGY INNOVATION):

1. Einsatz neuer Technologien in bestimmten Bereichen einer Abteilung/Einheit der Unternehmung (weg von traditionellen hin zu digitalen Arbeitsprozessen).
2. Ein klassisches beziehungsweise bestehendes Geschäftsmodell wird unterstützt durch den Einsatz digitaler Technologien innerhalb der bestehenden Organisation. Eine Steigerung der Effizienz und Verbesserung der Kontrolle wird angestrebt. Jedoch wird das typische Silo-Denken beibehalten.

### DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION (BUSINESS PROCESS INNOVATION):

3. Anpassung beziehungsweise Veränderung der klassischen Geschäftsmodelle. Durch die Nutzung digitaler Technologien beziehungsweise durch den Einsatz von intelligenten Objekten.
4. Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, welche bisher nicht möglich waren. Es können nun dank der

globalen digitalen Vernetzung Geschäftsbereiche über die Unternehmungen hinweg verknüpft werden. Diese Verknüpfungen können zu neuen Geschäftsmodellen beziehungsweise Unternehmungen führen, welche höhere Erträge erwirtschaften können (multiplikative Wirkung). Zweifelsohne bestätigen die Erfolgsgeschichten der Unternehmungen Uber in der Taxibranche oder AirBnB in der Hotelbranche diese multiplikative Wirkung.

Der Erfolg der Digital Business Transformation einer Unternehmung wird massgeblich durch das C-Level-Management geprägt (Kotter, S. 5-7). Dies wird ebenfalls durch eine Studie belegt, welche Capgemini in Zusammenarbeit mit dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) Center for Digital Business durchführte. Für die Studie wurden über einen Zeitraum von drei Jahren 157 Führungskräfte von 50 Großunternehmen in 15 Ländern befragt mit dem Ergebnis, dass nur mit dem absoluten Commitment der obersten Managementebene eine massgebliche Veränderung im Unternehmen nachhaltig zu etablieren ist (Westerman, Calmèjane, Bonnet, Ferraris & McAfee, 2011, S. 5).

In der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt, welche kognitiven Fähigkeiten des C-Level-Managements für die Digital Business Transformation im Bankensektor Schweiz als relevant eingeschätzt werden. Methodisch stützt sich die Arbeit auf die Literaturrecherche und qualitativen Interviews mit fünf ausgewiesenen Experten. Insbesondere werden Fähigkeiten untersucht, welche Wirkungen in den folgenden drei Bereichen erzeugen:

- Wissensbildung der Digital Business Transformation
- die Willensbildung des C-Level-Managements
- den Wunsch, die Möglichkeiten der Digital Business Transformation aktiv mitzugestalten

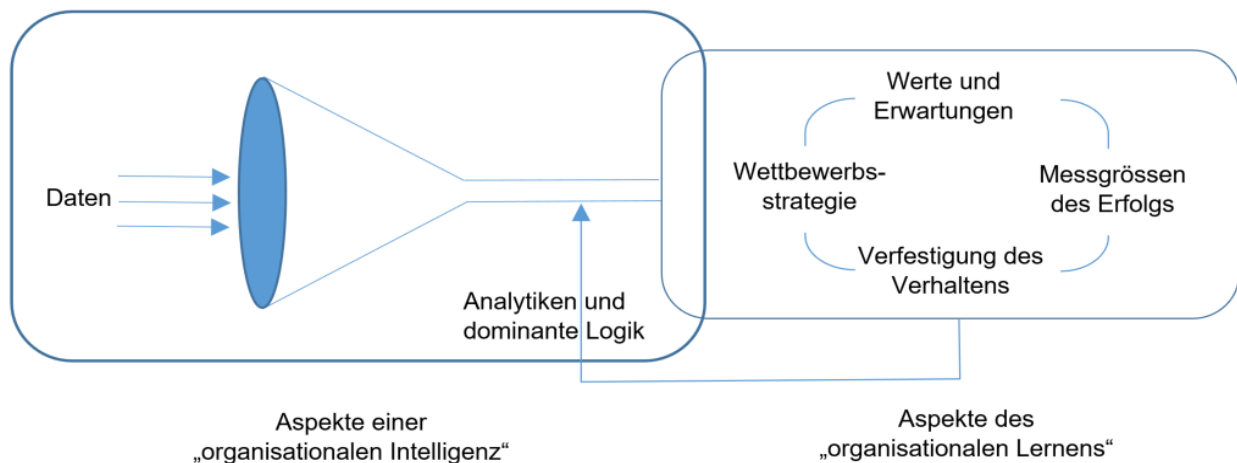
Wird die Digital Business Transformation als ein typischer Change Management Prozess verstanden, so beschreibt das Konzept der Dominant Logic der Autoren Bettis & Prahalad die kognitiven Herausforderungen in einem solchen Prozess.

## DOMINANT LOGIC ALS KONZEPT

In der Management-Literatur findet sich eine Vielzahl von Ausdrücken wie beispielsweise Schemata, Managerial Frames, Way of Thinking, Dominant Logic für kognitive und mentale Strukturen wieder. Sie alle beschreiben allgemein die Art und Weise, wie Erfahrungen und Wissen abgespeichert, erinnert und mit einer aktuellen Situation in Verbindung gesetzt werden (Hoffmann-Ripken, 2003).

„A dominant general management logic is defined as the way in which managers conceptualize the business and make critical resource allocation decisions - be it in technologies, product development, distribution, advertising, or in human resource management“ (Pralhad & Bettis, 1996, S.490).

Abbildung 1: Das Konzept der Dominant Logic



Quelle: Prahalad & Bettis (1995, S. 7)

Bettis/Prahalad (1986, 1995) definieren unter dem Begriff der dominanten Logik das mentale Modell einer Organisation. Darunter versteht sich die geteilte kognitive Landkarte beziehungsweise der strategische Mind-Set des C-Level-Managements, welche dessen strategische Entscheidungen und letztendlich, über selektive Wahrnehmung und positive Rückkopplungen, die Ausgestaltung der Organisation in Form von Strukturen, Verfahren, Verhaltensweisen, Systemen, Prozessen und der Kultur maßgeblich leitet. Die dominante Logik des C-Level-Managements überträgt sich über kollektive Kommunikations- und Interaktionsprozesse auf alle Organisationsmitglieder und etabliert sich so über den Zeitablauf als dominante Logik der gesamten Organisation. Folglich wird die dominante Logik der Organisation das kollektive Mind-Set aller Organisationsmitglieder und wirkt für diese richtungsgebend und handlungsleitend. Somit steuert die dominante Logik den Verlauf sämtlicher Lern- und Veränderungsprozesse und letztendlich die Entwicklung der Organisation (Güttel, 2013, 38).

## METHODIK

Das intensive Studium der Fachliteratur und die persönlichen beruflichen Erfahrungen führten zum notwendigen theoretischen Hintergrund in dieser Thematik. Im zweiten Schritt wurden informative Gespräche mit internationalen Topexperten geführt, mit dem Ziel einen Überblick der Bankenbranche zu erhalten und die Schweiz im internationalen Kontext zu positionieren.

Internationale Topexperten:

- Arendt Henning, Founder of @bc – Arendt Business Consulting; Member of European Finance Forum
- Michael Samson, Dutch Banking Association

Im dritten Schritt erfolgte anhand von fünf Interviews

eine qualitative Erhebung der Einschätzungen persönlicher und kognitiver Fähigkeiten des C-Level-Managements als mögliche Erfolgsfaktoren der Digital Business Transformation im Bankensektor Schweiz.

Die Interviewpartner:

- Thierry Schafflützel, Managing Director UBS, Head of Strategic Regulatory Initiatives
- Damir Bogdan, Founder of Consultingfirma Actvide, Digitalization & Innovation Lead; zuvor langjähriger CIO & Head of Operations Raiffeisen
- Lic. Oec. HSG Manuel P. Nappo, Studienleiter MAS Digital Business und Leiter für Digital Business an der Zürcher Fachhochschule – HWZ Hochschule für Wirtschaft in Zürich
- Prof. Dr. Stephanie Kaudela-Baum, Studienleiterin des CAS Leadership und des MAS Leadership and Management, Hochschule Luzern – Wirtschaft
- Prof. Dr. Georges Grivas, Studienleiter CAS Digital Business Innovation, Hochschule Luzern – Wirtschaft

### Interview-Fragen (Ausschnitt):

Zeitungen erwähnen oft, dass die Schweizer Banken die Notwendigkeit der Digital Business Transformation nicht frühzeitig erkannt haben. Andererseits feiern Vertreter des Bankensektors den erfolgreichen Start und Umsetzung der Digitalisierung in der Branche.

- Können Sie die erste Hypothese bestätigen? Falls ja, warum ist dies so Ihrer Meinung nach? Falls nein, weshalb nicht?

In Amerika scheint die Digital Business Transformation im Bankensektor schneller gestartet zu sein.

- Welches sind die wesentlichen Faktoren, die dazu geführt haben?

In der Management-Literatur wird von einem Prinzip der «Dominant Logic» gesprochen, welche die gemeinsame Denkrichtung der Unternehmung repräsentiert.

- Welche Haltung in der Vergangenheit, heute und wahrscheinlich in naher Zukunft zeigt das C-Level-Management des Bankensektors Schweiz gegenüber den Möglichkeiten der Digital Business Transformation?
- Welches sind die grössten Hürden die Digital Business Transformation im Bankensektor umzusetzen?

Das Ergebnis der Arbeit ist die Identifikation von Rahmenbedingungen und persönlichen Einstellungen, die dazu beitragen, dass die Chancen der neuen Technologien geschäftswahrend und geschäftserweiternd genutzt werden können.

### WICHTIGE IDENTIFIZIERTE ERFOLGS-FAKTOREN FÜR PERSÖNLICHE UND KOGNITIVE FÄHIGKEITEN DES C-LEVEL-MANAGEMENTS

#### Managing Diversity:

- Das C-Level-Management soll sich aus einer kulturellen Vielfalt insbesondere Nationen mit hohem Digitalisierungsgrad zusammensetzen.
- Jüngere Persönlichkeiten mit natürlichem Zugang zu neuen Technologien (Digital Natives) sind gefragt.

#### Zukunftsperspektive:

- Die Ausrichtung des Mind-Sets soll global sein mit starker Nutzenorientierung auf den lokalen Markt und unter Beachtung der regional geltenden regulatorischen Vorschriften

- Die bestehende Dominant Logic soll hinterfragt und wenn notwendig, bewusst angepasst werden.
- Kooperationsmöglichkeiten innerhalb des Bankensektors im In- und Ausland sollen identifiziert werden um Synergien gegenseitig zu nutzen.

#### Innovation Management:

- Die Offenheit für neue Geschäftsmodell-Ideen unter Berücksichtigung der Digital Business Transformation soll gross sein, gepaart mit einem starken Willen für die Umsetzung des neuen Geschäftsmodells.
- Die Offenheit für neue Partnerschaften ausserhalb des traditionellen Bankenkreises ist essenziell. Branchenfremde Unternehmungen sind zu beobachten, Synergiepotenziale zu identifizieren und eine aktive Zusammenarbeit soll möglichst frühzeitig angegangen werden.

Bei weitergehendem Interesse an dieser Arbeit kann der Erstautor für das Zusenden der Studie angefragt werden.

Der Dank der Autoren geht an Prof. Dr. Bernhard Hämmerli, Professor an der Norwegian University of Science and Technology und an der Hochschule Luzern sowie Mitglied der Schweizer Akademie für Technische Wissenschaften, für seine Unterstützung und die Vermittlung einiger Interview-Partner.

### LITERATURVERZEICHNIS

- Güttel, W.H. (2013). *Austrian Management Review*, Volume 3. Mering, Deutschland: Rainer Hampp Verlag.
- Hoffmann-Ripken, B.S. (2003). *Innovationsstrategien aus einer kognitionstheoretischen Perspektive*. Köln, Deutschland: Josef Eul Verlag.
- Kotter, J.P. (2011). *Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*. München, Deutschland: Franz Vahlen.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, S. 485-501.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, S. 5-14.
- Westerman, G., Calmédjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, S. 1-68.