

SparkassenZeitung

18. Dezember 2018 - 08:30 | Interview

Qualität am Kunden trotz Kostenoptimierung sichern

Unter dem Leitgedanken „Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen“ hat die Sparkasse Haslach-Zell sechs zentrale, jedoch ineinandergreifende Zukunftsprojekte initiiert. Bis zum Jahr 2020 möchte das Institut auf diese Weise genügend Schlagkraft entwickeln, um künftige Herausforderungen erfolgreich zu bestehen, hat Vorstandschef Bernd Jacobs im Interview mit der SparkassenZeitung erläutert.



Sparkassenchef **Bernd Jacobs** strukturiert sein Haus (Sparkasse) mithilfe von sechs Zukunftsprojekten bis 2020 nachhaltig um.

DSZ: In einem [BBL-Artikel](#) haben Sie im Sommer unter dem Titel „Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen“ sechs Projekte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Sparkasse vorgestellt. Was sind deren zentrale Inhalte?

Bernd Jacobs: Unser Projektportfolio umfasst sechs zentrale Zukunftsprojekte zu verschiedenen Hauptthemen - einschließlich vielfältiger Teilprojekte, Maßnahmen und Aufgaben. Bei deren Umsetzung gibt es vielfältige Abhängigkeiten untereinander, weshalb meines Erachtens nur eine vernetzte Umsetzung dieser Themen zum Erfolg führt. Die Projekte umfassen die Themen Beratungsqualität, Digitalisierung, Raumkonzept, Prozessmanagement, Personalkostenreduzierung und Personalentwicklung. Damit verfolgt die Sparkasse das Ziel, sowohl die Erträge nachhaltig zu steigern, als auch die Kosten zu senken. Orientierungsrahmen sind zentrale Projekte und Organisationsmodelle der Sparkassen-Finanzgruppe.

Um die Beratungsqualität zu steigern, sind unter anderem die Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ) im Privatkundenbereich sowie bereits erarbeitete Maßnahmen aus unserem VdZ-Projekt im Firmenkundenbereich umgesetzt worden. Auch das vorhandene Kunden-Service-Center soll zu einem Kunden-Beratungs- bzw. Business-

Service-Center ausgebaut werden. Weitere Aufgabenpakete befassen sich mit der Vertriebsintensivierung und Hebung noch nicht voll ausgeschöpfter Potenziale sowie der Einführung von OSPlus-Neo als neues Beratungs-Frontend. Das neue Kernbanksystem ist bei uns bereits seit dem ersten Halbjahr 2018 voll zum Einsatz gekommen.

Das Projekt Digitalisierung zielt unter anderem darauf ab die Datenverfügbarkeit, die Dateistruktur sowie die Zugriffsschnelligkeit zu verbessern. Die Themen reichen hier von der digitalen Beschlussvorlage und -entscheidung über die Einführung der elektronischen Kreditakte bis hin zur Digitalisierung des Posteingangs und des Ablagesystems. Des Weiteren wollen wir unser Prozessmanagement durch konsequente Nutzung der Standards der Sparkassen-Finanzgruppe weiter systematisieren und professionalisieren. Ein Projekt zur Umsetzung eines innovativen Raumkonzepts soll zu einer höheren Flächenattraktivität und -produktivität führen und somit zusätzliche Optimierungspotenziale hervorbringen.

Da diese Veränderungen insgesamt eine große Herausforderung für das gesamte Personal bedeuten, haben wir die Personalentwicklung bewusst als eines der sechs zentralen Zukunftsprojekte positioniert. Auf diese Weise möchten wir erreichen, dass wir uns gemeinsam mit unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterentwickeln, um den Anforderungen der Zukunft besser begegnen zu können. Dies bedeutet unter anderem, Führungsprozesse und aktive Mitarbeiterförderung in unserer Sparkasse zu optimieren

Die in allen Projekten realisierten Optimierungspotenziale werden vom Zukunftsprojekt Personalkostenreduzierung begleitet. Denn auch wir müssen die Kosten weiter senken. Dabei hat die Sozialverträglichkeit der Maßnahmen jedoch oberste Priorität. Deshalb wird dabei das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit verfolgt.

DSZ: Was war der Auslöser für diese umfangreiche Maßnahme?

Jacobs: Uns geht es momentan wie allen anderen Banken und Sparkassen: Aufgrund des massiven Einflusses verschiedener Makrotrends auf unsere Ertragssituation sind wir gezwungen, weiter Kosten zu sparen. Die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft verändert nicht nur die technischen Möglichkeiten, sondern auch die Gewohnheiten und das Verhalten der Menschen. Dies bringt einerseits neue Wettbewerber hervor, womit sich die ohnehin schon intensive Wettbewerbssituation im Bankenumfeld weiter verschärft. Andererseits wirkt sich dies auch deutlich auf die Kundenanforderungen und -bedürfnisse aus. Daneben steigen aufgrund der Bankenregulierung die Eigenkapitalanforderungen sowie der interne Aufwand, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen sicherzustellen, stetig. Hinzu kommt die weiterhin anhaltende Niedrigzinsphase, wodurch Erträge zunehmend unter Druck geraten. Die gesamte Idee und unser Konzept sind also mehr oder weniger aus der Not heraus entstanden. Unsere Personalkostenquote war lange eine der Höchsten im Verbandsvergleich. Aus diesem Grund hat der Verwaltungsrat schon bei meinem Amtsantritt in der Sparkasse die Senkung des Personalaufwandes als maßgebliches Ziel vorgegeben. Im Zusammenspiel mit dem Rückgang der Erträge hatte dies einen maßgeblichen Einfluss auf unser Betriebsergebnis. Vor diesem Hintergrund haben wir seither schon jede Menge kleinere und größere Maßnahmen initiiert. Wir haben beispielsweise regelmäßig Pares Kompakt durchgeführt, um zielgerichtet Optimierungspotenziale ableiten zu können. Außerdem haben wir uns regelmäßig und intensiv - auch außerhalb der üblichen Strategieentwicklungszyklen - mit unseren Führungskräften ausgetauscht, um weitere Handlungsoptionen zu erörtern. Jede einzelne Maßnahme für sich genommen war auch sehr erfolgreich - allerdings haben wir immer wieder festgestellt, dass die Personalkostenreduktion als großes Ganzes stets ein kritisches Thema war.

Im Rahmen eines Newsletter-Artikels bin ich dann auf das Projekt der „Personellen Restrukturierung“ der Sparkassen Consulting aufmerksam geworden. Wir haben zunächst versucht, basierend auf dieser Idee eigenständig ein Zukunftsprojekt zur Personalkostenreaktion zu starten. Doch auch dabei ist uns schnell wieder aufgefallen, dass die Senkung des Personalaufwands nur eingebettet in alle laufenden Maßnahmen langfristig erfolgreich umgesetzt werden kann. Aus diesen Überlegungen hat sich schließlich das „Erfolgsschwungrad“, wie wir es intern nennen, entwickelt

- also die sechs eingangs vorgestellten Zukunftsprojekte. Erst durch die enge Verzahnung dieser Projekte mit den verschiedenen Schwerpunktthemen haben wir für uns ein realistisches Szenario zur Sicherung unsere Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit gefunden.

DSZ: Was würden Sie anderen Sparkassen in vergleichbarer Situation besonders empfehlen?

Jacobs: Uns war es wichtig, keine weitere Zeit mehr zu verlieren und schnellstmöglich zu starten, um den Blick in die Zukunft zu richten. Darüber hinaus würde ich jedem die ganzheitliche Betrachtung und Verzahnung der Schwerpunktthemen empfehlen, da nur diese den beobachtbaren Interdependenzen zwischen den verschiedenen Entwicklungen gerecht wird. Insgesamt haben uns auch die wenigen, klar definierten Ziele geholfen, stets den Blick auf das Wesentliche zu behalten und die notwendige Entscheidungsgeschwindigkeit zu erzeugen.

Denn nichts tun, ist unserer Ansicht nach die falsche Alternative. Wir wollen proaktiv die Themen aus eigener Kraft gestalten. Damit vermeiden wir es, zu einem späteren Zeitpunkt womöglich zu Getriebenen der Entwicklungen zu werden und erhalten unsere Entscheidungsfreiheiten. Deshalb setzen wir voll auf die eigenständige Umsetzung der verschiedenen Themen. Zudem haben wir wo nötig externe Unterstützung - wie beispielsweise die Sparkassen Consulting - beauftragt, um mithilfe externer Erfahrungen den Projekterfolg zu gewährleisten. Somit entsteht eine gute Mischung aus eigener Antriebskraft und externer Unterstützung, um die Umsetzungskraft zusätzlich zu steigern. Insgesamt orientieren wir uns stets an den zentralen Projekten und Organisationsmodelle der S-Finanzgruppe - etwa für eine verstärkte Standardisierung von Standardmengenprozessen zur Kostenreduktion.

Wesentliche Erfolgsfaktoren zur Bewältigung künftiger Herausforderungen sind, noch größtenteils ungenutzte Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenziale bei Prozessen und Personal aufzuspüren. Diese müssen strategisch bedacht und erfolgsorientiert umgesetzt werden. Dabei hilft meiner Erfahrung nach gerade die vernetzte Betrachtung sämtlicher Schwerpunktthemen sowie die Orientierung an zentralen Projekten und Organisationsmodellen der S-Finanzgruppe. Mit isolierten Einzellösungen kommt man meiner Meinung nach zukünftig nicht mehr weit.

Daher würde ich das auch anderen Sparkassen in vergleichbarer Situation nahelegen. Das Abwägen sämtlicher Möglichkeiten und die Einbindung aller relevanten Parteien bei der Entscheidungsfindung sind sicherlich notwendig und ebenfalls erfolgskritisch. Viel wichtiger ist in der heutigen Zeit meiner Meinung nach jedoch, schnell die Rahmenbedingungen zu setzen, fundierte Entscheidungen zu treffen und diese dann professionell umzusetzen.

DSZ: Welche besonderen Herausforderungen mussten Sie bei der Entwicklung und Ausgestaltung dieses Projektportfolios bewältigen?

Jacobs: Vielfältige Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen Entwicklungen erhöhen die Komplexität bei der Lösungsfindung. Um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Sparkasse zu sichern, wollten wir innovative Maßnahmen entwickeln und uns nicht durch die üblichen Grenzen abschrecken lassen. Diese haben uns in die aktuelle Situation geführt und sind aus unserer Sicht auf dem Weg in die Zukunft nicht förderlich. So haben wir versucht, möglichst ergebnisoffen an das Problem heranzugehen, und sind dabei neben einer fundierten Selbstanalyse auch auf verschiedenste Personen zugegangen, um unsere Gedanken und Ideen auszutauschen.

Auch wenn letztlich nicht alle unsere Vorstellungen umgesetzt werden konnten, sind wir dennoch überzeugt, dass wir mit diesem Projektportfolio aus eigener Kraft langfristig zukunftsfähig sind. Wir haben im Rahmen der Lösungssuche festgestellt, dass wir noch vielfältige bisher ungenutzte Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenziale bei Prozessen und Strukturen in unserer eigenen Sparkasse haben. Diese möchten wir jetzt heben.

Personelle Restrukturierung als Kernelement des Umbaus



*Wesentlicher Erfolgsfaktor, damit
Veränderungsprozesse gelingen, sind für Bernd Jacobs
vor allem die Mitarbeiter.* (Sparkasse)

DSZ: Was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung solch umfangreicher Maßnahmen?

Jacobs: Langfristig erfolgreich umsetzen lässt sich das Konzept nur, wenn alle aufgezeigten Komponenten eng verzahnt werden. Wichtig ist zudem eine proaktive Vorgehensweise. Darüber hinaus haben wir die Personalentwicklung bewusst als eines unserer zentralen Zukunftsprojekte positioniert. Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Bewältigung des anstehenden Veränderungsprozesses sind nun einmal die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Identität unserer Sparkasse. Wir alle müssen uns gemeinsam weiterentwickeln, um den Anforderungen der Zukunft besser begegnen zu können. Auf dem Weg der Veränderung wollen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht allein lassen. Nur gemeinsam können wir die Aufgaben erfolgreich bewältigen und der leistungsstarke sowie sympathische Wunscherfüller Nr. 1 unserer Heimat bleiben. Wir dürfen jedoch keine Zeit mehr verlieren. Daher starteten wir sofort und richten unseren Blick weiterhin gemeinsam in die Zukunft.

Darüber hinaus gilt, dass trotz aller Kostenoptimierung die Qualität am Kunden nicht leiden darf. Im Gegenteil: Nur so können wir die Chance auf eine Generierung von Ertragsmöglichkeiten weiter forcieren. Denn insgesamt darf es auch nicht zu einem ‚zu Tode sparen‘ kommen. Dies wäre das falsche Signal, um die aktuellen und auch künftig schwierigen Rahmenbedingungen in der Bankenwelt zu bewältigen. Vielmehr wollen wir es schaffen, unsere Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit durch das Ausschöpfen bisher noch ungenutzter Potenziale selbstständig zu bewahren. Gerade hierbei benötigen wir hervorragend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem notwendigen Vertriebsgeist. Nur wenn wir unsere kundenorientierte Vertriebskultur wahren und noch weiter stärken können, schaffen wir es, unsere hohe Qualität weiter auszubauen. Das wir dabei auf dem richtigen Weg sind, zeigt unsere hohe Marktdurchdringung, welche auch im Verbandsdurchschnitt überdurchschnittlich ist.

Vor diesem Hintergrund sind für mich die Qualifikation und bedarfsweise Spezialisierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutende Faktoren. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir uns nur so zukunftsfähig gegenüber dem Kunden und attraktiv für den einzelnen Mitarbeiter sein können. Unser genetischer Code heißt Sparkasse. Daher möchten wir als Sparkasse Haslach-Zell auch weiterhin für unsere Kundinnen und Kunden als kompetente Ansprechpartnerin vor Ort sein.

DSZ: Was bedeutet dies in Bezug auf das Stichwort „Senkung der Personalkosten“: Worauf muss hier besonders geachtet werden?

Jacobs: Wichtigste Grundlage bei den zu realisierenden Optimierungspotenzialen in allen Projekten und speziell im Zukunftsprojekt Personalkostenreduzierung war für uns mit oberster Priorität die Sozialverträglichkeit der Maßnahmen.

Deshalb verfolgten wir an diesem Punkt das Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“ nach Vorgabe durch die Sparkassen Consulting und haben hier ganz eindeutig von deren umfassenden Projekterfahrungen sehr positiv profitiert. Allerdings galt es trotz dieser Tatsache nicht zu zögern. Denn die „Personelle Restrukturierung“ ist im Vorgehensmodell der Sparkassen Consulting „keine Stapelverarbeitung“, welche die Optimierung und Umsetzung der zu standardisierenden Prozesse und die optimierten neuen Prozessketten im Sinne der Modellorganisation (PPS und PPS-Neo) einer Sparkasse abwarten sollte.

Dieses Vorgehen einer „umgekehrten Optimierung“, das heißt die gewählte Methodik einer „personal-induzierten Optimierung“, bedeutete für uns: Die Restrukturierung des Personals ist vor einer Prozessoptimierung und Standardisierung umgesetzt worden. Daraus folgte, dass das Personal sofort aus dem operativen Einsatz herausgelöst und bereits kurzfristig den Arbeitsprozessen entzogen worden ist.

Diese Vorgehensweise der Sparkassen Consulting hat eine aktive Begleitung und Unterstützung bei der Anpassung der verbliebenen Personalressourcen an veränderte Prozessketten nötig gemacht. Deshalb bezeichnen wir das Vorgehen auch als „Personelle Restrukturierung“ und nicht einfach platt als „Personalabbau“.

Für uns war zu jedem Zeitpunkt klar: Es galt hier immer zu beachten, dass wir als Sparkasse mit dem verbleibenden Personal in keine MaRisk-relevanten oder personellen beziehungsweise operationalen Risiken hineingeraten sollten. Daher war die Sparkassen Consulting gefordert durch ihr Know-how auch die „Lösung danach“ gleich mit einzubringen. Wir haben quasi einen gesteuerten Weg angestrebt, der in der Praxis sofort schnelle und wichtige Umsetzungserfolge im Sinne der Potenzialvorgaben aus der Modellorganisation generieren sollte.

DSZ: Die Projekte laufen nun seit gut einem dreiviertel Jahr. Wie ist die aktuelle Situation in Ihrer Sparkasse?

Jacobs: Aufgrund unseres zielorientierten Vorgehens und der Unterstützung durch die Sparkassen Consulting hat das Projekt zur Personalkostenreduzierung bereits maßgeblich zur Zielerreichung unseres Gesamtansatzes beigetragen. Schneller als geplant konnten wir dieses Teilprojekt daher bereits zum 30. November 2018 erfolgreich beenden. Dies zeigt aktuell die Entwicklung unserer Personalkosten deutlich. Die Ziele für unser Motto „Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen“ haben wir damit sehr frühzeitig für das Teilziel Personalkostensenkung mit seinen klar definierten Zielen eindeutig erreicht. Auf diese Weise hat das Projekt „Personelle Restrukturierung“ einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der internen Projektzielsetzungen gesichert und ermöglicht nun Investition in verschiedene Vorgaben zum Beispiel aus den Modellorganisationen, wie unter anderem die der anstehenden Konzeptionsvorgaben aus der BdZ und der VdZ des DSGVO.

Die externe Unterstützung durch die Sparkassen Consulting beschleunigte vor diesem Hintergrund nachhaltig den Umsetzungserfolg in der „Personellen Restrukturierung“ und erbrachte hohe Einsparpotenziale innerhalb kurzer Frist, speziell unter Berücksichtigung erforderlicher Umsetzung von Potenzialvorgaben zur Personal- und Sachkosteneinsparung aus der BdZ.

DSZ: Mit Blick nach vorn: Welche Erwartungshaltung haben Sie an die weitere Entwicklung?

Jacobs: Wir versuchen weiterhin nicht die Ruhe und die Geduld zu verlieren. Die starke heimatische Verbundenheit und Regionalität der Sparkasse Haslach-Zell sowie die stark kundenorientierte Ausrichtung wollen wir sehr vorsichtig an die von außen herangetragenen Einflüsse adaptieren. Dies ist in allen strategischen Gedanken von uns die Basis der weiteren Vorgehensweise im Rahmen des Strategie-Konzeptes 2020.

Darüber hinaus verfolgen wir unverändert konsequent unsere Zukunftsprojekte mit den einzelnen Schwerpunktthemen. Dabei ist selbstverständlich ein ganz entscheidendes dieser strategischen Projekte eine gezielte Neuausrichtung auf optimierte Prozesse mit einem Steuerungs-instrumentarium „Prozessmanagement“. Im Rahmen der Zukunfts- und Mittelfristplanung gibt es sozusagen kein abgegrenztes Einzelprojekt oder einen Stillstand, sondern die Vorarbeiten des

erfolgreich abgeschlossenen Projekts „Personelle Restrukturierung“ unterstützen im weiteren Verlauf maßgeblich dabei, dass wir uns weiter proaktiv den veränderten Marktanforderungen stellen können, um die in Planung befindlichen Aufgaben und Zielvorgaben bis 2020 auch umsetzen zu können.

Insgesamt erhoffe ich mir, dass wir weiterhin durch eine strukturierte Bearbeitung in einem ganzheitlichen Rahmen möglichst vielfältige Synergieeffekte realisieren können. Klares Ziel ist die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit unserer Sparkasse. Und daran werden wir auch weiterhin hart arbeiten.

DSZ: Vielen Dank für das Gespräch.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online