

„Personelle Restrukturierung“: Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen

Sparkasse Haslach-Zell 2020

Digitalisierung, Bankenregulierung und Niedrigzinsphase – das sind die aktuell bestimmenden Makrotrends in der Banken- und Sparkassenwelt. Auch die Sparkasse Haslach-Zell ist massiv von diesen Veränderungen betroffen. Vielfältige Interdependenzen erhöhen die Komplexität bei der Lösungsfindung zusätzlich. Deshalb hat die Sparkasse ein umfangreiches Portfolio an Zukunftsprojekten initiiert, um bis zum Jahr 2020 genügend Schlagkraft zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu gewinnen. Das Teilziel Personalkostensenkung ist bereits erfolgreich erreicht.

Zum Zukunftsprojekt 2020 gehörte im Jahr 2018 auch die Umsetzung der „Personellen Restrukturierung (PRS)“ mit der Sparkassen Consulting GmbH, um nachhaltig die Personalkosten im Rahmen der Zielvorgaben 2020 zu senken. Tarifgetriebene Personalkostensteigerungen (jährlicher Durchschnitt ca. 2,4 %) sollten im Wesentlichen aufgefangen bzw. eingeschränkt werden.

Erheblicher Veränderungsdruck

Digitalisierung, neue technische Möglichkeiten, der Umgang mit dem Smartphone und immer neue Bank-Lösungen (FinTechs) wie Banking-Apps, Bezahlfverfahren über Robo-Advisory bis hin zu Social Trading, verschärfen den sowieso schon bestehenden Veränderungsdruck in der Sparkasse.

Ganz deutlich wirkt sich dies auch auf die Kundenanforderungen und -bedürfnisse aus. Die Sparkasse Haslach-Zell möchte jedoch weiterhin für ihre Kundinnen und Kunden als kompetente Ansprechpartnerin vor Ort sein können.

Personalkostensenkung in Zeiten deutlich sinkender Erträge

Der interne Aufwand zur Sicherstellung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen steigt, die Vorgaben zur Eigenkapitalanforderungen nehmen aufgrund der Bankenregulierung zu – das bringt immer mehr Mitarbeiterkapazitäten mit sich, um die Einhaltung dieser Anforderungen sicherzustellen zu können. Dies bedeutet insbesondere für kleinere bis mittelgroße Sparkassen, wie der Sparkasse Haslach-Zell, überproportional wachsende Personalkostenaufwände.

Hinzu kommt die weiterhin anhaltende Niedrigzinsphase, wodurch die Erträge der Sparkasse zunehmend unter Druck geraten. Negative Zinsen – vor einigen Jahren noch undenkbar – sind inzwischen Alltag.

Im Rahmen der Zukunftsprojekte muss jedoch somit mittelfristig eine deutliche Senkung des Personalkosten- und Verwaltungskostenaufwandes herbeigeführt werden.

Insgesamt bestehen in den Sparkassen dazu ähnliche Zielvorstellungen:

- » die Senkung der Personalkostenquote durch Abbau entsprechender MAK in einen Zielkorridor von 0,9 – 1,0 in % der DBS,
- » eine deutliche Senkung des Verwaltungsaufwandes (meistens mindestens oberes Drittel des Verbandsdurchschnittes als Minimalziel),
- » die mittelfristige Überprüfung eines Vertriebskonzeptes (VdZ) durch verstärkte Umsetzung eines zentralen Kundenservice-Center (KSC).



Vorstandsvorsitzender Bernd Jacobs (links) und Vorstandsmitglied Klaus Minarsch (rechts)

Gefragt: Zielorientiertes Vorgehen und Umsetzungserfolg

Im Rahmen des Zukunftsprojektes 2020 der Sparkasse Haslach-Zell zur Personalkostensenkung hat die Sparkassen Consulting in 2018 durch ihre Projektunterstützung in Form der „Personellen Restrukturierung“ (PRS) maßgeblich zur Zielerreichung beigetragen.

Dies zeigt aktuell die Entwicklung der Personalkosten in der Sparkasse Haslach-Zell. Die Ziele für das Motto „Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen“ hat die Sparkasse sehr frühzeitig für das Teilziel Personalkostensenkung mit seinen klar definierten Zielen eindeutig erreicht.

Das Projekt „**Personelle Restrukturierung**“ sicherte die internen Projektzielsetzungen und die Investition in verschiedene Vorgaben, z. B. aus der Modellorganisation, u. a. die der anstehenden Konzeptionsvorgaben aus der BdZ und der VdZ des DSGVO. Es beinhaltet einen konkreten Personalabbau im Sinne der Optimierung priorisierter Prozesse und Workflows und der Kosten-Nutzen-Betrachtung analog der Zielvorgaben der Sparkasse.

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 der erforderlichen Umsetzung von Potenzialvorgaben zur Personal- und Sachkosteneinsparung aus der BdZ.

Es galt somit nicht zu zögern. „**Personelle Restrukturierung**“ ist aus Sicht der Sparkassen Consulting „keine Stapelverarbeitung“, die abwarten sollte, weder auf die Optimierung und Umsetzung der zu standardisierenden Prozesse noch auf die optimierten neuen Prozessketten i. S. der Modellorganisation (PPS und PPS_neo) einer Sparkasse.

Dieses Vorgehen einer „**umgekehrten Optimierung**“, d. h. die gewählte Methodik einer „personalinduzierten (umgekehrten) Optimierung“, bedeutete für die Sparkasse Haslach-Zell: Die Restrukturierung des Personals wird vor einer Prozessoptimierung und Standardisierung umgesetzt: Das Personal wird also sofort aus dem operativen Einsatz herausgelöst und bereits kurzfristigen Arbeitsprozessen entzogen.

Zielsetzung der Sparkasse Haslach-Zell 2020

- ▶ Eigenständigkeit
- ▶ Vertriebsstärke
- ▶ Modernisierung und Technisierung
des Arbeitens
- ▶ Attraktivität als Arbeitgeber
- ▶ Personalkostensenkung



Kein „platter Personalabbau“

Diese Vorgehensweise der Sparkassen Consulting machte eine aktive Begleitung und Unterstützung bei der Anpassung der verbliebenen Personalressourcen an veränderte Prozessketten notwendig (deshalb „Personelle Restrukturierung“ und nicht einfach „platter Personalabbau“).

Für die Sparkasse Haslach-Zell war klar: Die Sparkasse durfte mit dem verbleibenden Personal in keine MaRisk-relevanten oder personellen beziehungsweise operationalen Risiken hineingeraten. Die Sparkassen Consulting würde durch ihr Know-how gleich auch die „Lösung danach“ mit einbringen. Quasi ein „gesteuerter Weg“, der in der Praxis sofort schnelle und wichtige Umsetzungserfolge im Sinne der Potenzialvorgaben aus der Modellorganisation generiert.

Auch an diese Vorgehensweise ist der Vorstand der Sparkasse Haslach-Zell ergebnisoffen herangegangen und ist vor der Umsetzung dieser außergewöhnlichen Maßnahmen nicht zurückgeschreckt. Der Vorstandsvorsitzende Bernd Jacobs erklärt, warum: *„Für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Sparkasse wollten wir uns nicht durch die üblichen Grenzen bei der Entwicklung innovativer Maßnahmen abschrecken lassen. Diese haben uns in die aktuelle Situation geführt und sind aus unserer Sicht nicht zwangsläufig förderlich auf dem Weg in die Zukunft.“*

Er betont: *„Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Bewältigung des anstehenden Veränderungsprozesses sind nun einmal die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Identität unserer Sparkasse. 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.“

Zum Jahresende 2018 wird sich die Sparkasse somit schwerpunktmäßig wieder den weiteren Aufgaben des Zukunftsprojektes 2020 zuwenden können.

Selbstverständlich ist ein ganz entscheidendes weiteres strategisches Projekt eine gezielte Neu-Ausrichtung auf optimierte Prozesse mit einem Steuerungsinstrumentarium „Prozessmanagement“. Es soll unter konsequenter Nutzung der Standards der S-Finanzgruppe systematisiert und professionalisiert werden.

Im Rahmen der Zukunfts- und MiFri-Planung gibt es sozusagen kein abgegrenztes Einzelprojekt oder einen Stillstand, sondern das Projekt „Personelle Restrukturierung“ unterstützt maßgeblich dabei, sich weiter proaktiv den veränderten Marktanforderungen stellen zu können, um die sich in Planung befindlichen Aufgaben und Zielvorgaben bis 2020 auch umsetzen zu können.

Synergieeffekte nutzen

Das Projektportfolio der Sparkasse Haslach-Zell umfasst hier sechs zentrale Zukunftsprojekte zu verschiedenen Hauptthemen, inklusive vielfältiger Teilprojekte, Maßnahmen und Aufgaben. Dabei bestehen diverse Interdependenzen zwischen den Themen. Durch eine strukturierte Bearbeitung in einem ganzheitlichen Rahmen sollen möglichst vielfältige Synergieeffekte realisiert werden.



Bernd Jacobs
Vorstandsvorsitzender
Sparkasse Haslach-Zell



Klaus Minarsch
Vorstandsmitglied
Sparkasse Haslach-Zell bis
31.12.2018



Marcel Kaletta
Berater



Michael Böhm
Seniorberater



Thomas Hämmerl
Prokurist

Somit hat die Sparkasse ein weitreichendes Portfolio an Zukunftsprojekten initialisiert, die in ihrer Gesamtheit die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit sicherstellen sollen. Diesem liegt die Erkenntnis zugrunde, dass nur diese enge Verzahnung aller einzelnen aufgezeigten Komponenten eine langfristig erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes gewährleisten kann. Die vertiefende Erläuterung zur „Personellen Restrukturierung“ würde hier zu weit führen. Verwiesen sei nur nochmals auf die wesentlichen Abhängigkeiten zu den anderen Projektthemen des Zukunftsprojektes der Sparkasse, speziell zur Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ) und die gezielte Steigerung der Beratungsqualitäten.

Hohe Priorität der Sparkasse: Sozialverträglichkeit

Das scheidende Vorstandsmitglied Klaus Minarsch erläutert: *„Uns geht es momentan wie allen anderen Banken und Sparkassen: Aufgrund des massiven Einflusses verschiedener Makrotrends auf unsere Ertragssituation sind wir gezwungen, weitere Kosten zu sparen.“*

Minarsch erklärt: *„Wichtigste Grundlage bei den zu realisierenden Optimierungspotenzialen in allen Projekten und speziell im Zukunftsprojekt Personal-kostenreduzierung war für uns daher mit oberster Priorität die Sozialverträglichkeit der Maßnahmen. Deshalb verfolgten wir das Prinzip der ‚doppelten Freiwilligkeit‘ nach Vorgabe durch die Sparkassen Consulting. Wir haben hier ganz eindeutig von deren umfassenden Projekt-Erfahrungen (z. B. bei der Sparkasse Bottrop oder der Sparkasse Schwerte) sehr positiv profitiert.“*

Der Sparkasse Haslach-Zell war und ist eine proaktive Vorgehensweise jedoch wichtig. Die Chance auf eine Generierung von Ertragsmöglichkeiten sollte forciert werden. Ein „zu Tode sparen“ sollte aber nicht die Antwort auf aktuelle und zukünftige Rahmenbedingungen sein. Um die zukünftigen Herausforderungen zu bewältigen, liegen die Erfolgsfaktoren vielmehr in den größtenteils ungenutzten Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenzialen bei Prozessen und Personal. Diese müssen strategisch bedacht und erfolgsorientiert umgesetzt werden.

Zudem wollten die Verantwortlichen der Sparkasse Haslach-Zell nicht die Ruhe und Geduld verlieren. Die starke heimatliche Verbundenheit und Regionalität der Sparkasse Haslach-Zell sowie die stark kundenorientierte Ausrichtung werden sehr vorsichtig an die von außen herangetragenen Einflüsse zu adaptieren sein. Dies ist in allen strategischen Gedanken des Vorstandes die Basis der weiteren Vorgehensweise im Rahmen des Strategie-Konzeptes 2020.