

# Betriebs- wirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG  
IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE



RENTABILITÄTSORIENTIERTE OPTIMIERUNG

**SONDERDRUCK**

**M.W. BERGEN BRYGGEN**  
MANAGEMENT CONSULTANTS

PRIVATKUNDENGESCHÄFT

## Vertrieb im Spannungsfeld der verschiedenen Kanäle

- ▶ **VERSICHERUNGSGESCHÄFT** ▶ **KREDITGESCHÄFT** ▶ **SPARKASSEN-RANGLISTE 2009**
- Vorsorgeprodukte sind ein Megatrend
- Mehr Informationen für die Verbraucher
- Die Zeichen stehen weiter auf Wachstum

**Stefan Mehl**

ist Leiter der Organisation der Sparkasse Kulmbach-Kronach.

**Lars Sørstrøm**

ist Geschäftsführer der M.W. Bergen Bryggen in Düsseldorf.

**Julia Schulte Oversohl**

ist Projektleiterin von M.W. Bergen Bryggen.

## Konsequentes und ganzheitliches Vorgehen sichert Projekterfolg

# Rentabilitätsorientierte Optimierung einer Fusionssparkasse

Nach der Fusion der beiden oberfränkischen Sparkassen Kronach-Ludwigsstadt und Kulmbach im Jahr 2005 hatte die neue Sparkasse Kulmbach-Kronach zunächst alle Hände voll zu tun, den Zusammenschluss organisatorisch zu managen. Nach dem vorläufigen Abschluss dieser Arbeiten zog der Vorstand des neuen Instituts eine selbstkritische Bilanz. Fusionsbedingt sei es „weder prozess- noch personaleffizient“. Maßgebliche Ursache dieses Urteils war die Erkenntnis, dass die neue Aufbau- und Ablauforganisation einen Kompromiss aus den ursprünglichen Organisationsstrukturen darstellte. Im zweiten Projektschritt ist dieses Fusionsmanko nun korrigiert worden.

Die Fusionsprobleme standen Pate bei der Festlegung der Projektziele. Im Rahmen eines rentabilitätsorientierten Corporate-Fitness-Ansatzes sollte das Gesamthaus durch die Steigerung der Kosteneffizienz zukunftssicher gemacht werden, um in dem wachsenden regionalen und virtuellen Wettbewerb dauerhaft bestehen zu können.

### Konzeptioneller Erfolgsfaktor

Den rentabilitätsorientierte Corporate-Fitness-Ansatz kennzeichnet eine Analytik und Betrachtungsweise, die die einzelnen Optimierungsaspekte nicht separat analysiert wie andere, klassisch eindimensionale Optimierungsansätze, sondern den wirtschaftlichen Zusammenhängen entsprechend abbildet und verbessert (s. Abb. 1). Dadurch werden einseitige Sichtweisen und

Probleme vermieden, scheinbare Hindernisse aufgelöst und ein Gesamtoptimum erzielt anstatt vieler Teiloptima. Diese Art der Vorgehensweise birgt zum einen die größten Effizienzpotenziale, zum anderen schafft sie weitgehende Transparenz aller Abläufe, Aufgaben und Kapazitäten einer Sparkasse.

Die Soll-Konzeption wird dabei individuell auf die Sparkasse abgestimmt, sodass ein „maßgeschneidertes“, umsetzungsorientiertes Optimierungskonzept entsteht, das die Wechselwirkungen und Zusammenhänge der einzelnen Änderungsmaßnahmen sicherstellt.

### Differenziertes Projektvorgehen

Das Gesamtprojekt gliederte sich in drei Teilprojekte

› Stabs- und Serviceeinheiten,

› Einlagen- und Dienstleistungsprozesse,  
› Kreditprozesse.

Die Koordination dieser Projekte oblag dem zentralen Projektmanagement. Grundlegende Entscheidungen wurden durch den Projektlenkungsausschuss getroffen. Diese Aufteilung in Teilprojekte spiegelte sich auch in differenzierten Vorgehensweisen und Optimierungsansätzen wider.

### Stabs- und Servicebereiche

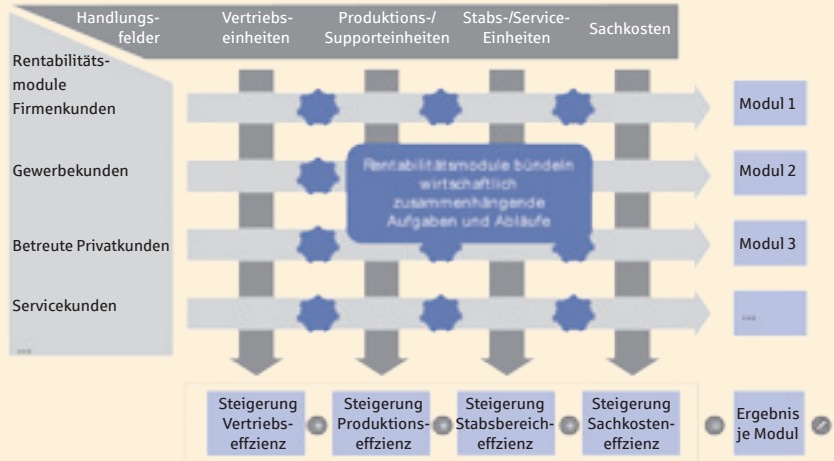
Basis für die Optimierung der Stabs- und Servicebereiche war das Prinzip der „generischen Aufgabengestaltung“. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist, dass wirtschaftlich zusammenhängende Aufgaben unter Kosten- und Nutzenaspekten ganzheitlich betrachtet und optimiert werden. Das Ver-



Zwei traditionsreiche Sparkassen, Kulmbach und Kronach-Ludwigsstadt, an der malerischen Bier- und Burgenstraße gingen ausgesprochen moderne Wege, als sie auf Grundlage eines rentabilitätsorientierten Corporate-Fitness-Ansatzes fusionierten. Die Festung Rosenberg in der Geburtsstadt Lucas Cranachs des Älteren (rechts) und das Biermuseum in der „heimlichen“ Bierhauptstadt Kulmbach stehen Pate für die große Geschichte dieses fränkischen Landstrichs. Damit Geschichte und Ökonomie sich weiter die Balance halten, auch dafür steht die Sparkassenfusion.

ABBILDUNG 1

### Rentabilitätsorientiertes Corporate Fitness berücksichtigt Ertrags-/ Kostenkorrelationen



fahren geht dabei nicht vom Ist-Zustand (Leistungen, Kapazitäten, Abläufe etc.) aus, sondern beschreibt die betroffenen Stabs- und Servicebereiche völlig neu. Jede vorhandene Organisationseinheit hat die von ihr benötigten Ressourcen neu zu rechtfertigen (Prinzip der Beweislastumkehr).

Als Ausgangslage der Optimierung dienten dabei die Ziele der Sparkasse. Auf dieser Basis wurden Aufgaben und Leistungen ermittelt, die klaren Bezug zur Wertschöpfung und zum Nutzen der Sparkasse hatten. So wurde zum einen die rentabilitätsorientierte Optimierung sichergestellt und zum anderen vergangenheitsorientierte Rechtfertigungsdiskussionen durch das „Prinzip der Beweislastumkehr“ vermieden. Die Optimierung der Stabs- und Servicebereiche konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Aufgabenreduzierung, -bereinigung, -bündelung, -vereinfachung und die Gestaltung wichtiger zusätzlicher Aufgaben.

#### Einlagen-/Dienstleistungsprozesse

Das Charakteristikum für die hier verfolgte Form der Prozessoptimierung ist die „Mass Customization“, ein Begriff, der aus der industriellen Fertigung stammt. Beim Kauf eines PKW etwa kann der Kunde beim Händler aus einer vorgegebenen Gesamtheit von Konfigurationsmöglichkeiten ein Fahrzeug nach seinen Wünschen auswählen. Die Produktions- und Vertriebsprozesse, mit denen diese individuellen Ansprüche erfüllt werden, sind aber weitgehend automatisiert und standardisiert.

Nach diesem prozessualen Optimierungsansatz ging auch die Sparkasse Kulmbach-Kronach in ihrem Fusionsprojekt vor (s. Abb.3). Höchste Priorität wurde daher der Prozessstandardisierung eingeräumt. Sie ermöglicht über alle Vertriebskanäle hinweg (Filiale, Telefon, Internet), den Kunden verbindliche Qualitätsversprechen zu geben, die sowohl Leistungstransparenz als auch Zufriedenheit erhöhen. Zudem gewährleistete die Standardisierung auch die Verschlinkung bankinterner Prozesse sowohl am „Front End“, also beim Kundenberater, als auch im Backoffice bei den verwaltenden und unterstützenden Einheiten. Die wesentlichen Stellhebel waren Zentralisierung, Industrialisierung der Prozesse, risikoorientierte Abläufe und Kontrollen sowie allgemeine Transparenz und Standardisierung.

ABBILDUNG 2

### Die rentabilitätsorientierte Optimierungspyramide beginnt beim Nutzen

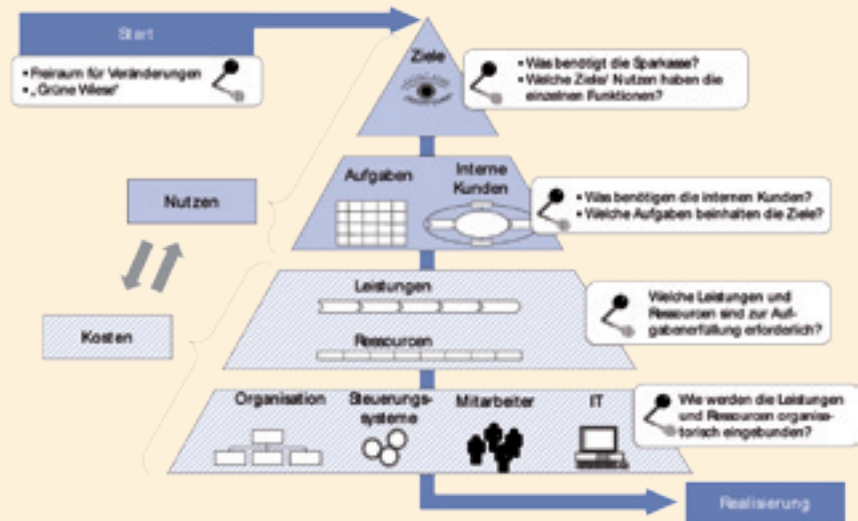
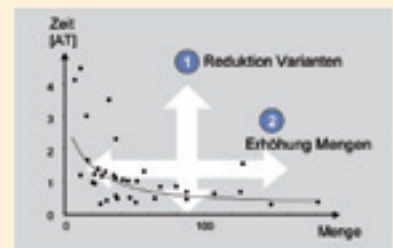


ABBILDUNG 3

### Komplexität reduzieren und Kleinteiligkeit managen durch „Mass Customization“

- Passiv- und Dienstleistungsgeschäft ist von Natur aus „kleinteilig“
- Hohe Anzahl von Produkten/ Produktvarianten
- Typische Preis-/ Leistungsverzeichnisse bestehen aus mehr als 100 Preiskomponenten
- Intensive Verwendung von Sonderkonditionen
- Markt muss eine Vielzahl von Systemen und Prozessen beherrschen
- ca. 80% der Erträge durch 20% der Produkte



	KB	PKB	VM
Zahlungsverkehr	●	○	○
Girokonteneröffnung	●	●	○
Versicherungen	○	●	●
Wertpapiergeschäft	○	○	●

Spezialisierung durch Bündelung erhöht Know-how und Effizienz

### Vernetzte Optimierungsstellhebel zur Rentabilitätssteigerung



#### ► Kreditgeschäft

Wichtiger Optimierungsansatz dafür war die mit dem rentabilitätsorientierten Corporate-Fitness einhergehende vernetzte Sichtweise (s. Abb. 4). Hierdurch wurden konsequent auch Optimierungsmaßnahmen erarbeitet, die wesentlich auf dem Wechselspiel unterschiedlicher Aufgabenblöcke beruhen. Dazu gehören eine Stärkung des Know-hows der Mitarbeiter durch eine weitere Spezialisierung und die konsequente Verfolgung des Konzepts der Kundensegmentierung vom Prozessbeginn (Betreuer) bis zum Prozessende (Kreditsachbearbeiter). Die so geschaffenen analogen Strukturen im Betreuungs- und Kreditsachbearbeitungsbereich schafften klare Schnittstellen und Verantwortlichkeiten. Feste Zuordnungen der Engagements in der Kreditsachbearbeitung des Gewerbe- und Firmenkundengeschäfts sorgten für weitere Effizienz- und Qualitätssteigerungen durch eine bessere Kenntnis der Engagements.

Hinzu kam die Modifizierung der Kreditprodukte mit einer Erhöhung der Minimalvolumina und der Standardisierung der Sicherheiten, die für eine Verschiebung der Stückzahlen weg von aufwendigen und hin zu weniger aufwendigen Produkten und Prozessen sorgte. Die Optimierung der Kreditprozesse konzentrierte sich im Wesentlichen auf die Strukturoptimierung, auf Organisationsveränderungen, die Risikoorientierung der Abläufe und Kontrollen sowie auch hier auf Transparenz und Standardisierung.

#### Sicherung der Akzeptanz

Ein Projekt kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Veränderungen, die damit angestrebt werden, auch dauerhaft von den Mitarbeitern des Hauses getragen werden. Erreicht wurde dies letztlich durch die konsequente Einbindung von Mitarbeitern aus dem Markt, der Marktfolge sowie den Stabs- und Servicebereichen in die laufende Projektarbeit. In gemeinsamen Sitzungen, Workshops oder Abteilungsgesprächen wurden mit den Mitarbeitern die Optimierungsmaßnahmen erarbeitet und diskutiert. Erst nach Zustimmung der Teilnehmer aus den Workshops und der Abteilungsleiter wurden die Maßnahmen dem Lenkungsausschuss vorgestellt, der sie dann verabschiedete. Ein weiterer Garant dafür, dass die erarbeiteten Maßnahmen auch realisierbar waren, bildete die Einbindung der Revision bereits im Vorfeld. Sie stellte sicher, dass nur die

Maßnahmen weiter verfolgt wurden, die von der Revision geprüft und als „machbar“ eingestuft waren.

#### Nur die Umsetzung zählt

In vielen Projekten wird die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen nicht im erforderlichen Maß professionell und entschlossen genug vorangetrieben. Mangelnde Konsequenz aber führt häufig dazu, dass nachträgliche Zugeständnisse das Projektergebnis trüben. Nicht selten kommt es daher vor, dass die gewünschten Erfolge sich letzten Endes nicht einstellen. Um solchen möglichen Fehlentwicklungen von Anfang an vorzubeugen, legte die Sparkasse Wert auf ein professionelles Umsetzungsmanagement. Wesentliche Aspekte waren dabei

- > ein steter Blick bereits während der Konzeption auf die Realisationsmöglichkeiten,
- > die Staffelung der Umsetzungsmaßnahmen,
- > ein professionelles Informationsmanagement,
- > Vor-Ort-Schulungen aller Mitarbeiter.

Schon in der Konzeptionsphase wurde intensiv über die Machbarkeit und Praxisnähe der Optimierungsmaßnahmen diskutiert. Als Konsequenz daraus wurde die „Schönheit des Konzepts“ an vielen Stellen zugunsten einer realistischeren Umsetzbarkeit geopfert.

Die Sparkasse realisierte die beschlossenen Änderungen in vier Abschnitten, in denen jeweils ein Viertel der Maßnahmen erarbeitet, verabschiedet und anschließend auch praktiziert wurden. Durch diese Projektspreizung vermied die Sparkasse zum einen eine Überforderung der Mitarbeiter. Zum anderen half sie ihnen, sich an den laufenden

Veränderungsprozess zu gewöhnen. Während des gesamten Projekts, insbesondere aber in der Realisierungsphase, stellte das Institut sicher, dass das gesamte Haus kontinuierlich und adressatengerecht über alle Maßnahmen umfassend informiert wurde. Im Mittelpunkt standen dabei stets der aktuelle Projektstatus, Aussagen über die weitere Vorgehensweise und eingehende Informationen über sämtliche Neuerungen. Die eigentlichen Schulungen für die Mitarbeiter des Hauses wurden von den Workshop-Teilnehmern durchgeführt. Sie machten ihre Kolleginnen und Kollegen mit den Änderungen und Neuerungen der optimierten Abläufe vertraut. Zudem standen sie ihnen jederzeit für Fragen zu veränderten Aufgaben und Prozessen zur Verfügung.

#### Fazit

Nach einer Projektlaufzeit von fast 18 Monaten ist die Fusion der Sparkassen Althäuser Kulmbach und Kronach-Ludwigsstadt nun durchgängig bis ins Detail vollzogen. Die Sparkasse Kulmbach-Kronach hat dabei die folgenden ursprünglich gesteckten Ziele erreicht: Sie hat nunmehr Klarheit über den Ressourceneinsatz, die gewünschten Kosteneinsparungspotenziale gehoben, eine Organisation mit einer eindeutigen, redundanzfreien Aufgabenzuordnung geschaffen, Prozesse und Abläufen standardisiert sowie ihre Soll-Mitarbeiterkapazitäten ermittelt. Entscheidende Erfolgsfaktoren waren die konsequente Vorgehensweise und die durchweg hohe Realisierbarkeit der Einzelmaßnahmen. ◀