

Betriebs- wirtschaftliche Blätter

SONDERDRUCK FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG
IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

SONDERDRUCK

STABSOPTIMIERUNG IN DER PRAXIS

M.W. BERGEN BRYGGEN
MANAGEMENT CONSULTANTS

NACHHALTIGES BANKING

**Alternative Geschäftskonzepte
überzeugen auch die Märkte**

► **KOSTENMANAGEMENT**

Wertschöpfung bleibt
in den Regionen

► **BAUMANAGEMENT**

Statussymbol Fläche
den Garaus gemacht

► **PERSONALMANAGEMENT**

Fitte Mitarbeiter keine
Selbstverständlichkeit

Jürgen Schwanitz
ist Bereichsleiter Unternehmenssteuerung und Vorstandssekretariat der Sparkasse Forchheim.

Lars Sørstrøm
ist Managing Partner bei der Bergen Bryggen Group und war Berater für das Projekt.

Generische Aufgabengestaltung setzt an der Wurzel an

Rentabilitätsorientierte Stabs- und Serviceoptimierung in der Praxis

Ein Blick zurück auf die Reorganisations- und Umstrukturierungsaktivitäten des Kreditgewerbes in den vergangenen zehn Jahren zeigt, welche Fülle an Optimierungsprojekten Banken und Sparkassen inzwischen durchgeführt haben. Die Schwerpunkte lagen zum einen auf der Gestaltung effektiver Betriebsprozesse und damit der Kostenoptimierung, zum anderen der Vertriebsintensivierung. Unbeachtet geblieben sind dabei bislang weitgehend die Stabs- und Serviceeinheiten. Ein Projekt der Sparkasse Forchheim dagegen zeigt, dass sich gerade in diesen Bereichen noch größere Effizienzpotenziale heben lassen.

Vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung und eingebettet in das Gesamtzielsystem einer Balanced Scorecard (BSC) hatte sich die Sparkasse vorgenommen, die Aufgaben und Leistungserstellung der Stabs- und Servicebereiche unter verschiedenen Aspekten zu untersuchen. Ziel war es, ihre Arbeit effizienter zu gestalten und die Marktbereiche zu entlasten, indem diese Bereiche ihnen weitere administrative Tätigkeiten abnehmen. Sämtliche Aufgaben und Tätigkeiten der Stabs- und Servicebereiche kamen daraufhin auf den Prüfstand.

Erfolgskritische Optimierung

Optimierungspotenziale in den Stabs- und Servicebereichen sind bekanntlich zwar vorhanden, in der Praxis aber gibt es regelmäßig Schwierigkeiten, sie auch zu realisieren. Zwei Ursachen sind in der Regel dafür vor allem maßgeblich.

- Die meisten verwendeten Vorgehensweisen, angefangen von der Prozessoptimierung über die Aufgabenanalyse bis hin zum „Cost Cutting“, greifen regelmäßig ins

Leere, weil sie für die spezielle Aufgabe der Stabsoptimierung ungeeignet sind.

- Die Abläufe in vielen Sparkassen sind mittlerweile soweit optimiert, dass die Wirkung klassischer, eindimensionaler Optimierungsansätze grundsätzlich sehr eingeschränkt ist.

Daher wählte die Sparkasse Forchheim in ihrem Projekt die Vorgehensweise der generischen Aufgabengestaltung. Kennzeichnend für diesen Ansatz ist, dass wirtschaftlich zusammenhängende Aufgaben im Hinblick auf Kosten und Nutzen ganzheitlich betrachtet an den Unternehmenszielen gemessen und optimiert werden. Auf diese Weise wurden die Arbeitsinhalte und -prozesse rentabilitätsorientiert gestaltet, gleichzeitig jedoch durch das „Prinzip der Beweislastumkehr“ vergangenheitsorientierte Rechtfertigungsdiskussionen vermieden.

Projektvorgehensweise

Um alle Verkrustungen der Vergangenheit aufzudecken, greift die generische Aufgabengestaltung zum einen auf die Fiktion ei-

ner „Neuplanung“ im Sinne des Zero-Budget-Gedankens, zum anderen auf das Modell der Kosten/Nutzen-Analyse zurück. Daher hat diese Form der Aufgabenanalyse mit herkömmlichen Optimierungstechniken wenig gemein, denn dabei wird all das in Frage gestellt, was bisher als sinnvolles und wünschenswertes Arbeitsergebnis im Stabs- und Servicebereich angesehen wurde. Im Mittelpunkt der Analyse stehen hier folgende Fragen:

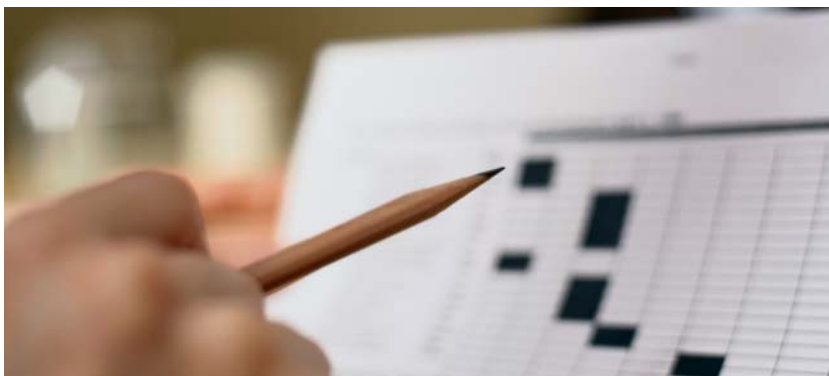
- Welche Ziele hat die Sparkasse?
- Welche Abteilungen bzw. Funktionen werden zur Erreichung der wesentlichen Sparkassenziele tatsächlich gebraucht?
- Welche Ziele verfolgen die einzelnen Abteilungen?
- Werden zur Zielerreichung die wirtschaftlichsten Methoden und Verfahren eingesetzt?

Gegenstand der generischen Aufgabengestaltung waren mit Ausnahme des Bereichs „Marktfolge Kredit“ alle Stabs- und Servicebereiche der Sparkasse Forchheim.

Phase 1

Im Rahmen einer Funktionsanalyse wurde die Sparkasse in analysierbare Einheiten aufgeschlüsselt und anhand der aktuellen Ziele auf ihre Leistungen und Aktivitäten hin untersucht. Die Analyse umfasste zugleich die Ermittlung der Kosten und Empfänger einzelner Leistungen. Um funktionale und strukturelle Schwachstellen aufdecken zu können, ist eine sorgfältige Untersuchung der Aufgaben und ihrer Verteilung auf die Mitarbeiter unabdingbar. Nur auf diese Weise können Ansatzpunkte für Verbesserungsideen gefunden werden.

Primär ging es in dieser Phase um die kritische Prüfung sämtlicher Funktionen in



Quelle: Archiv

Die Verbesserung der Effizienz von Service-, vor allem aber der Stabseinheiten erweist sich in der Praxis häufig als sehr schwierig. Die Sparkasse Forchheim fand hier aber Lösungen.

ABBILDUNG 1

Generische Aufgabengestaltung kehrt Optimierungsparadigma um



allen Einheiten. Die Aufmerksamkeit galt daher vor allem den kapazitäts- und kosten-treibenden Faktoren. Zentrale Fragen waren dabei, wovon die Leistungen und Kosten abhängen, wie sie sich beeinflussen lassen und wie sie verändert werden können. Bei diesen Überlegungen wurde nicht nur dem kurzfristigen, sondern auch dem mittel- und langfristigen Rationalisierungspotenzial nachgegangen.

Phase 2

Anschließend wurde jede einzelne Leistung daraufhin untersucht,

- > ob sie überhaupt erforderlich ist,
- > in welchem Umfang sie notwendig ist,
- > ob sie auf andere Weise erbracht werden könnte, etwa zentral oder maschinell,
- > ob sie wirtschaftlicher erstellt werden könnte.

Der Grundgedanke der Zero-Budget-Betrachtung kam in dieser Phase besonders deutlich zum Ausdruck, denn es wurden alle betrieblichen Funktionen noch einmal grundsätzlich auf Nutzen und Notwendigkeit überprüft. Daher war es zwingend erforderlich, dass sich alle Mitarbeiter, die an diesem Projekt beteiligt waren, von gewohnten Vorgehensmustern frei machten. Gegenstand dieser Diskussionen war nicht nur der Abbau von Leistungen, sondern auch der Aufbau zusätzlicher Leistungen. Ein wichtiger Aspekt war hier, dass Leistungen, die die Sparkasse bisher noch nicht erbracht hat, für den künftigen Erfolg jedoch wichtig sind, auf diesem Weg verankert wurden.

Phase 3

Unwirtschaftliche Ergebnisse resultierten nicht nur aus Leistungen und Arbeitsergebnissen, die in dem erbrachten Ausmaß oder in der erzielten Form nicht benötigt werden, sondern häufig aus unzweckmäßigen Arbeitsabläufen, Arbeitshilfsmitteln und Systemen. Diese Erkenntnis traf sowohl innerhalb von Abteilungen bzw. Entscheidungseinheiten als auch bereichsübergreifend zu.

Um Inselfösungen und Schnittstellenprobleme zu vermeiden, wurden die Arbeitsabläufe sowohl aus Abteilungs- und Einzelleistungssicht als auch strukturell in zusammenhängenden Leistungsblöcken optimiert. Nur auf diese Weise konnten Doppelarbeiten an Informations-, Kommunikations- und Steuerungsprozessen und Mängel vermieden werden.

Phase 4

Die abschließende konzeptionelle Aufgabe bestand in der Erarbeitung eines Vorschlags für die künftige Organisation der Stabs- und Servicebereiche. In die Überlegungen gingen Aspekte der Aufgabenbündelung, Kapazitäten, Gesamtaufbauorganisation, Kosten und der künftigen Ausrichtung ein. Dabei wurden zum einen die optimalen (End-)Zielstrukturen beschrieben, zum anderen die zeitnahe Machbarkeit in Form von Stufenlösungen berücksichtigt.

Phase 5

Im Rahmen der Projektumsetzung waren die für die jeweiligen Arbeitsgebiete bzw. Abläufe künftig zuständigen Führungskräfte für ihre Bereiche verantwortlich. Dieses Verfahren hat sich in der Praxis bewährt. Ihre Aufgabe war es, die Erreichung der jeweiligen Projektziele sicherzustellen. Sie berichteten über den Umsetzungsstand direkt dem Vorstand.

Unterstützt wurden sie dabei durch eine sachgerechte Umsetzungsplanung. In einer Übersicht wurden die Hauptaufgaben für die Umsetzung und die groben Zeitziele definiert. Damit hatte die Geschäftsleitung den Überblick über die Gesamtprojektplanung und den angestrebten Zeithorizont. Für die einzelnen Aufgaben wurden Verantwortliche und Termine festgelegt. Dadurch war eine reibungslose Umsetzung bei eindeutiger Zuweisung von Verantwortlichen gewährleistet.

Optimierungskriterien

Grundsätzlich lassen sich die realisierten Optimierungsmaßnahmen nach fünf Kriterien sortieren (s. Abb. 3):

- > Aufgabenreduzierung
- > Aufgabenbündelung
- > Aufgabenvereinfachung
- > Beseitigung kapazitätsbezogener Ineffizienzen
- > Ausgestaltung wichtiger zusätzlicher Aufgaben

Aufgabenreduzierung

Die Reduzierung von Leistungen und Aufgaben bildete den ersten Stellhebel. Denn was entfällt, muss nicht mehr optimiert werden. Als Beurteilungskriterien wurden die Notwendigkeit der Leistungen für die Sparkasse insgesamt und für die bisherigen internen Leistungsempfänger im Detail herangezogen. Zusätzlich wurde begutachtet, ob Leistungsqualität und -frequenz angemessen waren. So wurde unter anderem die Zahl der Vertriebsstatistiken reduziert, die zuvor manuell erstellt worden waren, oder Zusatzkontrollen von Sonderkonditionen durch die Finanzabteilung abgeschafft. Letztendlich fand sich eine Vielzahl entbehrlicher Leistungen, die über die Jahre gewachsen und nicht mehr überprüft worden waren.

Aufgabenbündelung

Der zweite wichtige Optimierungsstellhebel war die Bündelung zusammenhän-

ABBILDUNG 2

Stabs- und Serviceeinheiten werden zweigleisig analysiert und optimiert

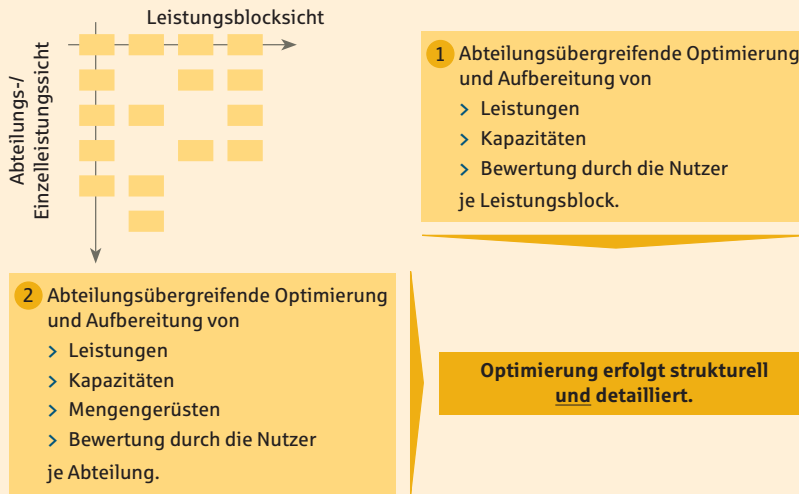


ABBILDUNG 3

Stellhebel Stabs- und Serviceeinheiten

Stellhebel	Beispiele
Aufgabenreduzierung	<ul style="list-style-type: none"> > Manuelle Vertriebsstatistiken > Zusätzliche Kontrolle von Sonderkonditionen im Unternehmensbereich Finanzen >
Aufgabenbereinigung/-bündelung	<ul style="list-style-type: none"> > Vertriebscontrolling und -steuerung > Abrechnungswesen: Rechnungstellung und Kontenabstimmung >
Aufgabenvereinfachung	<ul style="list-style-type: none"> > Kopplung, Planung und Abrechnung für „ZBVIer“ > Integration/Vereinheitlichung Datenhaltung und -pflege für CRM >
Beseitigung kapazitätsbezogener Ineffizienzen	<ul style="list-style-type: none"> > Plausibilisierung, Kapazitäten mit Bearbeitungszeiten/Stückzahlen > Benchmarking, Kapazitäten bei einzelfallbezogenen Tätigkeiten >
Ausgestaltung wichtiger zusätzlicher Zentralaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> > Programm Management zur Projektportfoliosteuerung > Management Operationeller Risiken >

Beseitigung von Ineffizienzen

Die Beseitigung kapazitätsbezogener Ineffizienzen ist ein Prozess, mit dem die Angemessenheit und gegebenenfalls die Anpassung bestehender Kapazitäten für die erbrachten Aufgaben und Leistungen überprüft wird. Dazu wurden auf Einzelaufgabenbasis die Bearbeitungszeiten für bestimmte Leistungen auf ihre Plausibilität hin untersucht. Dieser Vorgang erfolgte unter drei Aspekten, aus

- > dem Vergleich mit externen Benchmark-Größen,
- > der Berechnung der erforderlichen Kapazität auf Basis der Stückzahlen,
- > den Bearbeitungszeiten, die zum einen „vor Ort“ erhoben und zum anderen von den Mitarbeitern geschätzt worden sind.

Zusätzliche Aufgaben

Die Neuausrichtung der Stabs- und Servicebereiche ist über den Effizienzgedanken hinaus mit der Frage verknüpft worden, welche Aufgaben und Leistungen die Sparkasse Forchheim auch künftig noch erfüllen bzw. anbieten muss, um ihre Wettbewerbskraft zu bewahren. Ein Aufgabenbereich dabei war die Einführung eines Programm-Managements, das eine effizientere Steuerung des Projektportfolios von vielen untereinander verknüpften Einzelprojekten gewährleistet. Programm-Management-Tools unterstützen diese Aufgabe, indem sie eine strukturierte Vorgehensweise zur Bestimmung des strategischen Beitrags, der Komplexität, der möglichen Risiken und der Wirtschaftlichkeit von Einzelprojekten sowie maßgeblicher Projektinterdependenzen sicherstellen.

Resümee

Die Stabs- und Serviceeinheiten bergen hohe Effizienzpotenziale. Mit der Methode der generischen Aufgabengestaltung ist es gelungen, diese signifikanten Effizienzsteigerungen in der Größenordnung von rund 20 % auch tatsächlich zu realisieren. Erfolgsentscheidend dafür ist die Anwendung des „Prinzips der Beweislastumkehr“ sowie eine rentabilitäts- und nutzenorientierte Vorgehensweise. Die Sparkasse Forchheim bietet heute ein höheres Serviceniveau, für das sie einen geringeren Aufwand als früher benötigt. Sie hat mit dieser Reorganisation ihre Stabs- und Servicebereiche nun auch auf die „Vertriebsparkasse der Zukunft“ ausgerichtet. ◀

► gender Aufgaben und Leistungen. Dadurch wurden zum einen Synergien erzielt, zum anderen reduzierte sich die Zahl der Schnittstellen signifikant. Zu den Aufgabenpaketen, die aus unterschiedlichen Organisationseinheiten zusammengeführt wurden, gehörten unter anderem das Vertriebscontrolling und Vertriebsstatistiken, das Gebäude- und Sachkostenmanagement.

Aufgabenvereinfachung

Thema waren hier klassische Optimierungsmaßnahmen zur Vereinfachung der Leistungserbringung. Dabei wurden Formulare integriert und vereinfacht, die IT-Unterstützung verbessert, Arbeitsschrittfolgen verändert und Aufgaben gebündelt. Das Ergebnis war eine Vereinfachung der Leistungserbringung bei allen künftigen Aufgaben.