

Mit dem Intensivprogramm das Betriebsergebnis systematisch verbessern

Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein (SGVSH), Bordesholmer Sparkasse AG

In Zeiten schwieriger Rahmenbedingungen und rückläufiger Betriebsergebnisse suchen Sparkassen nach Möglichkeiten, die Ertragslage zu verbessern. Basierend auf den Impulsen des DSGVO-Projekts „Sparkassen im Kontext von Negativzinsen und Digitalisierung“ (SiNDi) wurde ein Intensivprogramm entwickelt, das systematisch mögliche Potenziale zur Ergebnisverbesserung aufzeigt. Der SGVSH, die Bordesholmer Sparkasse AG und die Sparkassen Consulting haben das Programm erfolgreich erprobt.

Die Planungsrechnungen der Sparkassen weisen für die kommenden Jahre weiter rückläufige Betriebsergebnisse aus. In der strategischen Planung ist durch den Vorstand festzulegen, wieweit ein Ergebnissrückgang akzeptiert werden kann oder ob ein Mindestergebnis erreicht werden muss, beispielsweise aus Erfordernissen der Kapitalplanung.

Eine wesentliche Erkenntnis aus SiNDi ist, dass bei konsequenter Umsetzung bestehender Konzepte die erwartete Ergebnislücke bei vielen Sparkassen geschlossen werden kann. Die Herausforderung bestand nun darin, die Zahlenwelt mit einer transparenten Maßnahmenwelt zu unterlegen. In der Folge wurde unter Federführung des Sparkassenverbands Baden-Württemberg ein Programm entwickelt, das diese Anforderungen erfüllen kann.

Ausgangssituation – ein Programm, keine komplexe Konzeption

Bei dem Intensivprogramm handelt es sich um ein Set an schnell umsetzbaren und schnell wirkenden Maßnahmen. Die Umsetzungsdauer je Maßnahme darf neun Monate nicht überschreiten und erste Erfolge aus den Maßnahmen müssen innerhalb von 24 Monaten nach Programmstart realisiert werden können. Dies hat zur Folge, dass keine komplexen „Riesenprojekte“ Bestandteil des Maßnahmenportfolios sind, sondern gegebenenfalls einzelne Arbeitspakete aus diesen.

Die Strukturierung der Maßnahmen orientiert sich an der Erfolgsspannenrechnung – betrachtet werden

- » das Zinsergebnis aus dem Kundengeschäft,
- » das Provisionsergebnis,
- » Erträge aus dem Eigengeschäft,
- » der Personalaufwand und
- » der Sachaufwand.

In Form von Steckbriefen sind derzeit 77 Maßnahmen standardisiert und übersichtlich dargestellt. Je Maßnahme gibt es eine Business-Case-Betrachtung, so dass auf dieser Basis eine Effektableitung für die Sparkasse möglich ist. Eine Differenzierung der Effekte erfolgt in Abhängigkeit von der Institutsgröße, wobei die Bilanzsumme maßgeblich ist.

	60,50	1.087,49
	223,53	787,49
300,00		840,85
	53,36	964,35
	123,50	814,35
150,00		902,21
	87,86	700,21
202,00		847,57
	147,46	982,50

Technisch wird das Programm derzeit noch von einer Excel-Lösung unterstützt – mittelfristig ist die Entwicklung einer dauerhaften webbasierten Anwendung angedacht.

Fazit

Es ist kein neues umfangreiches Konzept mit langfristiger Umsetzungsdauer und schwer greifbarem finanziellen Ergebnis entwickelt worden, sondern man hatte einen konkreten Maßnahmenpool mit durchgängiger Ergebnisabschätzung zusammengestellt.

Auftrag – Verprobung der Praxistauglichkeit des Programms

Der SGVSH erkannte den möglichen Nutzen des Programms: Mit sehr überschaubarem Aufwand konnte es gelingen, Transparenz über wirksame Maßnahmen zu erlangen, die kurzfristig zu einer Ergebnisverbesserung beitragen können. Jedoch lagen noch keine umfangreichen Erfahrungen zur Praxistauglichkeit des Programms vor. Es war zu klären, ob das Programm die Anforderungen erfüllt.



- » Eignen sich die zusammengetragenen Maßnahmen?
- » Sind die Inhalte der Steckbriefe ausreichend und verständlich?
- » Sind die Quantifizierungsansätze valide?

... dies waren nur einige der Fragen, die es zu beantworten galt.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt war, sicherzustellen, dass eine effiziente und schlanke Vorgehensweise zu einer großen Akzeptanz bei den Mitarbeitern in der Sparkasse führt.

Gemeinsam mit der Bordesolmer Sparkasse und der Sparkassen Consulting stellte man sich den Aufgaben und verprobte im vierten Quartal 2018 dieses Programm.

Vorgehen – frühzeitiges Einbinden der Führungskräfte als Erfolgsfaktor

Mit relativ geringem Aufwand sollte unter Beteiligung der Führungskräfte der Sparkasse der Entwurf des Maßnahmenportfolios erarbeitet werden.

Hierzu wurde ein Ganztagesworkshop durchgeführt. Neben dem Vorstand der Sparkasse sowie Vertretern des SGVSH nahmen die Führungskräfte der Bordesolmer Sparkasse teil.

Nach einer kurzen Vorstellung des Programmgedankens und der geplanten Vorgehensweise wurden alle Maßnahmen kurz erörtert. Für jede Maßnahme wurde festgelegt, ob diese im weiteren Projektverlauf betrachtet werden soll. Ergänzend wurde für die so ausgewählten Maßnahmen die Bearbeitungsverantwortung für die anstehende Validierungsphase bestimmt. Die Ergebnisse dokumentierte man während des Workshops in der zugehörigen Excel-Datei. Von den 77 Maßnahmen wurden 44 Maßnahmen zur Validierung ausgewählt.

In der sich anschließenden Validierungsphase beschäftigten sich die Fachspezialisten der Sparkasse mit den Maßnahmenvorschlägen. Basierend auf dem institutsindividuellen Umsetzungsstand wurden die Maßnahmeneffekte angepasst. In dieser etwa acht Wochen dauernden Phase unterstützten die Berater der Sparkassen Consulting als fachliche Ansprechpartner. Abschließend wurden die validierten Maßnahmen zusammengetragen und bildeten so den Entwurf des institutsindividuellen Maßnahmenportfolios.

In einem zweiten Workshop wurden die Ergebnisse der Validierungsphase vorgestellt und diskutiert. Je Maßnahme wurde eine Umsetzungsempfehlung ausgesprochen. Ergebnis dieses Workshops war der finale Entwurf des Maßnahmenportfolios. Von den ursprünglich 77 Maßnahmen waren 18 Maßnahmen verblieben, die zur Umsetzung empfohlen wurden. Der geschätzte Gesamteffekt pro Jahr bewegt sich im mittleren sechsstelligen Euro-Bereich.

Als nächster Schritt kann der Vorstand die Maßnahmenumsetzung beschließen. Sind die Maßnahmen mit der Projektplanung und der mittelfristigen Unternehmensplanung verzahnt, kann ihre Umsetzung gestartet werden. Eine Umsetzungsbegleitung durch die Sparkassen Consulting ist hinsichtlich des Projektcontrollings oder auch der fachlichen Unterstützung möglich.

Wesentliche Ergebnisse – ein schlankes Vorgehen liefert praxistaugliche Ergebnisse

Die Verprobung hat gezeigt, dass die zusammengetragenen Maßnahmen und deren Darstellung gut geeignet sind, um in einer Sparkasse diskutiert und bewertet zu werden. Die Ansätze zur Effektbewertung wurden bei den meisten Maßnahmen bestätigt und konnten gut auf die Sparkasse übertragen werden.

Die schlanke Vorgehensweise und die frühzeitige Einbindung der Führungskräfte sorgten für Akzeptanz und gewährleisteten eine kostengünstige Erarbeitung anwendbarer Ergebnisse.

Im Ergebnis des Projekts verfügt die Bordesholmer Sparkasse über den Entwurf eines Maßnahmenportfolios. Dessen Maßnahmen und mögliche Effekte sind institutsindividuell diskutiert und bei Bedarf angepasst worden. Nach Beschlussfassung kann die Umsetzung beginnen.

Fazit

Das Intensivprogramm ist gut geeignet, Sparkassen bei der systematischen Diskussion zur Verbesserung des Betriebsergebnisses zu unterstützen. Eine externe Unterstützung durch die Sparkassen Consulting sichert eine qualitativ hochwertige und effiziente Umsetzung bei geringer Belastung der eigenen Ressourcen.

Dr. Christof Ipsen

Stellvertretender
Verbandsgeschäftsführer
Sparkassen- und Giroverband für Schleswig-Holstein

Markus Schaly

Vorstandsvorsitzender
Bordesholmer Sparkasse AG

Stephan Käther

stv. Unternehmensbereichsleiter

Thomas Hämmerl

Prokurist