

Betriebswirtschaftliche Blätter

30. Juli 2018 - 08:30 | Wettbewerbsfähigkeit

Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen

Bernd Jacobs, Klaus Minarsch, Thomas Hämmerl

Digitalisierung, Bankenregulierung und Niedrigzinsphase sind aktuell die bestimmenden Makrotrends in der Bankenwelt. Diesen stehen noch oft ungenutzte Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenziale bei Prozessen und Strukturen in den Sparkassen gegenüber – wesentliche Erfolgsfaktoren, um die komplexen Herausforderungen zu bewältigen.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Sechs zentrale Zukunftsprojekte sollen die Sparkasse fit machen für die neuen, vor allem digitalen, Herausforderungen und gleichzeitig die Ertragskraft nachhaltig verbessern.

*(Chaiyawat/
fotolia)*

Die Bankenwelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel mit immer höherer Veränderungsgeschwindigkeit. Vielfältige Makrotrends beeinflussen auch die wirtschaftliche Situation der Sparkassen massiv und nachhaltig. Daher sind Innovation und Initiative nötig, um diesen Anforderungen begegnen zu können und die Zukunfts- sowie Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Sparkasse zu sichern. Auch die Sparkasse Haslach-Zell ist massiv von diesen Veränderungen betroffen. Vielfältige Interdependenzen zwischen den verschiedenen Entwicklungen erhöhen die Komplexität bei der Lösungsfindung zusätzlich. Deshalb hat das Institut ein umfangreiches Portfolio an Zukunftsprojekten initiiert, um bis zum Jahr 2020 genügend Schlagkraft zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu gewinnen.

Weitreichende Veränderungen

Die fortschreitende Digitalisierung der Gesellschaft verändert nicht nur die technischen Möglichkeiten, sondern auch die Gewohnheiten und das Verhalten der Menschen. Das Smartphone etwa ist als zentrales Medium nicht mehr aus unserem Alltag wegzudenken.

Zudem drängen verstärkt sogenannte Fintechs mit immer neuen Banklösungen auf den Markt: Diese reichen von neuen Banking-Apps und Bezahlverfahren über Robo-Advisory bis hin zu Social Trading. Damit verschärft sich einerseits die ohnehin schon intensive Wettbewerbssituation im Bankenumfeld. Andererseits wirkt sich dies auch deutlich auf die Kundenanforderungen und -bedürfnisse aus.

Beide Dimensionen bedeuten einen erheblichen Veränderungsdruck auf die Sparkasse Haslach-Zell, um weiterhin in gewohnter Weise für ihre Kunden als kompetenter Ansprechpartner vor Ort zu sein.

Wachsender Aufwand und deutlich sinkende Erträge

Daneben steigen aufgrund der Bankenregulierung die Eigenkapitalanforderungen sowie der interne Aufwand, um die aufsichtsrechtlichen Anforderungen sicherzustellen, stetig. Mit den seit der Finanzkrise verschärften Eigenkapitalanforderungen wird Eigenkapital zunehmend zum Engpassfaktor und limitiert damit auch die Geschäftstätigkeiten.

Jeder Sparkasse ist beispielsweise durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht eine sogenannte SREP-Kapitalquote zugewiesen (SREP: Supervisory Review and Evaluation Process) worden. Die meisten Institute müssen dadurch weiteres Eigenkapital zusätzlich zu den bisherigen Anforderungen vorhalten.

Ferner werden wachsende Kapazitäten benötigt, um das Einhalten der aufsichtsrechtlichen Anforderungen sicherstellen zu können. Aufgrund der stetig zunehmenden Internationalisierung des Bankenaufsichtsrechts werden dabei länderspezifische und größenabhängige Besonderheiten immer seltener berücksichtigt. Die festgelegten Regulierungsmaßnahmen sind von allen Banken und Sparkassen in gleicher Form zu erfüllen.

Vor allem für kleinere bis mittelgroße Institute, wie die Sparkasse Haslach-Zell, steigt der Aufwand, um diesen Anforderungen weiterhin angemessen gerecht zu werden, überproportional an.

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

Gefragt: Innovation und Initiative

Die langanhaltende Niedrigzinsphase wird zu einer wachsenden Herausforderung für die Sparkasse. Zinserträge machen klassischerweise den Großteil des Gesamtertrags aus. Aufgrund der in Deutschland üblichen Festzinsvereinbarungen über mehrere Jahre hinweg reduziert der wachsende Anteil niedrig verzinsler Verträge im Portfolio der Sparkasse deutlich die Erträge auf mittlere bis lange Sicht - ohne Gegenmaßnahmen bei möglicherweise steigenden Zinsen für die Sparkasse offenzuhalten.

Somit entsteht ein Spannungsfeld, das das klassische Geschäftsmodell einer Sparkasse deutlich unter Druck setzt. Daher sind Innovation und Initiative erforderlich, um die Zukunfts- sowie Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.



(BBL)

Genau dies zeigt die Sparkasse Haslach-Zell. Nach dem Motto "Zukunft sichern und Schlagkraft gewinnen" hat die Sparkasse, ausgehend von klar definierten Zielen, ein breites Projektportfolio, um die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen, initialisiert (s. Abb. 1). An dessen Entwicklung ist der Vorstand ergebnisoffen herangegangen und auch nicht davor zurückgeschreckt, außergewöhnliche Maßnahmen umzusetzen. Um die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkasse zu sichern, hat sich der Vorstand nicht durch die üblichen Grenzen bei der Entwicklung innovativer Maßnahmen abschrecken lassen. Denn diese haben das Institut in die aktuelle Situation geführt und sind demzufolge nicht zwangsläufig förderlich auf dem Weg in die Zukunft.

Auch wenn aufgrund externer Einflüsse nicht alle Ideen des Vorstands - trotz deutlich positiver Nutzenbilanz - umgesetzt werden konnten, hat die Sparkasse ein breites Projektportfolio mit umfangreichen Maßnahmen definiert. Sind diese Projekte erfolgreich umgesetzt, kann die Sparkasse ihre Zukunftsfähigkeit aus eigener Kraft langfristig sichern. Wo nötig, ist externe Unterstützung wie die Sparkassen-Consulting beauftragt worden, um durch deren Erfahrungen den Projekterfolg zu gewährleisten.

Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Bewältigung des anstehenden Veränderungsprozesses sind nach Ansicht des Vorstands die Mitarbeiter sowie die Identität der Sparkasse. Nur gemeinsam lassen sich die Aufgaben bewältigen und das Institut "der leistungsstarke sowie sympathische Wunscherfüller Nummer eins" in der Heimat bleiben.

Erträge steigern und Kosten senken

Der Vertrieb wird umgebaut, die Banksteuerung neu gedacht, neue Prozesswelten werden übernommen. Die Erträge sollen so nachhaltig gesteigert und die Kosten gesenkt werden. Zur Orientierung dienen zentrale Projekte und Organisationsmodelle der Sparkassen-Finanzgruppe, etwa für eine verstärkte Standardisierung von Standardmengenprozessen zur Kostenreduktion.



(BBL)

Das Projektportfolio der Sparkasse Haslach-Zell umfasst sechs zentrale Zukunftsprojekte zu verschiedenen Hauptthemen - einschließlich vielfältiger Teilprojekte, Maßnahmen und Aufgaben (s. Abb. 2). Dabei gibt es verschiedene Abhängigkeiten zwischen den Themen. Durch eine strukturierte Bearbeitung in einem ganzheitlichen Rahmen sollen möglichst vielfältige Synergieeffekte realisiert werden.

Eines dieser zentralen Zukunftsprojekte zielt darauf ab, die Beratungsqualität zu steigern. Dafür sollen unter anderem die Vertriebsstrategie der Zukunft (VdZ) im Privatkundenbereich sowie bereits erarbeitete Maßnahmen aus dem VdZ-Projekt im Firmenkundenbereich umgesetzt werden. Auch das vorhandene Kunden-Service-Center soll zu einem Kunden-Beratungs-Center 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. Dabei soll OSPlus-Neo bereits im ersten Halbjahr 2018 voll zum Einsatz kommen.

An dieser Stelle zeigt sich eine der ersten wesentlichen Abhängigkeiten zu den anderen Projektthemen. Denn die Optimierungspotenziale einer neuen digitalen Beratungsanwendung können nur voll ausgeschöpft werden, wenn auch in anderen Bereichen der Sparkasse die Digitalisierung vorangetrieben wird.

Zudem fordern Kunden vermehrt eine digitalisierte Sparkasse und werden zu einem weiteren Treiber der Entwicklung. Das Zukunftsprojekt Digitalisierung will die Datenverfügbarkeit, die Dateistruktur sowie die Zugriffsschnelligkeit verbessern. Die Themen reichen von der digitalen Beschlussvorlage und -entscheidung über die Einführung der elektronischen Kreditakte bis hin zur Digitalisierung des Posteingangs und des Ablagesystems.

Digitalisierung bedeutet neben der Umwandlung analoger zu digitalen Daten auch eine Anpassung der Prozesse. Dabei liegt die Herausforderung vor allem in der Umstellung manueller Tätigkeiten auf digitale, teilweise automatisch ablaufende Vorgänge. Deshalb heißt ein weiteres zentrales Zukunftsprojekt Prozessmanagement: Es soll unter konsequenter Nutzung der Standards der Sparkassen-Finanzgruppe systematisiert und professionalisiert werden.

Ein innovatives Raumkonzept - für eine höhere Flächenattraktivität und -produktivität - unterstützt zusätzlich die Optimierungspotenziale: Im Idealfall verbessert ein Büro in Verbindung mit optimierten Prozessen die Qualität der Zusammenarbeit, die Kommunikation, das Arbeitsklima und damit die Produktivität.

All diese Veränderungen bedeuten eine große Herausforderung für das Personal. Auf dem Weg der Veränderung will die Sparkasse ihre Mitarbeiter nicht allein lassen. Daher ist die Personalentwicklung bewusst als eines der zentralen Zukunftsprojekte positioniert worden. Das gesamte Personal soll sich gemeinsam weiterentwickeln, um den Anforderungen der Zukunft besser begegnen zu können. Auf diese Weise soll der Führungsprozess optimiert und die Mitarbeiterförderung in der Sparkasse positioniert werden.

Die in allen Projekten realisierten Optimierungspotenziale werden durch das Zukunftsprojekt Personalkostenreduzierung begleitet. Aufgrund des massiven Einflusses verschiedener Makrotrends auf die Ertragssituation muss auch die Sparkasse Haslach-Zell die Kosten weiter senken. Dabei hat die Sozialverträglichkeit der Maßnahmen jedoch oberste Priorität. Deshalb wird dabei das Prinzip der doppelten Freiwilligkeit verfolgt.

Fazit

Die Sparkasse Haslach-Zell hat ein weitreichendes Portfolio an Zukunftsprojekten initialisiert, die in ihrer Gesamtheit die Sicherung der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Hauses sicherstellen sollen. Langfristig erfolgreich umsetzen lässt sich das Konzept nur, wenn alle aufgezeigten Komponenten eng verzahnt sind. Wichtig ist dabei eine proaktive Vorgehensweise. Zudem soll die Chance auf eine Generierung von Ertragsmöglichkeiten forciert werden.

Ein "Zu-Tode-Sparen" ist für das Institut keine Antwort auf die aktuell und künftig schwierigen Rahmenbedingungen in der Bankenwelt. Größtenteils noch ungenutzte Optimierungs- bzw. Entwicklungspotenziale bei Prozessen und Personal sind wesentliche Erfolgsfaktoren, um die künftigen Herausforderungen zu bewältigen. Sie müssen jedoch strategisch bedacht und erfolgsorientiert umgesetzt werden. Vor allem die starke Heimatverbundenheit und Regionalität sowie die stark kundenorientierte Ausrichtung werden beim Umbau sehr vorsichtig an die von außen herangetragenen Einflüsse zu adaptieren sein.

Autoren

Bernd Jacobs ist Vorstandsvorsitzender und Klaus Minarsch Vorstandsmitglied der Sparkasse Haslach-Zell.

Thomas Hämmerl ist Leiter des Unternehmensbereiches Betrieb und Steuerung der Sparkassen Consulting GmbH in München.



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