

## Handlungsdruck wächst

Neue Ansätze im Prozess- und Kostenmanagement standen im Mittelpunkt einer Veranstaltung der Proservice Dienstleistungsgesellschaft, zu der Vertreter von rund 100 Sparkassen nach Bonn gekommen waren.



Diskutierten beim Fach- und Führungsforum (von links): Klaus Tiedeken, Ralf Fleischer, Albrecht Veit, Achim Knell, Marcus Riekeberg und Sascha Girth.

(Proservice)

Beim größten Fach- und Führungsforum für die Organisation und Zentralen Dienste der Sparkassen wurden Praxisberichte und neue Ansätze im Prozess- und Kostenmanagement vorgestellt und diskutiert. Dabei standen Themen wie Personalveränderung, Auslagerung und eine veränderte Vertriebsstruktur im Fokus.

Die Proservice-Geschäftsführer Sascha Girth und Werner Faßbender betonten, dass geringere Zinsmargen, hohe Administration durch regulatorische Anforderungen und die voranschreitende Digitalisierung erhebliche Veränderungen für die Sparkassen bedeuten. Eine sinnvolle Arbeitsteilung im Verbund, mehr Flexibilität in den Prozessen und die Vernetzung der Geschäftsgebiete seien Lösungen, die bereits für Sparkassen umgesetzt werden.

Für Professor Marcus Riekeberg, Geschäftsführer Sparkassen Consulting, sind die Zeiten vorbei, in denen man durch den Kauf eines billigeren Teppichbodens die Kosten senken könne. Und nur von der Substanz zu leben, sei keine Perspektive. Ralf Fleischer, Vorstandsvorsitzender Stadtsparkasse München, prognostiziert der Gruppe schwierige Zeiten, denn Märkte und Entwicklungen zwingen die Sparkassen, sich von Bewährtem zu lösen. Anhand einer aktuellen Studie verdeutlicht er den hohen Stellenwert der persönlichen Beratung in der Filiale und rät, sich nicht vom Filialkonzept abbringen zu lassen. Zudem forderte er auch von den Verbänden neue Wege, um den Markt zu erobern.

## Verbandsübergreifend kooperieren

Für Albrecht Veit, stellvertretender Verbandsgeschäftsführer Ostdeutscher Sparkassenverband, sind verbandsübergreifende Kooperationen ein Lösungsweg zur deutlichen Effizienzsteigerung. In diesem Zusammenhang berichtete er über das gemeinsame Bargeldservice-Angebot für die OSV-Sparkassen unter der Federführung der Proservice.

Den steigenden Kostendruck spürt auch die Kreissparkasse Köln. In einem Praxisbericht erklärte Vorstandsmitglied Klaus Tiedeken, wie sich variabilisierte (Fix-)Kosten bei Reorganisationen auswirken. Seine klare Empfehlung lautet: Die Verlagerung von Aufgaben auf Dienstleister schafft wirtschaftliche Vorteile mit großer Transparenz.

„Kostenmanagement ist das zentrale Thema der nächsten fünf Jahre“, so Dirk Schaufelberger, Mitglied des Vorstands Sparkasse Dortmund. Für ihn gibt es zwei Perspektiven, die jedoch nur zusammen funktionieren können: Unter Zeit- und Ergebnisdruck sei es legitim, kurzfristig zusammenstreichen was geht. Für nachhaltigen Erfolg müssen jedoch die bisherigen Strukturen und Wertschöpfungstiefen grundsätzlich infrage gestellt und geändert werden.

## **Aufgaben stärker bündeln**

Frank Spellerberg, Referent Betriebswirtschaft und IT-Strategie, DSGVO, stellte die Ergebnisse zur Outsourcinglandkarte 2014 vor. In einzelnen Bereichen gebe es deutliche prozentuale Veränderungen des Outsourcingvolumens. Zuwächse bei den kommunikativen und Know-how-getriebenen Leistungen seien besonders auffällig.

In der Podiumsdiskussion „Vertriebssparkasse aus Sicht des Betriebs“ verband Moderator Achim Knell, Abteilungsdirektor Organisation, IT und Prozesse beim Rheinischen Sparkassen- und Giroverband, die starke Veränderung im Vertrieb mit dem Betrieb der Organisation und den Zentralen Diensten.

Sparkassenchef Fleischer sieht die Notwendigkeit, Aufgaben in Stabs- und Produktionsbereichen der Sparkassen-Finanzgruppe stärker zu bündeln, und wünscht sich an dieser Stelle ein einheitliches Commitment aller Entscheidungsträger im Sinne einer Gesamtstrategie. Aus Sicht von Professor Riekeberg liegt die Krux in der Geschwindigkeit. Er fordert dazu auf, deutlich schneller zu handeln und ebenfalls die Organisation zu vereinheitlichen. Dem Kunden sei letztlich egal, bei welcher Sparkasse er Kunde ist, ob in München oder Köln.

Für Klaus Tiedeken ist die Ausrichtung als Kundensparkasse, anstatt der sogenannten „Vertriebssparkasse“ wichtig. Die persönliche Kundenbeziehung habe trotz Digitalisierung eine große Bedeutung. Prozesseffizienz könne seiner Meinung nach auch durch geringere Fehlerquoten in einfachen Prozessen erzielt werden.

Das Problem Geschwindigkeit verdeutlichte Sascha Girth, Proservice-Geschäftsführer, an dem durchschnittlichen Presales-Aufwand der Proservice von 18 Monaten. Dabei betreffe das lediglich die Prozesse, die für eine Sparkasse völlig unkritisch seien und bei der die reine betriebswirtschaftliche Betrachtung nicht ausreicht. Er forderte die Anwesenden auf, über eine Verzielung nach Exzellenz im Betrieb nachzudenken.

## **Ängste und Bedenken bei Betroffenen**

Unter dem Namen Proregio gliederte die Stadtparkasse Wuppertal am 1. Mai 2014 verschiedene Bereiche an die Proservice aus. Insgesamt 27 Mitarbeitern wurden der Proservice gestellt und blieben weiterhin Teil der Sparkassenfamilie am Standort Wuppertal. Wie das Projekt umgesetzt wurde und wie die Situation in der Stadtparkasse Wuppertal konkret nach einem Jahr aussieht, führte Gabriele Forthmann und Stefan Quel aus Sicht des Personalrats und Organisators vor Augen. Einigkeit herrschte darüber, dass die frühzeitige und offene Kommunikation mit allen Beteiligten ausschlaggebend für die gute Akzeptanz und den Erfolg waren. Dennoch mussten

seitens des Personalrats Ängste und Bedenken der betroffenen Mitarbeiter durch viele persönliche Gespräche aufgefangen werden. Das Fazit fiel dennoch positiv aus, und die Stadtsparkasse freut sich über die Ausweitung des Kundenstamms und Angebots am Standort Wuppertal.

Derart auf das Thema eingestimmt, diskutierten Gabriele Forthmann, Wolfgang Pietrzak, Direktor Organisation Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert, Stefan Quel, Dirk Schaufelberger und Werner Faßbender in einer von Frank Spellerberg moderierten Gesprächsrunde, wie sich Outsourcing mit vorhandenem Personal vereinen lässt. Laut Befragung zur Outsourcinglandkarte 2014 gaben 53 Prozent der Vorstände an, derzeit nicht mehr Leistungen auszulagern, weil sie die Arbeitsplätze ihrer Mitarbeiter am Ort erhalten möchten.

Integrative Personalkonzepte seien hier eine adäquate Alternative, findet Dirk Schaufelberger. Die Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert übergibt am 1. Juni ausgewählte Bereiche der Zentralen Dienste mit insgesamt 18 Mitarbeitern an die Proservice. Der Projektleiter der Sparkasse, Wolfgang Pietrzak, bestätigte, dass die Entscheidung zunächst kein „Hurra-Gefühl“ bei den betroffenen Mitarbeitern ausgelöst hätte. Insbesondere das Thema Arbeitsverdichtung werde sowohl in Wuppertal wie auch in Hilden-Ratingen-Velbert von den Mitarbeitern skeptisch betrachtet. Doch das Modell Proregio biete Chancen für die Mitarbeiter, die offen für Weiterentwicklungen sind. (DSZ)