



BdZ

Betriebsstrategie der Zukunft individuell und erfolgreich umsetzen

Nachdem die Sparkassen mittels VdZ PK und VdZ FK ihren Vertrieb schlagkräftiger aufstellen, folgt mit der „Betriebsstrategie der Zukunft“ (BdZ) nicht nur die logische Ergänzung im Betriebsbereich, sondern auch der betriebswirtschaftliche Überbau. Im Kern geht es um die Beantwortung der zentralen Frage, wie Sparkassen auch in Zeiten von Niedrigzinsen, Digitalisierung und regulatorischen Anforderungen ihre Handlungs- und Investitionsfähigkeit behalten können. Die DNA einer typischen Sparkasse soll erhalten bleiben und bildet somit eine zentrale Leitplanke für alle Optimierungsmaßnahmen.

BdZ formuliert signifikante Kostensenkungserwartungen zur Sicherstellung eines auskömmlichen Betriebsergebnisses. Die Umsetzung von BdZ soll über eine konsequente Nutzung vorhandener Standardisierungs- und Automatisierungsmöglichkeiten sowie die Neuordnung der Arbeitsteilung im Verbund erfolgen. Die Industrialisierung marktferner Leistungen, die nicht zum Kerngeschäft zählen, soll durch die Auslagerung an zentrale Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe vorangetrieben werden. BdZ umfasst nicht nur Maßnahmen für die Marktfolge- und Stabsbereiche, sondern integriert auch bestehende Ansätze für den Vertrieb.

Bei der Umsetzung von BdZ, dies zeigt unsere Projekterfahrung, sind spezifische Umsetzungshürden zu meistern.

BdZ ist weniger ein Projekt - vielmehr ein Programm, das auf die dauerhafte Sicherstellung eines bestimmten Kostenniveaus hinarbeitet. Der Bestimmung des individuellen Ambitionsniveaus und der Formulierung eines strategischen Zielbildes für die Aufwandsseite kommt somit in der Frühphase der Umsetzung eine zentrale Bedeutung zu (vgl. Abbildung).

Der strategische Überbau im Sinne eines BdZ-Leitbildes gibt Orientierung für Führungskräfte sowie Mitarbeiter und kann dazu beitragen, dass BdZ nicht als reines Kostensenkungsprogramm missverstanden wird. Vielmehr geht es auch darum, Betriebs- und Stabsbereiche konzeptionell weiterzuentwickeln und zu modernisieren, z.B. im Rahmen der Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder durch die Umsetzung zeitgemäßer, innovativer Steuerungssysteme.

Für die Umsetzung der BdZ-Maßnahmen werden den Sparkassen Handlungsempfehlungen (ca. 80 Maßnahmensteckbriefe auf ganz unterschiedlicher Ebene) aus vier Handlungsfeldern (Standardisierung, Automatisierung, Industrialisierung, Reorganisation) zur Verfügung stehen. Die besondere Herausforderung besteht darin, die Vielzahl und Komplexität der Einzelmaßnahmen und ihre Wechselwirkungen im Hinblick auf die Umsetzung stringent zu steuern. Weiterhin werden je nach Ausgangslage der Sparkasse individuelle Ergänzungen im Maßnahmenportfolio erforderlich sein, die von BdZ (noch) nicht adressiert werden. Dies kann die Konzeption und Umsetzung ergänzender Effizienzmaßnahmen sein, wie z.B. für Sachkosten oder Veränderungen im Vergütungssystem. Nach unserer Erfahrung ist auch die Gestaltung einer konsistenten und strategiekonformen Aufbauorganisation wesentlich, um bei steigendem Auslagerungsgrad schlagkräftige Einheiten mit einer passenden Führungsstruktur zu erhalten.

innovent consult verfügt über langjährige Erfahrungen bei der passgenauen Umsetzung zentraler Verbandskonzepte für Sparkassen. Gerade in den ersten Phasen von BdZ kann ein externer Sparringspartner bei der Entwicklung des strategischen Zielbildes mit fachlicher Expertise, dem neutralen Blick von außen oder als Moderator zum Ausgleich unterschiedlicher Interessen sehr hilfreich sein. Durch die Einnahme einer Vermittlerrolle zwischen zentraler Konzeption und dezentraler Umsetzung kann zudem die Akzeptanz vor Ort deutlich verbessert werden. Nicht zuletzt können Sparkassen Engpassressourcen im eigenen Haus gezielt unterstützen und entlasten.



Am Ende wird es darauf ankommen, die langfristige und nachhaltige Umsetzung sicherzustellen, auch wenn der externe Berater nicht mehr an Bord ist. Dafür setzen wir in unserem pragmatischen Projektansatz auf die frühestmögliche Übergabe der Maßnahmen an eine interne Verantwortung, die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sowie eine Projektorganisation, die den Know How-Transfer als ein Projektziel explizit unterstützt.



Ihre innovent consult aus Münster!