

# Vorgehensweise und Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Personalkostensenkung in Sparkassen

von Frank Schäfer<sup>1</sup>

## Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangssituation und Handlungsbedarf.....	2
2	Vorgehensweise .....	4
	2.1 Zielbestimmung und Businessplan.....	4
	2.2 Potenzialidentifikation .....	5
	2.3 Potenzialrealisation .....	7
	2.4 Dauerhafte Implementierung.....	9
3	Umsetzungshürden und Erfolgsfaktoren.....	10
	3.1 Öffentlicher Auftrag.....	10
	3.2 Fachliche Grundlagen und rechtliche Aspekte.....	11
	3.3 Kommunikation.....	12
	3.4 Führungskultur und „die Zeit danach“ .....	13
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	15

## Keywords

Sparkassen, Personalkosten, Restrukturierung, Vorgehensmodell, Erfolgsfaktoren, Arbeitsrecht, öffentlicher Auftrag, Personalabbau, Kommunikation

## Abstract

Die nachhaltige Senkung der Personalkosten ist für viele Sparkassen eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Die Umsetzbarkeit der damit verbundenen Maßnahmen gilt aber oftmals als stark eingeschränkt. Der Beitrag stellt dar, dass die Umsetzbarkeit von Personalkostensenkungen in Sparkassen in der Regel unterschätzt wird und zeigt Lösungsansätze auf. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind eine transparente Personalbemessung, ein abgestimmtes Kommunikationskonzept sowie die stringente Umsetzung.

---

<sup>1</sup> **Frank Schäfer** ist Senior Manager im Competence Center Organisations- und Prozessmanagement der Unternehmensberatungsgesellschaft zeb/rolfes.schierenbeck.associates in Münster und u.a. zuständig für Kosten- und Kapazitätsmanagementprojekte in Banken und Sparkassen. Internet: [www.zeb.de](http://www.zeb.de)

## 1 Ausgangssituation und Handlungsbedarf

Die Tatsache, dass sich die deutschen Sparkassen in einem zunehmend schwierigen Umfeld bewegen, zählt seit geraumer Zeit zu den Allgemeinplätzen in Theorie und Praxis. Die Ursachen und Gründe für diesen Umstand wurden und werden in vielfältigen Publikationen, Veröffentlichungen und Veranstaltungen unter Schlagworten wie z.B. „Banken im Umbruch“ beschrieben und thematisiert, so dass an dieser Stelle auf eine erneute Aufzählung verzichtet werden soll. Festzuhalten bleibt, dass sich die lange Zeit beschriebenen – und beschworenen – Entwicklungen inzwischen überdeutlich in den Jahresabschlüssen der Institute ablesen lassen. Der zunehmende Wettbewerb durch sogenannte Direkt-, Auto- und Auslandsbanken sowie die notwendigerweise restriktivere Kreditvergabepolitik, die eine Folge der erhöhten Kreditausfälle aber auch der gestiegenen aufsichtsrechtlichen Anforderungen ist, haben das Ende des in der Vergangenheit beobachtbaren scheinbar grenzenlosen Wachstumsdenkens eingeläutet. Sparkassen haben zunehmend Schwierigkeiten, ihren immer noch relativ hohen „allgemeinen“ Marktanteil, gemessen an ihrer Bekanntheit sowie der Anzahl der Kunden- bzw. Kontobeziehungen, in konkrete Geschäftsabschlüsse umzusetzen. Die Folge: rückläufige bzw. stagnierende Geschäftsvolumina und Erträge.<sup>2</sup>

Die Grenzen des Wachstums werden transparent, wenn man die Geschäftsentwicklung der Sparkassen um die fusionsbedingten Wachstumseffekte korrigiert. Eine Analyse der Sparkassen, die zwischen 1997 und 2004 nicht fusioniert haben, zeigt dies deutlich (vgl. Abbildung 1). So wuchs die absolute Bilanzsumme im Zeitraum 1997 bis 2002 noch um insgesamt 19 %, seit 2002 ist jedoch in deutlicher Abkehr von diesem Trend der Vergangenheit ein leichter Rückgang bzw. eine Stagnation (-0,07 %) festzustellen.

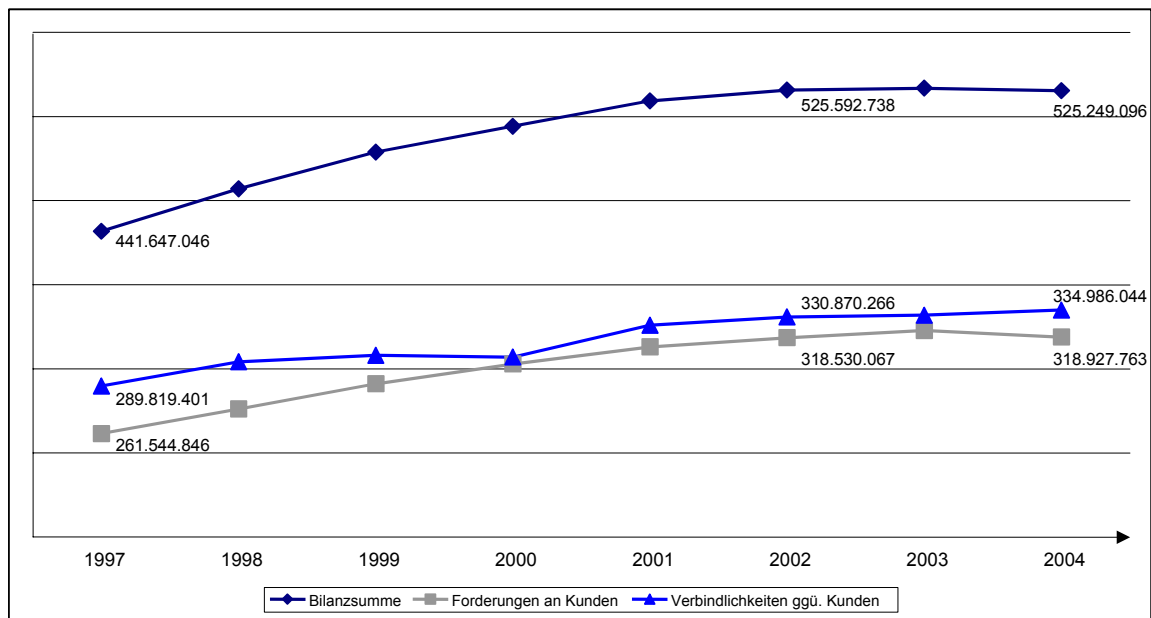


Abbildung 1: Grenzen des Wachstums - Entwicklung von Bilanzsumme, Kundenforderungen und -verbindlichkeiten in nicht-fusionierten Sparkassen.<sup>3</sup>

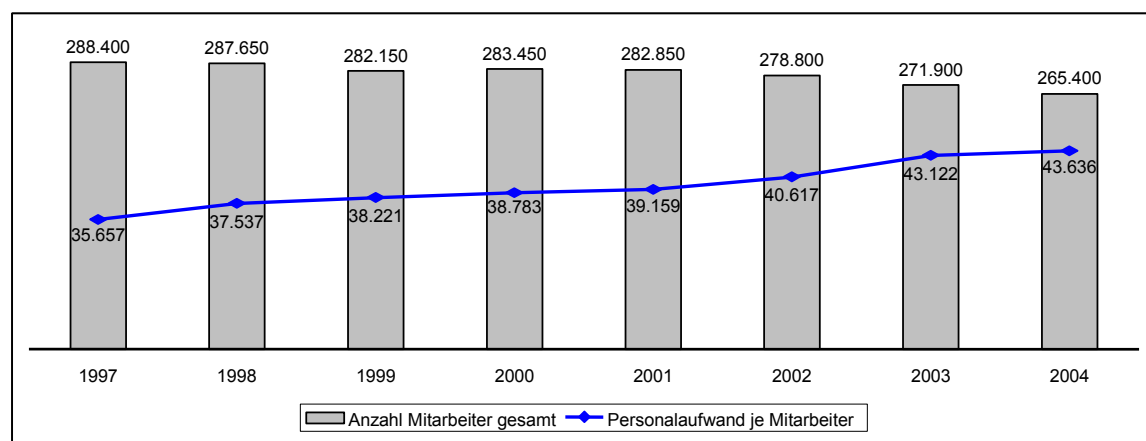
<sup>2</sup> Vgl. Rolfes, Bernd / Stickling, Heinz-Gerd, Konkurrenzbedingte Kundenwanderungen im Retail Banking, in: Bankinformation, Nr. 03/2005.

<sup>3</sup> Angabe in EUR, Basis: 243 Institute. Quelle: Jahresabschlüsse, zeb/-Research.

Aufgrund der Durchschnittsbildung wird hier die teilweise sehr viel deutlichere Entwicklung (Rückgang) bei einzelnen Instituten nicht erkennbar.

Vor diesem Hintergrund wenden sich viele Institute der Ertragsseite zu. Mit verschiedenen Maßnahmen und Projekten sollen die Vertriebsstrukturen und –systeme den neuen Anforderungen angepasst und die Mitarbeiter für den aktiven Vertrieb „fit“ gemacht werden. Die Optimierung der Kostenstrukturen zählt jedoch nach wie vor zu den vordringlichen Aufgaben zur Ergebnisverbesserung bei Sparkassen, denn eine wirklich nachhaltige Kostenoptimierung hat tatsächlich oftmals nicht stattgefunden. Im personalintensiven Bankgeschäft wendet sich der Blick hierbei den Personalkosten zu<sup>4</sup>. Im Zeitraum 1997 bis 2004 ist die Anzahl der Beschäftigten bei den Sparkassen (Primärinstitute, d.h. ohne Landesbanken und Landesbausparkassen) um insgesamt 18.050 gesunken, dies entspricht einem jährlichen Rückgang um ca. 1,6 %. Zum Vergleich: die deutschen Kreditbanken haben im gleichen Zeitraum ihren Personalbestand um 4,2 % p.a. (insgesamt 34.350 Beschäftigte) reduziert.

Die absoluten Personalkosten pro Mitarbeiter sind bei den Sparkassen seit 1997 kontinuierlich gestiegen (ca. 2,9 % p.a., vgl. Abbildung 2). Dies ist das Resultat aus quasi automatischen Tarif- und Struktureffekten.



**Abbildung 2: Anzahl Beschäftigte und Personalaufwand je Mitarbeiter bei Sparkassen.<sup>5</sup>**

Die Senkung der Personalkosten ist nicht nur eine Maßnahme zur Verbesserung der Kostenposition der Sparkassen; sie ist auch erforderlich, um aktuelle und zukünftige Investitionserfordernisse bewältigen zu können. Auf der einen Seite müssen Personalkosten gesenkt werden, um auf der anderen Seite auch die Freiräume zu haben, sich bedarfsgerecht mit qualifizierten Kräften zu verstärken. So kann eine dauerhafte Aktivierung des Vertriebs z.B. nur mit entsprechend verkaufsorientierten Mitarbeitern gelingen. Auch in den Stabs- und Zentralbereichen steigen die fachlichen Anforderungen an die Mitarbeiter. Per Saldo müssen Sparkassen also in Zukunft „Quantität“ durch „Qualität“ ersetzen. Man wird mit weniger Personal auskommen, dieses wird jedoch deutlich besser qualifiziert sein müssen. Notwendig ist demnach ein intelligenter Personalumbau statt reinem Personalabbau.

Der Personalumbau gilt in vielen Sparkassen zwar als wünschenswert, aber letztlich nicht umsetzbar. So verbieten es insbesondere die spezifischen Besonderheiten des öffentlichen

<sup>4</sup> Personalkosten machen bei Sparkassen relativ konstant ca. 60 % der Gesamtkosten aus.

<sup>5</sup> Angaben in EUR bzw. als Anzahl, Basis: alle Sparkassen. Quelle: Jahresabschlüsse, zeb/-Research.

Dienstes, der starke Einfluss der Personalvertretung sowie die erwartete Kritik durch die veröffentlichte Meinung in den Augen vieler Sparkassenvorstände, sich dem Problem der zu hohen Personalkosten konsequent zu nähern. Es ist jedoch auch in diesem sensiblen Bereich möglich, nachhaltige Erfolge zu erzielen. Die tatsächlichen Handlungsspielräume sind durchgehend größer als sie in der Regel gesehen werden und es gilt, diese konsequent zu nutzen. Wie eine solche Vorgehensweise aussehen kann und welche Erfolgsfaktoren hierbei beachtet werden sollten, wird im Folgenden beschrieben.

## 2 Vorgehensweise

### 2.1 Zielbestimmung und Businessplan

In der Praxis sind häufig zwei unterschiedliche Herangehensweisen an notwendige Personalkostensenkungen beobachtbar. Auf der einen Seite ist dies ein eher unsystematischer Ansatz, der sich stark am (subjektiv) Machbaren orientiert und mögliche Kapazitätseinsparungen mit Hilfe unterschiedlicher Verfahren der Personalbemessung bestimmt<sup>6</sup>. Bei dieser „bottom up“-Vorgehen werden die individuellen Besonderheiten in den einzelnen Organisationseinheiten einer Sparkassen zwar zumeist sehr gut berücksichtigt, es fehlt jedoch regelmäßig die systematische Verknüpfung des Machbaren mit dem Notwendigen. Ein solcher Ansatz stellt nicht sicher, dass die strategischen betriebswirtschaftlichen Ziele der Sparkassen erreicht werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass eine zu sehr an der Akzeptanz bzw. dem Konsens im Unternehmen ausgerichtete Vorgehensweise vorhandene Potenziale unterschätzt bzw. nicht ausschöpft.

Auf der anderen Seite steht die stark „top down“ ausgerichtete Methode der pauschalen Personalkostenkürzung, in der Regel um einen bestimmten einheitlichen Prozentbetrag. Auch bei diesem Ansatz steht, neben der (vermeintlichen) Einfachheit, die vermutete gute Akzeptanz im Vordergrund, da man davon ausgeht, dass eine für alle einheitliche Kürzung als besonders „gerecht“ empfunden wird. Tatsächlich ist jedoch ein solches undifferenziertes Verfahren, dass weder bereits in der Vergangenheit erfolgte Optimierungsmaßnahmen, noch unterschiedliche qualitative Anforderungen an die Leistungserstellung berücksichtigt, mit erheblichen Nachteilen bzw. Risiken behaftet. Es besteht die Gefahr von Qualitätsverschlechterungen durch pauschales Cost Cutting nach der „Rasenmähermethode“ sofern die Kostenpotenziale überschätzt werden. Sind die Zielwerte hingegen zu niedrig angesetzt, werden tatsächlich vorhandene Kostensenkungspotenziale verschenkt.

Tatsächlich erforderlich ist eine Vorgehensweise, welche die notwendige Zielausrichtung mit der Umsetzbarkeit der einzelnen Maßnahmen verbindet. Am Anfang eines Projektes zur Kostensenkung wird daher die Ableitung von Richtgrößen stehen. Ausgehend von den zentralen strategischen Zielen<sup>7</sup> sind konkrete Zielwerte für Kostensenkungs-, aber auch Ertragssteigerungsmaßnahmen abzuleiten. Eine isolierte Kosten- oder Erlösstrategie wird nur in den seltensten Fällen eine Erreichung der strategischen Ziele sicherstellen. Erforderlich ist daher ein abgestimmtes Maßnahmenbündel, welche sowohl die Kosten- als auch die Ertragsseite in angemessener Weise berücksichtigt. Die Zielbeiträge der einzelnen Maßnahmen können dann in einem mehrstufigen Business Plan im Zeitablauf quantifiziert werden, der auch bereits die absehbaren Restrukturierungsaufwendungen enthalten sollte und die Grundlage für das Controlling der Umsetzung darstellt.

---

<sup>6</sup> Für einen Überblick über solche Verfahren vgl. **Schmitz, Stephan**, Kurzfristige Personalbedarfsplanung in Bankfilialen, Lohmar/Köln, 2003.

<sup>7</sup> In der Sparkassenorganisation werden hier insbesondere die Cost-Income-Ratio sowie die Eigenkapitalrentabilität gesehen.

Analog zu dem aus der Controlling-Jahresplanung her bekannten Gegenstromverfahren<sup>8</sup>, erfolgt ergänzend zur „Top Down“-Zielvorgabe eine „Bottom Up“-Rückkopplung der für umsetzbar erachteten Kosteneinsparungen. Die endgültige Beschlussfassung über die Kostensenkungsmaßnahmen erfolgt erst nach Beendigung des Rücklaufs und Abgleich der ermittelten Zielbeiträge. Sofern signifikante Abweichungen der Planungsgrößen bestehen, sind entsprechende Anpassungen bzw. Steuerungsmaßnahmen erforderlich (z.B. Anpassung der Zielbeiträge, der Maßnahmen oder des Planungshorizonts).

## 2.2 Potenzialidentifikation

Im Rahmen der Potenzialbestimmung ist die Frage zu beantworten, über welche Stellhebel die Personalkostenreduktion erfolgen soll bzw. in welchen Feldern die Ursachen für die vorhandenen Effizienznachteile zu suchen sind. Hierbei kann grundsätzlich zwischen der Mengenkomponte und der Preiskomponte der Personalkosten unterschieden werden (vgl. Abbildung 3).

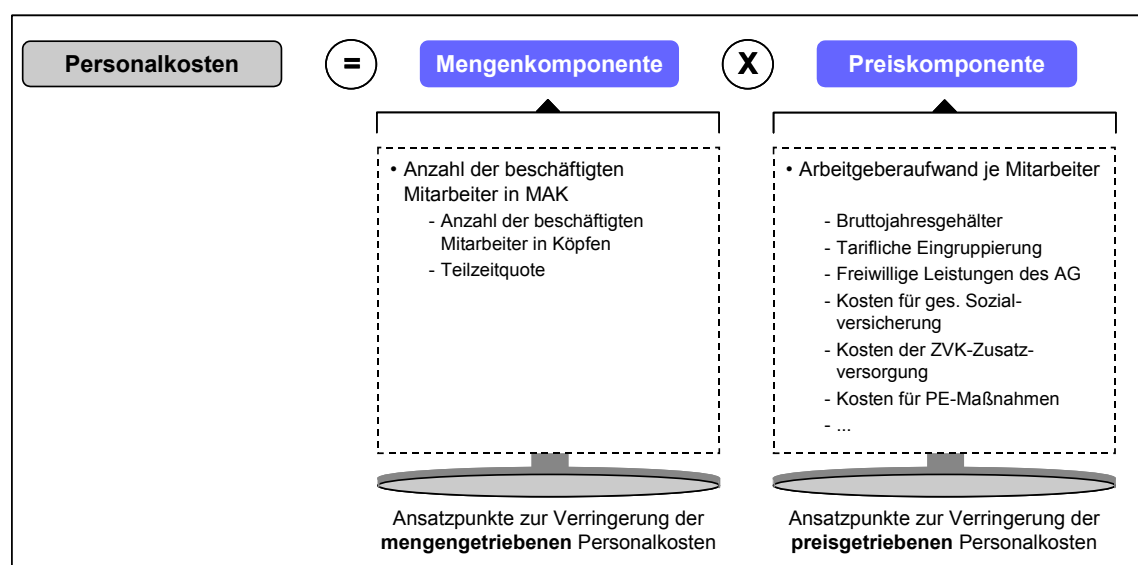


Abbildung 3: Ansatzpunkte zur Reduzierung der Personalkosten<sup>9</sup>.

Zur Ermittlung der Kostenpotenziale stehen verschiedene Instrumente und Techniken zur Verfügung. Im Bereich der Preiskomponente kann beispielsweise ein Gehaltsbenchmarking oder die Detailanalyse der Vergütungsstrukturen erfolgen. Ansatzpunkte zur Verringerung der mengengetriebenen Personalkosten lassen sich ebenfalls durch einen eher benchmarkorientierten Ansatz (Vergleich der Mitarbeiterkapazitäten mit Referenzinstituten oder vergleichbaren anderen Funktionsbereichen im Unternehmen) oder durch analytische Verfahren der Kapazitätsdimensionierung ermitteln.

Eine detaillierte Beschreibung dieser Verfahren würde an dieser Stelle zu weit führen. Es sei allerdings darauf hingewiesen, dass alle Verfahren bestimmte Anforderungen erfüllen sollten. Hierzu zählt u.a. neben einer hinreichenden Genauigkeit, der Nachvollziehbarkeit, Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz insbesondere die Handlungsorientierung. Es muss im Rahmen der Ist-Analyse deutlich werden, welche Stellhebel zu bedienen sind, um eine

<sup>8</sup> Vgl. **Schierenbeck, Henner**, Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1, 7. Auflage, Wiesbaden, 2001, S. 11.

<sup>9</sup> MAK = Mitarbeiterkapazität(en), Einheit bezogen auf eine Vollzeitstelle.

tatsächliche Realisierung der ermittelten Potenziale sicherzustellen. Bei Benchmarkansätzen ist dies aufgrund der eher groben Sichtweise tendenziell eher nicht gegeben. Trotz des damit verbundenen höheren Aufwands sollte daher – auch unter Akzeptanzgesichtspunkten – dem analytischen Verfahren einer Detailkapazitätsbemessung der Vorzug gegeben werden. Diese erfolgt in drei grundlegenden Schritten<sup>10</sup>:

1. Zunächst wird für jeden berücksichtigten Prozess nach einer Erfassung von Mengen und Zeiten der jeweilige Zeitbedarf pro Jahr errechnet. Die hierfür erforderlichen Daten können über unterschiedliche Techniken und aus verschiedenen Quellen erhoben werden.<sup>11</sup> Die Aggregation über die zu einer Funktion oder Organisationseinheit zugeordneten Prozesse ergibt die direkt erklärte Arbeitszeit.
2. Über Zuschläge erfolgt darauf aufbauend die Berücksichtigung der nicht erfassten Restprozesse, der sachlichen und persönlichen Verteilzeiten, der persönlichen Weiterbildungszeiten sowie des angestrebten Auslastungsgrades.
3. Durch den Vergleich des so ermittelten Kapazitätsbedarfs mit dem jeweiligen vorhandenen Kapazitätsangebot einer Organisationseinheit werden im letzten Schritt die Über- oder Unterkapazitäten ermittelt und somit der Handlungsbedarf aufgezeigt.

Die Kapazitätsbemessung der Ausgangssituation auf Basis aktueller Mengen und Zeiten dient der Berechnung des Ist-Kapazitätsbedarfs und damit dem Aufzeigen ggf. vorhandener Leerkapazitäten. In diesem ersten Schritt werden also Möglichkeiten der Optimierung, Verlagerung oder Auslagerung von Prozessen zunächst explizit nicht berücksichtigt. Trotzdem können hier bereits Kostensenkungspotenziale durch den Abbau von direkten Überkapazitäten zwischen 5 und 20 % erzielt werden<sup>12</sup>. Die Kapazitätsbemessung nach Prozessoptimierung berücksichtigt im zweiten Schritt, dass die effizientere Bearbeitung von Prozessen zu einem geringeren Kapazitätsbedarf führt. Zur Hebung dieser Kostensenkungspotenziale sind als Voraussetzung bestimmte Optimierungsmaßnahmen umzusetzen. Diese können u.a. sein:

- Hinterfragen und Abbau von Funktionen durch Fokussierung auf wertschöpfende Tätigkeiten,
- Zentralisierung und / oder Zusammenlegung von Organisationseinheiten bzw. von einzelnen Tätigkeiten,
- Entfall von Teilprozessschritten/Kontrollvorgängen,
- Zusammenfassung von Prozessschritten,
- Fallabschließende Bearbeitung i.S. durchgängiger Prozesse,
- Vermeidung von Medienbrüchen und Doppelerfassungen.

Durch diese organisatorischen Maßnahmen können zusätzliche Optimierungspotenziale von 5 bis 25 % erreicht werden.

---

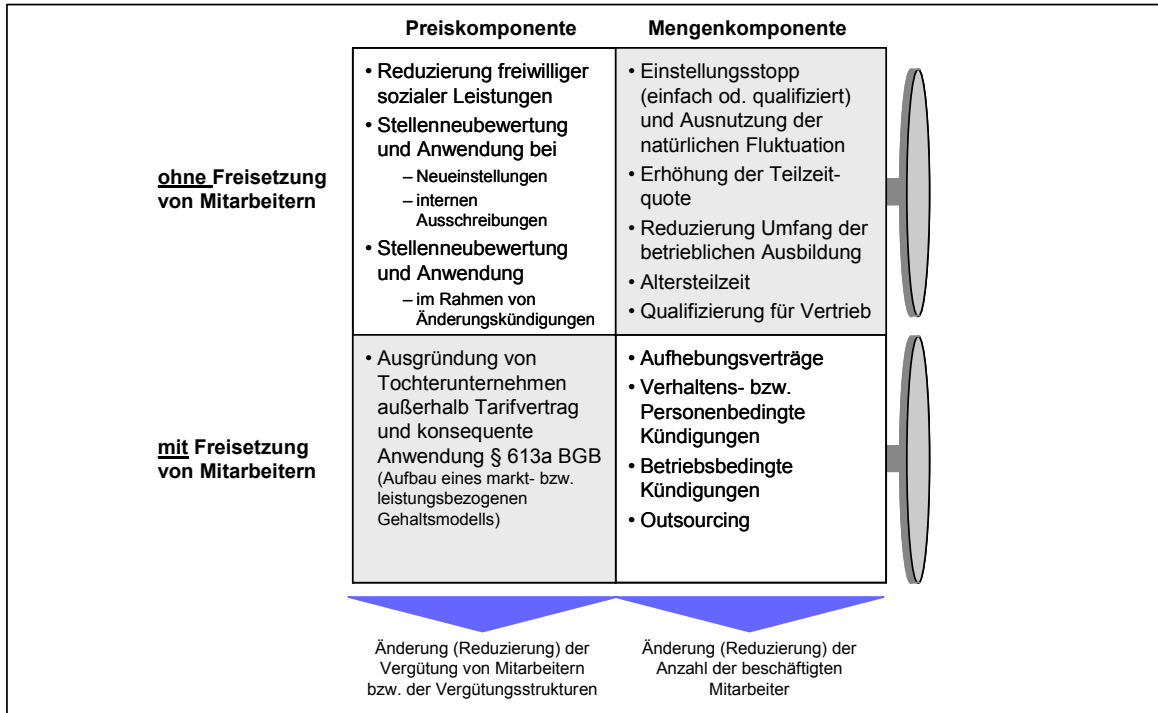
<sup>10</sup> Vgl. **Henn, Eric Tobias / Schäfer, Frank**, Prozessorientierte Steuerung von Personalressourcen, Münster/Westf., 2004 (unveröffentlicht).

<sup>11</sup> Beispielsweise Mengedatenübernahme aus operativen Systemen und vorhandenen Statistiken und Datenbanken, durch die Auswertung von Selbstaufschreibungen, Workshops mit Mitarbeitern oder Expertenschätzungen, etc.

<sup>12</sup> Effekte auf Basis einer typischen Effizienzpotenzialstruktur einer Sparkasse (Erfahrungswerte), Werte können nach Untersuchungsbereich und Ausgangssituation z.T. erheblich streuen.

### 2.3 Potenzialrealisation

Als Ergebnis der Potenzialidentifikation steht fest, in welchen Bereichen welche Zielbeiträge erzielt werden können bzw. sollen. Im Rahmen der Potenzialrealisation sind darauf aufbauend konkrete Handlungsmaßnahmen zu bestimmen, zu priorisieren und umzusetzen, um die ermittelten Potenziale auch tatsächlich auszuschöpfen und das Nutzeninkasso sicherzustellen. Analog zu der weiter oben dargestellten Differenzierung in Preis- und Mengenkomponte lassen sich Maßnahmen zur Verringerung der Personalkosten in einer 4-Felder-Matrix systematisieren (vgl. Abbildung 4).



**Abbildung 4: Systematisierung von Maßnahmen zur Verringerung der Personalkosten.**

Alle diese Maßnahmen können einzeln oder abgestimmt kombiniert zum Einsatz kommen. Welche Maßnahme zu ergreifen ist, kann zum einen aus den Handlungsnotwendigkeit abgeleitet werden. Neben diesem – ganz wesentlichen – Kriterium (Beitrag zur Zielerreichung, Effektivität) sind jedoch in der Praxis weitere Kriterien zu beachten:

- Durchsetzbarkeit und damit verbundener Zeitaufwand,
- mit der Umsetzung verbundene Kosten für den Arbeitgeber,
- Auswirkungen der Maßnahmen auf die Motivation der Mitarbeiter und das Betriebsklima.

Es ist fast überflüssig zu erwähnen, dass zwischen der Effektivität einer Maßnahme und den weiteren, zum Teil „weichen“ Kriterien in vielen Fällen ein Zielkonflikt bestehen wird. Gerade die Maßnahmen mit dem höchsten Kosteneffekt werden in der Praxis aufgrund bestehender arbeits- und mitbestimmungsrechtlicher Restriktionen auf eher geringe Akzeptanz stoßen und nur schwer, mit hohen Kosten oder eher langfristig umsetzbar sein. Umgekehrt werden die Maßnahmen ohne Freisetzung von Mitarbeitern in aller Regel zwar vergleichsweise einfacher umsetzbar sein, jedoch nur in Ausnahmefällen einen hinreichenden Zielbeitrag erbringen. Insofern wird es darauf ankommen, ein Bündel aus

Maßnahmen zusammenzustellen, welches im Zusammenspiel aller Effekte die aus strategischer Sicht notwendiger Personalkosteneinsparungen sicherstellt.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass die Möglichkeiten, Mitarbeiter über die natürliche Fluktuation oder über Altersteilzeitregelungen abzubauen, systematisch überschätzt werden und auch nur begrenzt steuerbar sind. Auch sind Maßnahmen wie die Erhöhung der Teilzeitquote, der Abbau freiwilliger sozialer Leistungen oder die partielle Nichtübernahme von Auszubildenden in Sparkassen oftmals weitgehend ausgeschöpft. Eine nachhaltige Senkung der Personalkosten kann dann in vielen Fällen nur über einen „echten“ Personalabbau erfolgen. In diesem Fall verbleiben dann realistischerweise nur zwei Alternativen: Betriebsbedingte Kündigungen oder Aufhebungsverträge. Allerdings ist festzustellen, dass - auch wenn in der Sparkassenorganisation insgesamt betriebsbedingte Kündigungen inzwischen nicht mehr länger grundsätzlich und kategorisch ausgeschlossen werden<sup>13</sup> - es doch weiterhin erhebliche Vorbehalte und Widerstände gibt, sofern ein Personalabbau in Sparkassen erforderlich wird bzw. diskutiert wird (vgl. hierzu auch die Ausführungen weiter unten). Daher werden Personalabbaumaßnahmen in Sparkassen kurz- bis mittelfristig weiterhin primär über Aufhebungsverträge in Kombination mit Abfindungszahlungen für die (freiwillig) ausscheidenden Mitarbeiter den Schwerpunkt des personalwirtschaftlichen Instrumentariums bilden. Hierbei kann auch von einem vergleichsweise guten Verhältnis von Zielbeitrag und Umsetzbarkeit ausgegangen werden.

In der konkreten Umsetzung der Personalmaßnahmen kommt dem Herauslösen der Personalüberhänge aus ihren bisherigen Tätigkeitsbereichen eine erfolgskritische Bedeutung zu. Hierfür bietet sich die Institutionalisierung eines zentralen Personal- und Transfermanagements an. Mitarbeiter, deren Aufgaben in den bisherigen Organisationseinheiten entfallen, werden in das Transfermanagement versetzt, welches direkt dem Fachbereich Personal zugeordnet ist. Im Transfermanagement erfolgt der Einsatz dieser Mitarbeiter für zeitlich befristete Aufgaben oder ggf. auch der vorübergehende Einsatz in anderen Organisationseinheiten im Sinne einer „internen Mitarbeiterleihe“. Dies ist im Zusammenhang mit der Umsetzung der organisatorischen Maßnahmen (siehe 2.2) ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da nur das Herauslösen der Überkapazitäten aus den Organisationseinheiten bzw. Prozessen die notwendige Transparenz und klare Verantwortlichkeiten schafft. Nur so kann das in der Praxis immer wieder beobachtbare „Auffüllen“ von Leerkapazitäten verhindert werden. Die Mitarbeiter erhalten im Transfermanagement die Gelegenheit, sich „on the job“ zu qualifizieren und werden sinnvoll mit befristeten Tätigkeiten beschäftigt. Insbesondere können durch diese Organisationseinheit Ausfälle in anderen Bereichen ausgeglichen und befristete Kapazitätsanforderungen abgedeckt werden. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Mitarbeiter durch vielfältige Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen für den allgemeinen Arbeitsmarkt vorzubereiten. Das Transfermanagement sollte keine dauerhafte „Personalreserve“ werden. Vielmehr erfolgt ein geplanter Abbau des Mitarbeiterbestandes im Transfermanagement im Zeitablauf durch Einsatz priorisierter Personalmaßnahmen. Dem Transfermanagement kommt somit quasi die Aufgabe einer internen „Beschäftigungsgesellschaft“ zu.

---

<sup>13</sup> Vgl. hierzu die Aussagen von DSGV-Präsident **Dietrich Hoppenstedt** in der FAZ vom 19.03.2002. Die Bankgesellschaft Berlin z.B. hat im Jahr 2002 ca. 200 betriebsbedingte Kündigungen ausgesprochen.



## 2.4 Dauerhafte Implementierung

Die bisher beschriebene Vorgehensweise zur Reduzierung der Personalkosten in einer Sparkasse wird typischerweise in einem bestimmten abgegrenzten Zeitraum, ggf. im Rahmen eines Projektes, durchgeführt. Auch wenn mit dem Abschluss der Maßnahmen bzw. des Projektes die gesteckten Ziele erreicht werden konnten, ist eine dauerhafte bedarfsgerechte Personalausstattung noch nicht zwangsläufig sichergestellt. Die gleichen Faktoren, die ein Personalkostensenkungsprogramm in der Vergangenheit erforderlich gemacht haben, können unter Umständen wieder Wirkungskraft entfalten. Der dauerhafte Erfolg kann daher nur sichergestellt werden, wenn ein System zur laufenden und systematischen Steuerung der Personalressourcen in der Sparkasse implementiert wird (vgl. Abbildung 5).

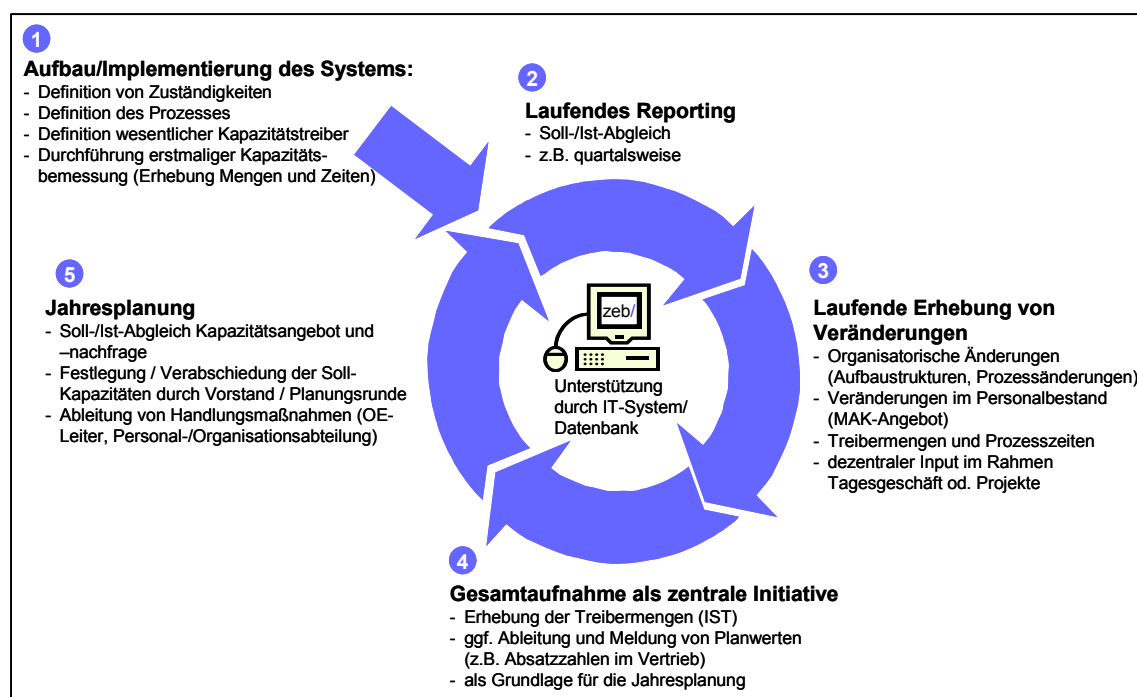


Abbildung 5: Steuerungsregelkreis des Kapazitätsmanagements im Überblick.

Kernelement eines solchen Systems ist die laufende Erhebung und der Abgleich von Veränderungen im Personalbedarf und -angebot sowie die Objektivierung von Personalbedarfsanforderungen, die unterjährig bzw. im Rahmen der Jahresplanung erfolgen. Hierfür sind feste Zuständigkeiten und Prozesse zu verankern, wie z.B.:

- Im Rahmen der Jahresplanung sind die Planungsverantwortlichen verpflichtet, aktuelle Prozessmengen für ihre Planungseinheit an die Personalabteilung zu liefern; gleiches gilt auch für die Ableitung und Meldung von Planwerten aus dem Vertrieb,
- Die Personalabteilung hat die Aufgabe, die zugelieferten Werte der Planungsverantwortlichen auf Plausibilität zu prüfen; im Bedarfsfall können ergänzende Erhebungen durchgeführt werden,
- Personalbedarfsmeldungen werden nur noch akzeptiert, sofern angemeldete Mehrbedarfe in der Systematik des Kapazitätsmanagements mit entsprechenden Mengen- und Zeitdaten hinterlegt sind – hierbei kann es sich auch um Planwerte handeln.

Beschlüsse über Kapazitätsveränderungen werden von der Geschäftsleitung auf der Basis der durch die Personalabteilung plausibilisierten Personalbedarfsmeldungen getroffen.

### **3 Umsetzungshürden und Erfolgsfaktoren**

Projekte zur Realisierung von Personalkostensenkungen sind keine „einfachen“ Vorhaben. Durch die unmittelbare Betroffenheit der Mitarbeiter und die damit tendenziell verbundene Außenwirkung ist ein besonders sensibler Charakter gegeben, der in der Vorbereitung und Durchführung berücksichtigt werden sollte, um die Zielerreichung nicht zu gefährden. Erfahrungsgemäß gibt es im Wesentlichen vier potenzielle Umsetzungshürden, die jedoch durch eine zielgerichtete Projektarbeit überwunden werden können.

#### **3.1 Öffentlicher Auftrag**

Spezifische Rahmenbedingungen für Personalkostensenkungsprojekte zeigen sich insbesondere im Zusammenhang mit dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen. Hier wird der besondere öffentlich-rechtliche Charakter der Sparkassen sowie das enge Beziehungsgeflecht im öffentlichen Raum zwischen Politik, Medien, Verbänden und auch Gewerkschaften deutlich. Anders als bei den privaten Banken, anderen Bereichen der Wirtschaft und inzwischen auch in Teilen der öffentlichen Verwaltung<sup>14</sup>, wird „Personalabbau“ im Zusammenhang mit Sparkassen oftmals noch als Tabuthema betrachtet. Im Gegenteil wird oftmals aus dem öffentlichen Auftrag der Sparkassen der Anspruch abgeleitet, sich als in der Regel bedeutender Arbeitgeber der Region nicht wie ein „normales“ Wirtschaftsunternehmen zu verhalten, sondern in besonderem Maße die Belange der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Das vermeintliche Spannungsfeld zwischen betriebswirtschaftlicher Notwendigkeit und politischen Ansprüchen tritt hier oftmals sehr offen zu Tage.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich auch hier mittelfristig als Konsequenz aus dem Wegfalls von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung eine Änderung einstellen wird. Denn zukünftig wird eine wirtschaftliche schwache Sparkasse mehr oder weniger unmittelbar in ihrer Eigenständigkeit bedroht werden. Sofern und sobald konkrete Merkmale einer erhöhten Risikolage erkennbar werden – und diese können auch durch eine schlechte Ertrags- und/oder Kostenposition hervorgerufen werden – wird zukünftig eine sehr intensive Beobachtung und Begleitung durch die Sanierungseinrichtung einsetzen, die soweit gehen kann, dass das betreffende Institut aufgefordert wird, eine Neustrukturierung vorzunehmen bzw. sachliche und personelle Maßnahmen einzuleiten. Es werden also Anreize zur verstärkten Beachtung der betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten geschaffen.

Darüber hinaus ist es jedoch auch grundfalsch, einen Widerspruch zwischen der Rentabilität einer Sparkassen und der Wahrnehmung des öffentlichen Auftrages konstruieren zu wollen. Tatsächlich kann auf Dauer nur eine wirtschaftlich starke und erfolgreiche Sparkasse den öffentlichen Auftrag erfüllen und dem Gewährträger nutzen. Auch ist der öffentliche Auftrag ist wichtiger Baustein zur Aufrechterhaltung des Sparkassenimages und dies wird er auf absehbare Zeit auch bleiben. Der öffentliche Auftrag kann jedoch nur wahrgenommen werden, wenn die betriebswirtschaftliche Situation ein Engagement in diesem Sinne zulässt. Letztlich kann die Wahrnehmung des öffentlichen Auftrags als vorweggenommene Ausschüttung an den Gewährträger charakterisiert werden. Die hierfür erforderlichen Mittel müssen erst einmal erwirtschaftet werden. Die Sparkassen stehen im Wettbewerb und müssen die notwendigen Maßnahmen ergreifen, in diesem Wett-

---

<sup>14</sup> So hat z.B. das Land Berlin eine eigene Behörde zum Personalabbau geschaffen, siehe Internet: <http://www.berlin.de/senfin/zep/einleitung.html>

bewerb zu bestehen. Letztendlich bewegt den Kunden die Kondition und die Qualität der Dienstleistung zum Abschluss eines Geschäftes und nicht der öffentliche Auftrag des Institutes.

Der öffentliche Auftrag kann um so besser wahrgenommen werden, je effizienter mit den Ressourcen gewirtschaftet wird. Zur Sicherung der Grundrentabilität einer Sparkasse und zur dauerhaften Wahrung der Selbständigkeit können somit auch Maßnahmen zur Senkung der Personalkosten notwendig sein. Diesen Zusammenhang (vgl. Abbildung 6) gilt es, in der Außenkommunikation insbesondere ggü. dem Gewährträger deutlich herauszustellen.

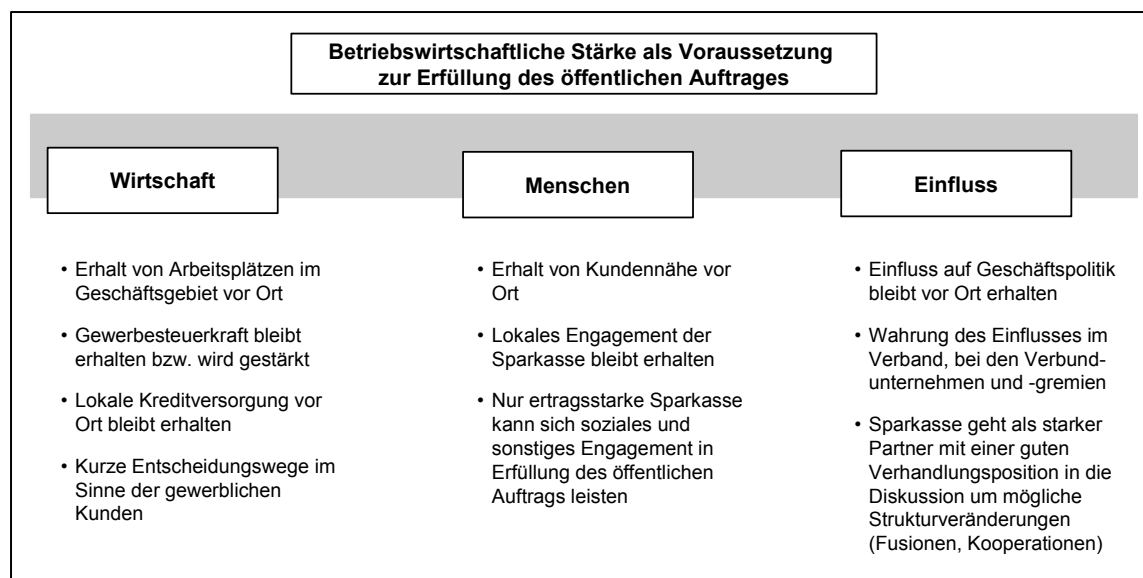


Abbildung 6: Regionaler Nutzen einer wirtschaftlich starken Sparkasse.

### 3.2 Fachliche Grundlagen und rechtliche Aspekte

Die Umsetzung von Personalkostensenkungen wird in ihren Gestaltungsspielräumen unmittelbar beeinflusst durch die entsprechenden rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen. Der Arbeitsmarkt gilt in Deutschland nicht ohne Grund als sehr stark reguliert, entsprechend sind vielfältige Rechtsnormen zu beachten:

- Bundesangestelltentarifvertrag (BAT) bzw. Tarifvertrag öffentlicher Dienst für Sparkassen (TVöD-S, ab 01.10.2005)
- Kündigungsschutzgesetz (KSchG)
- Tarifvertrag über den Rationalisierungsschutz für Angestellte im öffentlichen Dienst (RatSchTVAng)
- Sozialgesetzbuch (SGB I - XII)
- Jeweilige Landespersonalvertretungsgesetze

Da das Arbeitsrecht in vielen Fällen auch „Richterrecht“ ist, tritt die einschlägige höchstgerichtliche Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes (BAG) hinzu. Insgesamt ist die rechtliche Komplexität in diesem Bereich als sehr hoch einzustufen und es besteht die Gefahr, durch Unkenntnis über die Implikationen einzelner Bestimmungen oder Grundsatzurteile prozessuale Fehler in der Umsetzung zu begehen, welche die Realisierungschancen der angestrebten Kosteneffekte negativ beeinflussen.

Die rechtlichen Grundlagen sollten somit bereits in der Planungs- bzw. Konzeptionsphase berücksichtigt werden. Hierzu ist das entsprechende arbeitsrechtliche Know How im Projekt notwendig. Sofern die unternehmenseigene Personalabteilung über eine solche Expertise nicht im notwendigen Umfang verfügt, ist ein fachlich versierter externer juristischer Berater hinzuzuziehen. Dieser kann auch die entsprechende neutrale Sicht darstellen und somit bei ggf. erforderlichen Verhandlungen mit dem Personalrat einen Nutzen stiften.

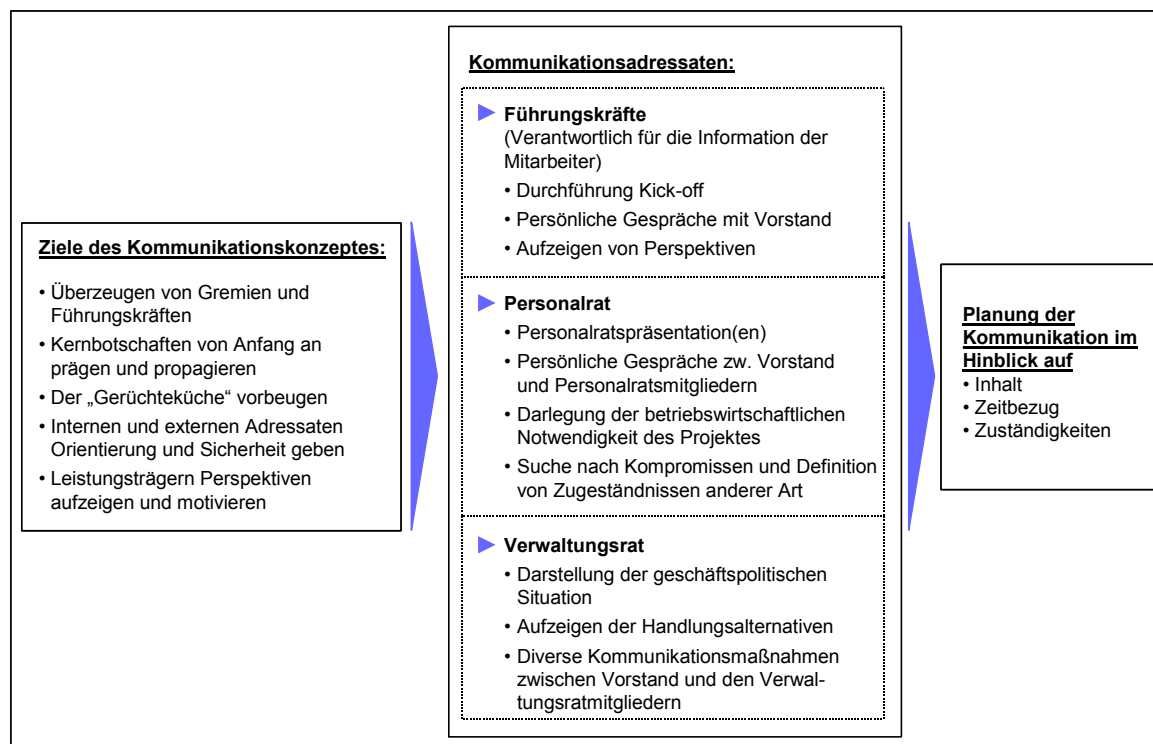
Ausgangspunkt einer arbeitsrechtlich „sauberen“ Konzeption ist eine Kapazitätsbemessung, die den Personalbestand einzelner Bereiche der Sparkasse nachvollziehbar bemisst und bedarfsgerechte Soll-Kapazitäten ermittelt. Dabei ist explizit auf die Vergleichbarkeit der Einheiten zu achten. Nach einer Analyse der aktuellen Situation (z.B. bestehende Dienstvereinbarungen, Kennzahlen aller Mitarbeiter) kann auf Basis der ermittelten Soll-Kapazitäten ein Abbaukonzept entwickelt werden. Das Abbaukonzept beschreibt alle Maßnahmen, die sowohl die Preis- als auch die Mengenkomponekte der Personalkosten im Sinne des Arbeitsgebers beeinflussen. Die einzelnen Maßnahmen sind dann im Hinblick auf die rechtliche Durchsetzbarkeit zu bewerten und zu priorisieren. Der Ablauf der Umsetzung muss die rechtlichen Anforderungen (formale Voraussetzungen, Fristen, etc.) explizit beachten. Oftmals werden Abfindungen das effektivste Mittel zum Personalabbau sein, dennoch sollten betriebsbedingte Kündigungen zur Stärkung der Verhandlungsposition nicht im Vorhinein generell ausgeschlossen werden.

Im Sinne einer besseren Akzeptanz der personellen Maßnahmen sollte es angestrebt werden, mit der Personalvertretung zum Abschluss einer Dienstvereinbarung zu gelangen, in der die Ziele und der abgestufte Einsatz der Maßnahmen festgehalten werden. Dies ist zwar keine zwingende Voraussetzung, jedoch wird die grundsätzliche Einigung der Unternehmensleitung mit dem Personalrat über die Notwendigkeit und die Umsetzung der Maßnahmen den Prozess beschleunigen, da in diesem Fall klare und einheitliche Regeln für den Ablauf definiert wurden und nicht mehr in jedem Einzelfall eine grundsätzliche Diskussion geführt werden wird.

Es bleibt festzuhalten, dass die rechtlichen Rahmenbedingungen relativ hohe Anforderungen an die adäquate Ausgestaltung der Umsetzung stellen. Diese können jedoch durch die rechtzeitige Integration von arbeitsrechtlicher Expertise in das Projekt gut aufgefangen werden und stellen dann erfahrungsgemäß nicht „den“ kritischen Erfolgsfaktor im Rahmen der Personalkostensenkung dar.

### **3.3 Kommunikation**

Die Entwicklung eines strukturierten Kommunikationskonzeptes ist ein wichtiger Baustein, um den Personalkostenabbau erfolgreich zu gestalten. Zu den Adressaten zählen der Verwaltungsrat, der Personalrat und die Führungskräfte sowie die Mitarbeiter. Das Kommunikationskonzept legt fest, wer wen wann über welche Inhalte informiert und berücksichtigt auch die Machtposition der einzelnen „Stakeholder“ der Sparkasse (vgl. Abbildung 7).



**Abbildung 7: Elemente eines Kommunikationskonzeptes.**

Der Verwaltungsrat als oberstes Steuerungsgremium der Sparkasse kann z.B. am ehesten durch ein zahlenbasiertes Abbaukonzept überzeugt werden: Die betriebswirtschaftliche Prosperität der Sparkasse ist notwendig, um die Investitionskraft zu stärken, rechtliche Vorgaben zu erfüllen und Fusionen mit Nachbarinstituten wenn schon nicht zu verhindern, so doch auf jeden Fall als führender Partner zu gestalten. Eine negative (Lokal-)Presse ist grundsätzlich nicht immer zu verhindern. Eine offene, sachbasierte und vor allem proaktive Informationspolitik kann die eventuellen negativen Pressebotschaften jedoch entkräften helfen. Die Rolle der Gewerkschaft hängt in erster Linie von der Stärke des Personalrates ab. Hier ist bereits sehr früh dem Personalrat deutlich zu machen, dass er durch das Management in den Umsetzungsprozess eingebunden wird, somit eigene Gestaltungsmöglichkeiten erhält und dass Dritte nicht über das Schicksal der Mitarbeiter und des Institutes bestimmen sollten.

Letztlich wird ein Kommunikationsfahrplan immer sehr stark die individuellen Gegebenheiten des jeweiligen Institutes berücksichtigen müssen. Im Hinblick auf die besondere Sensibilität der Personalkostenthematik insgesamt und in besonderem Maße in Sparkassen (siehe 3.1) kann hier durchaus von einem zentralen Erfolgsfaktor gesprochen werden.

### 3.4 Führungskultur und „die Zeit danach“

Die Führungskräfte einer Sparkasse sind im Rahmen der Umsetzung der Personalkosten-senkung eine wesentliche Größe. Sie ...

- ... sind verantwortlich für die Umsetzung der organisatorischen Maßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen,
- ... sind zuständig für die Beurteilung/Bewertung von Mitarbeitern im Hinblick auf Potenziale sowie relevante Personalmaßnahmen,
- ... führen Mitarbeitergespräche im Rahmen von Personalmaßnahmen,
- ... kommunizieren Entscheidungen der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter,

- ... fungieren als „Sparringspartner“ des Vorstandes und der Projektleitung in fachlichen Fragen der Umsetzung,
- ... sind Multiplikatoren, die Beharrungs- oder Veränderungstendenzen der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen.

Insgesamt können die Führungskräfte somit entweder Aktivposten und Träger des Veränderungsprozesses in der Sparkasse oder „Bremser“ und Ausgangspunkt eines negativen Betriebsklimas sein. Erfahrungen zeigen, dass im Rahmen von Veränderungsprozessen gerade von den Führungskräften der 2. Führungsebene (mittleres Management) tendenziell die höchsten Widerstände ausgehen, weniger von den „einfachen“ Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung<sup>15</sup>.

Die Führungskräfte sind daher frühzeitig für die Projektziele zu gewinnen und ggf. durch Coachingmaßnahmen zu unterstützen. Diese gehen von der Bereitstellung von Argumentationsleitfäden bis hin zum Einzelcoaching durch externe Berater. Nicht nur das Führen von Trennungsgesprächen, sondern auch die allgemeine Führung von Mitarbeitern und von Beurteilungsgesprächen kann Thema einer individuellen oder gruppenbezogenen Coachingmaßnahme sein. Um dem Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter Genüge zu tun, hat sich der Vorstand auch von ggf. nicht geeigneten Führungskräften zu trennen. Es darf somit keine Ausnahmen für bestimmte Hierarchieebenen geben, da ansonsten die Glaubwürdigkeit der Vorgehensweise stark beschädigt wird. Nach erfolgreichem Personalabbau ist dann ein klarer Anreiz- und Sanktionsmechanismus zu etablieren, der Leistung belohnt und Schlechtleistung sanktioniert. Der neue Tarifvertrag (TvöD) gibt durch die Sparkassensonderzahlung hierzu eine erste Handhabe.

Es besteht ferner die Gefahr, dass sich im Rahmen der Umsetzung zu stark auf den „Abbau“ fokussiert wird, und somit negative Erwartungen der Mitarbeiter und Führungskräfte (Mehrarbeit, Leistungsverdichtung, neue Aufgaben/Strukturen, Verlust von Einfluss und Macht, etc.) erfüllt werden. Hierbei wird die ganz überwiegende Zahl der im Unternehmen verbleibenden Mitarbeiter oftmals übersehen<sup>16</sup>. Gerade diese Mitarbeiter sind jedoch die Träger des zukünftigen Unternehmenserfolges. Auch ist zu vermeiden, dass Leistungsträger die Sparkasse verlassen. Im Rahmen des bereits angesprochenen Kommunikationskonzeptes sind diese Mitarbeiter daher in besonderem Maße zu berücksichtigen und mit hoher Priorität anzusprechen bzw. über ihre zukünftige Rolle und Bedeutung für den Unternehmenserfolg aktiv zu informieren. Hierbei sollten auch die Chancen und Perspektiven aufgezeigt werden, die jeder Veränderungsprozess bietet. Eine aktive Einbindung in das Projekt kann durch die Übernahme von fest abgegrenzten operativen Aufgaben im Rahmen der Umsetzung erfolgen. Ergänzend sollten laufende Reviewgespräche und ein Coaching durch die Projektleitung erfolgen.

Der Restrukturierungsprozess ist dann unumkehrbar, wenn eine ausreichende Anzahl von „Gewinnern“ im Projekt geschaffen werden konnte und somit eine kritische Masse an Unterstützern erreicht wurde.

---

<sup>15</sup> Vgl. z.B. **Moormann, J. / Grossmann, A.**, Erfolgsfaktoren von Reengineering-Projekten, in: Die Bank, Heft 6/1997, S. 372ff.

<sup>16</sup> Vgl. **Andrzejewski, Laurenz**, Trennungskultur, Handbuch für ein professionelles, wirtschaftliches und faires Kündigungsmanagement, 2. Auflage, Stuttgart, 2004.

## **4 Zusammenfassung und Ausblick**

Eine signifikante und nachhaltige Senkung der Personalkosten ist für viele Sparkassen eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit. Die Umsetzbarkeit der erforderlichen Maßnahmen gilt aber insbesondere aufgrund der rechtlichen Restriktionen sowie des sensiblen öffentlichen Umfeldes als stark eingeschränkt, so dass eigentlich erforderliche Schritte oftmals unterbleiben. Tatsächlich wird die Umsetzbarkeit von Personalkostensenkungen in Sparkassen durchgängig unterschätzt. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind eine transparente Personalbemessung, ein abgestimmtes Kommunikationskonzept sowie die stringente Umsetzung.

Die zentralen Elemente zur Erreichung einer nachhaltigen Personalkostensenkung in Sparkassen können abschließend in acht Punkten zusammengefasst werden:

1. Ableitung eindeutiger Zielvorgaben für die Personalkostensenkung vor dem Hintergrund der angestrebten Gesamtbankziele,
2. Einschwören der Führungskräfte und Gremien auf die Erfordernisse der Zielerreichung mittels eines geeigneten Kommunikationskonzeptes unter Berücksichtigung der Position der einzelnen Interessensgruppen,
3. Erarbeitung einer nach einheitlichen Standards durchgeführten Kapazitätsbemessung im Sinne der erforderlichen Transparenz und zur Sicherstellung der Grundlage für eventuelle arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen,
4. Hebung der ermittelten Optimierungserfordernisse zur vollständiger Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebes bei reduzierten Mitarbeiterkapazitäten,
5. Herstellung von Transparenz über die natürliche Mitarbeiterfluktuation und notwendige personalpolitische Maßnahmen,
6. Darstellung einer akzeptierten und sozialverträglichen Regelung unter Einbezug des Personalrates,
7. Aufbau eines Transfermanagements zwecks Herausziehen der Überkapazitäten aus der regulären Organisation,
8. Systematische Ausschöpfung aller personalpolitischen Maßnahmen und Festlegung von Budgets zur Realisierung.

Eine Vorgehensweise, welche sich an diesen Kernelementen ausrichtet, wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zum angestrebten Projekterfolg führen.

Angesichts der Entwicklung im Bankenmarkt ist davon auszugehen, dass der Handlungsdruck für die Sparkassen weiter wachsen wird, und somit auch bisher als „undenkbar“ geltende Optionen und Maßnahmen – analog zur übrigen Wirtschaft – zur Anwendung kommen werden. Es werden diejenigen Institute einen Vorteil haben, die dieser Entwicklung aktiv begegnen und sich rechtzeitig mit effizienten Kostenstrukturen dem Wettbewerb stellen.