



# Kontinuierliche Verbesserung in Banken

Schritt für Schritt Veränderung dauerhaft gestalten

Die anhaltenden Herausforderungen für Banken und Sparkassen in den Zeiten von Digitalisierung, Regulatorik und Niedrigzinsphase sowie die daraus folgende Notwendigkeit eines ganzheitlichen Veränderungsmanagements sind immer wieder beschrieben worden. In der Praxis beobachten wir in diesem Zusammenhang aktuell zwei Tendenzen:

- Insbesondere größere und große Institute legen immer wieder (und immer noch) in regelmäßigen Abständen **Transformationsprogramme** auf, um den als erforderlich erkannten Wandel zu vollziehen. Dies können geschäftsfeldbezogene Programme sein („Privatkundengeschäft 2022“), die Veränderung kann sich aber auch auf die gesamte Bank bzw. Sparkasse beziehen („Digitalisierungsoffensive 2020“). Charakteristisch für diese Programme ist, dass es einen festen Zeitbezug und einen sehr straff getakteten Maßnahmenplan gibt, der oftmals unter erheblichen Anstrengungen und mit externer Unterstützung „durchgezogen“ wird.
- Die beiden großen kreditwirtschaftlichen Verbundorganisationen stellen ihren Banken/Sparkassen **sehr umfassende Musterkonzeptionen und Maßnahmenpakete** zur Verfügung (z.B. VdZ PK und FK oder Kundenfokus PK/FK auf der Vertriebsseite sowie BdZ bzw. Kosten- & Produktivitätssteuerung auf der Aufwandsseite). Dieses Unterstützungsangebot wird immer ausgefeilter und detaillierter, stellt die Häuser aber auch vor die Herausforderung, die jeweils passenden Maßnahmen aus dem großen und komplexen Angebot für den individuellen Bedarf auszuwählen und zu priorisieren. Die Vielzahl an Unterstützungsangeboten ist positiv zu bewerten, macht die Umsetzung jedoch nicht a priori einfacher.

Vor allem die nach wie vor dominierende Gestaltung der Veränderung in Form von „großen“ Transformationsprogrammen war in der Vergangenheit nicht immer von entsprechenden Erfolgen gekennzeichnet und hat in der Tat erhebliche Nachteile: Zum einen erfolgen die Veränderungen erst bei unmittelbar erkanntem Handlungsdruck (zu hohe Kosten, erodierende Margen, Verlust von Marktanteilen, Einbrüche im Neugeschäft, etc.) und haben damit reaktiven Charakter. Zum anderen bedeuten diese intensiven Optimierungsprogramme eine erhebliche Kraftanstrengung für alle Beteiligten (Management, Führungskräfte, Mitarbeiter). Es ist daher nicht verwunderlich, dass im Anschluss an die Umsetzung oftmals mehr oder weniger starke Erschöpfungszustände in der Organisation zu beobachten sind. Der Programmabschluss wird dann weniger als Erfolg, denn als Erleichterung empfunden und man ist froh, dass „es vorbei ist“. Bis nach kurzer Zeit das nächste Wachstums- oder Effizienzprogramm gestartet wird... - eine wirklich nachhaltige Verbesserung kann so kaum erreicht werden. Es ist bemerkenswert, dass auch die derzeit grassierenden Innovations- und Digitalisierungsinitiativen in diese Kategorie einzuordnen sind.

Die Alternative zur eher disruptiven, programmartigen Veränderung (ähnlich dem Re-Engineering von Hammer/Champy, 1993) steht mit dem Ansatz des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (kurz: KVP) zu Verfügung. Dieser basiert auf der japanischen „Kaizen“-Philosophie und wird insbesondere von Toyota bis heute erfolgreich angewendet. Kaizen bzw. KVP bedeutet das evolutionäre Erreichen von Verbesserungen in vielen kleinen Schritten. So können die o.g. Erschöpfungszustände vermieden und wirklich nachhaltige Erfolge erzielt werden.

**Der kontinuierliche Verbesserungsprozess verläuft in vier Phasen** (sog. PDCA-Zyklus, vgl. Deming/Shewhart):

- (1) **Plan (Planung):** Zunächst sind grundsätzliche Ziele als Leitplanken für die Optimierung zu definieren (Strategien, Leitbilder). Auf dieser Basis erfolgt die Ableitung operativer Zielgrößen und Detailkonzepte für Maßnahmen. Vorhandene Maßnahmen aus zentralen Konzepten der Verbände können hier integriert werden. In dieser Phase erfolgt auch eine laufende Prüfung des Umfeldes: Welche Neuerungen stellt das Rechenzentrum zur Verfügung? Welche Anforderungen ergeben sich aus der Regulatorik? Welche Impulse ergeben sich aus der Geschäftsentwicklung? Neue Themen und Handlungsfelder sind immer wieder bedarfsweise zu integrieren.



# Kontinuierliche Verbesserung in Banken

Schritt für Schritt Veränderung dauerhaft gestalten

- (2) **Do (Umsetzung):** Es folgt die systematische Umsetzung der priorisierten Maßnahmen. Hierfür kann eine bewährte Projektorganisation gewählt werden (vgl. u.a. [https://www.innovent-consult.de/fileadmin/171004\\_Passgenaues\\_Projektmanagement.pdf](https://www.innovent-consult.de/fileadmin/171004_Passgenaues_Projektmanagement.pdf)). Wichtig ist: Umsetzungsarbeit ist keine rein technisch-organisatorische Aufgabe und auch nicht „nur“ Umsetzung, wie es in der Praxis z.T. formuliert wird. Tatsächlich ist hier die Hauptarbeit zu leisten. Dazu gehören auch Information und Kommunikation sowie Trainings- und Coachingmaßnahmen. Dies mag trivial klingen, wird aber in der Praxis immer wieder vernachlässigt.
- (3) **Check (Überprüfen):** Es braucht eine laufende Überwachung der Realisierung, sowohl hinsichtlich der zeit- und inhaltsgerechten Umsetzung der Maßnahmen (Projektaktivitäten), als auch der definierten Zielgrößen (Umsatz, Erträge, Kapazitäten/Kosten, Qualität, etc.). Auch hier kann auf Standards aus dem Projektmanagement zurückgegriffen werden. Wichtig ist, dass nicht nur ein reines Maßnahmencontrolling erfolgt, sondern dass auch die eigentlichen Zielgrößen integriert und idealerweise in einem übersichtlichen Management-Cockpit zusammengeführt werden. Damit begegnet man der Gefahr, dass Projekte (vermeintlich) „erfolgreich“ abgeschlossen werden, damit aber nur die Erledigung entsprechender Aktivitäten gemeint ist.
- (4) **Act (Anpassen):** Aus der Überprüfung ergibt sich die Ursachenanalyse und die Definition/Umsetzung von Gegensteuerungsmaßnahmen. Diese können organisatorisch-prozessualen Charakter haben, aber auch Personalentwicklung, Führungskräfte, etc. betreffen: Gibt es objektive Umsetzungshürden, die überwunden werden können? Oder muss weitere Überzeugungsarbeit geleistet werden? Bei nachhaltigem Widerstand sind am Ende einer Eskalationskette ggf. auch personelle Maßnahmen erforderlich. In vielen Häusern bestehen gerade in der Ausgestaltung einer angemessenen Konsequenzkultur noch Defizite: Da werden Mitarbeiter aus Projekten „entfernt“, weil sie (vermeintlich) nicht hinter den Zielen stehen. Oder Führungskräfte verschieben Termine immer weiter in die Zukunft, ohne dass wirkliche Konsequenzen erfolgen. Zwischen diesen Polen ist der passende Weg zu finden, der auch zur individuellen Leistungs- und Fehlerkultur der Bank/Sparkasse passt.

Gerade der **kulturelle Aspekt im KVP-Ansatz** sollte nicht unterschätzt werden. Denn der Kaizen-Gedanke fußt neben der strikten Orientierung an den Kundenbedürfnissen insbesondere auf der Ausschöpfung der Mitarbeiterpotenziale. Durch eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit der Bank/Sparkasse kann eine stetige Verbesserung der Wettbewerbsposition erreicht werden – ganz ohne Erschöpfungszustände.

In **unseren Projekten** haben wir – abhängig von der jeweiligen Ausgangssituation - ganz konkrete Schritte mit unseren Kunden vollzogen, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess umzusetzen:

- Formulierung und Kommunikation eines übergreifenden Zielbildes inkl. der Detaillierung von Effizienzerwartungen inkl. angemessene Kommunikation der betriebswirtschaftlichen Situation inkl. Ausblick/Ambitionsniveau („wo stehen wir und wo wollen wir hin“?)
- Aufzeigen von Perspektiven für Führungskräfte und Mitarbeiter i.S. der Mitgestaltung der Zukunft der Bank/Sparkasse
- Zusammensetzung im Management-Team adjustieren und neu positionieren
- Prozessuale und strukturelle Weiterentwicklung des bankinternen Projekt- und Programmmanagements
- Training und Coaching der betroffenen Führungskräfte im Hinblick auf die neue Rolle als Veränderungsbegleiter

So konnten wesentliche Erfolge auf dem Weg zur Etablierung einer dauerhaften Bereitschaft und Fähigkeit zur ständigen Veränderung und Verbesserung erzielt werden.

Gerne unterstützen wir auch Ihre Veränderungsvorhaben. Bitte sprechen Sie uns an.

**Ihre innovent consult aus Münster!**