

# Die Zeit des „Bauchladens“ ist vorbei

Von Siegfried Naser und Mark Reinisch



**Genauso wie sich die Sparkassen regelmäßig einem Benchmarking unterziehen, müssen es auch die Sparkassenverbände tun, meinen Siegfried Naser und Mark Reinisch. Gleichzeitig plädieren sie vehement für eine stärkere Verteilung von Kompetenzen zwischen den regionalen Verbänden. Um überall einen ganzen „Bauchladen“ an Leistungen vorzuhalten, seien die Ressourcen zu knapp. Red.**

Die bayerischen Sparkassen stehen in einem harten Wettbewerb, der in den letzten Jahren sogar noch zugenommen hat. Um sich am Markt behaupten zu können, stellen sie sich jedes Jahr einem Vergleich untereinander. Der Sparkassenverband Bayern (SVB) als Dachorganisation im bayerischen Verbund informiert und unterstützt seine Sparkassen mit aussagekräftigen wirtschaftlichen Vergleichsanalysen, die ständig weiterentwickelt worden sind und werden. Denn mit dieser Transparenz wird ein wichtiger Impuls für Veränderungen und Anpassungen gegeben.

Zusätzlich präsentieren die besten Sparkassen in Management-Zirkeln, die vom SVB jährlich organisiert werden, ihre Konzepte beziehungsweise Lösungen, damit die anderen Sparkassen davon profitieren können. Nichts ist wichtiger als praxiserprobte und erfolgreiche Ideen weiter zu tragen.

Ein solches Vergleichsverfahren beziehungsweise Benchmark muss aber natürlich auch für den SVB gelten. Aus diesem Grund führt der Verband seit einigen Jahren aufgrund der bayerischen Initiative jährlich einen Haushalts- und Mitarbeiterkapazitätsvergleich mit den anderen Regionalverbänden durch. Denn das strategische SVB-Ziel wird konsequent umgesetzt – die relativen Personal- und Sachkosten liegen im Verhältnis

- zur Bilanzsumme,
- zur Sparkassenanzahl
- und zu den Sparkassenmitarbeitern

unterhalb des Durchschnitts der Regionalverbände. In vielen Vergleichskennziffern hat der SVB dies schon erreicht. In den letzten sechs Jahren hintereinander blieb die Mitgliederumlage des SVB stabil. Gerade unter Berücksichtigung der Dynamikfaktoren, insbesondere Tarifsteigerungen, ist dies eine enorme Leistung. Jedes Jahr berichtet der Verband in seinen Gremien umfassend über diese Entwicklung.

## Zu den Autoren

**Dr. Siegfried Naser** ist Geschäftsführender Präsident, und **Dr. Mark Reinisch** ist Direktor und Geschäftsbereichsleiter beim Sparkassenverband Bayern, München.

Dies war nur zu erreichen, indem ein konsequentes Personal- und Sachkostenmanagement eingeführt wurde beziehungsweise etabliert ist. Der Ansatz bei den Personalkosten ist von großer Bedeutung, da über zwei Drittel der Gesamtkosten Personalkosten sind. Ziel des SVB war es gleichzeitig, die beruflichen Perspektiven der Mitarbeiter hinsichtlich Gehaltsentwicklungsmöglichkeiten, insbesondere bei Leistungsprämien, nicht zu beschneiden, damit Leistungsträger gewonnen beziehungsweise gehalten werden können.

## Kostenblöcke immer wieder überprüfen

In der Praxis hieß dies, eine konsequente Reduzierung der Mitarbeiterkapazitäten umzusetzen. Vor diesem Hintergrund hat der SVB seit 2003 sozialverträglich etwa 40 Stellen zielgenau und punktuell abgebaut. Dies bedeutet eine Reduzierung von rund neun Prozent der Stellen. Dieser kontinuierliche Weg, der durch die Verbandsorganisation geprägt wurde, war in den letzten Jahren nicht immer einfach, jedoch ist ein gezielter Stellenabbau wesentlich effektiver als eine pauschale „Rasenmäherentscheidung“.

Daneben werden selbstverständlich auch die bestehenden Sachkosten immer wieder „durchleuchtet“, um weitere Einsparungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Beispielsweise werden auf diese Weise die IT-Kosten in Zusammenarbeit mit der Finanz-Informatik

und durch eigene Maßnahmen des SVB um zirka 15 Prozent gesenkt. Auch die Einführung eines professionellen Projektmanagements hat dazu geführt, dass insbesondere die externen Projekt- und Beratungskosten in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen sind. Des Weiteren kommen Anregungen und Vorschläge für Kosteneinsparmöglichkeiten durch das im Hause implementierte Ideenmanagement, das eine erfreuliche Steigerung der erreichten Ideen von 17 im Jahr 2007 auf 46 in 2008 erfahren hat.

### **Befürworter der konsequenten Arbeitsteilung**

Neben dieser eigenen Kostenoptimierung fördert der Sparkassenverband seit Jahren die inhaltliche Zusammenarbeit der Verbände, um sukzessive über eine Arbeitsteilung zwischen den Verbänden weitere Synergieeffekte zu erzielen. So betreut der SVB die Datenbank „Zusammenarbeit der Verbände“, aus der die einzelnen Leistungen der Regionalverbände sowie die jeweiligen Ansprechpartner hervorgehen. Außerdem sind dort alle überregionalen Arbeitskreise abgebildet.

Durch die Schaffung eines zentralen IT-Dienstleisters, nämlich der Finanz-Informatik (FI), ist innerhalb der S-Finanzgruppe eine neue Situation entstanden. Die Regionalverbände standen vor der Frage, wie sie sich um diesen IT-Dienstleister organisieren sollen. Bayern war und ist ein großer Befürworter für eine konsequente Arbeitsteilung. Die Regionalverbände haben sich nunmehr auf eine Arbeitsteilung bei den zehn FI-Großprojektteams geeinigt.

Der SVB hat in zwei Themengebieten Federführungen übernommen: Banksteuerung und Querschnittfunktionen (insbesondere Personalwirtschaft). Nun gilt es in Abstimmung mit den anderen Regionalverbänden als zentraler Ansprechpartner für diese inhaltlichen Themen zum einen als Gesamtinteressenvertreter der Sparkas-

sen sowie andererseits als Eigentümer der IT-Einheit zu agieren. Die Themen „Banksteuerung“ und „Personalwirtschaft“ passen zum SVB, da er schon in den vergangenen Jahren hier einen Schwerpunkt aufgebaut hat. So bedient er im Besonderen mit seinem Personalinformationssystem (IPW) bereits heute über 90 Prozent der deutschen Sparkassen.

Die weiteren acht Themengebiete werden schwerpunktmäßig von den anderen Regionalverbänden wahrgenommen, sodass insgesamt Synergieeffekte zugunsten der Sparkassen entstehen können. Der SVB wird die zwischen den Regionalverbänden neu vereinbarte Vorgehensweise in den nächsten Jahren konsequent umsetzen. Er wird sich aus den anderen Themen weitgehend zurückziehen und seine Kapazitäten reduzieren. Auf der anderen Seite wird er bei den Federführungen Kapazitäten aufbauen. Im Ergebnis muss es zu spürbaren Verbesserungen zugunsten der Sparkassen führen, denn sonst würde die Arbeitsteilung „verpuffen“. Hier ist konsequentes Handeln erforderlich.

### **Schlichtungsstelle zum DSGVO verlagert**

Die Zeiten eines „Bauchladens“ als Leistungsangebot eines Regionalverbandes sind aufgrund der engen Ressourcen vorbei. Die Regionalverbände haben sich auf Schwerpunktthemen zu konzentrieren, die ihren Sparkassen besonderen Nutzen bringen. Themen, die von untergeordneter Bedeutung sind oder die an zentraler Stelle günstiger abgewickelt werden können, müssen überprüft werden. So hat der SVB beispielsweise seine Schlichtungsstelle an den DSGVO übertragen. Dieser ist einerseits aus Kundensicht nun ein zentraler Ansprechpartner; andererseits konnten dadurch im SVB Kosten eingespart werden. Man kann hier von einer „Win-Win-Situation“ sprechen.

In der aktualisierten DSGVO-Strategie wird ausdrücklich auf eine Arbeitsteilung zw-

ischen den Regionalverbänden und dem DSGVO verwiesen. Dies bedeutet, dass die jetzt geschaffenen Federführungen zwischen den Regionalverbänden nicht das Ende, sondern erst den Anfang einer neuen Dimension der Zusammenarbeit aller Verbände bedeuten. Dies ist sowohl strukturell als auch organisatorisch anzugehen.

### **Veränderungsbereitschaft wird vonseiten der Sparkassen erwartet**

Die Arbeitsteilung wird aber nicht nur die Geschäftsstellen der Regionalverbände vermehrt treffen. Auch die Akademien, Prüfungsstellen und Beratungseinheiten der Regionalverbände sind hier gefragt. In einzelnen Bereichen gibt es zwar schon Ansätze, diese werden in den nächsten Jahren sicherlich deutlich ausgebaut werden. Allein vor dem Hintergrund einer beschleunigten Standardisierung innerhalb der Sparkassen ist die Erwartungshaltung an die Verbände hinsichtlich der Veränderungsbereitschaft groß.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass die Regionalverbände immer wieder herausgefordert sind, auch gegebenenfalls neue Dienstleistungen anzubieten, soweit die Sparkassen dies erwarten und beauftragen. So hat der SVB zum Beispiel innerhalb von gut einem Jahr mit der S-Familienkasse Bayern eine Familienkasse zur Entlastung der bayerischen Sparkassenorganisation von der Kindergeldbearbeitung aufgebaut und wird Ende 2009 neben der bayerischen Landesbank über 50 Prozent der bayerischen Sparkassen betreuen. Damit ist der SVB sogar selbst ein Outsourcingpartner.

### **Leistungs-/Nutzenbilanz bewirkt Umdenken**

Es ist wichtig, dass sich die Umlage der Sparkassen an den regionalen Verband als jährliches Investment lohnt, egal in welcher Höhe. Insgesamt muss ein spürbarer

Nutzen für die Sparkassen herauskommen. Aus diesem Grund erstellt der Sparkassenverband seit einigen Jahren eine Leistungs-/Nutzenbilanz, die sowohl das Erreichte im Rückblick als auch die Ziele im Ausblick darlegt. Darüber werden die Gremien und die Sparkassen jährlich transparent informiert. Unser Handeln richtet sich dabei selbstverständlich an der Geschäftsstrategie der bayerischen Sparkassen aus.

Sicherlich können nicht alle Leistungen mit konkreten Zahlen belegt werden, aber allein das Ziel, dies grundsätzlich zu tun beziehungsweise anzustreben, schärft den Blick der Mitarbeiter bei ihrem Handeln. Jeder Mitarbeiter hat eine Jahresnutzenkapazität von etwa 200 Personentagen, die er möglichst effektiv und effizient einbringen muss. Allein durch die Erstellung der Leistungs-/Nutzenbilanz ist ein Umdenken bei vielen Mitarbeitern entstanden.

### Gesamtlösung für den Verbund finden

Zusätzlich hat der SVB in der S-Finanzgruppe Bayern, zu der insbesondere die Versicherungskammer Bayern sowie die Bayern-LB gehören, eine wichtige Vermittlerfunktion. Er ist sicherlich in erster Linie der Interessenvertreter der bayerischen Sparkassen und muss dies auch gegenüber seinen Verbundpartnern darstellen. Auf der anderen Seite hat der Sparkassenverband Bayern für alle Beteiligten eine Gesamtlösung zu erreichen. Denn nur wenn eine gemeinsame Linie miteinander besprochen wird, kann von einem gelebten und erfolgreichen Verbundgedanken gesprochen werden. In der Praxis gilt es hier, immer wieder darauf hinzuwirken.

Neben der zentralen, übergreifenden Verbandsarbeit, die allen Mitgliedern gleichermaßen zugutekommen soll, ist und bleibt ein wesentlicher Part der Aufgabenstellung des SVB auch die Beratung der bayerischen Sparkassen. Er bietet seine Unterstützung nicht nur in den vielfältigsten

allgemein-betriebswirtschaftlichen und geschäftspolitischen, sondern auch in rechtlichen, arbeitsrechtlichen und steuerlichen Fragen an. Die individuelle betriebswirtschaftliche Beratung der Sparkassen erfolgt über die 100-prozentige SVB-Tochter SNC. Der SVB betreibt mit der Sparkassenakademie Bayern eine Aus- und Fortbildungseinrichtung und führt bei Bedarf auch spezielle in-house-Schulungen in den Sparkassen durch. Des Weiteren verfügt er über eine spezielle Wirtschaftsprüfungseinheit, die Prüfungsstelle.

### Als dynamische und pragmatische Organisation wahrgenommen werden

Das SVB-Ziel ist es, dass die Kunden, die bayerischen Sparkassen, ihren Verband nicht als Monopolkörperschaft des öffentlichen Rechts mit einer Umlageverpflichtung wahrnehmen, sondern als eine dynamische und pragmatische Organisationseinheit, die sowohl als Dienstleister als auch Vordenker agiert und die Interessen der gesamten S-Finanzgruppe Bayern bündelt und auf bundesdeutscher Ebene vertritt. Um diesem Anspruch gerecht zu werden hat sich der SVB seit 2000 erheblich gewandelt. Er hat die drei „S“ beherzigt: Schlanker, Schneller und Schlagkräftiger.

Die Geschäftsleitung einer jeden Organisationseinheit trägt die Verantwortung für das Unternehmen beziehungsweise für die Organisation. Sie hat dafür zu sorgen, dass zur Bewältigung der Aufgaben und damit zur dynamischen Anpassung der Strukturen das richtige Tempo gefunden wird. Dies war und ist sicherlich für die Mitarbeiter nicht einfach. Denn jeder große Veränderungsprozess kann nur mit den Mitarbeitern bewältigt werden. Deshalb wurden folgende Maßnahmen ergriffen:

- Durchführung einer Mitarbeiterbefragung (etwa alle fünf Jahre).
- Jährliches Beurteilungs- und Fördergespräch.

- Durchführung von Führungsfeedbacks im 2-jährigen Turnus.

- Transparente Schwerpunktjahresplanung.

Der SVB hat sogar eine „1-Voraus-Veranstaltung“ mit den Mitarbeitern durchgeführt. Dabei galt das Motto: „Die Sparkassen arbeiten im Markt und wir arbeiten für den Markt – aber nur gemeinsam sind wir 1 voraus!“ Damit sollte nicht nur der Teamgeist „Wir ziehen alle an einem Strang in die gleiche Richtung“ gestärkt, sondern es sollte danach auch Neuland betreten werden.

### Umsetzungsoffensive angestoßen

Der SVB hat für die Sparkassen und mit den Sparkassen die bayerische Umsetzungsoffensive angestoßen. Jedes erarbeitete Konzept, das nicht umgesetzt wird, sondern in der „Schublade“ bleibt – aus welchem Grund auch immer –, ist ein Konzept zu viel. Die Mitarbeiter des SVB sollen mit dieser Offensive dazu beitragen, dass die bankfachlichen Konzepte und Lösungen in die Sparkassen verstärkt hineingetragen werden. Denn ein Sparkassenverband ist nur dann erfolgreich, wenn auch seine Sparkassen am Markt erfolgreich sind. Diese Umsetzungsoffensive wird in den nächsten Jahren ein großer Schwerpunkt des SVB sein. Bisher hat dies der Verband gänzlich ohne externe Beratung geschafft und damit als Regionalverband Maßstäbe gesetzt.

2008 konnte der SVB sein 100-jähriges Jubiläum feiern. Eine solche lange Tradition verpflichtet die heutigen aktiven Mitarbeiter. Jedes Jahr muss von neuem angegangen und bewältigt werden. Nach dem Jahr ist vor dem Jahr. Keiner kann sich auf dem Erreichten ausruhen, sondern jeder muss sich stetig weiterentwickeln. Egal ob Personen oder Unternehmen, es gilt immer: „Wer meint etwas zu sein, hat aufgehört etwas zu werden.“