

## Turn-Around-Management in Sparkassen

Die Qualität der Ergebnisse der deutschen Sparkassen hat sich in den vergangenen fünf Jahren verändert. Dies zeigt sich zunächst in der größeren Bandbreite der Betriebsergebnisse nach Bewertung in den Instituten im Vergleich von 2008 zu 2004.

### Treiber der gespreizten Ergebnisse

Vier wesentliche Treiber der stark gespreizten Ergebnisse sind:

– Differenzierte Befähigungen zur Ertragszielung aufgrund stark unterschiedlicher Möglichkeiten zur Risikoübernahme: Einige Häuser weisen ein Kernkapital knapp über der aufsichtsrechtlich geforderten Mindestausstattung von vier Prozent der gewichteten Risikoaktiva aus; die am besten mit Kernkapital ausgestatteten Sparkassen haben hingegen den fünffachen Wert des Mindestbestandes. Hinzu kommt bei diesen Häusern noch das Ergänzungskapital. Im Durchschnitt betrug Ende 2008 die Kernkapitalquote deutscher Sparkassen 9,5 Prozent der Bilanzsumme, was für die vergangenen vier Jahre einen Anstieg um 1,8 Prozentpunkte bedeutete.

– Extreme Unterschiede in der erfolgreichen Durchdringung des Marktes im Privat- und Individualkundengeschäft: Es werden zwischen acht Prozent und 50 Prozent der marktgebietsspezifischen Ertragspotenziale geschöpft; im Geschäft mit gewerblichen Kunden ist Vergleichbares zu konstatieren.

– Spreizung in der Personal- und Sachkostenspanne, zum Teil mit bedeutenden bilanzsummengrößen- und regionalspezifischen Ausprägungen: Die Personalkostenspanne mancher Sparkassen ist höher als die Bruttobedarfsspanne von Häusern mit vergleichbarer Bilanzsumme, Wettbewerber- sowie Marktstruktur.

– Unterschiede im erfolgreichen Management von Adressrisiken, besonders in 2008 auch im Management von Marktpreis- und speziell von Beteiligungsrisiken.

Das Ergebnis 2009 der meisten Sparkassen wird gut werden. Haupttreiber ist in den meisten Häusern der gegenüber dem Vorjahr stark steigende Zinsertrag aus der Fristentransformation. Dieser wird in den professionellen Häusern in einem eigenständigen Geschäftsfeld mit einem definiertem Ergebnisanspruch, spezifischen Leitplanken und barwertigen oder periodischen Steuerungsgrößen vom Kundengeschäft separiert gemanagt. Die Institute profitieren von der aktuellen Steilheit der Zinsstrukturkurve und den niedrigen Einkaufssätzen bei kurzfristigen Kundenpassiva automatisch, wenn sie in langfristige Risikoaktiva investiert sind. Der Spread zwischen dem Einjahres- und dem Zehnjahresswap betrug zeitweise 230 Basispunkte, zwischen dem durchschnittlichen Euro Overnight Index

und dem Zehnjahresswap sogar 315 Basispunkte. Für die beiden nächsten Jahre lassen sich aus heutiger Sicht einige betriebswirtschaftliche Trendaussagen treffen. 2010 werden steigende Adressrisiken bei einem in den meisten Häusern weiterhin guten bis zufriedenstellenden Zinsüberschuss im Saldo zu geringeren Ergebnissen nach Bewertung führen. Ab spätestens 2011 werden die Ergebnisse nach Bewertung deutlich sinken. Dies liegt vorrangig an rückläufigen Zinsüberschüssen und steigenden negativen Bewertungsergebnissen, zweitrangig an zu geringen Fortschritten im Personalkostenmanagement.

Insbesondere die Institute mit unzureichender Kapitalausstattung, schwacher Ertragspotenzialausschöpfung oder hohen Personalkosten werden in hohem Maß unter Druck kommen. Ein Teil wird spätestens in 2011/2012 existenzielle Probleme bekommen; die Zahl der Fusionen wird steigen. Belastungen aus den über die Sparkassenverbände gehaltenen Beteiligungen an den Landesbanken und aus der Übernahme der Verluste von rentabilitäts- und kapitalschwachen Sparkassen über die Stützungsfonds der regionalen Sparkassenverbände sind aus heutiger Sicht seriös nicht abzuschätzen, aber als Drohpotenzial für die institutsspezifischen Ergebnisprognosen nicht zu vernachlässigen (Abbildung 1).

### Turn-Around-Management

Die Sparkassen, die ab 2011 unter erheblichen Ergebnisdruck kommen und existenzielle Probleme bekommen werden, benötigen ein ganzheitliches Turn-Around-Management. Interesse an der Umsetzung der Restrukturierungsmaßnahmen haben nicht nur die Eigentümer und das Management, sondern auch die regionalen Sparkassenverbände. Das Risiko der Kapitalminderung für die ertragsstarken und effizient

*Dr. Rüdiger Frischmuth\*, Partner, zeb/rolfes.schierenbeck.associates, München*

*Für die laufende Bilanzsaison der deutschen Sparkassen erwartet der Autor angesichts der günstigen Marktconstellation für die Fristentransformation eine überwiegend erfreuliche Ertragslage. Doch spätestens ab 2011 rechnet er mit deutlich sinkenden Ergebnissen, und für die Folgejahre schließt er angesichts der höchst unterschiedlichen Ergebnisqualität bei bis zu einem Fünftel der Sparkassen „existenzielle Probleme“ nicht aus. Sein Lösungsansatz basiert zur Hälfte auf Personal- und Sachkostensenkungen unter Flankierung des Change Managements. Den Rest will er durch gesteuerte Projekte zur Ertragssteigerung erzielen. Ergebnissteigerungen vor Bewertung von 30 Prozent innerhalb von drei Jahren hält er für möglich. (Red.)*

wirtschaftenden Institute wird durch ein Umsetzungsprogramm zur Rentabilisierung der ertragschwachen oder ineffizient wirtschaftenden Häuser steuerbar und letztlich reduziert. Ziel des Turn-Around-Managements in Sparkassen ist die nachhaltige Ergebnis- und Effizienzverbesserung durch Ertragssteigerungen im Privat- und Individualkundengeschäft sowie im Geschäft mit gewerblichen Kunden wie auch durch die absolute Reduzierung der Sach- und Personalkosten. Zur Fundierung und Sicherung der Umsetzungserfolge der Maßnahmen ist eine betriebswirtschaftlich auskömmliche Risikotragfähigkeit notwendig, der Umstrukturierungsprozess muss umfassend über die gesamte Laufzeit durch ein Change Management begleitet werden, ein zentrales Projekt- und Umsetzungsmanagement ist ein Muss.

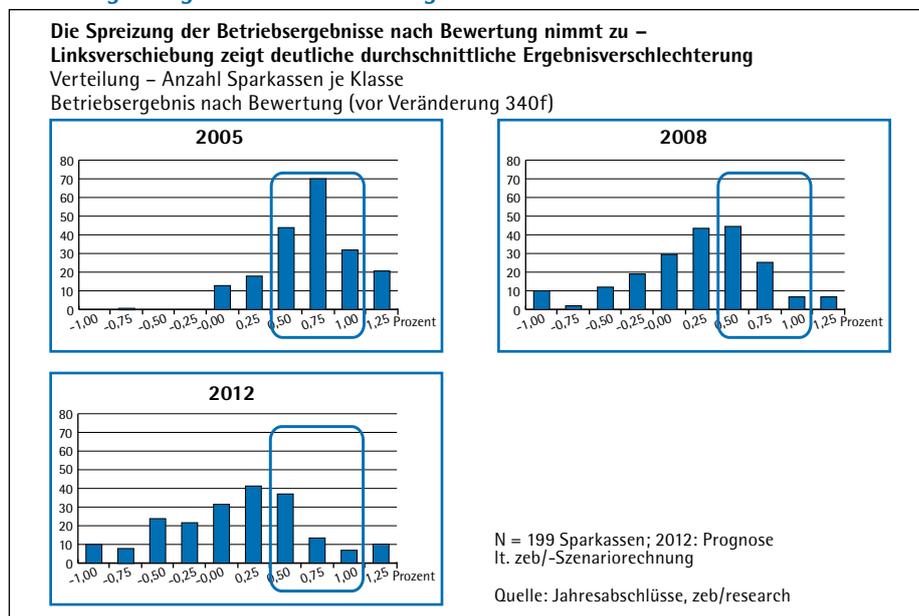
### Bessere Kapitalbasis

Basis des Turn-Around-Managements ist die Aufnahme der Risikotragfähigkeit der Sparkasse, um mögliche und notwendige Maßnahmen zur Stärkung der Kapitalbasis zu bestimmen. Neben der ökonomischen Risikotragfähigkeit als Basis der wirtschaftlichen Existenzfähigkeit der Häuser ist – wegen der institutsindividuellen Fähigkeit, Ertragsschwankungen auszuhalten – auch die handelsrechtliche Tragfähigkeit der Gewinn- und Verlust-Rechnung aufzunehmen und zu bewerten. Die Risiken aus erwarteten, schlechteren Bewertungsergebnissen werden insbesondere bei der Aufstellung der Tragfähigkeit der Gewinn- und Verlust-Rechnung deutlich. Der Spielraum für zusätzliche, das Risiko weitende Maßnahmen, wird bei der Aufstellung der ökonomischen Risikotragfähigkeit transparent. Institute mit der Notwendigkeit eines Turn-Around-Managements haben an dieser Stelle einen deutlichen Engpass.

Die Krise an den Finanzmärkten spiegelt sich bei der Aufstellung der Risikotragfähigkeit in verschiedenen Dimensionen wider. Neben möglicher stiller Lasten aus der Bewertung von strukturierten Wertpapieren der Landesbanken liegen oft weitere stille Lasten im Depot A der Sparkassen, die aufgrund der temporär ermöglichten Bewertung einzelner Wertpapiere mit der Discounted-Cash-Flow-Methode zur Vermeidung von Abschreibungen resultieren.<sup>1)</sup>

Die Situation der Institute wird bei der Erarbeitung möglicher Maßnahmen zur

**Abbildung 1: Ergebnis nach Bewertung im Zeitablauf**



Erzielung von Erträgen aus dem Zinsbuchmanagement ersichtlich. Bei der Stärkung der Kapitalbasis geht es neben der Zuführung von Teilen des künftigen Jahresüberschusses zum Deckungspotenzial im Wesentlichen um die Hebung stiller Reserven. Maßnahmen zur Stärkung der Kapitalbasis erfordern im erstgenannten Fall fast immer auch das Eingehen einer neuen oder die Ausweitung einer bestehenden Risikoposition, etwa die Erhöhung der Fristentransformationsposition oder auch ein verstärktes Investment in Schuldscheindarlehen. Dies führt zur Erhöhung der Adressrisiken. Relevante stille Reserven liegen oft in den selbstgenutzten Immobilien der Institute. Diese können nicht so einfach wie stille Reserven in Wertpapieren aufgedeckt werden.

### Stärkung der Risikodeckungsmassen

Zur Stärkung der Risikodeckungsmassen bieten sich zwei Alternativen:

- Ansatz der stillen Reserve auf Basis von regelmäßig zu erstellenden Wertgutachten, um auf diese Weise eine Marktindikation für die Reserve in den Immobilien zu erhalten.

- Durchführung eines Sales-And-Lease-Back-Geschäftes (Hebung der Reserven durch Verkauf).

Da die Kosten einer Sales-And-Lease-Back-Lösung aufgrund der Transaktionsge-

bühren, des Refinanzierungsaufwandes und der Renditeansprüche des Leasingunternehmens wesentlich höher sind, bietet sich als Alternative ein Wertansatz gemäß Wertgutachten an. Hierbei ist problematisch, dass die angesetzten Reserven im Rahmen der periodischen Risikotragfähigkeit in der jeweiligen Periode noch realisierbar sein müssen, um potenzielle Verluste aus der laufenden Periode zu decken. Ein durchgängiger Wertansatz im gesamten Wirtschaftsjahr kommt somit aufgrund des Zeitraums der Verkaufsphase der Immobilien eher nicht in Frage. Für die Suche eines Käufers und die Erzielung eines entsprechenden Kaufpreises ist aus Sicherheitsgründen ein Zeitpuffer von zwei bis drei Monaten anzusetzen. Daraus resultiert, dass im letzten Quartal schlagend werdende Risiken nicht mehr durch die Reserven in Immobilien zu decken sind.

Weitere freie Risikodeckungsmassen lassen sich durch den Abbau einzelner Assetklassen generieren. Es macht Sinn, zum Zwecke einer kurzfristig wirkenden Stabilisierung der Gewinn- und Verlust-Rechnung Risikoklassen mit hohen Ergebnisvolatilitäten auch bei hohen Ertragschancen abzubauen. Diese Deckungsmassen sind in einem folgenden Schritt neu zu verteilen. Die aktuell sehr hohen Ertragschancen aus der Zinsfristentransformation stellen dabei insbesondere auch aufgrund der vorhandenen Steuerungsmodelle und des Know-hows in den Instituten eine Risikoklasse

dar, die bei der Umsetzung einer GuV-Stabilisierung in Sparkassen positiv zu beurteilen ist. Ziel sollte dabei sein, dass die Fristentransformationspositionen durch Geschäfte mit geringen GuV-relevanten Wertschwankungen aufgebaut werden.

Die Stärke der Sparkassen, das Kundengeschäft als Treiber der Fristentransformation heranzuziehen, lässt sich an dieser Stelle nutzen. Ein Ad-hoc-Aufbau einer wesentlich höheren Zinsfristentransformationsposition ist durch Kundengeschäfte jedoch kaum möglich, weshalb eine Steuerung mit Schuldscheindarlehen eine interessante, weil nicht GuV-bewertungsrelevante Alternative darstellt. Schuldscheindarlehen sind auch interessante Investmentvehikel, da die gezahlten Risikoprämien deutlich gegenüber den Werten aus vergangenen Perioden angestiegen sind. Erzielbare Risikoprämien liegen dabei teils wesentlich über den im Kundenkreditgeschäft erzielbaren Bruttomargen.

### Verbesserung der Potenzialausschöpfung

Kurzfristig muss die Gewährleistung eines positiven GuV-Ergebnisses ohne Bewertungsrisiken aus Aktien oder ähnlichen Investments das definierte Ziel in den Sparkassen sein. Mittelfristig lassen sich dann auch Ertragschancen aus einer systematischen Asset-Allokation auch in den aktuell noch risikodeckungsmassenarmen Instituten nutzen.

Die Ursachen für die großen Unterschiede in der Ausschöpfung der Ertragspotenziale

in den Sparkassen können in der Aufbauorganisation, den Vertriebskonzeptionen, -prozessen, Führungs- und den Steuerungsinstrumenten liegen. Gegen diese These lässt sich argumentieren, dass die Sparkassenverbände in den vergangenen Jahren eine ausreichende Zahl qualitativ wertiger, segmentspezifischer Beratungskonzeptionen für das Bestands- und Neukundengeschäft im privaten wie auch im gewerblichen Geschäft entwickelt haben und teilweise in Zusammenarbeit mit den Akademien sowohl konzeptionelle wie auch instrumentelle Unterstützung in der Mitarbeiterführung und Vertriebssteuerung sowie Umsetzungshilfe anbieten.

Aufsichtsrechtliche Bestimmungen wie die MaRisk bewegten die Geschäftsführungen und Vertriebsleitungen der Institute vor dem Hintergrund der im Geschäft mit Privatkunden seit 2000 bundesweit um insgesamt zirka 20 Prozent gesunkenen Ertragspotenziale zu einer intensiven Beschäftigung mit dem Markt und brachten klare Verantwortungen in der Aufbauorganisation der Häuser und damit auch im Vertrieb. Vertriebsparkasse ist heute ein geflügelter Begriff, in den meisten Instituten sind die entsprechenden Konzepte, Instrumente und Prozesse zur stärkeren Vertriebsaktivierung vorhanden.

In den Instituten gibt es unterschiedliche Auffassungen der Entscheidungs- und Kontrollträger, was eine Vertriebsparkasse konkret ausmacht. Aus diesen Meinungen leiten sich viele verschiedenste Umsetzungsmaßnahmen ab, wie die Institute in-

dividuell das Zielfoto Vertriebsparkasse erreichen möchten. Die mehr bis weniger konsequente Umsetzung der Maßnahmen ist die wesentliche Ursache der stark gespreizten und in Ertragspotenzialausschöpfungen gemessenen Vertriebsenerfolge.

### Maßnahmen und Konsequenzen im Turn-Around-Management

Der Blick auf den Umsetzungsstand der relevanten Erfolgsfaktoren in den vertriebsstarken Instituten und der Abgleich mit den Zuständen in den vertriebschwachen Häusern definiert die Inhalte für den Part des Turn-Around-Managements, dessen Ziel die nachhaltige Steigerung der operativen Erträge über einen Drei- bis Fünfjahreszeitraum ist:

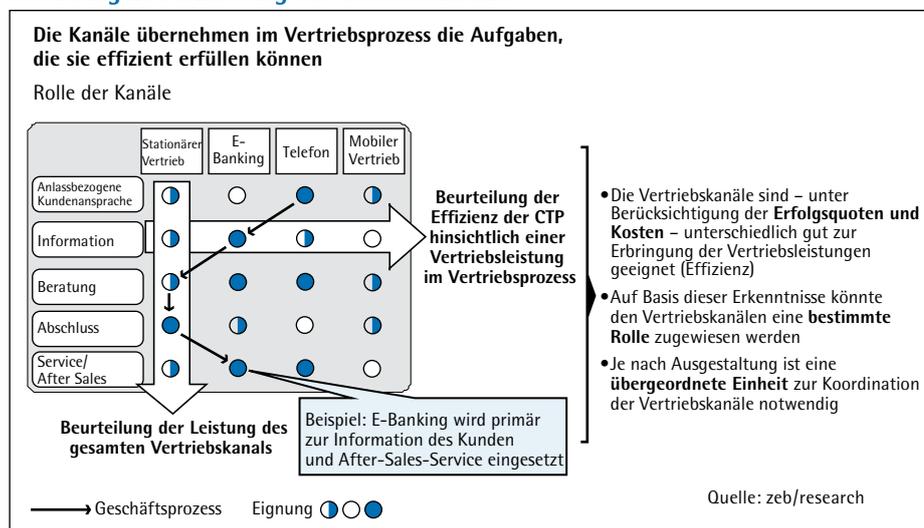
- eine potenzialorientierte Segmentierung der privaten und gewerblichen Kunden; dies dürfte in nahezu allen Instituten, die eine derartige Segmentierung noch nicht durchgeführt haben, zu einer Überleitung von 20 bis 30 Prozent der Privatkunden aus den Basis- oder Servicekundensegmenten in höhere Segmente führen,
- in der Folge eine Reallokation der und gegebenenfalls Aufbau von Personalkapazitäten zur potenzialorientierten Betreuung der Kunden in den höheren Kundensegmenten und konsequente Standardisierung im Servicekundengeschäft durch Organisation eines effizienten Mengenvertriebs,
- die Verzahnung der Vertriebswege durch ein zielgruppenspezifisch strukturiertes Multikanalmanagement (Abbildung 2),

- eine Optimierung des Geschäftsstellennetzes durch Realisierung unterschiedlicher potenzial- und effizienzorientierter Geschäftsstellentypen (SB-Filiale, Geschäftsstelle mit vollständigem Service),

- in den höheren gewerblichen Segmenten eine einzelkundenbezogene Potenzialplanung, Diskussion dieser Werte im Führungsprozess und Definition kundenverbundbezogener Ziele,

- eine intensive Schulung der optimierten, segmentspezifischen Beratungsstandards; im gewerblichen Geschäft beispielsweise Einsatz von Ratingunterlagen als Gesprächstyp im Rahmen des S-Finanzkonzeptes,

Abbildung 2: Verzahnung der Vertriebskanäle



– eine konsequente Führung der Führungskräfte und Mitarbeiter unter Einsatz von Instrumenten der Aktivitäten- und Vertriebssteuerung; Einfordern der Ziele bei gleichzeitiger Umsetzung von Coachingmaßnahmen.

Erst die konsequente Zusammenführung der Maßnahmen in einem Masterplan und ihre Umsetzung bringen den gewünschten Erfolg.

### **Absolute Kostenreduktion und Effizienzsteigerung**

Personalkostenreduzierung: Potenziale zur absoluten Reduzierung der Personalkosten und zur Effizienzsteigerung liegen oft in den Stabs-, Zentral- und den Marktfolgebereichen. Die Komplexität in den Stabs- und Zentralbereichen ist in den Instituten mit hohen Personalkosten in der Regel aufgrund der Funktions- und Prozessvielfalt hoch. Für Optimierungen ergeben sich bereichsübergreifende und spezifische Stellhebel. Bereichsübergreifende Handlungsfelder sind zum Beispiel das Streichen von nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten und die Bündelung von gleichartigen Funktionen zur Realisierung von Spezialisierungs- und Mengendegressions-effekten. Ein Schwerpunkt der Untersuchung für Steuerungsfunktionen ist die Ausrichtung der Leistungen an den internen Kundenbedürfnissen.

Die Projektdurchführung zur „Funktions- und Geschäftsprozessoptimierung“ erfolgt in den Phasen Bestandsaufnahme, Konzeption/Re-Design sowie Umsetzung. Diese Methodik beinhaltet ein Top-down- und stellhebelorientiertes Vorgehen, basierend auf einer ersten Bestandsaufnahme, Analyse und Bewertung der Funktionen, Prozesse, Schnittstellen und Kapazitäten sowie einer anschließenden Priorisierung der Handlungsfelder zur effizienten Verwendung von internen und externen Projektkapazitäten. Zur quantitativen Untermauerung der Handlungsfelder werden in der Bestandsaufnahme und auch im darauffolgenden Re-Design die Kapazitäten der untersuchten Funktionen und Prozessen mittels Bearbeitungsmengen und -zeiten bemessen.

Nach der ersten Bestandsaufnahme, Analyse und Priorisierung der Handlungsfelder wird eine detaillierte Analyse und Optimierung von Funktionen, Prozessen, Struktu-

ren, Instrumenten sowie Schnittstellen der priorisierten Handlungsfelder und anhand klar definierter Stellhebel durchgeführt. Eine detaillierte Umsetzungsplanung rundet die Konzeption ab. Dieser Fahrplan stellt die Ausgangsbasis für die konsequente zeitliche Umsetzung der Maßnahmen dar. Die starke Einbindung des Vorstands und insbesondere der Führungskräfte liefert realisierbare Projektergebnisse und fördert außerdem die Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Personalum- und -abbau: Nach der konzeptionellen Arbeit ist der konkrete Personalumbau und -abbau der entscheidende Faktor zur Realisierung der Kostenoptimierung. Die wichtigsten Bestandteile sind:

- Bestandsaufnahme inklusive Konzeption,
- Konsolidierung und Identifikation von Potenzialen für den Potenzialumbau/-abbau,
- Entwicklung eines Umbaukonzeptes,
- Aufbau eines Transfermanagements und die Erstellung eines entsprechenden Kommunikationskonzeptes.

### **Festlegung von Maßnahmen zum Personalumbau**

Im Rahmen der Bestandsaufnahme und der Konzeption steht die Erarbeitung des Soll-Stellenplans sowie der Kompetenzprofile, auf deren Basis eine Gap-Analyse durchgeführt wird. Danach erfolgt die Festlegung von Maßnahmen zum Personalumbau, welche auch die Entwicklung von Mitarbeitern aus Stabs- und Betriebsbereichen in den Vertrieb beinhaltet. Dieser Punkt ist wichtig, da im Vertrieb vieler Sparkassen in den nächsten Jahren eine hohe Zahl von Mitarbeitern in den Ruhestand gehen wird. Die ganzheitliche Entwicklung eines Umbaukonzeptes und der Aufbau eines zentralen Transfermanagements bilden die Basis für die nachhaltige Umsetzung der konzeptionellen Vorgaben der Personalkostenreduzierung. Die Erstellung und Abstimmung des Kommunikationskonzeptes für die Vorgehensweise des Personalum-/ -abbaus, insbesondere in Zusammenarbeit mit dem Change Management, liefert die Voraussetzungen und Instrumente zur transparenten internen Darstellung der Veränderungen und unterstützt den Personalumbau maßgeblich.

Das Kernziel des Sachkostenmanagements ist die Senkung der Kosten durch interne Effizienzsteigerung oder vorteilhafte Auslagerung an einen externen Dienstleister. Die Projektdurchführung umfasst dieselben Prozessphasen wie bei der Personalkostenreduzierung. Eine systematische Erhebung aller Sachkosten, Durchführung von Vergleichen mit Referenzwerten und die Identifikation von Themenfeldern sowie Potenzialen stellen die Basis für eine Priorisierung von Kostenarten und Handlungsfeldern dar. In der Konzeption erfolgt die Erarbeitung von konkreten Optimierungsmaßnahmen zum Beispiel durch Systematisierung der Kosten anhand von Stellhebeln wie Verbrauchssteuerung, Auslagerung oder Einkaufsbündelung. Danach werden die monetären Effekte der einzelnen Maßnahmen bewertet.

### **Change Management mit Integrationsfunktion**

Die Klammer des gesamten Projektes beziehungsweise Turn-Around-Managements stellt das Multi-Projektmanagement sämtlicher Maßnahmen und Teilprojekte dar. Oberstes Ziel ist die konsequente und transparente Steuerung der Projektkomplexität. Neben der Projektplanung und des Managements der Teilprojekte steht das straffe und regelmäßige Projekt-Controlling im Mittelpunkt. Das regelmäßige Vorstandsreporting informiert zu Aktivitäten, Status, Fortschritt, Risiken und nächsten Schritten.

Ziel des Change Managements ist die effiziente Steuerung der Kommunikation und laufende Begleitung aller Aktivitäten im Rahmen des Turn-Around-Managements. Dies wird ergänzt durch eine sinnvolle Mitarbeiterereinbindung zur Erzielung eines Höchstmaßes an Akzeptanz und Engagements in der Belegschaft. Gerade in der kritischen Situation einer Sparkasse, die ein Turn-Around-Management überhaupt erst erforderlich macht, zeigt sich auf der einen Seite ein hohes Maß an Akzeptanz der Mitarbeiter für die notwendige Veränderung mit teils schmerzlichen Einschnitten bei Personal- und Sachkosten zur Verbesserung der Situation. Auf der anderen Seite wird der Prozess mit höchstem und kritisch-reserviertem Interesse sowie Ängsten und Sorgen betrachtet. Dies stellt gerade an die Kommunikation und den gegenseitigen Umgang hohe Anforderungen, um eine tragfähige und zukunftsweisende

Lösung nicht nur zu konzipieren, sondern letztendlich auch nachhaltig umsetzen und mit Leben füllen zu können.

In diesem Spannungsfeld kommt dem Change Management die Aufgabe zu, die Mitarbeiter aus ihrer kritisch reservierten Haltung, ja teilweise geradezu Schockstarre, für die Gestaltung des Veränderungsprozesses aktiv zu gewinnen. Denn ohne das Engagement, die Motivation und Akzeptanz der Mitarbeiter ist ein nachhaltiges Turn-Around-Management nicht denkbar. Der Change-Management-Prozess gliedert sich in drei Schritte: In der anfänglichen Analysephase gilt es Stimmungen, Dynamiken, Erwartungen und mögliche Konfliktfelder aufzunehmen, und diese zu einer passgenauen Change-Management-Konzeption zu verdichten. Bereits in dieser Phase ist eine gezielte Mitarbeiterbindung erforderlich, um von Beginn an die Weichen für eine bestmögliche Akzeptanz in der weiteren Umsetzung zu stellen. Neben der konzeptionellen Einbindung einzelner Mitarbeiter lassen sich zudem erste positive Multiplikator-Effekte durch die beteiligten Personen erzielen.

### Adressaten-gerechte Kommunikation

Im Rahmen der Konzeptionsphase ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, wie die Adressaten-gerechte Kommunikation in Abstimmung mit den Themen Risiko, Ertrag und Kosten erfolgt – transparent, offen und

fair, aber klar und deutlich in der Sache. Hierzu ist eine enge Abstimmung zwischen Change Management und den Fachthemen erforderlich. Zudem unterstützt das Change Management die fachliche Konzeption, indem bereits in dieser Phase durch geeignete Maßnahmen der Prozess mit Mitarbeitern kritisch reflektiert wird – hierzu wird etwa ein Mitarbeiter-Zirkel eingesetzt der zwei klare Vorteile verbindet: 1. Gezielte und effiziente Einbindung der Mitarbeiter zur nachhaltigen Akzeptanzförderung und 2. Nutzung des Mitarbeiter-Know-hows unter dem Motto „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen. Diese gern genutzte Phrase wird durch den Zirkel mit Leben gefüllt und zeigt hervorragende integrative und motivatorische Effekte.

In der Umsetzungsphase liegt der entscheidende Erfolg darin, die konzipierten Maßnahmen schnell und nachhaltig zu vollziehen. Die Führungskräfte sind dabei zentraler Treiber und werden durch effiziente Coachingmaßnahmen unterstützt. Gerade in der Umsetzung zeigt die frühzeitige effiziente Mitarbeiter-Einbindung bereits in der Analyse- und Konzeptionsphase ihren hohen Wert, indem die umzusetzenden Maßnahmen auf breitere Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft stoßen. Mit dem Einsatz von effizientem Change Management werden durch breite Akzeptanz, hohem Willen zur Veränderung und intensive Einbindung die bestmöglichen Voraussetzungen für ein nachhaltig

erfolgreiches Turn-Around-Management geschaffen (Abbildung 3).

### Unterschiedliche Ergebnisqualität

Die Unterschiede in der Ergebnisqualität deutscher Sparkassen werden sich in den nächsten Jahren noch verstärken. Abhängig von den Zinsszenarien werden aus heutiger Sicht bis zu 20 Prozent der Institute zum Teil existenzielle Probleme bekommen, da ihr Ergebnis nach Bewertung ihre nachhaltige, eigenständige Existenz nicht sichern wird. Diese Häuser werden ein ganzheitliches Turn-Around-Management konzipieren und die zu erarbeitenden, spezifischen Handlungsmaßnahmen umsetzen. Diese zielen in einem ersten Schritt auf die Stabilisierung der Risikotragfähigkeit durch die Stärkung der nachhaltigen Kapitalbasis.

Im Zentrum der nächsten Schritte steht die Umsetzung von Maßnahmen zur verstärkten Ausschöpfung der Ertragspotenziale im Geschäft mit privaten und gewerblichen Kunden und zur Absenkung der absoluten Personal- und Sachkosten. Zwingend erforderlich ist ein Change Management über die gesamte Projektlaufzeit, das zu definierten Zeitpunkten die Führungskräfte und Mitarbeiter über Prozessfortschritte informiert und die Führungskräfte als positive Multiplikatoren für den Veränderungsprozess gewinnt. Ein Muss ist ein straffes Projekt- und Umsetzungsmanagement, das das pagatorische Inkasso der Maßnahmen sichert. In professionell gesteuerten Projekten sind Ergebnissteigerungen vor Bewertung von 30 Prozent innerhalb von drei Jahren erreichbar. Dabei machen die Ertragssteigerungen und die Kostensenkungen zirka jeweils 50 Prozent der realisierten Potenziale aus.

*\* Der Autor dankt Bernd Kruse, Manager, Dr. Thomas Michael Walter, Senior Manager, und Dr. Torsten Woelpl, Senior Manager für die Übernahme redaktioneller Arbeiten bei der Erstellung des Manuskripts.*

### Fußnote

<sup>1)</sup> Für Wertpapiere, die mit der DCF-Methode bewertet werden, ist nachzuweisen, dass aufgrund der Marktverwerfungen kein geordneter Markt existiert. Bedingt durch die Liquiditätskrise zum Jahreswechsel 08/09 konnten einzelne Wertpapiere mit dieser Methode bewertet werden. Die Differenz von beobachtetem Marktkurs und theoretisch ermitteltem Kurs ist jedoch im Rahmen der Risikotragfähigkeit adäquat zu berücksichtigen, wenn auch bilanziell bisher nicht anzusetzen.

**Abbildung 3: Phasen des Change-Management-Prozesses**

