

# SPARKASSE DÜREN | DIE GUTE POSITION HEUTE SICHERN

## AUSGANGSSITUATION UND PROJEKTAUFTRAG

Die deutschen Sparkassen und Genossenschaftsbanken stehen vor großen Herausforderungen: Das anhaltende Niedrigzinsniveau führt zu deutlichen Ergebniseinbußen. Gleichzeitig erfordern der demografische Wandel sowie die Digitalisierung strukturelle Anpassungen.

Die Sparkasse Düren (ca. 3,3 Mrd. Euro DBS) begegnet diesem Trend, indem eine institutsweite strategische Neuausrichtung beschlossen wurde. Ziel war die Beibehaltung und der Ausbau der guten Position als erfolgreiche Sparkasse im Rheinland. Dazu initiierte die Sparkasse in 2014 das Projekt „Sparkasse 2025“ mit folgenden Leitlinien:

- Ein strategisches Maßnahmenprogramm ist zu erarbeiten, das eine Kompensation der o. g. negativen Ergebniseffekte bewirkt.
- „Aus dem Haus für das Haus“: Der Veränderungsprozess soll wesentlich durch die Ideen und Initiativen der Mitarbeiter getragen werden, um so die Identifikation mit zukünftigen Lösungen sicherzustellen.
- Bestehende Standards der Modellorganisation des DSGVO sowie der Finanz Informatik sollen weitgehend berücksichtigt werden – Ziel ist die Ausrichtung als Mustersparkasse.
- Parallele Projekte (z. B. DSGVO-Vertriebsstrategie der Zukunft (Pilotinstitut) und RSGV-FK-Gesamtcheck) sollen eng mit dem Strategieprojekt verzahnt werden.

zeb wurde die Aufgabe übertragen, das hauseigene Projekt in allen wesentlichen Teilabschnitten zu planen und zu begleiten, dabei eigene Best-Practice-Ansätze einzubringen und die Einbeziehung der Mitarbeiter sicherzustellen.

## PROJEKTVORGEHEN UND -ERGEBNISSE

Das Ziel von Phase 1 war es, die zentralen Eckpfeiler für eine effiziente Wachstumsstrategie zu erarbeiten. Dies wurde durch eine gesamthafte Analyse erreicht, in die die Ideen und Ansätze aus der Sparkasse einfließen. In Zukunftsdialogen mit Führungskräften und Mitarbeitern wurden Stärken und Schwächen analysiert, um daraus die Kernthemen der Veränderung abzuleiten. Flankiert wurden die Dialoge durch eine quantitative Analyse sowie eine szenariobasierte Simulation unterschiedlicher Zins- und Bilanzszenarien.

Im Ergebnis wurden Wachstumsszenarien herausgearbeitet. Im Rahmen eines Vorstands-Workshops wurden die Ergebnisse diskutiert und die zentralen Eckpfeiler für die strategische Stoßrichtung der Sparkasse Düren daraus abgeleitet.

Resultierend wurden für die zweite Projektphase sechs Zukunftswerkstätten zu den Kernthemen PK-Vertrieb, FK-Vertrieb, Produktivität, Personal, Gesamtbanksteuerung und Prozesse ins Leben gerufen und jeweils mit sechs bis zehn Mitarbeitern unterschiedlicher Hierarchiestufen und Bereiche besetzt. Der Auftrag für die Zukunftswerkstätten lag in der Gestaltung von Zielbildern und der Ableitung von Umsetzungssteckbriefen, die die Erreichung der im Vorstandsworkshop definierten Ergebnisse ermöglichen. Die Moderation der Zukunftswerkstätten wurde durch einen verantwortlichen Direktor der Sparkasse und zeb übernommen.

In Summe wurden 51 Umsetzungssteckbriefe in den Zukunftswerkstätten erarbeitet, die es in acht Maßnahmenpaketen im Folgenden abzuarbeiten gilt (vgl. Abb. 1).

				Maßnahmenpakete		
Kunden-segmentierung PK	Überarbeitung strat. Planungsprozess	Arbeitszufriedenheit & BGM	Zielwerte Direktion MF Aktiv BS 016	1	Privatkunden-vertrieb	5
Regionale Präsenz, Filialstruktur	Implemt. Profit-Center-Rechnung	Führung	Optimierung Neuantragsprozesse FK	2	Firmenkunden-vertrieb	9
Neue Vertriebswege	Implementierung Vorkalkulations-tool	Personalcontrolling	Optimierung Neuantragsprozesse Baufin.	3	Kreditprozesse	6
Betreuungsmodell	Integrierte Zinsbuchsteuerung	Weiterentwicklung Prozessmanagement	Bestands- und sonstige Prozesse	4	Produktivitätsmanagement	10
Neue Vertriebssteuerung	Optimierung Eigenanlagen	Weiterentwicklung Projektmanagement	Prozesssteuerung	5	Personal	11
Kunden-segmentierung FK	Überarbeitung Reporting	Implementierung / Weiterentwicklung QM	Aufbauorganisation und Kapazitäten	6	Gesamtbanksteuerung	6
Kunden-typologisierung FK	Personalgewinnung	Erstellung Produktivitätskonzept	Unternehmenskommunikation	7	Kultur und Kommunikation	3
Betreuungs-konzeption	Personalplanung	Einführung Kapazitätsmanagement	Effektive Kommunikation	8	Problemkreditmanagement	1
Beratungskonzept	Kompetenzprofile	Senkung Personal-/ Sachkosten SWD	Veränderungsmanagement			
Co-Betreuung	Personalentwicklung	Senkung Personal-kosten (MF/Stab)	Effizientes Management Problemkredite			
Preismanagement	Interne Karriere	Neuausrichtung Organisation				
Vertriebsunterstützung	Anreizsystem	Weiterentwicklung Revisionsabteilung				
Vertriebssteuerung	Arbeitsorganisationsmodelle	Umwidmung vorhandener Kapazität				
IT-Systeme	Schlüsselqualifikationen					
					Σ	51

Abb. 1: Übersicht Maßnahmenpakete

Zentraler Erfolgsfaktor der nachhaltigen erfolgreichen Veränderung war die Kombination aus der eindeutig auf die Führungskräfte des Hauses übertragenen inhaltlichen Verantwortung sowie den Erfahrungen des zeb in stringenter Projektorganisation und dessen Gespür für das hausspezifisch Machbare. Weitere Erfolgsfaktoren waren die enge Beteiligung des Personalrats, offene Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Führungskräften, Mitarbeitern und zeb.

Die gemeinsam erarbeiteten Projektergebnisse werden das Ergebnis der Sparkasse bis 2018 deutlich positiv beeinflussen und so zu einer Ergebnisstabilisierung in der Niedrigzinsphase führen. Hierbei wird sich die Sparkasse konsequent an den Standards der S-Finanzgruppe ausrichten, aber auch ganz neue Wege und Ansätze zum Kunden gehen. In 2014 wurden mit dem neuen Vertriebsmanagement erste Impulse gesetzt und der Aufbau eines kundenzentrierten Vertriebsmodells vorbereitet.

#### FAZIT UND AUSBLICK

Im Jahr 2014 wurden die Weichen für die strategische Neuausrichtung gestellt. Der Schwerpunkt der Umsetzung liegt in den Jahren 2015 und 2016. Die enge Einbindung der Mitarbeiter in alle konzeptionellen Arbeiten hat zu einer überdurchschnittlichen Akzeptanz und Dynamik sowie Identifizierung mit dem Projekt geführt. Gemeinsam wird eine simultane und zielgerichtete Umsetzung erfolgen. Dabei begleitet zeb die Sparkasse Düren in allen Teilprojekten sowie in der Gesamtprojektsteuerung und im Veränderungsmanagement.



Uwe Willner  
Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Düren



Udo Zimmermann  
Stv. Vorstandsvorsitzender  
Sparkasse Düren



Dr. Gregor Broschinski  
Mitglied des Vorstandes  
Sparkasse Düren



Thorsten Helbig  
Senior Manager  
zeb



Christian von Schirach  
Senior Manager  
zeb



Jürgen Weimann  
Manager  
zeb



Thorsten Helbig



Dr. Jens Sträter