

SPARKASSE ODER-SPREE

Kurs auf 2018: Gut sein. Besser werden.

Sven Enk

Die Sparkasse Oder-Spree ist mit einer Bilanzsumme von ca. 2,5 Mrd. Euro die drittgrößte Sparkasse in Brandenburg. Sie agiert von Berlins südöstlicher Stadtgrenze bis hin zur Oder an der polnischen Grenze. Im August 2014 stellten personelle Veränderungen im Vorstandsgremium eine einschneidende Zäsur für die Sparkasse dar. Zusammen mit den Herausforderungen der Niedrigzinsphase, den Konsequenzen der Digitalisierung, wachsenden Anforderungen aus Regulatorik und Verbraucherschutz sowie den demografischen Entwicklungen und einem zunehmenden Gefälle zwischen „berlinnahen“ und „berlinfernen“ Kunden, entschieden sich die Verantwortlichen, den Status quo des Hauses zu prüfen. zeb wurde mit der Begleitung dieser Aufgabe beauftragt.

1. Konsequenz: Bestandsaufnahme und schnelle Entscheidungen

Ziel des Projekts war es, zum einen den externen Blick auf das Haus und zum anderen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verschiedener Funktions- und Führungsebenen in die Bestandsaufnahme einzubinden. Auf diese Weise entstand ein geteiltes Verständnis über konkrete Handlungsfelder und die notwendige Positionierung für die Zukunft.

Nach Zustimmung des Vorstandes wurden die identifizierten Handlungsfelder bis zum Jahreswechsel 2014/15 in thematischen Arbeitsgruppen vertieft, notwendige Maßnahmen erarbeitet und die daraus resultierenden GuV-Hebel quantifiziert. Darüber hinaus erfolgten im Vorstand bereits zu diesem frühen Zeitpunkt weitreichende Weichenstellungen für die zukünftige aufbau- und ablauforganisatorische Aufstellung der Sparkasse. Diese wurden als Leitplanken für die Umsetzung des neuen Kurses festgelegt.

2. Wirkungsvoll: Initiierung Kurs 2018

Auf Basis der Vorstandsbeschlüsse wurde Anfang 2015 das Projekt „Kurs 2018“ ins Leben gerufen. Die konzeptionelle Arbeit erfolgte in acht Projektgruppen, die die notwendigen Maßnahmen in den identifizierten Handlungsfeldern erarbeiteten. Innerhalb von gut sieben Monaten wurde durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Sparkasse und zeb eine Vielzahl an Themen adressiert, darunter:

- Die Neugestaltung und Verschlankeung der Aufbauorganisation sowie der Aufbau eines Vertriebsmanagements
- Die Definition der zukünftigen Vertriebsausrichtung im Privat- und Firmenkundengeschäft unter Berücksichtigung relevanter Verbandsprojekte
- Die Ableitung einer zukunftsorientierten Aufstellung im stationären Vertrieb der Sparkasse
- Die Erarbeitung eines Zielbildes für die schlagkräftige und schlanke Prozessmanagementorganisation sowie die Ableitung von konkreten, funktionspezifischen Stellhebeln für Prozessoptimierungen (z. B. End-to-end-Kreditprozessoptimierung)
- Die Optimierung und Standardisierung wichtiger Steuerungsfunktionen und -prozesse zur Effizienzsteigerung und Erfüllung zukünftiger aufsichtsrechtlicher Anforderungen (v. a. bzgl. Planungsprozess und Reporting)
- Die Begleitung eines notwendigen Personalumbaus, insb. durch Erarbeitung, Abstimmung und Initiierung eines tragfähigen Sollstellenplans

Die Projektgruppen erarbeiteten gut 60 Entscheidungsvorlagen. Die damit verbundenen Maßnahmen wurden im Lenkungsausschuss diskutiert und in die Umsetzung verabschiedet. Zentraler Erfolgsfaktor der Veränderung war dabei die Kombination aus eindeutiger Führungsverantwortung und stringentem Projektmanagement aufseiten der Sparkasse sowie dem Beitrag des zeb als Fachthemenspezialist, Coach, Treiber und Sparringspartner.



„Die enge Einbindung von Mitarbeitern verschiedener Ebenen ist ein zentraler Erfolgsfaktor der strategischen Neupositionierung.“ Christian Große




3. Zukunftssicher: Ausblick und Fazit

Die konsequente Umsetzung der gemeinsam erarbeiteten Projektergebnisse wird das Ergebnis der Sparkasse Oder-Spree im Kurs auf 2018 deutlich positiv beeinflussen. Dafür ist es besonders relevant, die Maßnahmen im Privat- und Firmenkundenvertrieb, in Organisation und Prozessen sowie im Personal gemeinsam mit Leben zu füllen. So kann das Betriebsergebnis in der anhaltenden Niedrigzinsphase stabilisiert werden.

Das Projekt „Kurs 2018“ hat die Weichen der Sparkasse Oder-Spree erfolgreich für die Zukunft gestellt. Das Haus kann den eingangs geschilderten Herausforderungen nun selbstbestimmt begegnen und sich gleichzeitig ganz auf das Kundengeschäft konzentrieren.



Veit Kalinke
Vorstandsvorsitzender
Sparkasse Oder-Spree



Dr. Thomas Schneider
Stv. Vorstandsvorsitzender
Sparkasse Oder-Spree



Harald Schmidt
Vorstandsmitglied
Sparkasse Oder-Spree



Christian Große
Partner
zeb



Sven Enk
Senior Manager
zeb