

Optimierung von Produktivität und Kosten: Schlüsselaufgabe für das Management von Regionalbanken

Verfasser:

CONFIDUM

Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4

9430 St. Margrethen (SG)

Schweiz

Tel.: +41-71-858 289 -0

E-Mail: info@confidum.com

www.confidum.com

St. Margrethen (SG), im April 2015

1. Niedrigzinsen, Ertragsdruck und Kostenschere

Der Ertragsdruck der regionalen Banken, insbesondere bei VR-Banken und bei Sparkassen, wird sich in den nächsten Jahren noch deutlich erhöhen. Dafür sind mehrere Faktoren verantwortlich, die in ihrer Kumulation die Rentabilität unangenehm beeinflussen werden.

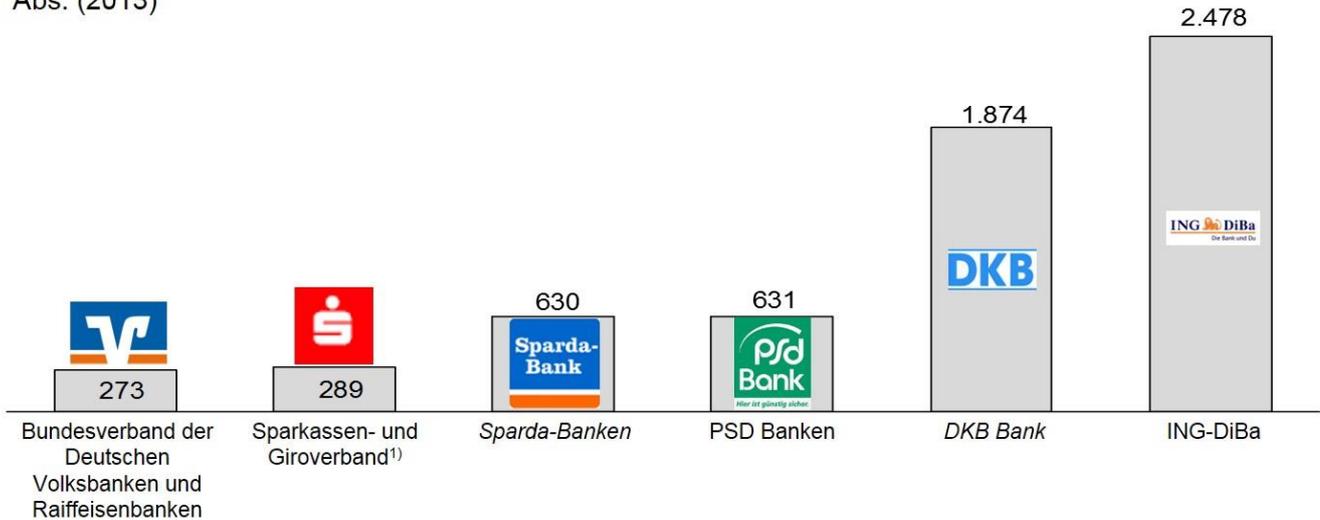
An erster Stelle steht die anhaltende Niedrigzinsphase; diese wird durch rückläufige Zinserträge auf der Aktivseite sowohl im Kundengeschäft wie auch im Depot A die Gesamtzinsspanne erheblich reduzieren. Ein zusätzliches, nicht zu unterschätzendes Gefahrenpotenzial stellt die steigende Asset Encumbrance dar; diese bedeutet, dass vor allem bei den Grossbanken immer mehr werthaltige Aktiva zur Besicherung von Refinanzierungen verwendet werden (Covered Bonds, Repos). Als Folge bleibt im Insolvenzfall für die Inhaber von Bankanleihen kaum mehr verwertbare Masse zur Verfügung – qualitativ ist man nachrangigen Anleihen und Eigenkapital immer ähnlicher und neuerdings besteht durch die „Bail-In“ Richtlinie der Europäischen Union ein zusätzliches Bedrohungspotenzial für die Inhaber von Banken-Anleihen. Wenn das künftig von den Ratingagenturen und auch von den Investoren mehr berücksichtigt wird, verteuert sich die Kapitalmarktfinanzierung dieser Banken erheblich. Die Folge wird wieder ein verstärktes Einwerben von Bankeinlagen über attraktive Konditionen im Retail-Markt sein – damit wird auch der Druck auf die Passivkonditionen wieder zunehmen und der Druck auf die Zinsspanne auch von dieser Seite steigen.

Auch die Provisionsseite ist strategisch weiterem Druck ausgesetzt. Die mit Abstand wichtigste Komponente sind die Zahlungsverkehrsgebühren, die aufgrund des Wettbewerbs mit kostengünstigen Internetkonten mittelfristig in dieser Höhe kaum zu halten sind. Es ist nicht einzusehen, warum Kunden, die heute schon die Filialen kaum nützen, nicht vermehrt auf solche Angebote umsteigen werden.

Demgegenüber erscheint es zweifelhaft, ob dieser Ertragsdruck durch steigende Margen und Volumina im Firmenkundengeschäft aufgefangen werden kann. Die erfreuliche Entwicklung der Regionalbanken in den letzten Jahren wird sich vor allem angesichts der neuen Konjunktüreinschätzungen kaum wiederholen lassen. Auf der einen Seite sinkt die Kreditnachfrage durch steigende Innenfinanzierung und getrübbte Konjunkturaussichten, auf der anderen Seite lassen letztere die schon fast vergessenen Risikokosten tendenziell steigen. Gleichzeitig sind mit den Direktbanken – allen voran die Ing-DiBa, den beiden grossen Regionalbanksektoren gefährliche Konkurrenten erwachsen; diese können jetzt schon bei einem deutlich tieferen Ertragsniveau durch ihre überlegene Produktivität rentabel wirtschaften.

Kunden je Mitarbeiter Retailbanken

Abs. (2013)

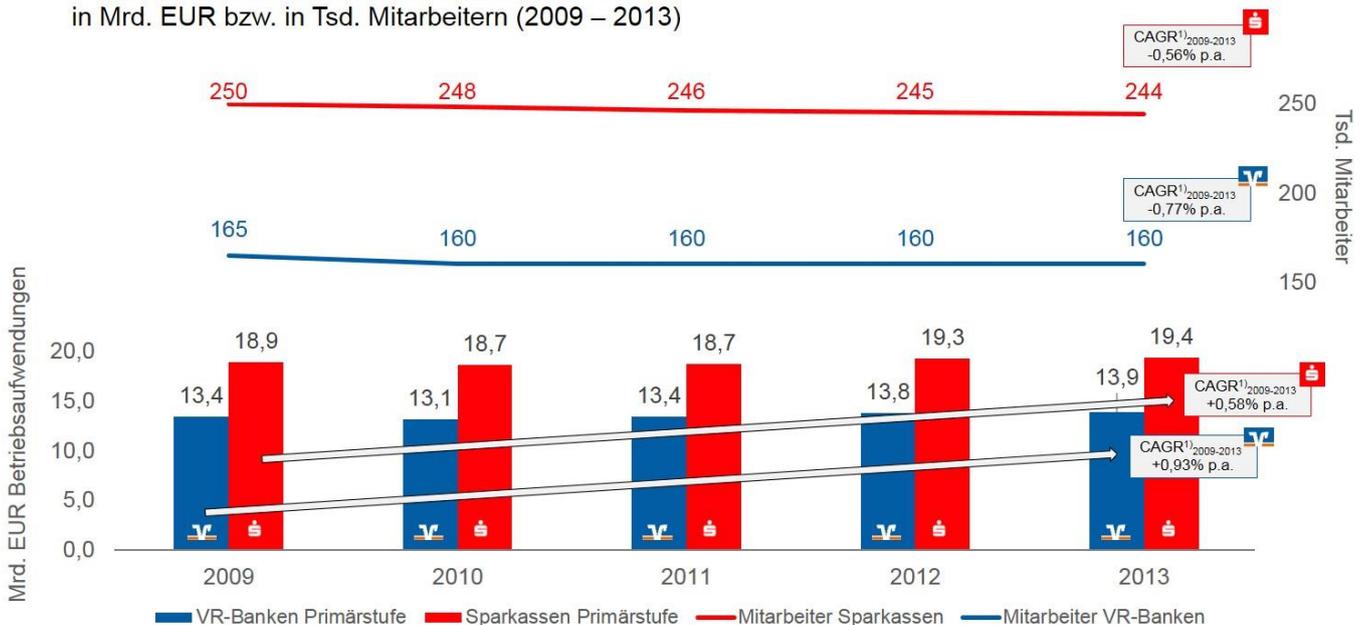


¹⁾ 426 Sparkassen; exklusive Landesbank-Konzerne, DekaBank etc.; nur Privatkundengeschäft
Quelle: CONFIDUM-Berechnungen

Die Kostenseite steigt nach wie vor an; zwar ist es den Sparkassen gelungen, die Mitarbeiterzahl leicht zu reduzieren, die Kostensteigerungen haben diesen Effekt jedoch überkompensiert. Bei den VR-Banken hat sich der Mitarbeiterbestand in den letzten Jahren konstant entwickelt – den stetig ansteigenden Automatisierungen wurde wenig Rechnung getragen.

Entwicklung der Betriebsaufwendungen und Personalstände in den Primärstufen von Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen

in Mrd. EUR bzw. in Tsd. Mitarbeitern (2009 – 2013)



¹⁾ Compound Annual Growth Rate; ds. jährliche Veränderungsrate
Quelle: CONFIDUM-Berechnungen

Diese Entwicklungen werden in den nächsten Jahren dazu führen, dass durch die aufgehende Kostenschere die Rentabilität der Regionalbanken erheblich beeinträchtigt wird. Eine stärkere Fokussierung des Top-Managements auf die Kostenseite wird damit unumgänglich; die allgemeine Rezeption ist dazu in den beiden Sektoren noch sehr unterschiedlich: Die Sparkassen haben mit dem aktuellen Projekt „Vertrieb der Zukunft“ einen strategischen Blick auf ihr Geschäftsmodell geworfen und soweit man das schon beurteilen kann, neben all den Themen wie Digitalisierung und Kundenintensivierung durchaus auch eine Restrukturierung des Vertriebsnetzes und der damit verbundenen Kosten auf der Agenda. Bei den VR-Banken dominieren nach wie vor Initiativen, die von Ertragsteigerungen und Cross-Selling Gedanken dominiert werden: „Beratungsqualität“, „WebErfolg“, „Arbeitgeberpositionierung“, aber auch die Diskussion um die Mitgliedschaft und Marke als Differenzierungspotenziale. Das Thema der Produktivität und der Kosten wird zwar nicht negiert, hat aber einen im Vergleich geringen strategischen Stellenwert.

2. Programme zur Produktivitätssteigerung und Kostensenkung

Ansatzpunkte zu Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen gibt es mannigfaltige und es ist nicht so, dass die Regionalbanken unter mangelndem Kostenbewusstsein leiden. Der Spargedanke ist weit verbreitet und man spart bei allem und möglichen: Projekte und Veranstaltungen, Ausbildung und Seminare, Spesen, Repräsentationen und Werbung, Investitionen und Erneuerungen, Gehälter und Zulagen, Kopien und Büromaterial etc., kurzum versucht man, möglichst wenig auszugeben. Spürbare Verbesserungen in der Kostenstruktur werden damit aber nicht erreicht. Um einen Rückgang der Zinsspanne um 10% über die Kosten zu kompensieren, ist ein Bilanzwachstum von 11% erforderlich oder eine Kostensenkung um 12%; die folgende Tabelle zeigt den Zusammenhang:

Sparkassen Primärstufe 						VR-Banken Primärstufe 					
Zinsspanne 2013: 2,07%		Rückgang Nettozins-ertrag	Ausgleich durch			Zinsspanne 2013: 2,19%		Rückgang Nettozins-ertrag	Ausgleich durch		
Zinsspanne neu bei Veränderung von	Kostensenkung iHv.		oder	Wachstum iHv.	Zinsspanne neu bei Veränderung von	Kostensenkung iHv.	oder		Wachstum iHv.		
- 5 % 	1,97%	0,56	-5,9%		5,3%	- 5 % 	2,08%	0,84	-6,0%		5,3%
- 10 % 	1,86%	1,11	-11,9%		11,1%	- 10 % 	1,97%	1,67	-12,1%		11,1%
- 15 % 	1,76%	1,67	-17,8%		17,6%	- 15 % 	1,86%	2,51	-18,1%		17,6%
- 20 % 	1,66%	2,22	-23,8%		25,0%	- 20 % 	1,75%	3,35	-24,1%		25,0%
- 25 % 	1,55%	2,78	-29,7%		33,3%	- 25 % 	1,64%	4,18	-30,1%		33,3%
				des Betriebsaufwandes	der Bilanzsumme					des Betriebsaufwandes	der Bilanzsumme

Angesichts der beschränkten Wachstumsmöglichkeiten in den regionalen Märkten ist es unumgänglich, grundlegende Initiativen zur Produktivitätssteigerung und Kostensenkung auf die Agenda zu nehmen.

Der grösste funktionale Kostenblock sind mit ca. 60% die direkten und indirekten Vertriebskosten. Diese sind durch die Digitalisierung, der immer stärkeren Polarisierung von Einkommen und Vermögen und damit Ertragspotenzialen der Kunden immer mehr in Frage zu stellen. Allerdings sind damit auch grundlegende Fragen eines künftigen Geschäftsmodells verbunden, die insbesondere die Kombination der Vertriebswege und Produkte betrifft. Dieses Thema haben wir zuletzt in mehreren Themenpapieren erörtert und verweisen an dieser Stelle darauf:

http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP_04_2012_Privatkundengeschäft_2025.pdf

http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/aktuelles/PP_11_2013_Herausforderungen_und_Strategien_in_der_Niedrigzinsphase_zweispaltig21.pdf

http://www.confidum.com/fileadmin/user_upload/pdf/download/PP_10_2014_Polarisierung_von_Einkommen_Vermögen_02.pdf

Aufgrund der intensiv und auch emotional geführten Diskussion um das künftige Vertriebskonzept sind die zentralen Kosten etwas in den Hintergrund geraten. Dabei machen Produktabwicklung, zentrale Dienste und Stäbe ca. 40% der Gesamtkosten aus und sind bei Optimierungsvorhaben weit weniger von komplexen strategischen Weichenstellungen abhängig. Auch seitens der Corporate Governance und der öffentlichen Wahrnehmung sind diese lange nicht so sensibel wie das Thema Standorte und Vertrieb. Es liegt daher nahe, sich aus Sicht des Managements mit diesen Kostenblöcken intensiver zu beschäftigen. Im Folgenden zeigen wir aus unserer Projektpraxis, wie man Optimierungen wirksam, schnell und effizient durchführen kann, was jedenfalls zu beachten ist und welche Methoden und Instrumente an welcher Stelle einzusetzen sind.

3. Konzeptionelle Grundlagen, Vorgehensprinzipien und Methodeneinsatz

Die wichtigste konzeptionelle Grundlage zum Management der Produktivität ist die Unterscheidung von Effektivität und Effizienz. Beide Faktoren bestimmen die Produktivität einer Aufgabe, sind aber komplett verschiedene Dinge. Die Effizienz misst die blosse Input-Output Relation eines Prozesses – einfach ausgedrückt, wie „schnell gegriffen“ wird. Viel wichtiger aber ist die Frage, ob „richtig gegrif-

fen“ wird – also die Effektivität. So können völlig überholte Prozesse mit höchster Effizienz ausgeführt werden, verbrauchen aber am Ende deutlich mehr Ressourcen, als ein noch nicht ausoptimierter, aber modernisierter Prozess. Das Management der Effektivität besteht zu einem hohen Mass im Management der Komplexität und ist handwerklich deutlich anspruchsvoller als das Management der Effizienz.

Die Produktivität einzelner Organisationseinheiten hängt von den unterschiedlichsten Faktoren ab; die wichtigsten sind die Art der Organisationseinheit, die eingesetzten Organisations- und Prozessmodelle, die unterstützenden Technologien sowie die Qualität des Managements.

Die Art einer Organisationseinheit bestimmt auf der einen Seite die Notwendigkeit der dort angesiedelten Aufgaben, aber auch die Methoden der Produktivitätsmessung und Optimierung. Folgende sind zu unterscheiden:

- **Back-Office/Produktabwicklung:** in solchen Organisationseinheiten werden immer wiederkehrende Sachbearbeitungen erledigt, die im Regelfall in hohen Stückzahlen anfallen. Diese eignen sich besonders für Prozessoptimierungen und Automatisierungen. Viele dieser noch vor Jahren in den Primärbanken abgearbeiteten Prozesse sind heute standardisiert und automatisiert und werden durch die Rechenzentren abgewickelt. Der wichtigste heute noch in den Primärbanken abgewickelte Prozess ist die Kreditverarbeitung und alles, was damit zusammenhängt. Hier sind auch hohe Ressourcen gebunden. Die Produktivitätsmessung ist hier verhältnismässig einfach und orientiert sich im Wesentlichen an den Stückkosten der abgewickelten Fälle
- **Zentrale Dienste:** Darunter verstehen wir unterstützende Funktionen, die nicht zum Kerngeschäft einer Bank gehören, zum Funktionieren des Unternehmens aber erforderlich sind. Solche Aufgaben können auch an professionelle Organisationen ausgelagert werden; typische Vertreter sind Gebäudemanagement, Reinigungsdienste, Fuhrpark, Kantine. Die Produktivitätsmessung ist ähnlich wie bei Back-Office Einheiten und kann auch mit externen Angeboten verglichen werden
- **Steuerung:** Als solche bezeichnen wir Organisationseinheiten, die essentielle Funktionen der Banksteuerung wahrnehmen; häufig sind die Aufgaben durch die Regulatorik determiniert – als Beispiele seien genannt Risikomanagement, Rechnungswesen und Controlling, Revision, Compliance und Recht. Das Aufgabenspektrum weist eine deutlich höhere Diversität auf wie Back-Office Einheiten und eignet sich nur in geringem Umfang für Automatisierungen und klassische Prozessoptimierungen; die Messung der Produktivität ist deutlich komplexer und verlangt eine Kombination unterschiedlichster Methoden

- Stäbe: Die Etablierung und Ausgestaltung von Stabsfunktionen liegt in hohem Mass im Ermessen des Top-Managements; darunter fallen Funktionen wie Marketing und Marktforschung, Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung oder Qualitätsmanagement; die Messung der Produktivität ist hier am schwierigsten, da in erster Linie die Effektivität beurteilt werden muss. Das verlangt Erfahrung und intensiven Dialog mit dem Top-Management

Die eingesetzten Organisations- und Prozessmodelle beeinflussen das Produktivitätspotenzial der einzelnen Organisationseinheiten massiv. Darunter fallen unterschiedlichste Organisationsinstrumente, die zum einen einzelne Aufgaben und Prozesse betreffen, zum anderen die gesamte Bank betreffen. Erstere sind im wesentlichen Effektivitätsmodelle, die den Ressourcenbedarf einer Aufgabe erheblich beeinflussen. Ein gutes Beispiel dazu ist die Ausgestaltung von gewerblichen Krediten. Diese kann gleich erfolgen wie das grossvolumige Kreditgeschäft mit Sicherheiten, Bilanzanalyse und jährlicher Überprüfung und Kundengespräch oder gleich wie das Standardkonsumkreditgeschäft. Letztendlich ist an dieser Stelle eine Abwägung zwischen Risikokosten und Abwicklungskosten zu treffen – die gewählte Methode hat einen enormen Einfluss auf die benötigten Ressourcen. Ein entsprechendes Beispiel zu Organisationsmodellen, die die Gesamtbank betreffen, ist der Umgang mit Telefonie in der Sachbearbeitung. Telefonate unterbrechen zwangsläufig die laufende Aufgabenerledigung und zwingen die Sachbearbeiter dazu, sich nach dem Unterbruch wieder auf die weggelegte Arbeit einzuarbeiten. Das kann hohe Produktivitätsverluste erzeugen. Konzentriert man solche Anfragen an einer Stelle, kann man einfache Auskünfte oft sofort erledigen und hat beim Routing komplexerer Themen je nach zeitlicher Dringlichkeit unterschiedliche Möglichkeiten. Damit kann die Anzahl der Arbeitsunterbrüche erheblich vermindert werden und die Produktivität entsprechend gesteigert werden.

Unterstützende Technologien bestimmen den Automatisierungsgrad bei den meisten Unternehmensprozessen; diese sind aber bei dezentralen Bankorganisationen abhängig von zentralen Dienstleistern wie Rechenzentren und Verbundpartnern; insoweit ist der direkte Einfluss des Managements gering. Die Kosten dieser Technologien bestehen zum überwiegenden Teil aus Software-Abschreibungen und hängen davon ab, auf wie viele Kunden oder Transaktionen diese verteilt werden können – also eine typisches „economies of scale“ Thema.

Der wohl wichtigste Produktivitätsfaktor ist aber die Qualität des Managements; das Jobverständnis von OE-Leitern in Regionalbanken ist in der Praxis sehr unterschiedlich. Da gibt es Führungskräfte, denen klar bewusst ist, dass es ihre Aufgabe ist, für eine optimale Produktivität in ihrem Verantwortungsbereich zu sorgen. Andere wiederum ähneln mehr Gewerkschaftsfunktionären, die jeden Arbeitsplatz bis zum letzten verteidigen und jeden konstruktiven Vorschlag zur Optimierung kategorisch

ablehnen. In diesem Zusammenhang steht auch die „Produktivitätskultur“ einer Regionalbank, die durch das Top Management geprägt ist, die aber auch im Kontext der gesamten Bankorganisation zu sehen ist. Diese „Produktivitätskultur“ ist sowohl bei den Sparkassen als auch bei den VR-Banken noch nicht besonders ausgeprägt; bis vor kurzem hat man sich als Vorstand mit Kostenprogrammen Kontroversen mit den Gremien, Widerstand in der Belegschaft und eine kritische Meinung in der Öffentlichkeit eingehandelt. Ganz im Gegenteil stellen sich diese Organisationen als der Gegenentwurf der Grossbanken dar, die als Shareholder getriebene Cost-Cutter dargestellt werden. Nun, das Umdenken hat schon begonnen und das Thema der Kosten findet zunehmend Eingang in die Projektlanschaft der Regionalbanken.

Aus diesen Zusammenhängen wird ersichtlich, dass die Produktivität in den Organisationseinheiten einer Sparkasse oder VR-Bank sehr unterschiedlich ist. Insofern sind auch die Produktivitätspotenziale sehr unterschiedlich verteilt. Damit ist die erste Stufe eines Produktivitätsprogrammes die Identifikation der Organisationseinheiten, in denen sich eine intensive Beschäftigung mit dem Thema lohnt. Das dafür am besten geeignete Instrument ist das „Benchmarking“, eine äusserst wirksame Methode.

Um allerdings die derart erkannten Potenziale genau zu bestimmen und in der Folge auch reibungslos zu identifizieren, bedarf es weiterer Instrumente, die weitgehend auf den Methoden der Funktionen- und Prozessanalyse beruhen. Auf Basis dieser Erkenntnisse sind Effektivität und Effizienz der Aufgaben entsprechend neu zu gestalten.

4. Benchmarking

Benchmarking bedeutet vergleichen – und darin liegt schon im Namen die Crux in der Praxis: Nur Vergleichbares kann auch verglichen werden. Gerade das Produktivitätsbenchmarking muss an dieser Stelle sehr genau geschehen, wenn dann daraus wesentliche Aussagen und Konsequenzen abgeleitet werden sollen. Die grössten Schwierigkeiten treten dabei in der Praxis bei der Gewichtung von Transaktionen und bei Kapazitätsbemessungen auf. Bei der Gewichtung von Transaktionen und Fallzahlen sind unterschiedliche Komplexitäten zu berücksichtigen. So ist die Bearbeitung eines KMU-Kredites zumeist einfacher als jener eines Grossunternehmens – eine sinnvolle Vergleichbarkeit von Kapazitäten in einer Kreditabteilung kann man nur mit der Einführung von Komplexitätsfaktoren für die einzelnen Falltypen erreichen. Bei der Kapazitätsbemessung wiederum ist zu berücksichtigen, dass sich unter organisatorischen Bezeichnungen ganz unterschiedliche Aufgabenbündel wiederfinden. So ist ein blosser Kapazitätsvergleich von zwei Controllingabteilungen meist wenig aussagefähig, wenn sich in der einen das komplette Vertriebscontrolling wiederfindet, während in der ande-

ren Bank diese Aufgabe im Vertriebsmanagement angesiedelt ist. Letztendlich muss man genau definierte „Aufgabenblöcke“ vergleichen, um zu robusten Schlüssen zu gelangen. Ohne eine derart detaillierte Beschäftigung mit dem Thema bleibt das Benchmarking Makulatur und ist bei den Betroffenen zu Recht unglaubwürdig.

Eine erste wichtige Anwendung des Benchmarkings ist das sogenannte „Makro-Benchmarking“. Dabei werden Kapazitätskennzahlen von ähnlichen Banken verglichen und eine Indikation auf die Produktivität einer Organisationseinheit abgeleitet. Damit werden mögliche Potenziale aufgezeigt; warum die Abweichungen bestehen, kann man aber mit dieser Methode nicht feststellen. Dazu sind diese in weiterer Folge detailliert zu prüfen. Gerade dezentrale Bankensektoren haben zu diesem Zweck Datenbanken entwickelt, die aus Vergleichsgrössen aus der grossen Anzahl der Mitgliedsbanken gewonnen werden und von den Verbänden den einzelnen Banken zur Verfügung gestellt werden. Damit können sehr rasch vielfältige Hinweise auf Optimierungspotenziale gefunden werden, die dann in weiterer Folge im Detail zu untersuchen sind. Allerdings weist diese Methodik einen gravierenden Nachteil auf, der sich vor allem – aber nicht nur – in den vertrieblichen Bereichen auswirkt. Das hängt damit zusammen, dass das traditionelle Geschäftsmodell der Regionalbanken überholt ist und sich an zahlreichen Stellhebeln in einer allerdings noch wenig weit fortgeschrittenen Umbauphase befindet. Hier empfiehlt es sich, zusätzliche Methoden einzusetzen, insbesondere Target-Costing aufgrund der erwarteten Kundenmargen sowie - soweit verfügbar - Benchmarkingwerte aus alternativen Geschäftsmodellen. Das gleiche Phänomen findet man auch in Back-Office-Bereichen – auch dort können zum gleichen Produkt die unterschiedlichsten Prozesskonzeptionen verwendet werden. Beispielhaft sei nur der Gewerbekredit erwähnt: Dieser kann nach statistischen Verfahren analog eines Konsumkredites vergeben werden oder mit den gleichen Risikomanagementverfahren des grossvolumigeren Kommerzkredites verarbeitet werden. Die Kostenunterschiede sind selbst bei höchsten Produktivitäten eklatant.

5. Funktions- und Prozessanalysen

Das zentrale Instrument zur Produktivitäts- und Kostenanalyse ist die Funktionenanalyse. Diese gliedert eine Organisationseinheit in Hauptaufgaben und diese wiederum in einzelne Tätigkeiten. Auf dieser Basis kann dann die Kapazität aller Mitarbeiter verteilt werden. Wichtig ist vor allem eine Vollerhebung – nur diese kann valide Aussagen zur Produktivität liefern. In der Praxis sind uns schon Analysen vorgelegt worden, die auf einzelne Prozesse selektiert waren. Diese haben dann auch sehr gute Kennzahlen aufgewiesen; dass daneben in nicht erfassten allgemeinen Aufgaben sehr grosse Verteilzeiten vorhanden waren, haben den Wert dieser Analysen nach dem Motto „Wenn wir

arbeiten, tun wir dies sehr effizient, allerdings arbeiten wir in Summe sehr wenig“ stark in Frage gestellt.

Eine weitere in der Praxis wichtige Frage ist, wie die Zeiten zu erheben sind. Dazu gibt es zwei Methoden, die auch kombiniert werden können. Die erste ist eine Ist-Erhebung über einen repräsentativen Zeitraum. Dazu eignen sich insbesondere Organisationseinheiten, die durch immer wiederkehrende Aufgaben geprägt sind: Filialen, Call Centers, Kreditbearbeitung, Zahlungsverkehr etc. Dabei erfassen die Mitarbeiter mittels spezifischen – elektronischen – Formularen ihre Tätigkeiten; der tägliche Aufwand bemisst sich auf maximal 15 Minuten. Die zweite Methode ist die qualifizierte Schätzung; diese empfiehlt sich in Organisationseinheiten mit komplexen und wechselnden Aufgabenstrukturen: Marketing, Vorstandsekretariat, Organisation, etc. Am besten ist es, jeder Mitarbeiter schätzt das für sich ein und in einem kleinen Workshop werden die aggregierten Ergebnisse validiert. Zu den Kapazitäten können nun auch die entsprechenden Mengengerüste gestellt werden, wodurch sich auch Stückkosten ermitteln lassen.

Prozessbasierte Funktionenanalytik	
„Ex post“-Ausprägung in Nicht-Marktbereichen	„Real time“-Ausprägung in Marktbereichen/Vertriebseinheiten
<ul style="list-style-type: none"> Die prozessbasierte Funktionenanalyse in ihrer „Ex post“-Ausprägung wird in jenen Organisationseinheiten in den Nicht-Marktbereichen durchgeführt, die in den relevanten Kernprozessen in der Abwicklung und in Support-Prozessen involviert sind 	<ul style="list-style-type: none"> Im Zuge eines etwaigen Projekts ist auch die Frage der Prozessgestaltung/-optimierung zwischen „Marktbereichen“ und „Nicht-Marktbereichen“ professionell zu bearbeiten Eine Entlastung des Vertriebs von Abwicklungs- und Routineagenden (und c.p. dadurch mögliche Steigerung der Netto-Marktzeit) einerseits und damit verbundene „Bündelung“ (inkl. Standardisierung) dieser Agenden/Prozessabschnitte andererseits leisten wesentliche Beiträge zur Erreichung der Projektziele
<p><i>Die prozessbasierte Funktionenanalyse leistet im Kontext der Projektzielsetzungen u.a. folgende Beiträge/Ergebnisse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Wesentlicher Input für die Ableitung von Prozesskosten und zum faktenbasierten Aufzeigen von Prozesskostentreibern Wesentlicher Input zur Realisierung von benchmarkfähigen Prozess-/ Funktionsblöcken Wesentlicher Input zur faktenbasierten Ableitung von quantifizierten Effizienz- und Effektivitätspotentialen Wesentlicher Input zur Beurteilungen von Durchlaufzeiten/Leistungsfristen Richtungsweisender Input, bei welchen Makro-/Mikro-Prozessen eine „herkömmliche Prozessanalytik“ (noch) Ziel führend bzw. notwendig ist Erste wesentliche Stoßrichtungen für die Grobkonzeption 	<p><i>Wesentliche Nutzenaspekte zur Real time-Funktionenanalyse in Marktbereichen nach der CONFIDUM-Methodik sind u.a.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Realisierung einer Benchmarkfähigkeit zu den Funktionen/Funktionsblöcken in den Marktbereichen (z.B. Netto-Marktzeit; Abwicklungszeitanteile nach Produkten/Produktkategorien etc.) bei gleichzeitig überaus geringer „Belastung“ der Vertriebsmitarbeiter (ca. 15 Minuten täglich über ca. zwei bis maximal drei Wochen) Generierung eines wesentlichen Inputs für die Ableitung von Prozesskosten Ableitung eines quantifizierten „Bündelungspotentials“ Identifikation von Optimierungsansätzen in den Schnittstellen der Prozess- bzw. Wertschöpfungskette Richtungsweisender Input, bei welchen Makro-/Mikro-Prozessen eine „herkömmliche Prozessanalytik“ (noch) Ziel führend bzw. notwendig ist Erste wesentliche Stoßrichtungen für die Grobkonzeption

Quelle: CONFIDUM

Ist diese Grundlagenarbeit geschaffen, können nun die Produktivitäten gemessen und beurteilt werden. Dazu kommt nun wiederum das Benchmarking – nun auf einer Mikroebene – zum Einsatz.

CONFIDUM verfügt zu diesem Zweck über eine umfangreiche und bestens gewartete Datenbank. Eine weitere bewährte Methode sind Zero Base-Prozessanalysen. Dabei werden Prozesse mit hohen

Stückzahlen von ihrem idealen Ablauf her kalibriert und dann mit den Mengengerüsten hochgerechnet und mit der Ist-Kapazität verglichen. Damit sind Produktivitätsreserven vor allem im Bereich von Verteilzeiten rasch identifiziert. Neben all diesen Methoden ist aber das wichtigste Instrument der analytische Verstand und die Erfahrung der mit der Produktivitätsoptimierung befassten Mitarbeiter. Diese sind letztendlich im Dialog mit den beteiligten Führungskräften dafür verantwortlich, dass zwar ambitionierte, aber auch realistische Ideen und Massnahmen generiert werden.

6. Outsourcing

Ein Dauerbrenner bei solchen Optimierungsprojekten ist Outsourcing. Dazu muss festgehalten werden, dass insbesondere die dezentralen Bankensektoren – Sparkassen und Genossenschaftsbanken – traditionell wichtige Teile der Wertschöpfung an zentrale Dienstleister übertragen haben. An erster Stelle ist dies die komplette EDV, die durch die Rechenzentralen und Softwarehäuser abgebildet wird. Der entscheidende Produktivitätstreiber sind dabei die economies of scale – am Ende des Tages ist entscheidend, auf wie viele Kunden die Fixkosten verteilt werden. Hier haben die grossen deutschen Sektoren Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Nase vorne – mit ihren enormen Kundenanzahlen sind die Stückkosten schon heute deutlich geringer als z. B. jene ihrer Pendants in Österreich. Mit der weitergehenden Harmonisierung der Regulierung auf der EU-Ebene werden auch grenzüberschreitende Kooperationen schnell an Bedeutung gewinnen.

Nachdem im Zahlungsverkehr und im Wertpapiergeschäft schon weite Teile der Prozesse automatisiert und zentralisiert sind, birgt das standardisierte Kreditgeschäft noch weitere Outsourcingpotenziale. Konzeptionen wie „easy credit“ der deutschen Geno-Banken sind auch auf weite Teile des Wohnbaugeschäftes und sicherlich auch des gewerblichen Kreditgeschäftes anwendbar. Voraussetzung dafür sind neben den technischen Systemen auch intelligente Verrechnungssysteme und auch harmonisierte Geschäftsmodelle. Gerade an dieser Stelle produziert eine falsch interpretierte Autonomie noch zahllose individuelle Lösungen, die kleinteilige Geschäfte mit hohen Kosten belasten.

Aber auch in den geschäftsunterstützenden Prozessen (Einkauf, Gestaltung und Wartung von Infrastrukturen, Fuhrpark, interne Logistik, etc.) werden längst nicht alle Möglichkeiten, die in solch grossen Verbänden stecken, wirklich voll genutzt. Hier haben zentrale Dienstleistungsunternehmen wie der Sparkassenverlag oder DG-Verlag noch entsprechende Chancen, ihr Angebot und auch ihre Reichweite weiter auszudehnen. Aus Sicht einer Regionalbank macht es sicherlich Sinn, möglichst viele Aktivitäten an externe Profis zu verlagern und sich auf die Kernkompetenzen Vertrieb und Risikomanagement zu fokussieren.

7. Komplexitätsmanagement

Damit ist auch die Brücke zu einem der wichtigsten Kostenthemen geschlagen: Der grösste Feind der Produktivität ist die Komplexität – aus diesem Grunde ist Komplexitätsreduktion eine zentrale Aufgabe des Top-Managements. Gerade Banken gehören zu den komplexesten Organisationen unserer Wirtschaft; dafür sind mehrere Faktoren verantwortlich. Auf der einen Seite sind dies exogene Vorgaben, davon an erster Stelle die ständig weiter steigende Regulierung. Immer neue Anforderungen an Risikomanagement, Meldepflichten und Einhaltung einer Vielzahl von Rechtsvorschriften aus Konsumentenschutz, Anlegerschutz, Arbeitsrecht, Datenschutz etc. verkomplizieren Prozesse und Arbeitsanweisungen und auch ihre Überwachung. Die Finanzkrise hat hier durch neue Behörden und Themen zu einer enormen Dynamik geführt, der man sich als Bank nicht entziehen kann. Auf der anderen Seite hat die Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle in den letzten Jahren auch die intern bedingte Komplexität weiter verstärkt. Als Beispiel sei hier das Phänomen der Cross-Selling Illusion genannt. Die Vorstellung, dass man jedem Kunden eine Vielzahl an Produkten verkaufen kann, wenn man es nur richtig macht, hat in viele Banken - unterstützt durch zentrale Projekte der Verbände - einen enormen Komplexitätsschub verursacht. Immer neue Produktideen und Verkaufsanlässe wurden geschaffen, die CRM-Systeme ausgebaut, ausgeklügelte Aktivitätssteuerungssysteme für die Vertriebsmitarbeiter entwickelt, Call-Center installiert, Kampagnen designt und umgesetzt, Beratungsleitfäden und Finanzplanungen konzipiert und mit EDV-Unterstützung versehen, Schulungen und Ausbildungen intensiviert, Anreizsysteme geschaffen etc. Das Resultat ist ernüchternd – die Vertriebskosten sind spürbar gestiegen, während sich die Cross-Selling Kennzahlen kaum bewegt haben. Eine genaue Analyse hätte schon im Vorfeld gezeigt, dass in weiten Teilen der Bevölkerung die Bankbedürfnisse sehr begrenzt sind und sich eigentlich mit einfachen Mitteln lösen lassen (vgl. CONFIDUM-Thesepapier „Polarisierung von Einkommen, Sparfähigkeit und Geldvermögen“). Allein die Listung aller Arbeitsgruppen, Koordinationsrunden, Jour-Fixes, Projekte und weiterer institutionalisierter Sitzungen zeigt das Problem auf. Das Management beschäftigt sich immer mehr mit sich selbst und es bleibt zu wenig Zeit für wertschöpfende Arbeit und auch zur echten Gestaltung der Banken. Die vier wichtigsten Hebel zu einer spürbaren Reduktion der Komplexität sind die folgenden:

- Entflechtung und Vereinfachung der Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse
- Minimierung der Schnittstellen in der Organisationsstruktur und Etablierung von klaren Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereichen
- Systematische Müllabfuhr, insbesondere bei institutionalisierten Gremien, Sitzungen, Arbeitskreisen, aber auch im gesamten Reporting einer Bank

- Veränderung der Führung von einer Verwaltungs- und Absicherungskultur zu einer Unternehmer- und Verantwortungskultur

8. Kulturelle Aspekte

Nachhaltige und tiefgreifende Produktivitäts- und Kosteninitiativen gehörten bisher kaum zur Tagesordnung von Vorständen von Regionalbanken. Die Vergangenheit war vor allem von Wachstumsinitiativen und Ausbauprojekten geprägt – im Umkehrschluss besitzen die meisten Regionalbanken und damit ihre Führungskräfte und Mitarbeiter kaum Erfahrung mit solchen Prozessen. Das birgt sowohl Vorteile als auch Nachteile in Bezug auf den Erfolg von Produktivitäts- und Kostenprojekten – auf der einen Seite kann man ohne negative Erfahrungen und Vorurteile vorgehen, auf der anderen Seite besteht die Gefahr, dass bei falschem Projektmanagement eine Reihe von ungewünschten Reaktionen ausgelöst werden: Panik, Fatalismus, Vertrauensverlust aber auch aktiver Widerstand und Destruktivität. Gerade letztere können im herrschenden Corporate Governance-Rahmen der meisten Regionalbanken (Genossenschaften, öffentliches Eigentum) bei der Vielzahl der unterschiedlichen Interessen der Anspruchsgruppen unliebsame Überraschungen auslösen.

Genauso wichtig wie die inhaltlich-technischen Aspekte eines Projektes ist daher das Projektmanagement; es bildet den Bezugsrahmen bezüglich Kommunikation und Interaktion aller Beteiligten: Top-Management, interne und externe Projektverantwortliche, Führungskräfte, Mitarbeiter aber auch verantwortliche Organe. An erster Stelle ist es entscheidend, ein offenes – durchaus dramatisches – Bild zu vermitteln, warum eine Restrukturierung erforderlich ist und auch in welchem Umfang. Dazu sollte auch ein entsprechender zeitlicher Rahmen eingeräumt werden und nicht nur kurz zwischen „Tür und Angel“ informiert werden. Nun kann man dabei nur vermitteln, warum man etwas tut, aber noch nicht im Detail, was man tut. Es ist nur logisch, dass man dabei Verunsicherung und teilweise auch Angst erzeugt. Um das entsprechend abzufedern, ist unbedingt „Prozesssicherheit“ zu erzeugen. Dazu ist eine detaillierte Projektplanung festzulegen und auch zu kommunizieren, die darlegt, zu welcher Zeit welcher Schritt erfolgt und welches Ergebnis vorliegt. Auch der Umgang mit kritischen Themen ist schon zu Beginn des Projektes aufzuzeigen und vorab vor allem mit den verantwortlichen Gremien abzustimmen. Das sind vor allem zwei Themenbereiche: Organisation und Besetzungen und auch Mitarbeiterabbau.

Beim Thema Organisation und Besetzungen geht es vor allem um die Führungskräfte und Top-Experten einer Bank. Ein Resultat von Produktivitäts- und Kosteninitiativen ist sehr oft eine geänderte Organisationsstruktur und in diesem Zusammenhang auch Managementstruktur. Noch wichtiger als die inhaltlichen Aspekte einer künftigen Struktur ist für das Mittelmanagement die Frage, ob sie auch künftig wieder zum Mittelmanagement zählen – sozusagen, ob die Mannschaft gesetzt ist. Das ist in Sparkassen

und Genossenschaften eine gewichtige Frage, da bisher von höchster Kontinuität in den Führungskonstellationen auszugehen war. Ohne schwerwiegende Ereignisse hat im Regelfall die Pensionierung den Verlauf einer Karriere abgeschlossen – die Dynamik bei den Grossbanken wurde bisher als Führungsdefizit und Konstruktionsmangel von Shareholder-Organisationen betrachtet. An dieser Stelle kommt das Top-Management nicht darüber hinweg, die aktuelle Mannschaft nach ihren Fähigkeiten im Lichte der anstehenden Herausforderungen zu bewerten. Sind grössere Veränderungen vorzunehmen, ist das auch klar zu kommunizieren. Ist dies nicht zu erwarten, so ist es genauso wichtig zu kommunizieren, dass die Führungskräfte das Vertrauen des Top-Managements geniessen und man gemeinsam erfolgreich die Zukunft bestehen wird.

Das zweite wichtige Thema ist ein potenzieller Mitarbeiterabbau – eine logische Konsequenz bei Produktivitäts- und Kostenprojekten in Banken. Dabei interessiert im Regelfall die Methode, die dabei angewendet wird: Abbau über Fluktuation oder auch aktive Kündigungen. An dieser Stelle kommt leider wieder die Komplexität des Arbeitsrechtes zum Tragen; diese ist in Deutschland deutlich restriktiver als in Österreich und vor allem auch der Schweiz. Zudem spielen noch die unterschiedlichen kollektivrechtlichen Vereinbarungen eine Rolle, die alle ins Kalkül zu ziehen sind. Angesichts der absehbaren Dimension ist in Zusammenarbeit mit den Personalexperten eine entsprechende Strategie zu entwickeln und soweit wie möglich zu kommunizieren.

9. Ausblick

Angesichts der Herausforderungen ist es besser, sich möglichst früh mit dem Thema zu beschäftigen. Regionalbanken, die sich im Spitzenfeld der operativen Produktivität bewegen, sind strategisch deutlich robuster als solche, die ihre Hausaufgaben noch vor sich her schieben. Dort besteht die Gefahr, dass der Handlungsdruck derart rasch und intensiv ansteigt, dass „Notoperationen“ erforderlich werden, die am Ende auch die Wettbewerbsfähigkeit am Markt, aber auch die Vertrauenskultur zwischen allen Stakeholdern erheblich belastet.

CONFIDUM als Partner einer erfolgreichen Neupositionierung und operativen Ausrichtung

Die CONFIDUM Financial Management Consultants AG beschäftigt sich seit langem mit der strategischen und operativen Ausrichtung und Umsetzung von Finanzdienstleistungsunternehmen im deutschsprachigen Raum und verfügt über umfangreiche Referenzen. Bei Interesse diskutieren wir die Themen gerne persönlich ganz unverbindlich mit Ihnen.

Ansprechpartner: Dr. Christof Grabher, Managing Director
christof.grabher@confidum.com

Dr. Edgar Schirl, Managing Director
edgar.schirl@confidum.com

Richard Jodlbauer, Managing Director
richard.jodlbauer@confidum.com

Hans Joachim Schettler, Managing Director
hans-joachim.schettler@confidum.com

CONFIDUM Financial Management Consultants AG

Bahnhofplatz 4

9430 St. Margrethen

Schweiz

Telefon: +41 71 858 28 90

www.confidum.com