

Kreissparkasse Weilburg | Strategisch-strukturelle Neuausrichtung

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Kreissparkasse Weilburg versorgt seit über 100 Jahren die Einwohner in der Oberlahnregion mit Finanzdienstleistungen. In den vergangenen Jahren hat sich die betriebswirtschaftliche Situation der Kreissparkasse Weilburg deutlich verschlechtert – steigende Risiko- und Betriebskosten stehen rückläufigen Erträgen gegenüber. Zusätzlich sind die Marktanteile und damit die Ergebnissituation durch den Markteintritt neuer Wettbewerber unter starken Druck geraten. Vor diesem Hintergrund hat der im ersten Halbjahr 2009 neu besetzte Gesamtvorstand beschlossen, das Institut strategisch-strukturell neu auszurichten und dabei insbesondere durch eine Stärkung des Vertriebs sowie durch umfangreiche Kostensenkungen langfristig den Unternehmenserfolg und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Zur Unterstützung dieses Vorhabens hat die Kreissparkasse Weilburg zeb/ beauftragt.

Projektvorgehen und -ergebnisse

Das Projekt unterteilte sich in zwei Phasen. Ausgangspunkt für die zukünftige Ausrichtung der Kreissparkasse Weilburg war zunächst eine strategische Standortbestimmung (vgl. Abb. 1).

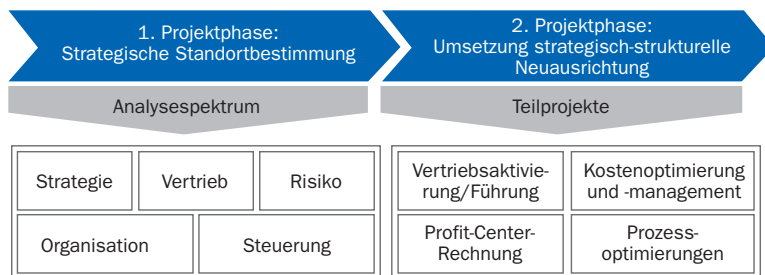


Abb. 1: Projektphasen und -inhalte

Die systematische Aufnahme und ganzheitliche Analyse relevanter Daten und Informationen sowie der Vergleich mit fundierten Benchmarkwerten des zeb/ wurde durch den Review zentraler Strategiepapiere sowie eine Interviewreihe mit dem Vorstand und der Führungsmannschaft ergänzt. Die verdichteten Analyseergebnisse haben die erforderliche Transparenz für die zukunftsgerichtete Diskussion mit dem Gesamtvorstand hergestellt. Zentrales Ergebnis der ersten

Projektphase war die Festschreibung konkreter Ziele der Kreissparkasse Weilburg (vgl. Abb. 2) sowie die Verabschiedung eines priorisierten Maßnahmenportfolios zur Erreichung der geplanten Ergebnis- und Effizienzsteigerungen. Alle Maßnahmen wurden in einen zentralen Projektplan überführt und eine dreistufige Projektorganisation mit Lenkungsausschuss, Kernteam und Projektgruppen verankert.

1	Konsequente Ausrichtung auf die Kunden in allen Abteilungen und Bereichen sowie Verankerung einer echten Dienstleistermentalität
2	Qualitätsverbesserung in der Kundenberatung und nachhaltige Vertriebsintensivierung durch praxisnahe Coachings/Trainings
3	Schnellere Prozesse und transparente Entscheidungswege durch Optimierung der Abläufe sowie ein adäquates Kompetenzsystem
4	Verringerung des Kostendrucks durch konsequente Hebung von Einsparpotenzialen und Verankerung eines Kostenmanagements
5	Langfristige Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und Eigenständigkeit sowie Erreichung zentraler betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
6	Höherer Nutzen für die Region und bessere Erfüllung des öffentlichen Auftrages durch nachhaltige betriebswirtschaftliche Stabilität

Abb. 2: Ziele der Kreissparkasse Weilburg

Zu Beginn der zweiten Projektphase wurde zunächst die Aufbauorganisation entsprechend dem Grundsatz „Strukturen folgen der Strategie“ neu gestaltet. Neben einer Verschlankeung der historisch gewachsenen breiten Führungsebene stand hierbei vor allem die Etablierung effizienterer Prozesse sowie eine durchgängige Vertriebs- und Kundenorientierung im Fokus. In einem transparenten Personalauswahlverfahren wurden dann die Führungspositionen der neuen Aufbauorganisation besetzt und somit klare Verantwortlichkeiten für die Arbeiten der zweiten Phase geschaffen. Die konzeptionellen Arbeiten in zahlreichen Workshops und die operative Umsetzung aller Maßnahmen erfolgte anschließend in vier Teilprojekten (vgl. Abb. 1) gemeinsam durch Mitarbeiter der Kreissparkasse Weilburg und des zeb/. Im Teilprojekt „Vertrieb“ stand neben der Konzeption und Umsetzung einer potenzialorientierten Kundensegmentierung die Definition von segmentspezifischen Betreuungskonzepten sowie die Straffung der Produktpalette im Fokus. Mit der Ermittlung valider Ertragspotenziale und Durchführung von Vertriebsstrainings in den kommenden Monaten wird die zentrale Grundlage für eine gezielte Aktivierung in allen Privat- und Gewerbekundensegmenten gelegt. Durch die Umsetzung neu gestalteter Führungsgrundsätze, -prozesse sowie operativer Führungsinstrumente wird darüber hinaus die Basis für den erforderlichen Veränderungsprozess und die Etablierung einer neuen Unternehmens- und Vertriebskultur gelegt. Zeitgleich wurde eine stabile und anwenderfreundliche Profit-Center-Rechnung im zweiten Teilprojekt implementiert. Die Berechnung

bzw. Darstellung aller Ergebnis- und Deckungsbeiträge inklusive Trendverlauf sowie Gegenüberstellung mit Plan- und Vorjahreswerten erfolgt dabei automatisiert. Die erforderliche Transparenz für die zielgerichtete Steuerung aller Profit-Center ist damit zukünftig gegeben. Durch ein fundiertes Funktionsbenchmarking sowie die ganzheitliche Analyse sämtlicher Sachkostenblöcke wurden im Teilprojekt „Kostensenkungen“ belastbare Personalkostensenkungs- sowie realisierbare Sachkosteneinsparungspotenziale identifiziert. Grundlagen für die mittelfristige Hebung identifizierter Kostensenkungspotenziale wurden anschließend durch die Definition praxistauglicher Umsetzungsmaßnahmen und klarer Verantwortlichkeiten geschaffen. Mit der aufbau- und ablauforganisatorischen Verankerung eines systematischen Kostenmanagements ist nunmehr die Basis für nachhaltige Effizienzsteigerungen in der Sparkasse gelegt worden. Für die Hebung von Ertrags- und Kostensenkungspotenzialen steht in den kommenden Monaten die Optimierung von Funktionen, Prozessen, Instrumenten sowie Schnittstellen im vierten Teilprojekt im Fokus. Die intensive Einbindung der Mitarbeiter schafft hierbei die erforderliche Akzeptanz für noch anstehende Veränderungen in der Kreissparkasse Weilburg. Bereits im November 2009 wurden die identifizierten Ergebnisverbesserungspotenziale periodengerecht in die mittelfristige Unternehmensplanung überführt – die Basis für das Erfolgscontrolling ist gelegt.

Fazit und Ausblick

Die Projektbeteiligten sind überzeugt, dass mit der strategisch-strukturellen Neuausrichtung die Grundlagen für eine erfolgreiche Zukunft der Kreissparkasse Weilburg geschaffen wurden. Im Jahr 2010 gilt es nun, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzuerfolgen und die Ergebnisverbesserungspotenziale mittelfristig zu heben.



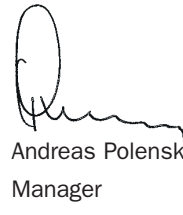
Stefan Hastrich
Vorstandsvorsitzender
Kreissparkasse Weilburg



Sven Enk
Senior Manager
zeb/



Stephan Gürtler
Vorstandsmitglied
Kreissparkasse Weilburg



Andreas Polensky
Manager
zeb/