



## Überprüfung und Neuausrichtung der Stabsarbeit (Vortrag von A.A.M. Bekman)

### **I. Stab und Markt**

Mein eigener Standpunkt zu diesem Thema ist, daß es im Marktbereich der Sparkassen zu einer immer stärkeren Differenzierung in der Kundengruppenstruktur, damit der Typen von Geschäftsstellen und dem Produktangebot kommen wird. In den Stabsbereichen kommt es zu einer Vereinfachung der Struktur, da es eine immer stärkere Integration zentraler Funktionen gibt. Früher war es umgekehrt: Es gab einen relativ einheitlichen Markt mit einer entsprechend uniformen Geschäftsstellenstruktur und einem ebensolchen Produktangebot. Die Stabsstruktur war entsprechend differenziert und komplex.

Diese Entwicklung oder Umstellung entsteht aus einem Wandel im Wirtschaftsleben. Wir wandeln das "Ford-Prinzip" in das "Toyota-Prinzip" um. Was meine ich damit? Früher bestand das Führungsideal in den Unternehmen darin, alles in einer Hand zu haben, damit die Aufgaben optimal gestaltet und kontrolliert werden konnten. Die gesamte Wirtschaftskette vom Rohstoff bis zum Verkauf des Endprodukts wurde in einem Konzern von Anfang bis Ende gesteuert und beherrscht. Toyota hat dieses Prinzip verändert: "Wir konzentrieren uns nur auf unser eigenes Kerngeschäft, das ist das Entwickeln und Gestalten von neuen Autos; alles andere wird durch Lieferanten für uns getan." In dem Buch "The machine that changed the world" (von Wornack, Jones, Ross) wird dieser Wandel ausführlich beschrieben. Eine wichtige Voraussetzung für diesen Wandel ist, daß die Führungskräfte in der Lage sind, von den gewohnten Denkschematas abzuweichen und neue Wege zu beschreiten.

Ich selbst habe diesen Wandel zum "Toyota-Prinzip" während meiner siebenjährigen Tätigkeit bei Shell erlebt:

Es gab bei Shell eine Abteilung Zentrale Planung, deren Chef Arie de Geus war. Mit seinen Mitarbeitern entwickelte er die Pläne für Shell auf der Basis wirtschaftlicher Trends. Mit diesen Plänen versuchte er die Geschäftsführer von Shell-Unternehmen in vielen Ländern zu beeinflussen. Er fand heraus, daß diese Geschäftsführer mit seinen Plänen sehr wenig anfangen konnten. Seine Berichte verschwanden, oft ungelesen, im Schreibtisch. Ende der 60er Jahre zog er aus dieser Erfahrung den Schluß, daß sich seine Arbeit viel mehr darauf richten mußte, was bei den Geschäftsführern "zwischen den Ohren", also im Kopf, passierte. De Geus entwickelte mit seinen Mitarbeitern das "Szenario-Denken". Er schilderte den Geschäftsführern unterschiedliche, realistische Zukunftsszenarien und fragte sie dann, wie sie in den verschiedenen Situationen reagieren würden. Damit regte er bei ihnen einen Denkprozeß an, der entscheidenden Einfluß darauf hatte, daß Shell während der Ölkrise von allen Ölkonzernen am besten in der Lage war, den Herausforderungen zu begegnen. Durch die gute Vorbereitung des Szenario-Denkens hat es Shell geschafft, in der für viele unerwarteten Krise vom 7. auf den 1. Platz in der Reihenfolge der Öligiganten zu steigen.

Mit diesem ersten Teil meiner Einführung habe ich zwei wesentliche Punkte berührt:

1. Durch einen Wandel im Markt kommt es zu einer Differenzierung der Produkte, der Geschäftsstellen-Typen und der Kundenbeziehungen. Die Stabsfunktionen müssen sich auf diesen Wandel einrichten und direkt und einfach integrale Dienstleistungen dem Marktbereich anbieten.

2. Stabsarbeit bedeutet nicht, Pläne machen, Rapporte schreiben, Systeme und Prozeduren entwickeln sondern bedeutet in allererster Linie, das Denken und Handeln von Mitarbeitern "vor Ort" im Markt, auch durch innovative Neugestaltung des Kernprozesses, weiterzuentwickeln.

## II. Geschäftsstellen als wirtschaftende Einheiten

Ein wesentlicher Trend der 90er Jahre ist für mich, daß die Geschäftsstellenleiter sich zum Teilunternehmer entwickeln müssen. Sie bekommen nicht nur mehr Marktcompetenzen sondern damit verbunden auch mehr personelle und finanzielle Kompetenzen. Das bedeutet, daß sie letztlich auch die Erfolgsverantwortung für ihre Geschäftsstelle tragen. Die Geschäftsstellen werden zu wirtschaftlichen Einheiten, die einen bestimmten Deckungsbeitrag zum Gesamtertrag bringen müssen. Um das zu ermöglichen muß sowohl kundenorientiert als auch kostenbewußt gearbeitet werden. Konsum- oder Standard-Kunden werden mit einem standardisierten Produktangebot bedient. Firmenkunden sowie vermögende Privatkunden bekommen ihren persönlichen Betreuer. Komplizierte Kundenprozesse werden an zentrale Beratungsstellen angebunden und versorgt. In Zukunft wird es ganz unterschiedliche Arten von Geschäftsstellen geben:

- zentrale Vertriebsstellen mit hochspezialisierten Betreuern,
- Kopfstellen mit der vollen Betreuungs- und Beratungskapazität,
- traditionelle Geschäftsstellen mit einem beschränkten Angebot,
- Schnell-Service-Stellen für Standardkunden,
- sogar wieder Ein-Mann-Stellen zu Hause mit kundenspezifischen Angeboten.

Damit wird klar, daß es unterschiedliche Formen des Kernprozesses geben muß<sup>1</sup>. Das Konsumgeschäft, das Firmenkundengeschäft und das Geschäft mit den vermögenden Privatkunden sind unterschiedliche Varianten des Kernprozesses der Sparkasse, die verschiedene Abläufe, Produkte, Kenntnisse und Fähigkeiten und damit verschiedene Strukturen erfordern. Alle Prozesse der Sparkasse müssen sich auf diese Kernprozesse konzentrieren und an ihnen orientieren. Der Geschäftsstellenleiter ist nicht nur Verkaufsleiter für zentral entwickelte Bankprodukte. Er ist Mitunternehmer, der die Aufgabe hat, die vier Hauptprozesse des Unternehmens vor Ort zu führen und aufeinander abzustimmen:

1. Der Kernprozeß mit den Kunden: Individualbetreuung, Produktberatung, Service und Kassenverkehr.
2. Der Kapital-/Finanz- oder Ergebnis-Prozeß: Transparent machen der Geldströme, Kostenüberwachung, Ergebnisorientierung, Deckungsbeitragsrealisierung.
3. Personalprozesse: Personalentwicklung und Arbeitsbedingungen, Ausbildung vor Ort, erfolgsorientierte Vergütung, flexible Arbeitszeiten, Führung und Teamleistung.
4. Administrative Prozesse: Organisatorische und räumliche Gestaltung, Techniknutzung, Prozeduren und Systeme.

Auf dem Weg zur Mitunternehmerschaft werden diese vier Prozesse durch einen Ziel- und Strategievereinbarungsprozeß mit dem Vorstand in größere und strukturierte Rahmenbedingungen eingepaßt.

<sup>1</sup> Unter dem Kernprozeß der Sparkasse verstehe ich den Prozeß mit dem Kunden, wo es zum Geschäftsabschluß kommt.

Alles das hat natürlich tiefgreifende Konsequenzen für den Stabsbereich (ich nenne diesen auch gern "Betrieb" im Gegensatz zu "Vertrieb" oder Markt).

In einem Projekt, das ich zur Zeit in einer Sparkasse begleite, in dem es um eine Neugestaltung des Vertriebs geht, ist mir eines ganz deutlich geworden: Betriebsabteilungen, wie Orga, Personal, Revision oder Controlling werden durch Änderungen im Vertrieb gezwungen, sich auch in ihrer Vorgehensweise zu ändern. Es zeigte sich z.B., daß bei der Installierung von Geldautomaten in den Geschäftsstellen über 10 Stabsmitarbeiter aus 5 Abteilungen beteiligt waren. Damit kam es zu einer äußerst komplizierten Vorgehensweise, bei der über 90 unterschiedliche Einzelschritte notwendig waren, aber die Automaten am Ende des Prozesses doch nicht immer an dem Platz standen, der für die jeweilige Geschäftsstelle der optimalste gewesen wäre.

Unterstützung von Marktprozessen erfordert ein untereinander abgestimmtes und integriertes Operieren von Stabsabteilungen.

### **III. Prozeßeigentümer**

Einen Lösungsansatz bringt das Benennen von sogenannten "Prozeßeigentümern", die Betriebsprozesse von der Konzeptentwicklung bis zur Realisierung mit voller Verantwortung führen. Der Prozeßeigentümer bindet sogenannte "Facheigentümer", das sind Spezialisten auf einem bestimmten Fachgebiet, in seinen Prozeß ein. Diese sind verantwortlich, daß das inhaltliche Fachwissen in den Prozeß einfließt.

Es sind im wesentlichen vier Betriebsprozesse, bei denen Prozeßeigentümer die notwendige Koordination versorgen können:

#### Prozeß I: Marktunterstützung:

Alles das, was für den Markt an Bedingungen, Produkten, Prozessen entwickelt werden muß.

#### Prozeß II: Controlling:

Transparentmachen aller Geldströme, Unterstützung dafür durch die Entwicklung entsprechender Instrumente: Kosten, Deckungsbeiträge, Markt- und Kundenpotentiale usw. werden permanent in einem transparenten, am Markt orientierten Informationssystem den Vertriebseinheiten zur Verfügung gestellt.

#### Prozeß III: Personal- und Organisationsentwicklung:

Führung von Menschen zur eigenen und zur Teamentwicklung, unterstützt durch Schulung und Begleitung vor Ort.

#### Prozeß IV: Technik:

Räumliche Umstände, Instrumente, Apparate und Hardware werden so weit wie möglich an die dort notwendigen Bedingungen angepaßt. Alle Arten von Systemen, mit denen vor Ort gearbeitet wird, müssen eingeübt und "kernprozeß-freundlich" gemacht werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß in den Betriebsbereichen ein Wandel von einer funktionalen hin zu einer prozeßorientierten Denk- und Arbeitsweise stattfinden muß, wenn man die Möglichkeiten schaffen will, die Veränderungen im Kernprozeß unterstützen und begleiten zu können.

#### IV. Vier Grundvoraussetzungen

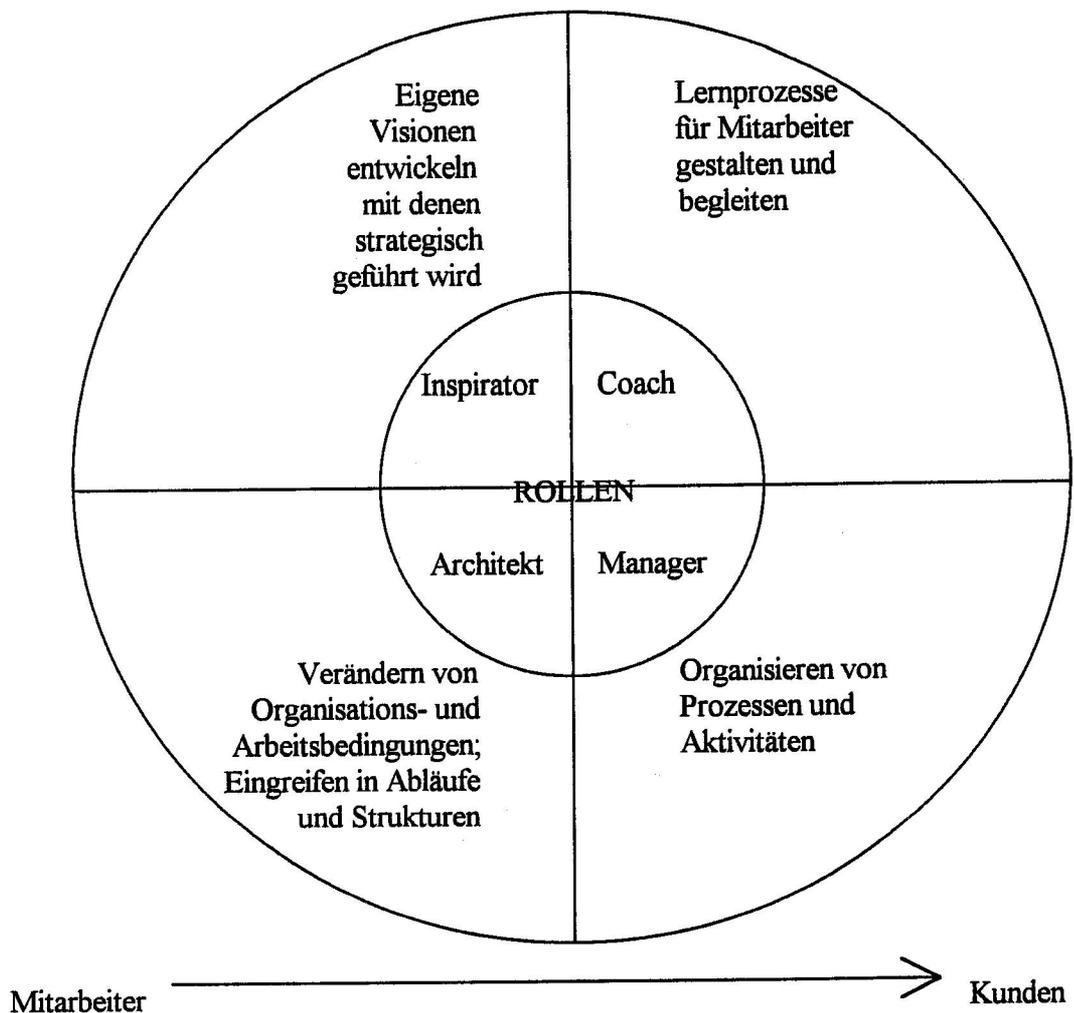
Um diesen Wandel zu realisieren müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt werden:

- Erstens muß jedes Vorstandsmitglied sowohl im Vertrieb als auch im Betrieb eingebunden sein. Jedes Vorstandsmitglied gestaltet selbst die geschäftspolitische Abstimmung von Vertrieb und Betrieb. Damit steuert und begleitet er das prozeßorientierte Denken und Handeln.
- Zweitens müssen führende Mitarbeiter der zweiten und dritten Hierarchie-Ebene in eine Doppelverantwortung eingebunden werden: Auf der einen Seite führen sie eine Abteilung oder Geschäftsstelle als funktionale Einheit, auf der anderen Seite bekommen sie Prozeßverantwortung für abteilungsübergreifende integrale Prozesse; d.h. sie führen aufgrund persönlicher Qualitäten ganz bestimmte strategische und Arbeits-Prozesse, die quer durch die Abteilungen laufen. Hiermit sind sowohl strategische Erneuerungsprozesse als auch Kunde-Produkt-Prozesse gemeint.  
Z.B. gibt es heute Sparkassen, wo führende Mitarbeiter neben ihrer funktionalen Aufgabe als Abteilungs- oder Geschäftsstellenleiter Führungsverantwortung tragen für bestimmte strategische Erneuerungsprozesse, wie z.B. "Gestaltung eines neuen Vertriebskonzepts und -struktur" oder "Entwicklung einer flexiblen Bilanz" oder "Entwicklung eines neuen Vergütungssystems" usw.  
Viele Sparkassen sind zur Zeit auch damit beschäftigt, Prozeßanalysen durchzuführen. Man versucht dann z.B. den Prozeß "Wohnungsbaufinanzierung" transparent zu machen: Was passiert tatsächlich mit einem Kundenantrag von Anfang bis Ende? Wer ist eingebunden? Wer macht was?  
Führende Mitarbeiter können aber auch eine Prozeßverantwortung bekommen für einen Produkt- oder Kundenprozeß in seiner Gesamtheit. Das bedeutet, daß er dann auch die Kompetenz hat, in einen Prozeßgang einzugreifen, um z.B. eine Vereinfachung durchzuführen.
- Drittens müssen in einem Lenkungsausschuß der Vorstand, die führenden Mitarbeiter unterhalb des Vorstandes und die Prozeßeigentümer eingebunden werden. Monatlich müssen die Fortschritte bei den strategischen Erneuerungsprozessen besprochen werden. Jeder muß Einsicht in die strategischen Veränderungen bekommen, weil jeder in seinem Führungsbereich mit den Konsequenzen dieser Prozesse konfrontiert wird und mit ihnen leben muß.
- Viertens muß jährlich ein Zielvereinbarungsprozeß stattfinden, wobei Geschäftsstellen und Hauptabteilungen/Abteilungen mit dem Vorstand vereinbaren, welche Ergebnisse gebracht werden müssen und unter welchen Bedingungen das möglich ist. Dieser jährliche Prozeß ist ein permanenter Prozeß des Steuerns durch den Vorstand der Sparkasse. Wichtige Änderungen in den äußeren Marktbedingungen können damit ständig flexibel verfolgt und gestaltet werden.

Diese vier Grundbedingungen führen zu einer starken Herausforderung an die Führungskräfte einer Sparkasse. Erfolgreiche Veränderungsprozesse entstehen nur deshalb, weil die Mitarbeiter ein klares Rollenverständnis haben und ihre Fähigkeiten im Denken, Verhalten und Handeln ständig weiterentwickeln und üben.

### V. Rollenverständnis

Zum Schluß möchte ich die wichtigsten Führungsrollen, die eine Führungskraft mit den veränderten Führungsaufgaben wahrnehmen muß, in einem Schema darstellen:



Führende Mitarbeiter, die in strategische und operative Prozesse eingebunden sind, handhaben permanent diese vier Rollen in ihrer täglichen Führungsarbeit. Es ist dabei wichtig, daß jede dieser vier Rollen ihre eigen Dynamik bekommt, d.h. daß sie mit Bewußtsein durch die Manager ausgeführt wird.