

Unternehmensführung

Best Practice als Maßstab

Weiterentwicklung ist in der Volksbank Mittweida eG ein permanenter Prozess, der seit Jahren konsequent gelebt wird. Best Practice im Sinne der erfolgreichsten Methoden findet man in der Summe nicht in einem Haus. Verbesserungsimpulse kommen oft aus konstruktiven Gesprächen und dem Erfahrungsaustausch mit anderen. Die Übertragung von praxiserprobtem Wissen zum gegenseitigen Nutzen hat die Volksbank Mittweida eG nun mit der Gründung eines eigenen Beratungsunternehmens umgesetzt.

Die Volksbank Mittweida eG steht im genossenschaftlichen Verbund für eine hohe Wirtschaftlichkeit bei der Gestaltung von Kosten und Erlösen sowie bei der Umsetzung effizienter Prozesse. Seit nunmehr sieben Jahren bietet die Bank ihr Know-how auf dem Gebiet Sachkostenmanagement als Beratungsleistung für andere Genos-

schaftsbanken an. Selbst große Beratungsunternehmen nutzen diese praxiserprobten Erfahrungen mittels Kooperationen.

Beratungsaktivitäten bündeln

Die Beratungsaktivitäten sollen nun mit der Gründung eines eigenen Tochterunternehmens ausgebaut und weiterentwickelt werden. Zielgruppe für Beratung und Projektbegleitung sind Genossenschaftsbanken. Ergänzend ist die Mittweida innovativ GmbH inhouse-Consultant für die Volksbank Mittweida. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass stets die aktuellen Praxisanforderungen in der Beratung berücksichtigt werden und das erworbene Erfahrungswissen systematisch von allen Instituten genutzt werden kann.

Das Beratungsspektrum umfasst neben dem Kostenmanagement die Themenfelder Prozessinnovation und Veränderungskompetenz. Kerngedanke für diese Kombination war die Erkenntnis, dass betriebswirtschaftlicher Erfolg das Ergebnis einer ausgewogenen Managementarbeit ist. Bei der unternehmerischen Sicht auf die gesamte Bank werden Wechselwirkungen von Kosten, Prozessen sowie individuellen und organisationalen Fähig-

Praxiswissen für wertvolle Entwicklungsimpulse

Die Beratungsgesellschaft der Volksbank Mittweida eG bietet speziell auf die Bedürfnisse von Genossenschaftsbanken zugeschnittenes Praxiswissen. Die bewährten Erfahrungen im Kostenmanagement, bei Prozessen und Veränderungskompetenz können auch für Ihr Kreditinstitut wertvolle Entwicklungsimpulse liefern.

keiten im Umgang mit Veränderungen erkennbar.

Kostenmanagement

Kostenmanagement ist nur ein Teil der Performance einer Bank, ein Baustein für nachhaltigen Erfolg. Strategische Zielstellung ist nicht das reine Sparen. Eine gesunde Kostenstruktur ist Grundvoraussetzung für einen gewissen Leistungsanspruch und schafft eine förderliche Ausgangsbasis für Wachstum. Beim Kostenmanagement geht es also darum Potenziale im Unternehmen zu heben und damit Handlungsspielräume zu schaffen.

Die besondere Kompetenz der Mittweida innovativ GmbH für Kostenmanagement liegt im Detail. Die im Vorfeld priorisierten Kostenblöcke werden systematisch analysiert. Diese Analyse beinhaltet die einzelnen Sachkontenbelege, bestehende Dienstleistungsverträge, Interviews mit den verantwortlichen Mitarbeitern sowie Eindrücke vor Ort. Auf dieser Basis werden konkrete Gestaltungsvorschläge erarbeitet. Der Maßnahmenplan beruht auf bewährten eigenen Erfahrungen beziehungsweise von Vergleichsbanken und gibt zeitlich gestaffelte Handlungsempfehlungen.

Prozessinnovation

Viele Prozesse verursachen versteckte Kosten, indem zu viele Mitarbeiterkapazitäten gebunden sind. Die Mit-

Wissen austauschen Struktur und Aufgaben der Mittweida innovativ GmbH



wirkung als Pilotbank bei VR Process brachte wertvolle Erfahrungen in der Umsetzung des Prozessmanagements. In den Ergebnissen werden Einsparungspotenziale von 15 bis 30 Prozent aufgezeigt. Die Herausforderung für die Banken liegt darin, diese Erwartungen konkret zu heben.

Bei der Suche nach neuen Gestaltungsoptionen stehen neben Einsparungen von Ressourcen auch Qualitätsverbesserungen im Fokus. Die Analyse und Modellierung von Prozessketten ist dabei nur der erste Schritt. Veränderungen müssen verstanden und akzeptiert, bis zur Routine trainiert und immer wieder neu hinterfragt werden. Widerstände gehören zur Veränderung dazu, sie müssen erkannt und angemessen berücksichtigt werden.

Veränderungskompetenz

Der Weg zu nachhaltigem Erfolg führt über das Verhalten der Mitarbeiter, geprägt durch die Unternehmenskultur. Langjährig verankerte Denk- und Verhaltensmuster lassen sich nicht von heute auf morgen im Sinne eines Kulturmanagements steuern. Es bestehen jedoch Beeinflussungsmöglichkeiten. Konkrete Aspekte der Kulturentwicklung sind beispielsweise die Verankerung von Kostenbewusstsein, ein gemeinsames Verständnis von Prozessentwicklung sowie der Umgang mit Veränderungen. Ein moderierter Workshop kann hier wichtige externe Impulse liefern.

Die Anforderungen an Mitarbeiter im Umgang mit Veränderungen sind hoch: sie sollen Veränderungsprozesse nicht nur souverän bewältigen, sondern selbst einleiten und gestalten. Die notwendigen Fähigkeiten müssen durch gezielte Personalentwicklung aufgebaut und gestärkt werden. Ein Bestandteil dafür in der Volksbank Mittweida eG ist ein spezielles Nachwuchsförderprogramm.

Klarheit über die langfristigen Ziele schafft die Strategie. Zur Strategie-

arbeit gehört die Auseinandersetzung mit der Zukunft. Die neue GmbH wird in diesem Jahr ein in der Volksbank Mittweida eG bewährtes Projekt auch für die Umsetzung in anderen Häusern anbieten.

„Zukunft im Blick“ stärkt die Veränderungskompetenz der Bank. Der einzelne Mitarbeiter wird zu einem konstruktiven Umgang mit Veränderungen und zum strategischen Denken angeregt. Die Mitarbeiter erfahren, wie innovativ jeder Einzelne sein kann. Neben den individuellen Lernprozessen werden gruppenspezifische Entwicklungen zur Selbsterfahrung und Stärkung der Zusammengehörigkeit gefördert.

„Zukunft im Blick“ trägt zur Früherkennung von Entwicklungstrends bei. Es geht um folgende Fragestellungen:

1. Was könnten mögliche Zukunftsbilder sein? (für die Bank, eine Abteilung ...) – Berücksichtigung verschiedener Blickwinkel bei Beobachtung und Bewertung
2. Auf welchem Weg wollen wir uns vorbereiten? – Entscheidung für ein gemeinsames Ziel
3. Was müssen wir heute tun? Wie bereiten wir uns auf die neuen Anforderungen vor?

Priorisieren und umsetzen

Die Ergebnisse fließen in die Gesamtbankplanung ein oder geben Impulse



Leonhard Zintl,
Vorstandsvorsitzender der
Volksbank Mittweida eG und
Geschäftsführer der Mittweida
innovativ GmbH
E-Mail:
[Leonhard.Zintl@
vb-mittweida.de](mailto:Leonhard.Zintl@vb-mittweida.de)

für die strategische Weiterentwicklung. Interessante Beobachtungen werden weiterverfolgt und nach positiver Zwischenbewertung so weit wie möglich zur Entscheidungsreife gebracht. Damit legt das Projekt die Grundlagen für Innovationen. Die Auseinandersetzung mit der Zukunft, speziell die Analyse von Chancen und Risiken, wird auf eine breite Mitarbeiterbasis gestellt.

„Es muss Spaß machen an der Zukunftsgestaltung mitzuwirken.“ Dieser Leitgedanke wird getragen durch eine lebendige Kommunikation, ausgestaltet von kreativen Mitarbeitern der Bank. In der Volksbank Mittweida eG erfanden die Mitarbeiter für ihr Projekt ein eigenes Maskottchen: VBi (sprich Vaubi), der in den VBi-News regelmäßig informiert. Ein Aspekt einer Erfolgskultur ist zudem die selbstkritische Reflexion. Mögliche Problemfelder sollten frühzeitig hinterfragt werden, damit akuter Handlungsdruck gar nicht erst entsteht. |

Wesentliche Fragen, die sich auch die Volksbank Mittweida eG regelmäßig stellt:

- ◆ Setzen wir unsere Budgets strategisch sinnvoll ein? Tun wir das Richtige? Woran messen wir den Erfolg?
- ◆ Wie gehen wir mit Risiken jeglicher Art und mit Abweichungen von geplanten Soll-Werten um?
- ◆ Wie effizient sind unsere Prozesse? Wie sehen das unsere (internen) Kunden?
- ◆ Welche Symptome sehen wir als Anlass für die Notwendigkeit von Veränderungen? Welche tiefer liegenden Ursachen könnten sich dahinter verbergen?
- ◆ Wie klar ist unser strategischer Orientierungsrahmen für Entscheidungen und Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter?