STAUFEN.

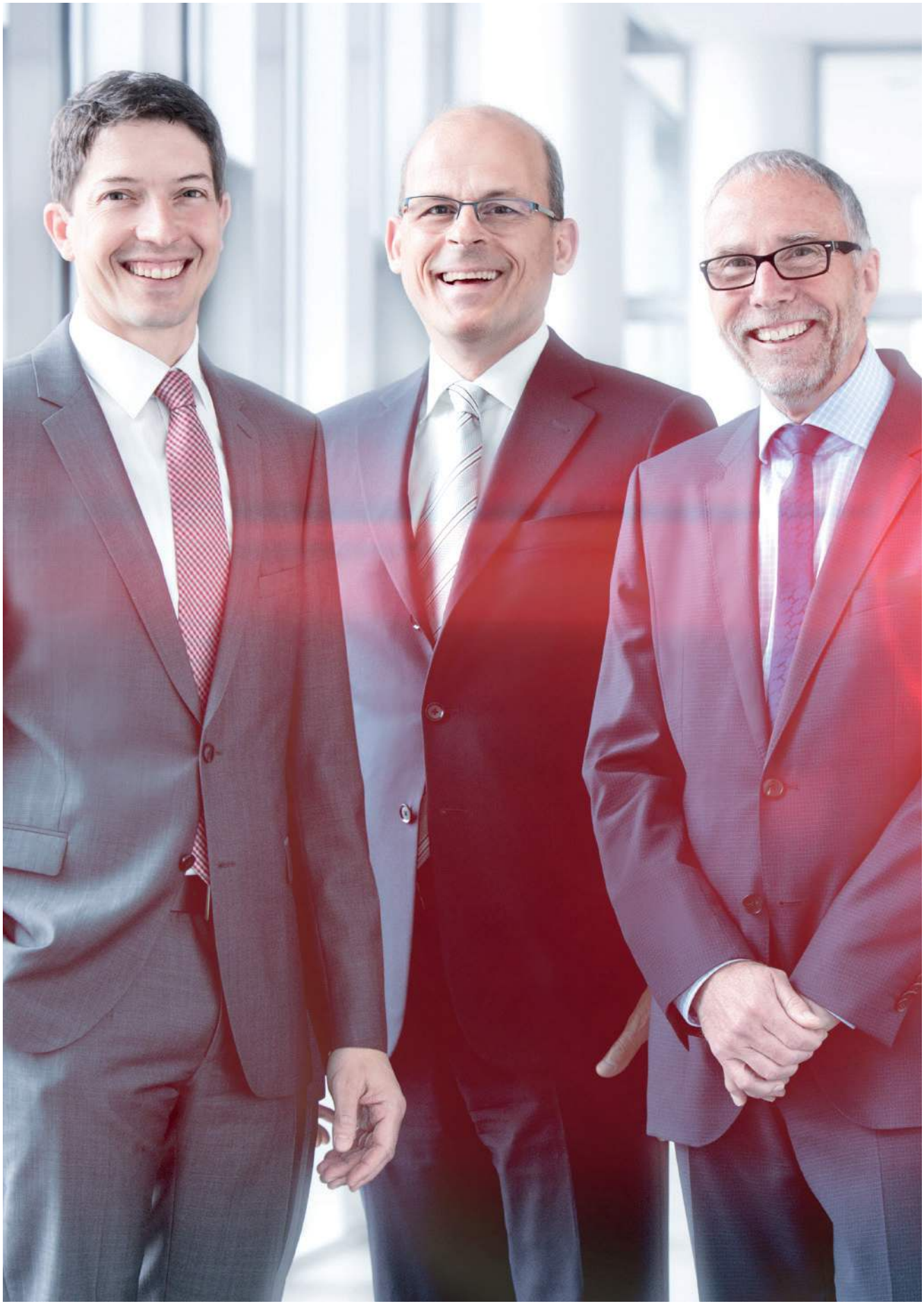
WENN'S UM LEAN GEHT – SPARKASSE.

Kreissparkasse Göppingen

Wenn’s um Lean geht – Sparkasse. Oder was die Bank von der Fabrik lernen kann.

Das Sparkassen-Karrée in Göppingen

Fest verwurzelt in Stadt und Region, für die Kreissparkasse Göppingen eine Selbstverständlichkeit. Nicht ohne Grund gehört der „Sparkassen-Turm“ seit über 40 Jahren zu den inoffiziellen Wahrzeichen der Kreisstadt mit ihren rund 60.000 Einwohnern. Im gesamten Landkreis bietet die Sparkasse in mehr als 50 Filialen 1.100 Menschen Arbeit. Das regionale Engagement der zwölftgrößten Sparkasse Baden-Württembergs kann sich ebenfalls sehen lassen. Ihre Schloss-Filseck-Stiftung verwandelt das gleichnamige historische Gebäude seit 2008 in ein Zentrum für Kultur, Denkmalschutz und Landschaftspflege, das Zentrum eines wachsenden Landschaftsparks. Zahlreiche kulturelle und sportliche Ereignisse der Kreisstadt östlich von Stuttgart würden ohne die Sparkasse nicht stattfinden. Echte Baden-Württemberger mit Herz und Verstand also, die im Jahr 2016 alle Anstrengungen unternommen haben, um auch in Zukunft so erfolgreich zu wirtschaften wie in der über 170-jährigen Unternehmensgeschichte.



Der Vorstand der Kreissparkasse Göppingen: Klaus Meissner, Dr. Hariolf Teufel und Joachim Müller (von links).

AUSGANGS LAGE

Bilanz und Mitarbeiter leiden unter dem Marktdruck

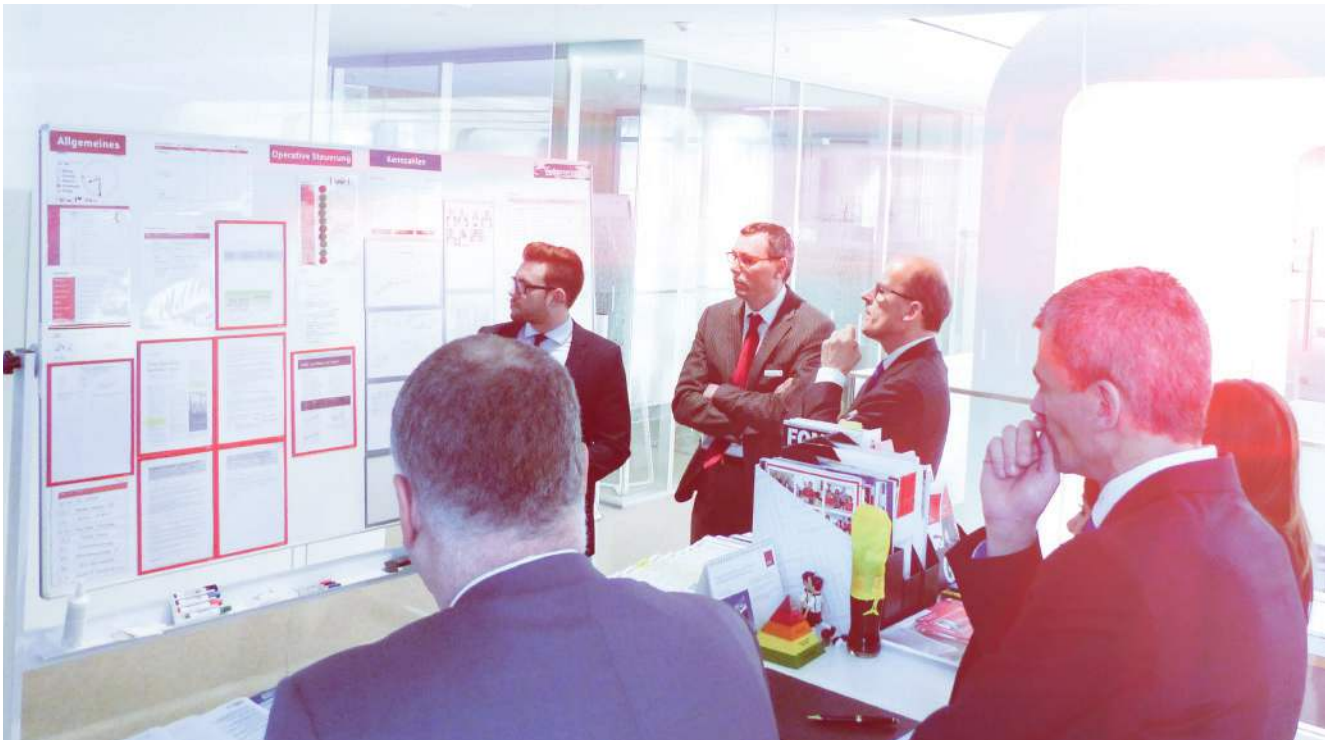
Wie die gesamte Branche stand auch die Kreissparkasse Göppingen 2015 unter erheblichem Druck. Die anhaltende Niedrigzinsphase wirkte sich negativ auf die Erträge aus. Gleichzeitig banden die nach der jüngsten Finanzkrise zunehmenden Regularien sowie eine hohe Produkt- und Systemkomplexität jedes Jahr weitere Ressourcen. Das spürten auch die Mitarbeiter des Instituts: Gewaltige Überstundenlasten bestimmten die Jahresarbeitszeit. Urlaube wurden ins Folgejahr übertragen, was wiederum mit erheblichen Rückstellungen auf die Bilanzen schlug. Im Sinne der Beschäftigten und der Wettbewerbsfähigkeit war klar: Man musste an der eigenen Effizienz arbeiten. Die Göppinger legten ambitionierte Ziele fest. Die Kosten sollten in absoluter Höhe betrachtet in den kommenden vier Jahren zumindest das Niveau von 2015 nicht überschreiten. Gleichzeitig rückte auch die Innovationsfähigkeit in den Fokus. Bisher gab es keinen mitarbeiterbezogenen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Das bestehende Vorschlagwesen lieferte nur sehr wenige Ideen, die es bis zur Umsetzung schafften.

Der Innenhof des Sparkassen-Karrées in Göppingen

VORGEHENS WEISE UND LÖSUNG

Industriekunden stehen Pate

Um die gesteckten Effizienzziele zu erreichen, gingen die Göppinger einen ungewöhnlichen Weg. Zumindest für ein Finanzinstitut. Eine bewährte Methodik für schlankes und wirtschaftliches Arbeiten ist Lean Management. Im produzierenden Gewerbe ein verbreiteter Standard, doch für eine Sparkasse echtes Neuland. Geboren wurde die Idee im Kontakt mit Geschäftskunden, die von großen Erfolgen mit Lean Management berichten konnten. Vorsitzender des Vorstands Dr. Hariolf Teufel ließ sich früh begeistern: **„Wir kannten Lean natürlich aus dem produzierenden Gewerbe. In der Office-Umgebung erscheint der Ansatz vielleicht ungewöhnlich, doch ich halte das für ein Ausrede. Die Anforderungen an schlanke Prozesse sind ähnlich, nicht zuletzt bei großer Produktvielfalt.“** Zur Unterstützung holte Teufel daher 2015 die auf Lean spezialisierte Unternehmensberatung Staufen ins Boot.



Eine typische „Stehung“ vor dem VPM-Board.

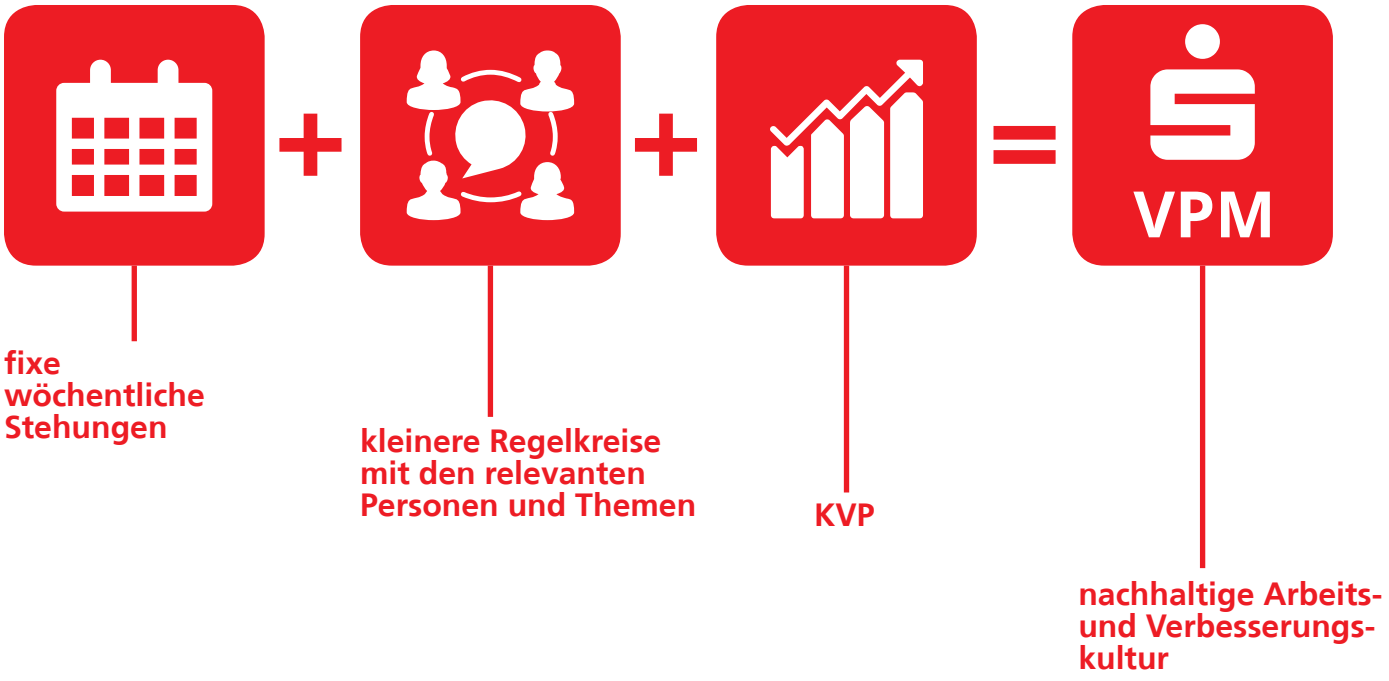
„Wir haben jetzt mehr Zeit, uns damit zu beschäftigen, wie wir den Kundennutzen erhöhen können. Früher ist dafür kein Raum geblieben.“

Dr. Hariolf Teufel,
Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Göppingen

Präzise und verbindlich

Schnell war klar, dass die Grundlagen für eine positive Veränderung in mehr Transparenz und besserer Kommunikation lagen. Ziele, die sich ideal mit Shopfloor Management erreichen lassen. Kernstück dieser wertschöpfungsnahen Führungsphilosophie wurde in der Göppinger Kreissparkasse das **Visual Performance Management**, kurz **VPM**. Mit den in vielen Finanzinstituten üblichen „Rennlisten" zu aktuellen Vertriebszahlen hat **VPM** nichts zu tun. Stattdessen ermöglichen standardisierte Tafeln Mitarbeitern und Führungskräften auf einen Blick, sich über die relevanten Sachstände von Projekten, aber auch über die aktuelle Arbeitsauslastung zu informieren. Sehr viel schneller lässt sich so Justierungsbedarf erkennen und entsprechend handeln. Zudem schafft die Visualisierung eine größere Verbindlichkeit. Das gilt nicht zuletzt auch für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Positive Anstöße der Mitarbeiter finden Eingang in das **VPM**. Was früher auf langen Wegen vielleicht „versandet" ist, bleibt auf standardisierten Karten nun für alle verfolgbar.

Bessere und synchronisierte Regelkommunikation im Wochentakt ist ebenfalls das Ziel der neu eingeführten **„Stehungen"**. Sie haben die monatlichen, teils stundenlangen Meetings ersetzt. Nun trifft man sich wöchentlich im Stehen, was alle Beteiligten zu mehr Effizienz und Präzision in der Kommunikation animiert.



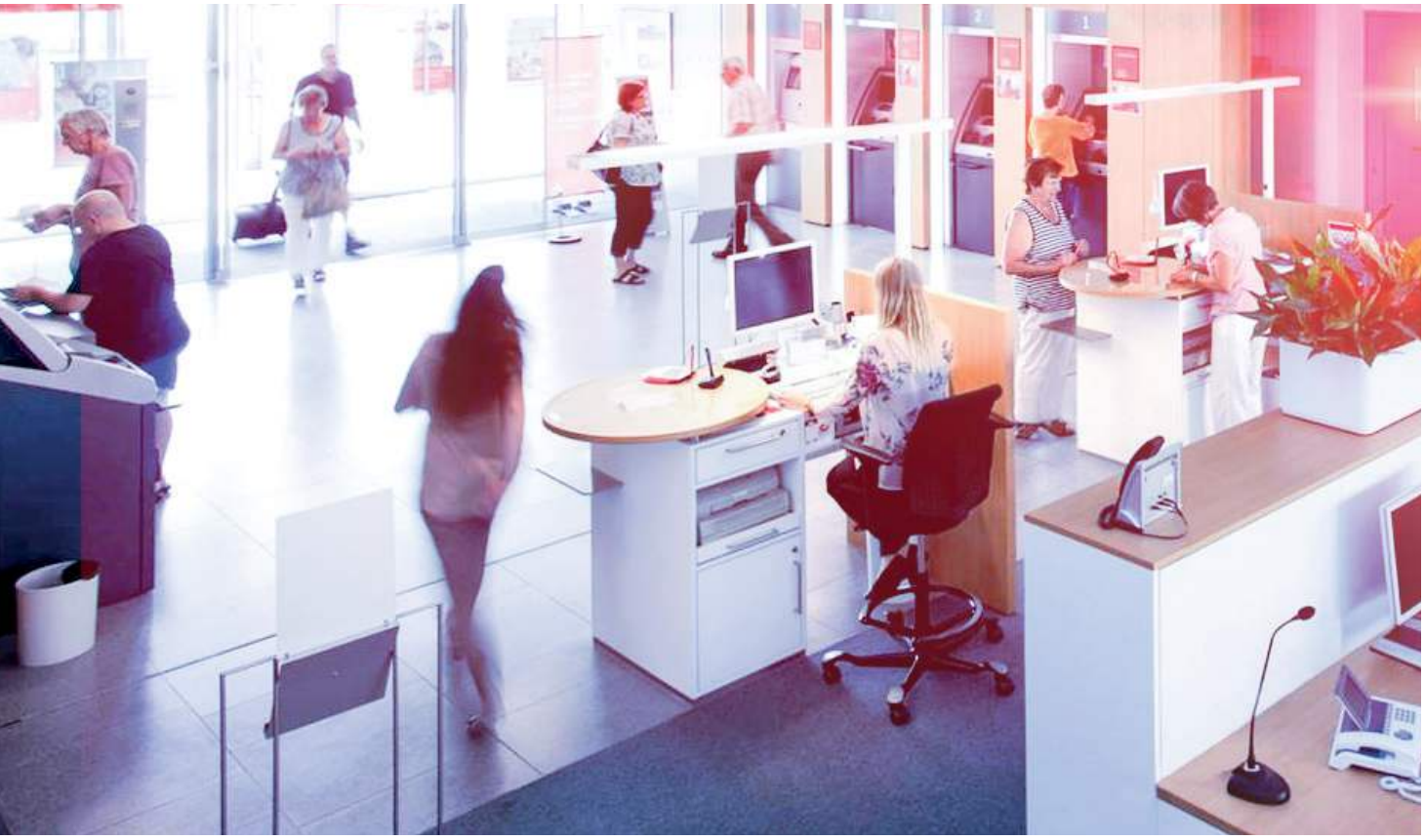
ERGEBNISSE

Lean macht aus Verschwendung Umsatz

Shopfloor Management und die Transformation zu einem schlanken Unternehmen waren für die Göppinger Kreissparkasse bislang ein voller Erfolg. Allein die Vermeidung von Überstunden und Urlaubsüberhängen ins Folgejahr spart dem Finanzinstitut mehrere hunderttausend Euro Rückstellungen – ganz zu schweigen von der Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. **Das Kostenziel wurde 2016 mit 1 Mio. Euro zusätzlicher Einsparungen übererfüllt.** Die Ressourcen, die durch Lean-Methoden freigesetzt wurden, stecken die Göppinger in das Kundengeschäft – und damit in die Wertschöpfung. So wird aus Verschwendung Umsatz.

Vor allem aber beginnt sich die Unternehmenskultur der Kreissparkasse zu ändern. Der Fokus liegt auf den Dingen, die sinnvoll und zielführend sind. Probleme werden an der Ursache angegangen. Dabei fordern Führungskräfte aktiv Ideen und Verbesserungsvorschläge ein. Und deren Fortschritt ist für jeden sichtbar dokumentiert.

Für die Göppinger ist die Reise zum Lean Enterprise aber noch lange nicht zu Ende. Aus den einstmals gecoachten Führungskräften sind selbst Lean Experten geworden, wie auch aus verschiedenen Mitarbeitern. Sie gehen als Multiplikatoren und Befähiger voran, begeistern und binden die Beschäftigten intensiv in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein. Während viele Industriebetriebe sich außerhalb der Produktion immer noch schwer tun mit Lean Methoden, zeigt die Kreissparkasse Göppingen, dass schlanke Unternehmenskultur nichts mit Maschinen und Fertigungslinien zu tun haben muss. Frei nach dem Motto: **„Wenn´s um Lean geht – Sparkasse!“**



„Bisherige Effizienzprogramme haben sich bei uns oft als Strohfeuer erwiesen, sie wirkten nicht nachhaltig. Das ist bei Lean Management anders.“

Dr. Hariolf Teufel,
Vorsitzender des Vorstands der Kreissparkasse Göppingen

ANSPRECHPARTNER

Michael Henne
Director Sales
m.henne@staufen.ag
+49 7024 8056 150

HERAUSGEBER

STAUFEN.AG
Beratung.Akademie.Beteiligung

Blumenstraße 5
D-73257 Köngen
+49 7024 8056 0
www.staufen.ag
kontakt@staufen.ag

STAUFEN.

IHR PARTNER
AUF DEM WEG ZUR SPITZENLEISTUNG