

Sachkostenmanagement

# Kontrollinstrument für operationelle Risiken

Neben banktypischen Risiken wie Marktpreisrisiko oder Adressausfallrisiko rücken die operationellen Risiken künftig deutlich stärker in den Fokus der Baseler Kommission und es wird nach ersten Ansätzen gesucht, diese zu bewerten. Ein nicht unbedeutendes Segment in diesem Zusammenhang sind die Verwaltungskosten der Kreditinstitute und dabei besonders die bisher nur unzureichend bewerteten Risiken aus dem Sachkostenblock.

Vor allem in den letzten Monaten ist feststellbar, dass der Entwicklung der Sachkosten mit unterschiedlichen methodischen und analytischen Ansätzen Paroli geboten werden soll.

Es kann durchaus der Eindruck gewonnen werden, dass die ganze Problematik neu auf die Kreditinstitute hereinbricht und vorher in der nun dargebrachten Form niemandem bekannt war. Natürlich bieten sich in solch einer Situation vielfältige Möglichkeiten für externe Beratungsunternehmen, neue Ansätze und Methoden anzuwenden, um so den Kreditinstituten aus diesem real

existierenden Dilemma heraus zu helfen. Bevor sich ein Kreditinstitut jedoch entscheidet, auf externe Hilfe zurückzugreifen, sind folgende Fragen zu beantworten:

- ▶ Habe ich bereits eine historische Betrachtung meiner Sachkosten über die letzten Jahre hinweg vorgenommen?
- ▶ Habe ich meine Sachkosten über die letzten Jahre auf ihre Budgeterreichung/Verfehlung hin kontrolliert und bin ich dazu aussagefähig?
- ▶ Besteht im Institut die nötige Transparenz hinsichtlich der einzelnen Sachkostenblöcke Geschäfts-

raumkosten, Geschäftsbedarfskosten, Dienstleistungen Dritter, Werbekosten, sonstige Sachkosten und vor allem EDV-Kosten? Ist mir bewusst, dass die Rechenzentrumskosten auch in nächster Zukunft weiter steigen werden?

- ▶ Liegt meinem Institut bereits eine detaillierte Analyse mit Standortbestimmung im Sinne eines Benchmarks, Best-practise oder einer Abweichungsanalyse vor?
- ▶ Berücksichtige ich in diesen Analysen auch die Abschreibungsquote und gewichte ich meine Outsourcing-Maßnahmen korrekt?
- ▶ Setze ich für die Planung meiner Kosten und deren Kontrolle bereits ein einheitliches elektronisches Medium ein, dass es mir ermöglicht, über diese Datenschiene auch vergleichbar zu werden?

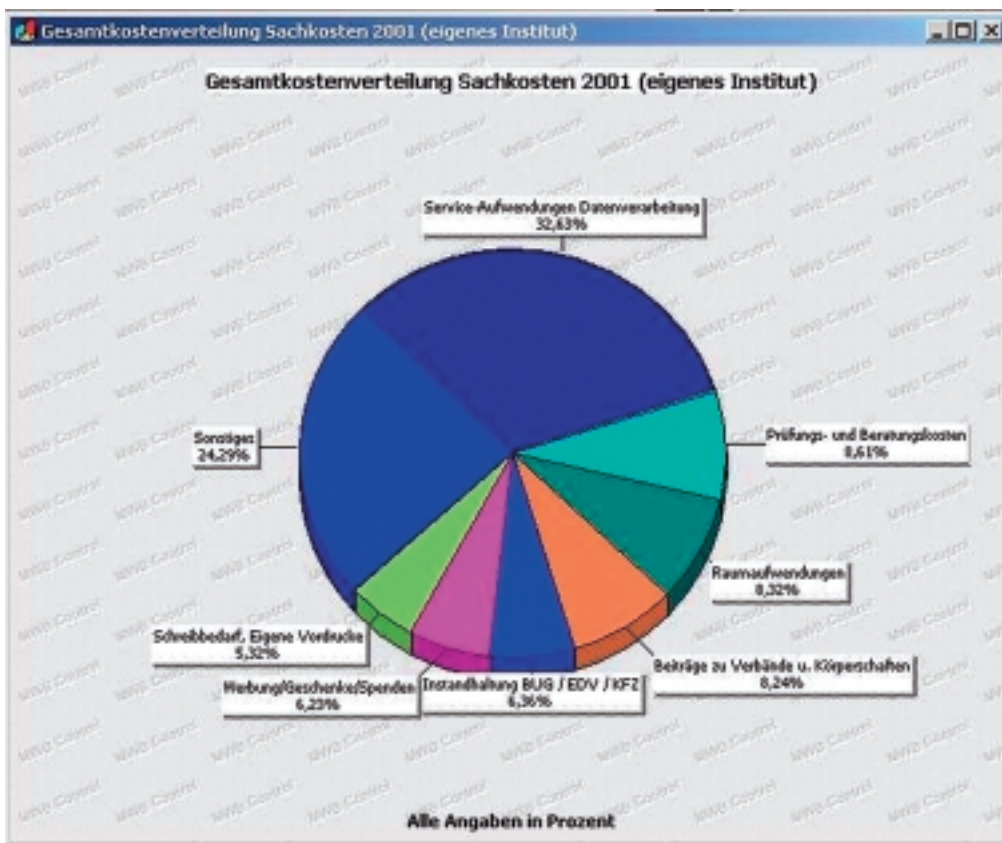
▶ Kenne ich den Unterschied zwischen harten und weichen Kostenfaktoren?

▶ Habe ich bereits ein hausinternes effektives Kostenmanagement, was auch personell und organisatorisch untermauert ist?

▶ Last but not least: Ist mir bekannt, dass die Entwicklung der Sachkosten die gesamte Bank betrifft und deren Reduzierung daher auch eine wesentliche Managementaufgabe ist?

All diese Fragen und deren Beantwortung führen zu einem Polaritätenprofil, welches den Umfang der Beratungsleistungen bestimmen sollte.

Es wird somit deutlich, dass eine Standardisierung von Handlungsempfehlungen nur bis zu einem gewissen, aber im Regelfall nicht signifikanten Grade möglich ist. Das bedeutet, es gibt kein allgemein gültiges „Heilverfahren“ gegen steigende Sachkosten.





Marcus Weinrich, MWB Unternehmensplanung & Managementberatung.

Allgemeine DV-Daten, Kennzahlen

Jahr: 1998 Institut: Mustersparkasse Start-Jahr: 1998 Bezugsgrößen Anzeigen Drucken

Typ /	Bezugsgröße	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Systemmanagement</b>	Mitarbeiter, bankspezifisch						
<b>PCs</b>							
=> PCs, gesamt	Mitarbeiter, bankspezifisch	0,73	0,95	1,04	1,11		
BackOffice, PCs	Mitarbeiter, bankspezifisch	0,63	0,68	0,67	0,57		
Beratung, PCs	Kundenkonten	0,12	0,27	0,41	0,68		
Kasse, PCs	Privatgirokonten						
Sonstige PCs	Durchschnittliche Bilanzsumme	6,95	32,65	35,72	33,32		
<b>Sonstiges</b>							
=> Sonstige, gesamt	Mitarbeiter, bankspezifisch	0,08	0,13	0,18	0,19		
CC-Server	Durchschnittliche Bilanzsumme	1,39	4,08	21,30	17,99		
Controller	Durchschnittliche Bilanzsumme	15,98	14,96	15,80	14,00		
Kommunikationsserver	Durchschnittliche Bilanzsumme	6,95	4,76	10,31	4,67		
Scanner	Durchschnittliche Bilanzsumme	0,69	0,68	0,69	0,67		
Übrige Server	Durchschnittliche Bilanzsumme	4,86	20,40	9,62	22,66		
<b>Terminals</b>							
=> Terminals, gesamt	Privatgirokonten	4,86	20,40	9,62	22,66		
BackOffice, Terminals	Durchschnittliche Bilanzsumme	36,83	36,05	23,36	32,66		
Beratung, Terminals	Durchschnittliche Bilanzsumme	34,74	28,57	30,23	29,99		
Kasse, Terminals	Durchschnittliche Bilanzsumme	65,32	63,94	64,58	44,65		
Sonstige Terminals	Durchschnittliche Bilanzsumme						

Klar ist auch, dass vor Beginn einer jeden Untersuchung der haus-eigenen Sachkosten eine entsprechende Diagnose erstellt werden muss, um die Ursache/Wirkungsbeziehung erkennen zu können. Diese Aufgabe folgt methodischen Vorgaben und ist relativ zeitnah und effektiv abzubilden.

Die individuellen „Behandlungsmethoden“ beginnen somit nach dem Diagnoseverfahren, beinhalten jedoch nicht – wie fälschlicherweise häufig angenommen – eine Umschreibung und tief greifende Konkretisierung der Diagnose, sondern

dieser zweite Schritt leitet bereits das „Heilverfahren“ ein.

Festzuhalten ist daher, dass es für ein Kreditinstitut grundsätzlich sinnvoll ist, sich einer externen Diagnose zu unterziehen, zum einen, um die Scheuklappensicht ein wenig zu erweitern und zum anderen, um auf praxiserprobte Analyseverfahren zurückgreifen zu können. Das Ergebnis dieser Diagnose sollte eine klare Positionierung des Institutes im eigenen Umfeld sein und es sollte mit einer deutlichen Benennung der Problemfelder und einer Kalkulation der möglichen

jährlichen Einsparung einhergehen. Diese Kalkulation soll bereits absolut erfolgen und sich nicht auf relative Eventualwerte zurückziehen.

Die dann vorliegenden Ergebnisse werden gewichtet und in Abhängigkeit der fachlichen Qualifikation, des Faktors Zeit und der erforderlichen Markttransparenz auf interne bzw. externe Kräfte fokussiert. Daraus resultierend wird ein Projektplan für die nun folgende Detailstudie erstellt, der neben einem straffen Zeitkorsett die Aufgaben auf alle beteiligten Personen verteilt. Das Ergebnis ist ein klar nachvollziehbarer Maßnahmenkatalog, der die Einzelmaßnahmen genau beschreibt und unter Berücksichtigung eventueller Opportunitätskosten oder Kosten-/Nutzenverhältnissen die daraus resultierenden Einsparungen per anno widerspiegelt. Zeitkritische und direkt umsetzbare Maßnahmen werden schon im Rahmen dieser Detailbetrachtung umgesetzt. Hierzu ist es natürlich erforderlich, dass Verhandlungen aus interner und externer Sicht bereits im Rahmen dieser Detailbetrachtung geführt und, wenn möglich abgeschlossen werden.

Es zeigt sich, dass die Instrumente für die Bewertung der Sachkosten als Teil der operationellen Risiken

Kostenübersicht

Übersichtskriterien Institut: Musterbank eG Bezugsgröße: 1 - Kundenvolumen Typ: Sachkosten Jahr: 2000 Folgejahre: 2 Kostengruppe: Seite 1, EUR Anzeigen Seite 1 Anzeigen Seite 2

Kostengruppe	2000-Betrag	Vergleich (%)	2001-Betrag	Vergleich (%)	Änderung Vor...	2002
Gerichts-, Notariatskosten	11.154	0,004	9.369	0,004	-16,00	
Prüfungs- und Beratungskosten	188.765	0,071	209.035	0,078	10,74	
Instandhaltung Gebäude	99.610	0,038	71.577	0,027	-28,14	
Instandhaltung BUG / EDV / KFZ	152.055	0,057	154.347	0,058	1,51	
Betriebsaufwendungen Kfz	11.026	0,004	10.791	0,004	-2,12	
Werbung/Geschenke/Spenden	177.030	0,067	151.220	0,057	-14,58	
Sonstige Sachaufwendungen	93.623	0,035	117.320	0,044	25,31	
Service-Aufwendungen Datenverarbeitung	776.149	0,293	792.029	0,297	2,05	
Ausbildungs- u. Schulungsaufwand	84.998	0,032	85.706	0,032	0,83	
	<b>2.425.751</b>	<b>0,917</b>	<b>2.425.108</b>	<b>0,909</b>		

Bezugsgröße Kundenvolumen  
2000: 264.575.000 2001: 266.665.000 2002: 0 Drucken

im Rahmen einer Diagnose durchaus standardisiert erstellt werden können, aber in der Reduzierung dieser Risiken ganz klar individuelle Prämissen in Abhängigkeit der Fragestellungen zu berücksichtigen haben. Ein Sachkostenmanagement hört jedoch nicht an dieser Stelle auf, sondern bietet dem Institut klare Konzepte und Handlungs-

vorgaben für eine Reduzierung und Steuerung der einzelnen Sachkostenposition.

Sachkostenmanagement ist also deutlich mehr, als das Sparen von Kosten durch Budgetreduzierungen.

Ein einheitliches Diagnoseverfahren erfordert standardisierte Softwareprogramme, die in der Lage

sind, Kosten in der erforderlichen Form transparent zu machen, um sie zum einen über die HK-Struktur hinaus vergleichbar zu machen, und zum anderen um daraus erkennen zu können, wo und in welchem Umfang Aktionen für eine Kostenreduzierung angezeigt sind.

Das System muss in der Lage sein, die institutseigenen Bedürf-

PRAXIS

KOSTENTRANSPARENZ GESCHAFFEN

Sachkostenmanagement bei der Volks- und Raiffeisenbank Bad Salzungen

Die Volks- und Raiffeisenbank Bad Salzungen Schmalkalden eG ist Ende 2001 aus einer Fusion entstanden. Im Rahmen des Zusammenführens der Verwaltungen mussten auch die unterschiedlichsten Verträge für Wartung, Reinigung, Versicherungen und Ähnliches



Peter Wetzstein, Generalbevollmächtigter, Volks- und Raiffeisenbank Bad Salzungen eG.

gesichtet, vereinheitlicht und zusammengefasst werden. Unter dem Strich erwartete man aus den Maßnahmen eine spürbare Kostensenkung. Bereits zu einem frühen

Zeitpunkt war den Verantwortlichen klar, dass sie ohne fremde Hilfe keine ausreichende Transparenz über die Kosten erhalten konnten, da man lediglich auf lokaler Ebene die Preise vergleichen konnte. Deshalb entschied man konsequent, die Unterstützung eines externen Beraters in Anspruch zu nehmen. Außerdem versprach man sich von dem neutralen Berater einen besseren Überblick über die Notwendigkeit der Kosten sowie alternativ Vorschläge für einzelne Kostenarten.

Das Beratungsunternehmen leistete nach dem Bekunden der Volks- und Raiffeisenbank Bad Salzungen Schmalkalden ganze Arbeit. Dabei überzeugte nicht nur die Kompetenz, sondern auch die Fähigkeit zu effizientem Vorgehen. Das gesamte Projekt „Aktives Sachkostenmanagement“ war innerhalb eines Zeitraums von nur sechs Wochen abgeschlossen worden.

Vorgehensweise

In einer Voruntersuchung wurden zunächst die gesamten Sachaufwendungen zusammengestellt und daraufhin den vom Berater gelieferten Vergleichszahlen gegenübergestellt. Schon hieraus ließen sich in Teilbereichen deutliche Abweichungen zu vergleichbaren Instituten erkennen. Im Ergebnis der Voruntersuchung legten die Verantwortlichen diejenigen Kostenarten fest, welche einer Detailuntersuchung unterzogen werden sollten.

Die Detailuntersuchung hatte das Ziel, zu jeder Kostenart die einzelnen Rechnungen auf ihren Leistungsinhalt und die Konditionengestaltung hin zu analysieren und in Tabellen aufzubereiten. Außerdem ging es darum, zu prüfen, welche alternativen Anbieter in den jeweiligen Bereichen zur Verfügung standen.

In der darauffolgenden zweiten Phase führte der Berater mit den Verantwortungsträgern der Bank und den Sachkostenverantwortlichen Gespräche mit dem Ziel, die Mitarbeiter zu informieren, den Grad der Kostensensibilisierung zu überprüfen und erste Ansätze in den Abteilungen zur Kosteneinsparung auszuloten. Um das Kostensparnispotenzial in einzelnen Geschäftsstellen, insbesondere hinsichtlich der IT-Kosten zu ermitteln, wurde die Nutzungsintensität der vorhandenen Geräte auf Basis einer Auslastungsberechnung kritisch überprüft.

Nach einer möglichst realen Einschätzung der Notwendigkeit einzelner Kosten wurde gemeinsam mit dem Sachkostenverantwortlichen nach Alternativen in der Vorgehensweise oder bei der Wahl von Anbietern gesucht. Darüber hinaus gab es von Seiten des externen Beraters

Termine mit unterschiedlichen Anbietern, um Preisverhandlungen durchzuführen. Zum Abschluss des Projektes wurden die Ergebnisse gesammelt und aufbereitet, die alternativen Dienstleistungsangebote einander gegenübergestellt und Einspargrößen errechnet. Parallel dazu haben die Verantwortlichen des Geldinstitutes überall wo es sinnvoll erschien Vertragskündigungen veranlasst und neue Verträge mit alternativen Anbietern abgeschlossen.

Last but not least wurde das Budget für die Sachkosten unter Berücksichtigung der erzielten Änderungen und Verhandlungsergebnisse mit Anbietern berechnet. Dies geschah mit dem Programm „MWB-Control“, welches außerdem die Budgetdaten monatlich überwacht und auf das gesamte Jahr hochrechnet. Die Handhabung des Programmes, die Überwachung der einzelnen Budgets sowie die Ausarbeitung weiterer Einsparvorschläge konnten in die Hände eines dafür eigens eingesetzten Kostenmanagers gelegt werden.

Im Endeffekt rechnet die Bank für das erste Jahr des aktiven Kostenmanagements mit einer Senkung der Sachaufwendungen um etwa 5 bis 10 Prozent. Aber nicht nur dies ist für die Bank erfreulich, sondern auch die Tatsache, dass das Projekt schnell und termingerecht abgeschlossen wurde. Mit diesem Ergebnis sieht man sich aber praktisch eigentlich am Beginn eines permanenten Kostenmanagements. Die Untersuchung der einzelnen Kostenarten auf Kostenfallen, Alternativanbieter und Einsparmöglichkeiten wird in Zukunft als permanenter Prozess gesehen, der zu einer dauerhaften und nachhaltigen Kostensenkung führen soll.

nisse, zum Beispiel in Form einer elektronischen Budgetierung, abzubilden. Eine weitere Voraussetzung ist der Einsatz als Zentralinstrument für Verbände und Rechenzentren, um Auswertungen zur Verfügung stellen zu können, die über bisherige Betriebs- und Kostenvergleiche hinaus eine deutlich höhere Aussagekraft haben. Neben diesen Prämissen gilt für das Kostenmanagement natürlich das umgeschriebene Gesetz, dass bei Vergabe des Gesamtprojektes an einen externen Partner die so entstehenden Kosten Dienstleistungen Dritter innerhalb eines vorher definierten Zeitraumes durch entsprechende Kosteneinsparungen wieder kompensiert werden müssen.

Nach diesen, an sich recht pragmatischen Ansätzen soll dem Kreditinstitut ein „reformiertes“ Kostenbewusstsein vermittelt werden. Dieses Bewusstsein macht jedoch nicht Halt vor gegebenenfalls notwendigen organisatorischen Änderungen und der Überarbeitung bestehender Prozesse. Wichtig ist, dass Verantwortlichkeiten klar hervorgehoben und Entscheidungen zielorientiert gebündelt werden.

#### INFO

#### MWB

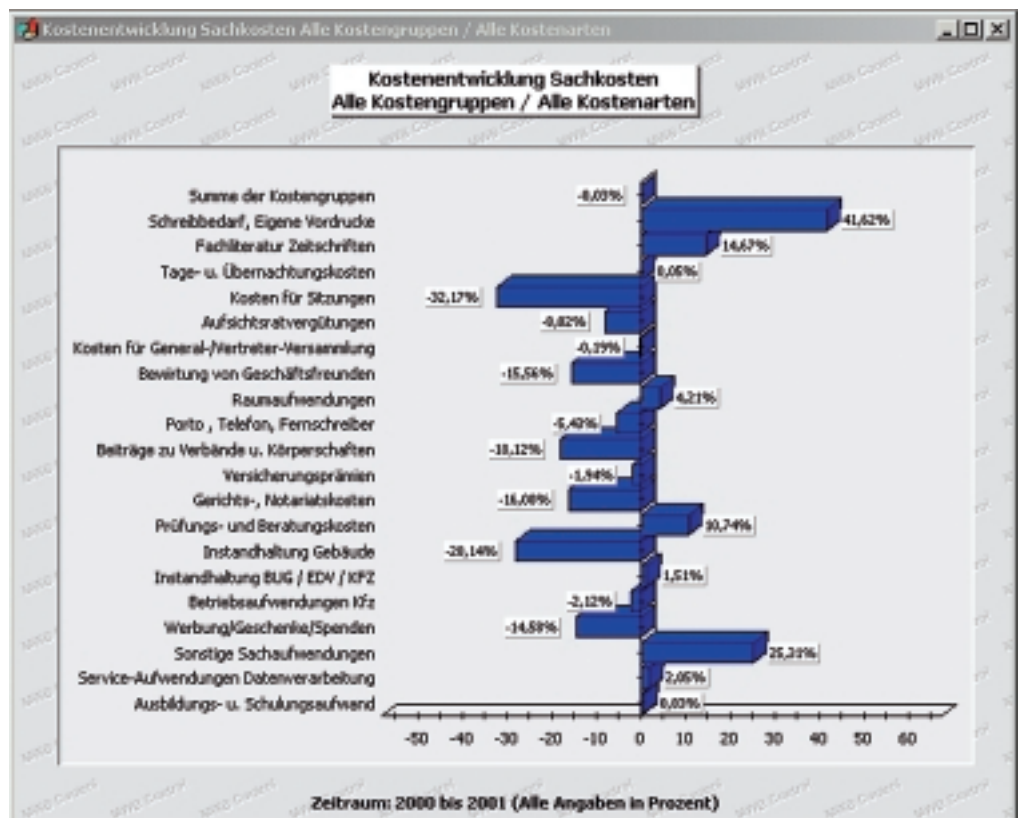
Die MWB Gesellschaft für Unternehmensplanung & Managementberatung mbH wurde 1998 von Marcus Weinrich gegründet. Durch die Einbringung des ABIT-Marktbereiches Unternehmensberatung im April 2001 konnte das Leistungsportfolio erweitert werden.

Alle Berater verfügen über eine mindestens zehnjährige Berufserfahrung und vertreten jeweils einen der Kernsegmente, auf welche sich die MWB im Rahmen der Beratungstätigkeit fokussiert hat:

► Forderungsmanagement – Beratung von Rechts- und Sanierungsabteilungen.

► Sachkostenmanagement – Beratung mit dem Ziel der Reduzierung von Sachkosten mit dem Schwerpunkt Kreditwirtschaft. Die Zusammensetzung des Teams bei der MWB gewährleistet eine permanente Weiterentwicklung der Kernkompetenzen, was durch die bestehenden Referenzen unterstrichen wird.

Nähere Informationen erhalten Sie unter [www.mwb-consult.de](http://www.mwb-consult.de).



Aus Erfahrungswerten heraus ist festzuhalten, dass der ROI zwischen 12 und 18 Monaten liegt. Wird nach der Diagnose ein Einsparpotenzial kalkuliert, so ist es durchaus angemessen, den externen Partner an seiner eigenen Einschätzung zu beteiligen, um somit das Risiko zu verteilen.

Denn auch hierbei handelt es sich um ein operationelles Risiko,

das seitens des Hauses minimiert werden sollte.

Voraussetzungen für solche Konzepte sind jedoch ein fairer Umgang miteinander und eine Offenlegung aller geschäftspolitischen Präferenzen und Off-Limits.

Ohne das nötige Vertrauen wird ein erfolgsabhängiges Beratungskonzept in diesem Segment nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

