

Marcus Weinrichist Geschäftsführer
der Unternehmens-
beratungsgesellschaft
MWB GmbH in Augsburg.**STRATEGIE**
der Sparkassen-Finanzgruppe

Hohe Einsparungen im Sachkostenbereich

SKM-Check verspricht nur Erfolg bei konsequenter Umsetzung

Am Anfang steht der Sachkostenmanagement-Check. Doch über den Erfolg eines sich daraus entwickelnden systematischen Sachkostenmanagements (SKM) entscheiden klare Ziele, konsequente Zielverfolgung und ein nachhaltiges Controlling. Diese Erfahrung machte die Kreissparkasse Saarlouis, die zu den ersten SKM-Pilotinstituten zählt. Mit eindeutigen Vorgaben und Mut zu Kompromissen realisierte sie bislang Kosteneinsparungen in bemerkenswerter Größenordnung.

Die Kreissparkasse Saarlouis¹ ist vielen Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe durch ihre regelmäßige Teilnahme an den unterschiedlichen Projekten des deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) bekannt. Zuletzt beteiligte sie sich an der Einführung des ganzheitlichen Beratungsansatzes Sparkassen-Vermögensmanagement (SVM). Darüber hinaus hat es sich die Sparkasse zur Aufgabe gemacht, den Spagat zwischen Ertragssteigerung und Kostensenkung zu meistern. Mit dem Abschluss des Teilprojekts „Umsetzung SKM“ ist sie diesem Anspruch inzwischen recht nahe gekommen.

Inzwischen hat das Institut umfangreiche Investitionen in das gesamte Geschäftsstellennetz und in effiziente Vertriebsmethoden abgeschlossen, so dass die auf Grundlage des Sachkostenmanagements (SKM) erarbeiteten Kostensenkungsmaßnahmen bereits erfolgreich greifen. Daher ist damit zu rechnen, dass die Cost-Income-Ratio (CIR) mittelfristig unter die Sparkassen-Benchmark von 60 % fallen wird.

Die bisherigen Bemühungen der Sparkasse konzentrierten sich damit auf die

- Straffung interner Prozesse,
- Optimierung von Vertrieb und Marktauftritt,
- erfolgreiche Umsetzung des SKM-Checks.

Die folgenden Überlegungen setzen sich mit dem Prozess des SKM-Checks und seine Auswirkungen auf die Sparkassen auseinander.

Warum Kostenmanagement?

Seit geraumer Zeit ist das Thema Sachkostenmanagement in Sparkassen und Banken zu einem kritischen Erfolgsfaktor der Unternehmensführung avanciert. Die Gründe dafür sind in der Vergangenheit zu suchen. Da war es nach der Erkennung von Problemsituation in vielen Instituten durchaus

üblich, kurzfristig nach Lösungen zu suchen und Ad-hoc-Maßnahmen zu ergreifen. Ihnen haftete dadurch häufig eine gewisse operative Hektik an, die sich zudem auf ein einseitiges Cost-Cutting-Denken stützte.

Auslöser solcher Kostensenkungsmaßnahmen waren das Auseinanderdriften von Planzahlen und Ist-Zustand. Sie sollten rasche Linderung schaffen. Diese Praxis förderte das Durcheinander unterschiedlichster Vorgehensweisen und Konzepte. Sie hatte auch nicht primär zum Ziel, ein nachhaltiges Kostenmanagement zu verfolgen, sondern eher ambulanten „Notfallcharakter“.

Die Ertragskrise der Kreditwirtschaft nach 2000 sorgte für einen Paradigmenwechsel im Kostendenken. Seinen Ausdruck dafür fand er in der Forderung des DSGV, dem Sachkostenmanagement eine vorrangige, vor allem aber dauerhafte Rolle beizumessen. Konsequenter integrierte er sie denn auch in sein 3-Phasen-Modell „Erträge steigern, Kosten senken und Verbund stärken“.

In Kooperation mit den Sparkassenregionalverbänden konzipierte der DSGV den SKM-Check, um die Kostenstruktur der Institute transparent und für das Benchmarking vergleichbar zu machen. Bei dem Check handelt es sich konkret um die Tabelle einer detailliert gegliederten Kostenstruktur. Die Sparkasse ermittelt die entsprechenden Daten und reicht sie an den Regionalverband weiter, der sie auswertet und ihr die Ergebnisse präsentiert. Die ersten Institute, darunter auch die Kreissparkasse Saarlouis, nehmen seit 2003 an diesem SKM-Check teil.

SKM-Check – der richtige Weg

Die Kreissparkasse Saarlouis war von Beginn an in der DSGV-Projektgruppe SKM vertreten und hat mit dem Verfahren daher auch schon umfangreiche Erfahrungen sammeln kön-

nen. Sie verfügt über ein funktionierendes Sachkostenmanagement, dessen Transparenz sie kontinuierlich erhöht hat. Auf dieser Grundlage hat sie neue Einblicke in die Zusammenhänge zwischen Sach-, Personal- und Prozesskosten gewinnen können.

Die Entwicklung der Sachkosten unterliegt einem gewissen Zyklus. Aktuell verändert sich die Verteilung der Personal- und Sachkosten innerhalb der Verwaltungskosten zu Lasten der Sachkosten. Dies resultiert unter anderem aus Auslagerungen nicht bankspezifischer Arbeiten aus dem Bankbetrieb. Nach Zahlungsverkehr, Poststelle und Büromateriallager ist inzwischen auch der gesamte Bereich der dezentralen IT-Organisation in den Fokus gerückt.

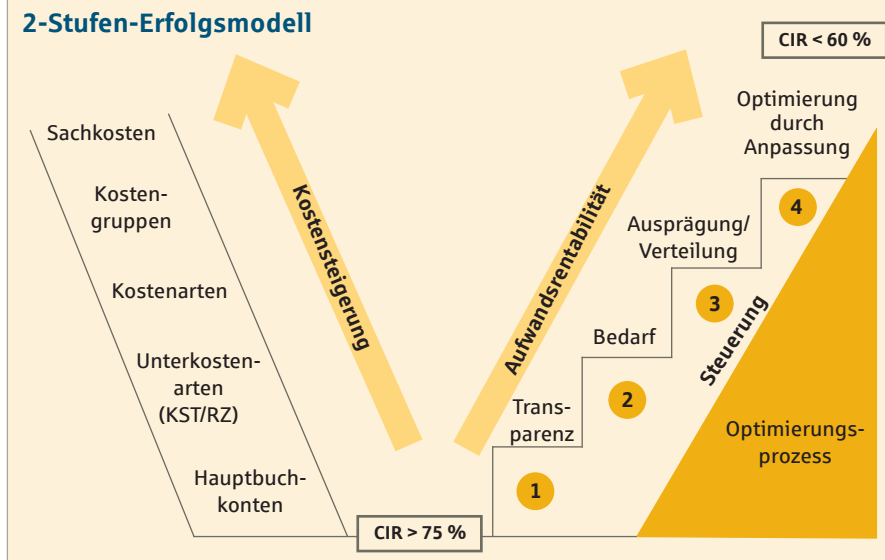
Die beiden großen Sparkassen-Rechenzentren, die FinanzIT und die Sparkassen Informatik, bieten den Instituten inzwischen schlüssige, betriebswirtschaftlich durchaus sinnvolle Konzepte eines Outsourcings ihrer dezentralen Server an. Sie unterstützten die Sparkassen damit in ihrem Bemühen, ihre Kernprozesse zu stärken und ihre Stabsprozesse weiter zu „verschlanken“. Diese Leistungen, die unter anderem auch von großen IT-Anbietern wie T-Systems, SBS, Portavis oder im Saarland von Schemel IT angeboten werden, führen im Vergabefall dazu, dass die Kostengruppe „Dienstleistung Dritter“ oder die Kostenart „EDV-Dienstleistung Dritter“ dieser Häuser deutlich steigen.

Bezieht eine Sparkasse diese EDV-Leistungen, verspricht sie sich davon neben der Erhöhung der Betriebssicherheit vor allem eine Optimierung der durch diesen Prozess beeinflussten Gesamtkosten. Dieser Effekt

¹ Die Kreissparkasse Saarlouis weist eine durchschnittliche Bilanzsumme von 3,1 Mrd. Euro auf und unterhält nahezu 60 Geschäftsstellen.

ABBILDUNG 1

2-Stufen-Erfolgsmodell



stellt sich im Regelfall über die Senkung der Personalkosten ein. Dieses Ziel ist typischerweise jedoch nicht kurz-, sondern nur mittelfristig zu erreichen, so dass Häuser, die eine durchaus sinnvolle strategische Richtung einschlagen, nicht automatisch kostenoptimal aufgestellt sind. Im günstigsten Fall wird der Personalbestand bei unterproportional steigenden Sachaufwendungen reduziert.

Erfolgreiche Optimierung

Nach intensiver Aufarbeitung des Datenmaterials beschloss die Kreissparkasse Saarlouis, die Ergebnisse des SKM-Checks für konkrete Optimierungsprojekte zu nutzen. Wertvolle Hilfe leistete ihr dabei der DSGVO-Umsetzungsbaukasten. Für das Projekt selbst zog sie zudem die Unternehmensberatung MWB GmbH hinzu. Ihr Mitwirken sollte nicht nur die internen hohen Belastungen abfedern, sondern auch für eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit sorgen.

Als „Testfeld“ nahm sich die Kreissparkasse zunächst der Reinigungskosten an, bei denen sie im SKM-Check lediglich mittelmäßig abgeschnitten hatte. In Zusammenarbeit mit der MWB sollte versucht werden, diese Erkenntnisse zeitnah in konkrete Maßnahmen mit realen Einsparpotenzialen umzumünzen. Die Ergebnisse lagen über dem erwarteten Betrag und wurden zügig realisiert. Eineinhalb Jahre später zeigt sich, dass die Maßnahmen nicht unter die Rubrik „operatives Cost Cutting“ fallen, sondern nachhaltige Folgen zeigen.

Von der Erkenntnis zur Lösung

Nachdem die Kreissparkasse Saarlouis Anfang 2005 alle wesentlichen Umbaumaßnahmen der FDL-Konzeption geschultert hatte und das Reinigungskonzept zwischenzeitlich auf neue Füße gestellt wurde, entschloss sie sich, die SKM-Erkenntnisse im Rahmen einer Vorstudie zusammen mit der MWB nochmals auf die Besonderheiten des Hauses hin abzuklopfen und das damit einhergehende mögliche absolute Einsparpotenzial zu kalkulieren. Selbstverständlich war der Kreissparkasse bewusst, dass ein nicht unerhebliches Einsparpotenzial in den unterschiedlichsten Bereichen vorhanden ist. Jedoch fehlte das Gefühl für die Größenordnungen und die Einschätzung der zeitlichen Umsetzbarkeit.

Auch war von Anfang an klar, dass dieses Projekt ohne externe Unterstützung hohe interne Kapazitäten binden und wegen der fehlenden Expertise deutlich wesentlich mehr Zeit erfordern würde. Zudem unterlie-

gen die selbst erzielten Ergebnisse immer der Gefahr, nur suboptimal zu sein.

Die Ergebnisse der Vorstudie zeigten trotz vorsichtiger Schätzung erwartungsgemäß ein hohes Einsparpotenzial auf. Sie waren so eindeutig, dass auf dieser Grundlage genaue Ziele für eine Detailstudie „aktives Sachkostenmanagement“ vorgegeben werden konnten. Als monetäre Vorgabe legte die Kreissparkasse Saarlouis eine jährliche Einsparsumme im 7-stelligen Bereich fest. Alle Maßnahmen sollten keine nachteiligen Auswirkungen auf die kundenorientierten Prozesse haben. Das SKM wurde eingebettet in das „Konzept 2010“ und folgte dem 4-Stufen-Erfolgsmodell der MWB GmbH.

SKM-Umsetzung

Gemeinsam starteten die Kreissparkasse Saarlouis und die MWB GmbH im Januar 2005 mit der Umsetzung der in der Vorstudie ausgewählten Analysebereiche. Die vertraglichen Vereinbarungen sahen vor, dass alle vorgeschlagenen Maßnahmen entscheidungsreif und, sofern geschäftspolitisch erwünscht, auch zeitnah realisierbar sein mussten. Eine weitere wichtige Vorgabe der Kreissparkasse war darüber hinaus, dass bei externen Leistungen immer auch die eigenen Kunden die Chance haben sollten, ihre Leistung zu präsentieren und Angebote abzugeben. Alle Kunden wurden einer Bewertung unterzogen und daraufhin überprüft, ob sie in der Lage sind, die gewünschte Dienstleistung zu erbringen. War ein Sparkassenkunde teurer als vergleichbare Angebote von Wettbewerbern, wurden bisweilen zusätzlich Aspekte wie die Deckungsbeitragsrechnung für die Entscheidung herangezogen. Auf diese Weise wurden Entscheidungen abgewogen, die betriebswirtschaftlich zwar eindeutig gewe-

sen, bei den Kunden aber auf Unverständnis gestoßen wären. Diese Einschränkungen hatten jedoch letztlich geringe Auswirkungen auf das Gesamtergebnis. Gleiches galt für Outsourcing- bzw. Insourcing-Entscheidungen. So verzichtete die Kreissparkasse Saarlouis bewusst darauf, die Hauptkasse extern betreiben zu lassen. Andererseits fand sie ein interessantes Mischmodell für das Outsourcing der dezentralen IT-Betreuung, das von der Idee her den Empfehlungen des Verbandsrechnungszentrums folgt. Die Kreissparkasse behält danach weiterhin das Know-how in Haus und die Fäden in der Hand, lässt die Dienstleistung aber extern erbringen.

Gemessen am eigentlichen SKM-Check zeigen diese Erfahrungen, dass Sparkassen statistisch zwar leicht miteinander vergleichbar sind, nicht aber ihre Entscheidungsparameter, die sich an ihrer Individualität und strategischen Ausrichtung orientieren. Sind die Entscheidungen aber erst einmal getroffen und die Einzelmaßnahmen erfolgreich durchgeführt worden, erfordert ein effektives SKM in jeder Sparkasse eine dauerhafte Betreuung der Sachkostenpositionen und ein stetes Controlling des Budgets, zu dem auch seine Prognose zählt.

Das Ergebnis kann im Einzelfall also durchaus so aussehen, dass betriebswirtschaftlich sinnvolle (Kostensenkungs-)Maßnahmen aus vertrieblichen oder speziellen Gründen nicht umgesetzt werden, da sie mittel- bis langfristig Ertragspositionen und damit die regionale Stärke schwächen könnten. Diese Sicht der Dinge darf im Gegenzug jedoch nicht dazu führen, dass alle Vertriebsmaßnahmen geheiligt und wesentliche Sachkostenbemühungen dieser Einsicht geopfert werden. Kosten sollten daher überall dort eingespart werden, wo sie keinerlei Vorteile bringen, und dort produziert werden, wo der Break-even erreicht wird. ◀