

## Pressespiegel

### Den Sachkosten auf der Spur

#### Die Sparkasse Wittenberg wagt den Schritt zur rigiden Sachkostenreduktion

##### Erwin Ströbele

**Natürlich kennt jeder Banker, der für Sachkosten verantwortlich zeichnet, die entsprechenden Vergleiche der Dachorganisationen. Klar ist aber auch, daß dies kein Ersatz für ein auf das einzelne Institut bezogenes Sachkostenmanagement sein kann. In Wittenberg ging man deshalb die Sache von Grund auf an.**

Die Gründe für das ausgefeilte und konsequente Sachkostenmanagement der Sparkasse Wittenberg sind schnell genannt. "Jeder in der Branche kennt den Margendruck, ausgelöst vom Verfall der Zinsspanne", konstatiert Vorstandsmitglied Wilhelm Fisser. "Und selbstverständlich sind auch wir dieser Entwicklung ausgesetzt. Dabei lassen sich gerade für eine Sparkasse die Konditionen nur bedingt beeinflussen. Deshalb sahen wir es in dieser Situation besonders angebracht, die Kostenstrukturen genau zu analysieren."

Die Mißverständnisse auszuschließen: Die Sparkasse Wittenberg befindet sich durchaus auf gesunder und solider Basis. Sie ist das viertgrößte Institut in Sachsen-Anhalt und wurde im Jahr 1994 aus drei ehemals selbständigen Sparkassen fusioniert. Heute kann die Sparkasse Wittenberg 75 Prozent Marktanteil im Privatkundengeschäft für sich beanspruchen. 1997 bezog man die neue Hauptstelle, unweit der weltberühmten Schloßkirche, an die einst Martin Luther seine Thesen angeschlagen hatte. Aber gerade die Umbruchsphase in den neuen Bundesländern und die damit verbundenen Neuinvestitionen schufen mancherorts Kostenblöcke, die mitunter unbemerkt "ins Kraut schossen". Vielerorts sind diese Probleme bekannt, doch wird meist aus unterschiedlichsten Gründen wenig dagegen unternommen. Zum einen, weil die personellen Ressourcen dafür fehlen, zum anderen, weil das entsprechende Know-how nicht ohne weiteres zu bekommen ist. In Wittenberg wollte man diesen Zustand nicht weiter dulden und beschloß, den Dingen auf den Grund zu gehen.

Im Sommer 1997 schuf man eine interne Projektgruppe "Sachkostenmanagement", welche bis heute existiert. Das Team bildete sich aus der Leiterin der Betriebswirtschaft, der Leiterin Qualitätsmanagement, zwei Verantwortlichen des Controlling-Bereiches und der Leiterin der Organisation, Martina Wildgrube. Den Projektauftrag skizziert Wilhelm Fisser wie folgt: "Straffe Sachkosten-Reduktion und dies als strikt abgegrenzten Block. Allen Beteiligten war klar, daß nicht alle Dinge gleichzeitig angepackt werden konnten. Deshalb die Konzentration auf diesen Bereich."

Zunächst wurde eine Sachkostenanalyse durchgeführt. Als Ergebnis konnte man einzelne Handlungsfelder benennen, aber eine Sachkostensenkung, welche eine betriebswirtschaftlich bedeutsame Auswirkung gehabt hätte, schien unmöglich. Martina Wildgrube meint, die Gründe hierfür zu kennen: "Es gibt hier einfach zu viele gegenseitige Abhängigkeiten und Folgewirkungen, welche auf Anhieb nicht zu übersehen und auch nur ganz schwierig abzugrenzen sind. Außerdem haben Investitionsmaßnahmen wie beispielsweise der Neubau Fakten geschaffen, wo man zwar sparen kann, aber nur sehr bedingt und in bestimmten Bereichen."

So wurde das wenig befriedigende Zwischenergebnis zunächst zur Kenntnis genommen, aber keineswegs einfach hingenommen. "Aus der ersten Erfahrung reifte der Entschluß, einen externen Experten zu Rate zu ziehen", beschreibt Wilhelm Fisser die Situation. Der glückliche Umstand wollte es, daß sich just in dieser Zeit ein externer "Kostenmanager" für diese Tätigkeit anbot – Marcus Weinrich. Und so kam es im Februar 1998 zu einem erneuten Anlauf mit dem erweiterten Team, zu dem sich außerdem ein jüngerer Mitarbeiter, welcher Neigung für analytische Tätigkeit zeigte, dauerhaft hinzu gesellte. Nun ging man daran, jede einzelne Kostenposition im Sachkostenbereich

- präzise zu zerlegen und zu analysieren,
- auf Basis der Ergebnisse eine detaillierte Planung im Rahmen eines kurz-, mittel- und langfristigen Kostenersparnisprogramms aufzustellen,
- sowie auf Grundlage der Plandaten, die hausintern abzustimmen waren, ein konkretes Handlungspapier für die Umsetzung vorzulegen.

Das Abgrenzen der Untersuchungsbereiche geschah wie folgt:

1. Geschäftsräume
2. Geschäftsbedarf
3. EDV-Kosten
4. Dienstleistungen Dritter (Beratung)
5. Sonstige Sachkosten

Die Vorgehensweise unterteilte sich in vier Phasen:

1.Phase: Zahlen sammeln. Dabei beließ man es keineswegs mit Werten aus der Buchhaltung und dem Betriebsvergleich der Sparkassenorganisation, sondern nahm auch Institutsauswertungen, Kostenvoranschläge und dergleichen präzise unter die Lupe. Ziel dieser Phase war es, eine Bestandsaufnahme zu erstellen und einen zeitlichen Rahmenplan zu entwickeln, um an das Projekt wirklich strategisch heranzugehen.

2.Phase: Graphische und tabellarische Aufbereitung. Dies diente als Grundlage für die konkrete Umsetzung der Maßnahme.

3.Phase: Start der umfassenden Gespräche mit Abteilungsleitern und Mitarbeitern der Sparkasse. Hieraus wollte man Gründe und Ursachen einzelner Kostenentwicklungen feststellen. Und dies nicht mit Zahlen vom grünen Tisch, sondern vor Ort. Martina Wildgrube: "Hierbei wurde wirklich jede einzelne Kostenposition untersucht. Speziell bei den EDV-Kosten ergaben sich höchst interessante Ergebnisse. Vor allem dann, wenn man das technisch Machbare vom betriebswirtschaftlich Sinnvollen absetzt."

Auch externe Anbieter von Dienstleistungen wie beispielsweise die Telekom, Kurierdienste oder DV-Service-Dienstleister unterzog man einer präzisen Analyse. Wilhelm Fisser: "Die Phase 3 kann als eigentliche Untersuchungsphase angesehen werden. Diese beinhaltet mühsame Kleinarbeit und gleichzeitig sehr viel Sachkenntnis."

4.Phase: Sammlung und Auswertung der Ergebnisse. Dabei ging es um die konkrete Rechnung von Einsparpotentialen und um die Festlegung von Planwerten für 1998. Gleichzeitig wurden gegenüber dem Vorstand die Chancen des Projektes sichtbar und rechenbar gemacht.

## Ergebnisse

Welche Erkenntnisse hat die umfangreiche Analyse nun am Ende gebracht? Wilhelm Fisser: "Eigentlich gab es gar keine großen Überraschungen. Man vermutet als Vorstand ja immer schon gewisse Dinge. Nur konkret belegen lassen sich diese selten. Und darin liegt der eigentliche Wert des Projektes.

Dem internen Team ist es zusammen mit dem externen Berater erstmals gelungen, wirklich exemplarisch und systematisch an die einzelnen Kostenpositionen heranzugehen. So war es am Ende möglich, systematisch in die Materie einzusteigen und konkrete Maßnahmen einzuleiten."

Vorbei sind in Wittenberg die Zeiten, in denen die Entscheidungen "aus dem Bauch heraus" entstanden. Martina Wildgrube: "Wir können heute für viele Bereiche sehr konkret beantworten, welche Folgewirkungen der einzelne Kostenblock verursacht und was beispielsweise passiert, wenn bestimmte Abschreibungsmöglichkeiten wegfallen. Jedem einzelnen Mitarbeiter wird somit ein wirkliches Bewußtsein geschaffen, welche Konsequenzen sein Verhalten auf der Kostenseite hat."

Insgesamt hat das Projekt bei allen Mitarbeitern ein besseres Bewußtsein für Kostenentwicklungen geschaffen. Ab 1999 wird es eine Kostenstellenrechnung geben sowie Budgets für sämtliche Geschäftsstellen und Abteilungen. Nichts ist mehr der Anonymität überlassen. Jeder Verantwortliche soll präzise wissen, welche Kosten an seiner Stelle verursacht werden.

Das Projekt hat die Erfahrungswerte der Budgets letztlich so abgesichert, daß alle Mitarbeiter auch von deren Richtigkeit überzeugt sind. Vorbei sind die Zeiten, wo man sich am Marktüblichen orientierte. Jetzt lautet die Frage: Was ist für das eigene Haus wirtschaftlich sinnvoll?

Martina Wildgrube gibt ein Beispiel: "Outsourcing wird sehr häufig zur Kosteneinsparung empfohlen und kann hierfür auch eine geeignete Maßnahme darstellen. Wenn ich aber beispielsweise überzähliges Personal vorhanden habe, welches ich in einer Sparkasse auch nicht beliebig abbauen kann, kann Outsourcing durchaus unwirtschaftlich sein."

In einem konkreten Fall hat man jetzt beispielsweise die Kopiergeräte auf Dienstleistungsbasis installiert, so daß nur noch variable, am Bedarf orientierte Kosten verursacht und dennoch stets die neueste Technologie zur Verfügung steht. Bei der Telekommunikation wechselte man auf kurzfristige Verträge, um stets anpassungsfähig zu sein. Beim Zahlungsverkehr entschied man sich statt eines Outsourcing für die Abwicklung im Haus, wieder wegen der Personalressourcen. Eine Untersuchung der EDV-Leitungsanschlüsse ergab einen deutlichen Überhang. Heute konnte man die Zahl um etwa 30 Prozent herunterfahren, mit entsprechender Kostensenkung.

Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Kosten für EDV und Telekommunikation sowie Bürotechnik den weitaus größten Block der Sachkosten ausmachen. Und so verwundert es nicht, wenn man auch hier in Wittenberg die spürbarsten Ergebnisse erzielen konnte.

Wilhelm Fisser gibt ein Beispiel: "Viele Mitarbeiter im Hause hatten einen eigenen Anschluß an Reuters. Schließlich erschien dieser sinnvoll und kostet für den Einzelanschluß ja nur 100 Mark. Wir staunten nicht schlecht, als sich dies am Ende der Recherche der wirklich entstandenen Kosten für die gesamte Sparkasse auf einen Kostenblock von 100 000 Mark summierte. Das Kostenmanagement-Team analysierte schließlich: Weniger Anschlüsse tun's auch."

Generell machte das Projektergebnis offenkundig: die Schwierigkeit steckt in den versteckten Kosten. Oft weiß gar keiner, was das Ganze in der Summe bewirkt. Ein typisches Beispiel ist die Nutzung von EDV-Dienstleistungen. Jede Abfrage beim Rechenzentrum und ebenso jeder Marktauftrag kosten hierbei Geld.

Aber – so konstatiert Wilhelm Fisser – vieles an Auswertungen und Listen ist schlichtweg für den Papierkorb. "Wenn man die Probe aufs Exempel macht und einfach bestimmte Listen einbehält, wird man sehr schnell feststellen, ob diese benötigt werden, weil Mitarbeiter dringend nachfragen, oder aber in Wirklichkeit keiner danach verlangt."

## **Die Zukunft**

Wie geht es nun in Wittenberg weiter? Wilhelm Fisser: "Die Ziele sind formuliert und die Zielerreichung wird ständig geprüft. Wir haben eine vierteljährliche Auswertung vorgesehen. Schon jetzt können wir sagen, es gibt Positionen, da wird die Zielvorgabe übertroffen. Es gibt aber auch Positionen, da wird die Zielvorgabe nicht erreicht. Unterm Strich wurden die Kostenziele für 1998 erreicht, und in Zukunft muß jeder zuständige Mitarbeiter seinen Kostenblock voll verantworten."

Für andere Institute, die ebenfalls ein Kostenmanagement aufbauen wollen, rät Wilhelm Fisser, auf keinen Fall verhalten an die Sache heranzugehen, sondern massiv. Alles sollte in Frage gestellt werden und nichts als gegeben akzeptiert. Zu empfehlen ist in jedem Fall eine externe Beratung, Wilhelm Fisser: "Damit schließt man Betriebsblindheit aus und kauft sich natürlich das zusätzlich erforderliche Know-how ein. Andererseits muß man aber klar feststellen: Nur mit dem externen Berater allein ist es auch nicht getan. Nach unserer Erfahrung macht nur das Team aus externer Beratung und internen Mitarbeitern wirklich Sinn."