



Kostenmanagement

Sparen, was das Zeug hält

Kostenmanagement wird auch heute noch von vielen Instituten mit Cost-Cutting gleichgesetzt. Doch modernes Kostenmanagement basiert auf einem differenzierten Gesamtbild der Kostensituation und unterscheidet in ertragswirksame und nicht ertragswirksame Kosten. So entsteht ein wichtiges Instrument zur Bankensteuerung.

von Marcus Weinrich

T agtäglich geistern neue Schreckensszenarien durch die Medien, die vor allem bei Finanzdienstleistern für Unruhe sorgen: Banken und Sparkassen sind schon seit Jahren einem enormen Kostendruck ausgesetzt und nun

wird auch noch der Sozialstaat in seiner Struktur und Finanzierbarkeit komplett umgebaut. Spürte man aufgrund eines guten Provisionsgeschäfts und den steigenden Aktienmärkten im letzten Jahr schon ertragsseitig leichten Aufwind,

herrscht in 2004 wieder Flaute. Die Sozialreformen, allen voran das Arbeitslosengeld 2, sorgen für latente Kopfschmerzen. Viele betroffene Menschen stellen Überlegungen an, ihr über Jahre angespartes und im Rahmen des Arbeitslosengeldes 2

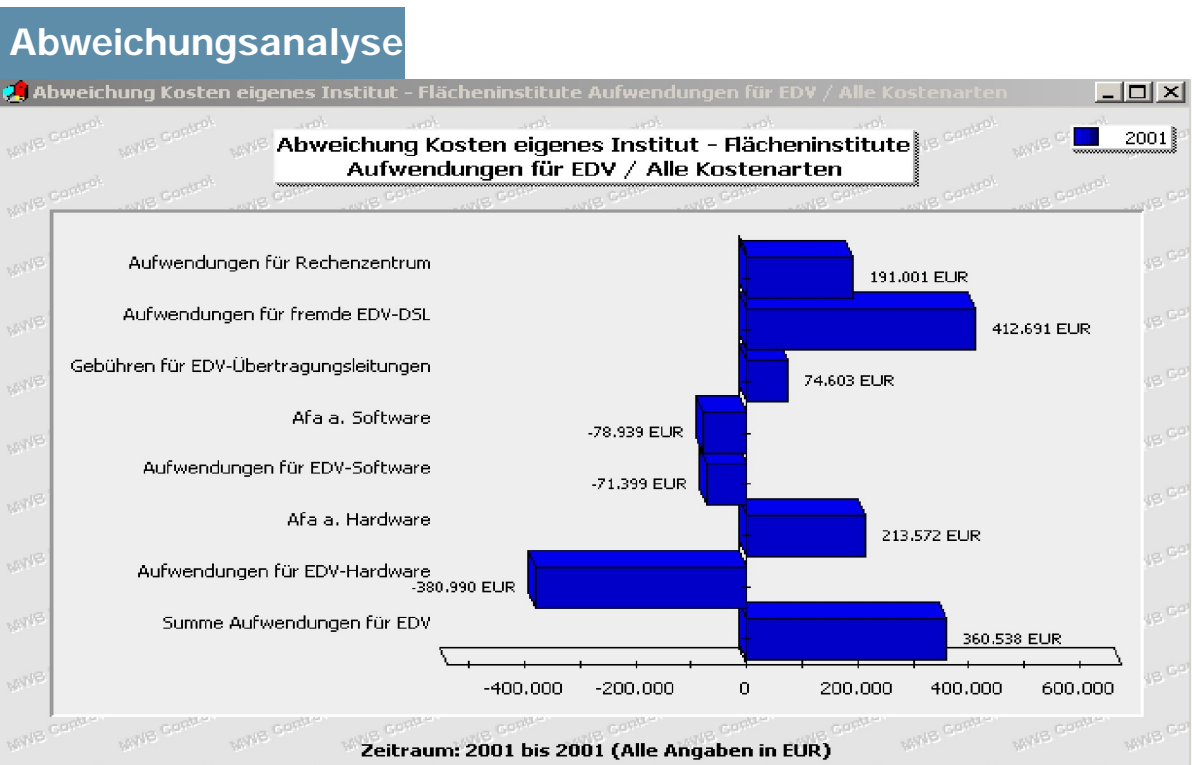


Abbildung 1

einzusetzendes Privatvermögen der Kontrolle der Arbeitsagenturen zu entziehen. Sollte der Gesetzgeber solchen Tendenzen nicht Einhalt gebieten, werden sich vor allem die Genossenschaftsbanken und Sparkassen mit diesem Thema auseinandersetzen müssen.

Kostenseite rückt stärker in den Fokus

Ernüchterung herrscht beispielsweise schon heute im Bausparbereich, wo viele Institute einen Rückgang der Neuabschlüsse mit bis zu zweistelligen Prozentzahlen verzeichnen. Die Konsequenz: Ertragsrückgänge müssen kompensiert werden und der Fokus vieler Kreditinstitute richtet sich nunmehr verstärkt auf die Kostenseite. Neben den mit hohem Aufwand und in der Regel

nicht kurzfristig zu optimierenden Prozesskosten stehen dabei vor allem die Personal- und Sachkosten auf dem Prüfstand. Den Verantwortlichen der deutschen Bankenlandschaft ist bewusst, dass es sowohl einen real existierenden Personalüberhang, als auch eine zu hohe Anzahl an Kreditinstituten beziehungsweise Geschäftsstellen gibt. So sind Fusionsbestrebungen aller Orte erkennbar. Gleiches gilt für die zaghaften Bemühungen, die Personalpolitik zu optimieren. Genossenschaftsbanken, besonders aber Sparkassen, unterliegen genau in diesem Punkt jedoch einem nicht zu unterschätzenden öffentlichen Druck, der den Entscheidungsträgern mitunter Fesseln anlegt. Wie sonst wäre es erklärbar, dass es im Vergleich zum realisierbaren Einsparpotenzial noch

immer zu viele mitarbeiterbesetzte Filialen und Niederlassungen gibt?

Kostentreiber identifizieren

Auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten rücken seit mehreren Jahren daher ganz besonders die Sachaufwendungen in den Mittelpunkt. Diese können durchaus zwischen 0,6 und einem Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS) betragen, wobei historisch bedingt die ostdeutschen Institute eine höhere Sachkostenquote aufweisen. Der deutsche Sparkassen- und Giroverband hat sich dieses Themas angenommen und versucht über ein zentrales Kostenbenchmarksystem, die Kostentreiber in der Sparkassenorganisation zu identifizieren. Auch die Genossenschaftsbanken beschäf-

tigen sich mit diesem Thema, jedoch nicht mit der gleichen klaren zentralen Vorgabepolitik wie die Sparkassen. Allem Treiben voran, ist die Rede davon, dass die Kosten gesenkt werden müssen und Erträge zu steigern sind. Dass es sich hierbei allerdings um eine zentrale Managementaufgabe handelt, wird oftmals übersehen. Dies ist nicht zuletzt daran erkennbar, dass ein bunter Strauß möglicher Planungs- und Kontrollinstrumente für die Sachaufwendungen existiert.

Ohne Kostentransparenz kein Kostenmanagement

Fast alle Banken und Sparkassen arbeitet mit selbst erstellten Kalkulationssystemen, um Budgets sowie den HKV (Handlungskostenvorschlag) zu überwachen. Ein Beispiel für die Notwendigkeit einer kohä-

renten Kostentransparenz: Eine der zentralen Kostenpositionen, nämlich die Rechenzentrumskosten, werden im Regelfall nur über ein bis drei Hauptbuchkonten abgebildet, während im Rahmen einer Kostenstellenbetrachtung die Reinigungskosten auf jede Geschäftsstelle hinuntergebrochen und mit einem HK (Hauptbuchkonto) versehen sind. Eine Erklärung hierzu ist schnell gefunden: Vor allem die Rechenzentrumskosten werden oftmals als faktisch notwendig angesehen. Die Rechenzentren selbst fördern diese Intransparenz in vielen Fällen durch nicht zeitgerechte Medien für die Erstellung der Abrechnungen. So lange jedoch keine Kostentransparenz vorhanden ist, kann auch kein ordentliches Kostenmanagement aufgesetzt werden. Daher wird oftmals nach dem Prinzip des einseitigen

Cost-Cuttings gearbeitet, wonach die Kosten-Nutzen-Rechnungen gerade über einen längeren Zeitraum nicht die betriebswirtschaftlichen Vorgaben erfüllen

Elementar: Orientierung an Marktpreisen

Viele Häuser rühmen sich ihrer Erfolge, beispielsweise bei der Senkung der Reinigungskosten im hohen zweistelligen Prozentbereich. Die Kehrseite der Medaille: Über Jahre wurden hier offensichtlich Preise für Reinigungsleistungen bezahlt, die weit über dem Marktdurchschnitt lagen. Oft wird anschließend übersehen, dass sich diese Problematik auf alle anderen Kostenpositionen für zugekaufte Dienstleistungen übertragen lässt. Das Institut verfügt nicht über die notwendige Marktpreistransparenz



Marcus Weinrich ist Geschäftsführer der MWB Unternehmensplanung & Managementberatung GmbH

Budgetierung

Status HKV, HKV nicht geschlossen, Kostenerfassung nicht geschlossen, alle Angaben in EUR

Kriterien
 Institut: Kreditinstitut Überall | Jahr: 2003 | Typ: Sachkosten | Anzeigen
 Nur Kostengruppen darstellen | keine Saldeninfo | Basismonat: 1 | Auto | Drucken

Kostenart	Saldo per 31.12.2002	HKV per 2003	Aktueller Saldo per 31.01.2003	%	Hochrechnung per 31.12.2003	%
Aufwand für gemietete Räume	485.897,59	450.000,00	40.500,73	9,00	453.015,73	100,67
Heizung	158.636,68	160.000,00	23.566,00	14,73	170.238,00	106,40
Reinigung	346.128,43	300.000,00	25.466,28	8,49	300.476,28	100,16
Beleuchtung, Kraft, Wasser	304.033,12	315.000,00	24.899,60	7,90	313.660,10	99,57
Sonstige Hauswirtschaftskosten	18.325,66	15.000,00	3.566,89	23,78	17.317,39	115,45
Unterhalt eigener Gebäude	224.986,82	225.000,00	28.458,72	12,65	234.716,22	104,32
Sonstige Aufwendungen Grundstücke	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Unterhalt Wohnungen	22.590,96	23.000,00	1.856,88	8,07	22.940,98	99,74
Wohngeld	21.213,81	21.300,00	1.754,33	8,24	21.280,04	99,91
Grund- und Gebäudesteuern	50.546,42	51.000,00	0,00	0,00	51.000,00	0,00
Afa GuG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Afa a. Betr.vorr. eigene Gebäude	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Afa a. Gebäude nicht spk.betr. genutzt	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.632.359,50	1.560.300,00		150.069,43		1.584.644,74	
- 02. Geschäftsbedarfskosten						
Miete für Einrichtung u. Maschinen	85.885,01	78.000,00	7.083,33	9,08	78.585,93	100,75
Unterhalt für Einrichtung u. Maschinen	156.284,87	150.000,00	22.544,67	15,03	160.049,67	106,70
Kraftfahrzeugaufwendungen	74.043,06	75.000,00	5.826,20	7,77	74.578,70	99,44
Zeitung/Zeitschriften/Bücher	127.807,81	110.000,00	8.450,12	7,68	109.287,12	99,35
Bürobedarf	771.397,37	520.000,00	53.366,42	10,26	530.050,42	101,93
Afa auf Betriebs- und Geschäftsausstattung	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.215.418,11	933.000,00		97.270,74		952.551,84	
- 03. Aufwendungen für EDV						

Abbildung 2

© MWB GmbH

und kann nur schwer verifizieren, ob Preise angemessen sind. Die zentrale Forderung eines jeden Kostenmanagements muss daher lauten: Transparenz der marktüblichen Preise herstellen, um mögliche Ansatzpunkte für eine effiziente Kostensenkung herauszufiltern. Mindestens genauso wichtig: Auf einer einheitlichen Basis müssen nominierte Abrechnungssysteme generiert werden, damit die Ergebnisse der einzelnen Institute innerhalb einer relevanten Gruppe auch untereinander vergleichbar werden.

Tool für zentrales Benchmarking

Auch wenn bestehende Verfahren oftmals mit dem Begriff Benchmark belegt werden, so sind sie, auf Grund ihrer nicht abgeschlossenen strukturellen Normierung, noch weit davon entfernt, auch eine solche Funktion zu erfüllen. Um ein erforderliches Benchmarking aufbauen zu können, müssen ganz besonders die Datenlieferanten, insbesondere die Rechenzentren, mit ins Boot geholt werden. Denn ohne die Möglichkeit der differenzierten Datenauswertungen wird dieses Verfahren nur Stückwerk bleiben.

Im ersten Schritt macht es daher Sinn, ein EDV-Tool einzusetzen, welches den Häusern erlaubt, individuelle Budgetierungs- und Planungsansätze zu berücksichtigen. Parallel dazu gilt es, einheitliche Standards, die für ein zentrales Benchmarking unbedingt erforderlich sind, zu befolgen – ohne damit jedoch den Arbeitsaufwand zu steigern. Eine Schnittstelle zum Rechenzentrum gehört für ein solches

Tool zum Pflichtprogramm, da die entsprechenden Daten im Regelfall von den Rechenzentren zur Verfügung gestellt werden. Manuelle Doppelerfassungen und damit auch eine erhöhte Fehlerquote gilt es, in jedem Fall zu vermeiden. Sind die Daten einmal erfasst und ist die elektronische Budgetierung problemlos möglich, so kann mit Simulations- und Szenariorechnungen, die für eine mittelfristige Planung auf Dauer unerlässlich sind, begonnen werden.

Erst nachdem diese Grundlagenarbeit erfolgt ist, kann ein sinnvolles und umfassenderes Kostenmanagement und -reduzierungsprogramm in den einzelnen Häusern erarbeitet werden. Auch wenn das Bankgeschäft produkt- und ablaufseitig vergleichbar ist, so sind dabei immer auch individuelle Gegebenheiten zu berücksichtigen, die einen pauschalen Datenbankansatz für Maßnahmen zur Kostensenkung als zentrales Argument in Frage stellen. Die Erfahrungen der Vergangenheit haben eine daraus resultierende Ineffizienz bereits gezeigt. Heute erkennen die meisten Häuser ihren Beratungsbedarf und holen sich neben der Hausmeinung auch die Meinung von erfahrenen externen Experten ein, die diese Problemfelder unabhängig und damit differenzierter analysieren können.

Investitionen dort wo Mehrwert entsteht

Am Ende dieses Prozesses entsteht ein wesentlich feineres Gesamtbild der Kostensituation. Oft verlagern sich die Schwerpunktthemen, denn es sollte grundsätzlich nach ertrags-

beeinflussenden und nicht ertragsbeeinflussenden Positionen unterschieden werden. Neben Vorschlägen zur Realisierung von Einsparpotenzialen stehen deshalb ebenso Investitionsvorschläge auf der Ergebnisliste. Denn es geht nicht ums Sparen allein. Ein optimaler Sparerfolg wird genau dort erzielt, wo kein Mehrwert entsteht. Dort wo der Break-even bereits erreicht ist, kann ein weiterer Kostenzuwachs in Kauf genommen werden. Schließlich wird damit auch ein positiver Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Ein Beispiel: Besonders im EDV-Umfeld bietet sich diese Sichtweise an. Unproduktive Kostenpositionen (wie nicht effizienter Druckoutput, Redundanzen von Anwendungssystemen oder überflüssige Terminalgenerierungen, etc.) eignen sich für radikale Sparmaßnahmen zugunsten ertragssteigernder Investitionen in beispielsweise eine fallabschließende Kreditabwicklung oder neue mediale Vertriebskanäle.

Kostenmanagement ersetzt Cost Cutting

Modernes Kostenmanagement verlässt somit die reine HK-Sicht, da die Nutzenschöpfung, sprich die Ertragsgenerierung, im Vordergrund steht. Mit einem reinen Benchmark-Verfahren ist eine solch differenzierte Betrachtung meist nicht möglich, so dass durch das Ignorieren der Opportunitäten verzerrte Ergebnisse zu erwarten sind. „Sparen was das Zeug hält“ ist somit ein gangbarer aber nicht zukunftsweisender Weg und sollte durch eine moderne und effiziente Form des Kostenmanagements ersetzt werden. ■