

Sparkasse Forchheim hat die Kosten im Griff

Nur Sparen ist zu wenig!

Eine Vielzahl von Maßnahmen zur Effizienzsteigerung wurde bei den meisten Sparkassen bereits angestoßen: Die Qualität im Vertrieb wurde verbessert, die Präsenz am Markt (GS) sowie Organisation und Arbeitsabläufe wurden optimiert. Bleibt die Frage: Warum sind dann die Sachkosten immer noch so hoch? Bei der Sparkasse Forchheim hat man ein Projekt gestartet, um die Angelegenheit von Grund auf zu klären.



Blick in die 2005 als „Geschäftsstelle des Jahres“ ausgezeichnete Hauptstelle.

Bild: Sparkasse Forchheim

Empirische Forschungen besagen, dass besonders das betreuungs- und beratungsintensive (Bank-)Geschäft auch eine Frage des Ambientes ist. Die Sparkasse Forchheim hat diese Erkenntnis aufgegriffen und präsentiert sich als jung, modern, offen – und mutig. Denn sie setzt auf die persönliche Begegnung mit dem Menschen in der Geschäftsstelle. Voraussetzung ist, neue Anreize zu geben, in die Geschäftstellen der Sparkasse zu kommen. In der neu gestalteten Hauptstelle werden die Kundenströme nun während der Öffnungszeiten durch die großzügig angelegten Räumlichkeiten geleitet und dabei von interessanten und attraktiven Angeboten begleitet. Dabei wurde ein Mix aus Kompetenzshops, S-Aktionsforum, Shop-in-Shop-Konzept, Sparkassen-Café und Wohlfühlatmosphäre geschaffen. Wichtiges strategisches Element ist der mobile SB-Bereich, der eine neue Dimension der Flexibilität und der Kundenansprache erreicht. Mit diesem neuen Auftritt überzeugt die Sparkasse Forchheim

und schafft für Jung und Alt einen echten Mehrwert.

Die Kehrseite der Medaille sind die getätigten Investitionen, die zu einem erhöhten Aufwand und zu erhöhten Abschreibungen führen. Fast noch bedeutender sind die hiermit einhergehenden laufenden höheren Betriebskosten. Vor dem Hintergrund der aktuellen Zinsstruktur und der fallenden Margen in allen Segmenten, die – ungeachtet einzelner Lichtblicke – keine heilvolle Zukunft versprechen, ist es nun erforderlich, dass der Betriebsaspekt „Sparkasse“ verstärkt in ein aktives Kostenmanagement eingebettet wird. Die Verwaltungskosten – aufgeteilt in Sach- und Personalaufwendungen – sind bei den meisten Banken und Sparkassen bei weitem noch nicht auf ihr Optimum getrimmt. Landläufig wird die Optimierung der Personalkosten gleichgesetzt mit der Vermittlung sozialer Härten. Für die Bewertung der Sachaufwendungen ist es typisch, dass die Häuser mit einer Vielzahl von betriebswirtschaftlich sinnvollen, wie aber auch betriebswirt-

schaftlich weniger sinnvollen Kennziffern versorgt werden. Nicht selten verliert man sich in einer Vielzahl von analytischen Beweisführungen, warum bestimmte Kosten im eigenen Hause besser oder schlechter sind als die der Vergleichsgruppe. Durchgreifende, strategisch ansetzende Strukturoptimierungsmaßnahmen sind hingegen nur selten erkennbar. Und genau hier findet sich der Ansatz „Sparen ist zu wenig!“ wieder. Das Bankgeschäft dient keinem Selbstzweck, sondern verfolgt durch Ausrichtung der Prozesse auf den Vertrieb hin eine Gewinnerzielungsabsicht. Auf Basis dieser Erkenntnis müssen sich die Häuser damit vertraut machen, dass es an der Zeit ist, alte Strukturen zu überdenken und im Zweifel neu aufzusetzen. Zum Verständnis wird der industrielle Produktionsprozess angeführt. Kernkennziffern wie der klassische Deckungsbeitrag, die Berechnung des Break-Events oder Kostenstellen-, Profitcenter-Rechnungen haben auch über die Jahrzehnte nichts von ihrer Bedeutung verloren. Produktionsprozesse

machen auf langfristige Sicht nur Sinn, wenn der positive Deckungsbeitrag hoch genug ist, um die Basiskosten (Fixkosten) übertreffen zu können. Fixkosten sind jedoch nicht obligatorisch und unbeflussbar. Diese Erkenntnis ist in der Bankenwelt noch nicht in dem erforderlichen Ausmaße ausgeprägt, um die hierin schlummernden Potenziale in der Variabilisierung derselben erkennen und umsetzen zu können. Leider werden bestimmte Kostenpositionen als fatalistisch angesehen und somit Bemühungen einer gezielten Optimierung entzogen. Je mehr man variabilisieren kann, desto besser kann man planen, steuern und beeinflussen.

Sparen auf hohem Niveau ist leider immer noch gängige Praxis

Aus der Investitionssituation heraus hat sich die Sparkasse Forchheim mit denselben Fragestellungen auseinandergesetzt und sich nicht damit begnügt, Benchmarks oder Betriebsvergleichen gerecht zu werden, sondern neben dem Vertrieb auch das Thema „zentrales Kostenmanagement“ als Kernziel für die strategische Ausrichtung definiert. Vor diesem Hintergrund haben das Beratungshaus M.W. Bergen Bryggen und die Sparkasse Forchheim ein Projekt zur „vertriebsstärkenden Kostenreduzierung“ ins Leben gerufen und innerhalb von etwa zwölf Monaten erfolgreich umgesetzt. Die Stärke des Projektes lag darin, dass der Schwerpunkt nicht auf theoretische Abhandlungen, sondern auf pragmatische Umsetzungsmaßnahmen gelegt wurde und somit eine Honorierung des Beraters daraus resultierte, inwieweit praxistaugliche, kurz- und mittelfristige Optimierungsmaßnahmen als umsetzbar eingestuft und direkt angestoßen wurden. Diese Wesensmerkmale sind beileibe keine revolutionäre, neue Erkenntnis, sondern entsprechen eher einer praxisnahen Vorgehensweise für die Optimierung bestehender Kostenstrukturen.

Diesem Ansatz liegt die ökonomische Annahme zugrunde, dass man immer noch besser werden kann. Trotz dieser einfachen Weisheit ist ein optimales Managen der Kostenstrukturen nicht trivial, sondern unterliegt eher der Gefahr, die zugrunde liegende Bedeutung nicht richtig zu erkennen. Es reicht aus,

Dr. Ewald Maier, Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Forchheim.

Bild: Sparkasse Forchheim



sich vor Augen zu halten, dass der Einfluss der Zinsmargen auf die GuV primär mengengesteuert ist, wobei die Sachkosten im günstigsten Falle 1:1 – sprich also mit 100 Prozent – in der GuV auftauchen. Diesen Effekt kennt man leider auch aus den notleidend gewordenen Kundenforderungen. Im Zweifel ist dieser Vergleich jedoch hilfreich, um die Hebelwirkung der Sachkostenoptimierung erkennen zu können. Deshalb setzte die Sparkasse Forchheim, aufbauend auf das gemeinsame Kostensenkungsprojekt mit M.W. Bergen Bryggen, auf die Implementierung eines Kostenmanagements mit permanenter Überwachung und Kostenoptimierung. Damit folgt die Sparkasse nicht der Devise „Was ich heute sparen kann, kann ich morgen ausgeben“, sondern sie ist dauerhaft

bemüht, den Umgang mit den Sachaufwendungen als Steuerungsgröße zu implementieren. Erklärtes Ziel des Vorstandes ist es, auch weiterhin durch permanentes Kostenmanagement die Sach- und Personalaufwendungen weiter zu senken, um den intensiven Vertriebsbemühungen des Hauses eine verlässliche Kalkulationsgrundlage zu geben. Dass die oben geschilderten Bemühungen zum Erfolg geführt haben, zeigt die Ergebnisbetrachtung der Sparkasse 2006. Hier positioniert sich die Sparkasse Forchheim im oberen Viertel der bayerischen Sparkassen.

Autoren: Dr. Ewald Maier (Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Forchheim), Josef Zimmermann (Leiter UB Finanzen) und Marcus Weinrich (M.W. Bergen Bryggen)

www.mw-bb.de

ARGUMENTE | KOSTENRECHNUNG UND -ANALYSE

Warum externe Beratung?



- Blick von „außen“ – Vermeidung Betriebsblindheit
- Nutzung umfangreiches Know-how
- Vermittlung Kostensensibilität ist mit externer Unterstützung effizienter
- erfolgsorientiertes Honorar reduziert Erfolgsrisiko
- eigenständige Projektarbeit – geringe Belastung der internen Ressourcen
- komplette Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen
- Erstellung der Ausschreibungsunterlagen
- **Schnelligkeit – alle Kostenarten in einem Projekt**

• „Viele Vorschläge sind uns bekannt“ – „Wären wir auch drauf gekommen“ – „Kosten für Beratung hätte man sparen können“ ...

... aber wir haben die Potenziale bisher nicht genutzt!

Grafik:
M. W. BERGEN
BRYGGEN GmbH