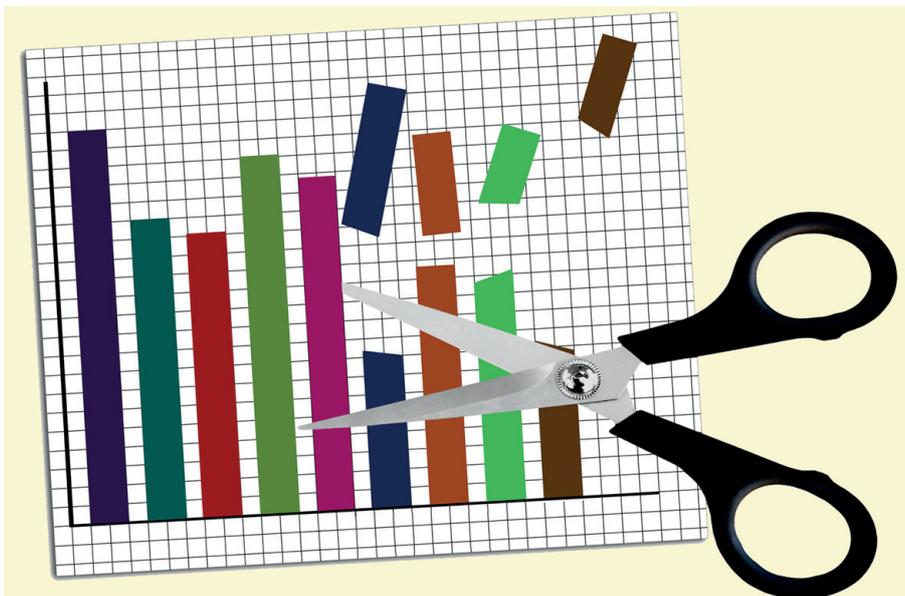


Aktives Sachkostenmanagement

Reines „Cost Cutting“ reicht nicht

von Jan Wiese, Marcus Weinrich

In Zeiten enger Margen haben Vorstände und Orgaleiter auch Sachkosten kritisch im Blick. Blindlings die Schere anzusetzen, hat dabei selten nachhaltigen Erfolg. Die Sparkasse Lippstadt hat ihre Sachkostenpositionen dagegen zunächst in einem Projekt analysiert, dann sukzessive optimiert und so dauerhaft Kosten gesenkt.



Ein reines „Cost Cutting“ hat selten einen nachhaltigen Erfolg.

(fotolia)

Die Sparkasse Lippstadt ist eine für Westfalen typische Flächensparkasse mit einer Bilanzsumme von 1,35 Milliarden Euro. Nach der Fusion der ehemaligen Stadtsparkasse Lippstadt und der Sparkasse Warstein-Rüthen 2009 lag die Sachaufwandsquote 2010 bei 0,68 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS). Damit lag das Institut über dem Schnitt von 0,63 Prozent der DBS aller Sparkassen im Sparkassenverband Westfalen-Lippe.

Vorstudie zur Positionsbestimmung

Um ihre Situation zu verbessern, hat sich die Sparkasse für einen Ansatz entschieden, der neben regionalen und überregional wiederkehrenden Kennzahlenvergleichen auf eine gezielte, individuelle Positionsbestimmung des Hauses setzt. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass jede Kostenart – im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes – „unter die Lupe genommen“ wird. Als externer Berater wurde M.W. Bergen Bryggen beauftragt, eine Analyse der Sachkostenarten durchzuführen.

Die Vorstudie hatte zum einen das Ziel, den Entscheidungsträgern die aktuelle Kostenentwicklung und -verteilung, existierende Schwachstellen, negative Abweichungen zu anderen Instituten sowie weitere aussagekräftige Informationen anhand des entwickelten Kosten-Benchmarkings (Know-how Benchmarking) aufzuzeigen. Aus der Analyse werden die Schwerpunktthemen mit einer ersten Kalkulation der möglichen Einsparpotenziale für eine Detailstudie erarbeitet.

26.11.14

Zum anderen lernen die Berater das Institut und dessen Kostenstruktur kennen, was für eine weitere erfolgversprechende Betreuung und Beratung unerlässlich ist. Auf Basis der ermittelten Vorstudienenergebnisse kann entschieden werden, in welchem Umfang und zu welchem Zeitpunkt eine Detailbetrachtung sinnvoll erscheint.

Im Ergebnis ist ein Optimierungspotenzial bei den Sachaufwendungen in Höhe von 210.000 bis 295.000 Euro pro Jahr erarbeitet worden. Dabei wurde das Potenzial auf Sachkostenebene ermittelt und im Weiteren eine Empfehlung für eine weitergehende Betrachtung ausgesprochen.

Umsetzungsprojekt war erfolgreich



(BBL)

Zunächst wurden die Themen sparkassenintern weiter strukturiert, priorisiert und soweit wie möglich mit hauseigenen Mitarbeitern optimiert. Eine solche Vorgehensweise lag nahe, da zu diesem Zeitpunkt ein neuer Organisationsleiter die Arbeit aufgenommen hatte, der bereits über umfangreiche Projekterfahrungen verfügte, wie sich Sachkosten optimieren lassen. Grundlage für die Projektdurchführung war die in Abbildung 1 skizzierte Vorgehensweise. Punkte, die mit externer Unterstützung umgesetzt werden sollten, wurden rund anderthalb Jahre später angegangen. Vorstand und Organisationsleitung waren folgende Aspekte für die Durchführung eines Sachkostenoptimierungsprojekts wichtig:

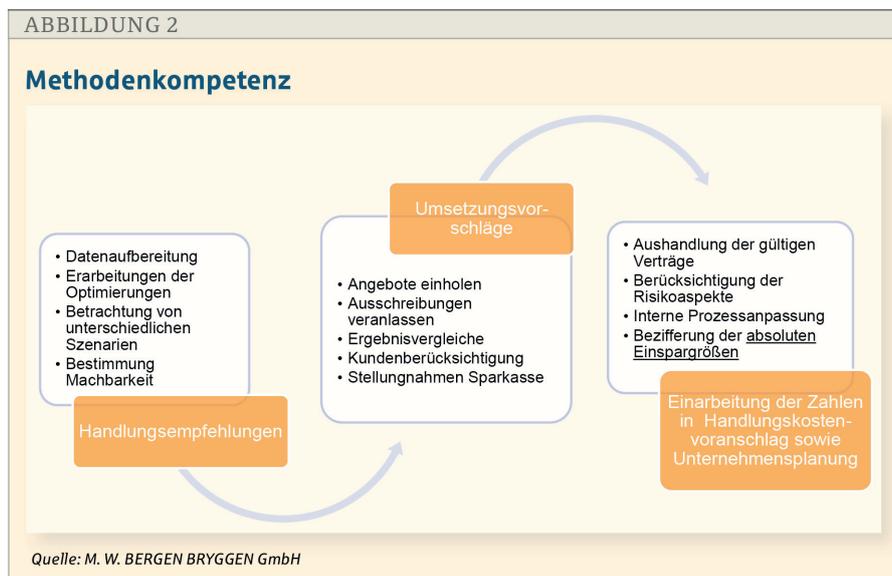
1. Bevor die Sparkasse ein Umsetzungsprojekt mit externer Begleitung anstößt, müssen Strukturen vorhanden sein, das Projekt organisatorisch vorbereiten, begleiten und nachbearbeiten zu können.
2. Der Berater musste seine Rolle im Projekt verstehen, diese unterstützend wahrnehmen sowie mit Geschwindigkeit und Fachkompetenz helfen, diese fordernde Aufgabe erfolgreich abzuschließen.
3. Das Projekt sollte von Nachhaltigkeit geprägt sein. Reine „Cost Cutting“-Ansätze sind meist nur kurzfristig erfolgreich und führen nicht zum gewünschten Ergebnis.
4. Eine Einbindung der verantwortlichen Mitarbeiter im Rahmen einer umsichtigen Projektorganisation war Grundvoraussetzung, um deren notwendiges Verständnis sowie die volle Unterstützung zu erreichen.

26.11.14

Nach Klärung dieser Aspekte im Sinne der Sparkasse begann die Arbeit im Dezember 2013 mit einem Umsetzungsprojekt. Dabei wurden zur Projekteingrenzung die nachfolgenden Fragen je Kostenpositionen betrachtet:

- > Wie hoch waren die in der Vorstudie ermittelten Potenziale?
- > Welche eigenen Optimierungen hatte die Sparkasse schon vorgenommen?
- > Welcher Aufwand ist auf Basis der Erfahrung des externen Beraters erforderlich, um die Potenziale heben zu können?

Im Ergebnis wurden so die für die weitere Analyse relevanten Untersuchungsbereiche und eine Priorität für die Reihenfolge des Vorgehens festgelegt. Dabei wurde auch entschieden, den Bereich zentrale IT-Kosten (FI) und energetische Gebäudeanalyse separat zu untersuchen. Insgesamt wurden 15 Teilprojekte gebildet.



(BBL)

Am Projektende hat sich gezeigt, dass das avisierte Einsparpotenzial über alle Teilthemen sogar noch übertroffen werden konnte. Bei voller Ausschöpfung des Potenzials kann die Aufwandsquote – isoliert betrachtet – um 0,03 Prozentpunkte der DBS gesenkt werden. Zu bedenken ist dabei allerdings, dass sich ein solches Ergebnis mitunter erst nach geraumer Zeit einstellt. In der Sparkasse Lippstadt konnten die ersten Einsparungen direkt 2014 realisiert werden. Der Großteil der Einsparungen wird in 2015 GuV-wirksam werden (vgl. dazu auch Abb. 2).

Vorgehensweise im Teilprojekt Reinigung



Nicht nur Reinigungskosten lassen sich in vielen Sparkassen durch ein aktives Sachkostenmanagement dauerhaft optimieren. (imago)

Am Teilprojekt „Reinigung“ soll exemplarisch die Herangehensweise an die einzelnen Themen aufgezeigt werden. Die Sparkasse Lippstadt verfügt über 21 Reinigungsobjekte, deren zu reinigende Flächen ganz unterschiedlich groß sind. Die Reinigungsleistung wird durch externe Dienstleister sowie durch hauseigenes Personal der Sparkasse erbracht. Ziel dieses gemeinsamen Teilprojekts war, die komplette Reinigungsleistung besser auf die Bedürfnisse des Instituts anzupassen und die Kosten zu senken. Dazu wurde in einem ersten Schritt von den Projektbeteiligten die aktuelle Ist-Situation erfasst und dokumentiert. Als Ergebnis dieser Ist-Aufnahme wurde ein Maßnahmenkatalog entwickelt. Die Überarbeitung des Reinigungskonzepts war dabei eine dieser Maßnahmen und hat zu folgenden Aktivitäten geführt:

- > Vorhandene Raumtabellen wurden durch einen externen Dienstleister mit den aktuellen Aufmaßen versehen bzw. angepasst.
- > Raumarten und Änderungen der Raumnutzung wurden vom Projektteam in diese Tabellen eingearbeitet.
- > In den Raumtabellen wurden solche Flächen ausgewiesen, die lediglich auf Abruf bzw. gar nicht gereinigt werden sollen (z. B. Seminarräume, Technikräume, Putzmittelräume).
- > In stark frequentierten Bereichen wie Eingangsbereich oder Personaleingang wurde ein Sommer- und Winterreinigungszyklus festgelegt (höhere Reinigungszyklen in den Wintermonaten).

Nachdem die Raumtabellen für alle Reinigungsobjekte vollständig überarbeitet worden waren, sind in einem nächsten Schritt je Raumart (Büroraum, Teeküche, Kundenbereich, WC etc.) raumartbezogene Reinigungszyklen und standardisierte Leistungsverzeichnisse definiert worden. Eine wesentliche Erweiterung war in diesem Zusammenhang eine detaillierte Anweisung zur Sichtreinigung. Die Reinigungskraft nimmt dabei je nach vorgegebenem Zyklus den Raum in Augenschein, entfernt „sichtbare“ Verschmutzungen und leert Papierkörbe. Gerade in durch Kunden stark frequentierten Bereichen hat diese Reinigungsorganisation den Vorteil, dass Räume pro Woche etwa bis zu viermal sicht- und einmal vollgereinigt werden.

Nach dem Fertigstellen der Raumtabellen mit den entsprechenden Raumarten, den Reinigungszyklen, den korrekten Flächenangaben sowie dem Leistungsverzeichnis lagen dem Projektteam aussagekräftige und komplette Unterlagen vor, die Basis für die Ausschreibungsunterlagen waren. Die Ausschreibung wurde – in enger Abstimmung mit dem Fachbereich – federführend vom externen Berater durchgeführt, der folgende Aufgaben übernommen hat:

- > Vorabgespräche zur Auswahl der Dienstleister
- > Anschreiben der Dienstleister und Zusendung der Ausschreibungsunterlagen
- > Prüfung und Bewertung der Angebote
- > Erstellung der Angebotskalkulation
- > Durchführen von Bietergesprächen in gemeinsamen Terminen mit dem Fachbereich (Abstimmung relevanter Fragen ohne Informationsverlust)
- > Nachverhandlungen mit den Dienstleistern
- > Erstellen der Entscheidungsvorlage für den Fachbereich der Sparkasse

Insgesamt wurden somit im Teilprojekt „Reinigung“ die nachfolgenden Schritte durchlaufen:

- > Einholen der Erstinformationen
- > Aufmaßerstellung für Unterhalts- und Glasreinigung
- > Erstellen der Ausschreibungsunterlagen
- > Angebotsbewertung
- > Bietergespräche
- > Erstellen und Abstimmen der Entscheidungsvorlage durch externen Berater
- > Erstellen und Abstimmen der Entscheidungsvorlage Sparkasse
- > Verabschieden der Entscheidungsvorlage Sparkasse
- > Umsetzung.

Fazit

Durch das Projekt konnten die Sachkosten signifikant reduziert werden. Das Einbinden externer Berater und die damit verbundene Fachkompetenz war ein zeitlicher Abwicklungsvorteil und hat gleichzeitig den internen Fachbereich entlastet. Wichtig war ebenfalls, Optimierungsansätze bereits während der Projektphase anzustoßen, um die Umsetzung zeitnah zu erreichen. Ebenso bedeutend war es, konsequent die Vorschläge des Beraters in Abstimmung mit den Fachabteilungen zu prüfen und zu verifizieren, um die erforderliche Nachhaltigkeit der Maßnahmen sicherzustellen. Dadurch, dass die Sparkasse dieses Verfahren konsequent gelebt hat, konnte zum Ende des Projektes ein höheres Einsparpotenzial erzielt werden als in der Positionsbestimmung aufgezeigt. Das Ergebnis spricht schlussendlich auch für die Seriosität eines solchen Projektes.

Geholfen hat dabei eine gut durchdachte und strukturierte Projektorganisation im Institut selbst. Beides war Voraussetzung, um eine realistische Umsetzung und damit eine entsprechende Auswirkung auf die GuV zu realisieren. Damit ein solches Projekt funktioniert, ist besonders wichtig, dass der Vorstand Struktur und Vorgehensweise mitträgt. Er muss bereit sein, zunächst einmal unvoreingenommen alle Themen anzudenken.

26.11.14

Die Vorgehensweise im Projekt sowie die sparkassenseitigen Vorgaben haben es ermöglicht, auch die Schnittstellen des Sachkostenmanagements zu Prozess- und Personalkosten offen zu diskutieren und zu optimieren. Das hat hausintern breite Unterstützung gefunden. Nur dadurch konnten nachhaltige Auswirkungen auf die GuV realisiert werden.

Die konsequente Projektausrichtung der Sparkasse auf Steuerbarkeit und Nachhaltigkeit hat sich somit bewährt. Dadurch unterscheidet sich das „Aktive Sachkostenmanagement“ von einem reinen und vor allem überholten „Cost Cutting“-Ansatz. Der wirkt, wenn überhaupt, nur kurzzeitig und ist später nicht selten mit einem höheren Adjustierungsaufwand verbunden.

Autoren

Jan Wiese ist Leiter der Organisationsabteilung der Sparkasse Lippstadt.

Marcus Weinrich ist geschäftsführender Partner der M.W. Bergen Bryggen GmbH in Augsburg.