

## Unternehmenssteuerung

# Sachkostenmanagement ist kein Spaziergang

von Uwe Mertins, Marcus Weinrich

Um Sachkosten erfolgreich und schlüssig zu optimieren, ist ein hohes Maß an Transparenz eine wichtige Grundvoraussetzung. Der Blick von außen kann dabei helfen. Die Sparkasse Hildesheim hat mit Hilfe einer externen Beratung Einsparpotenziale in sechs- bis siebenstelliger Höhe identifiziert.



*Das Optimieren von Sachkosten ist in Niedrigzinszeiten eine wichtige Stellschraube für den Unternehmenserfolg. (Jakub Jirsák/fotolia)*

Die aktuelle Situation der Sparkassen an der Kostenfront lässt sich wie folgt beschreiben: „Ich habe das Gefühl, ich befinde mich in einem Raum mit weißen Wänden, die sich langsam auf mich zu bewegen. Allerdings kann ich weder Türen noch Fenster erkennen“, so der Vorstandsvorsitzende einer großen westfälischen Sparkasse. Seine Aussage vermittelt einen plakativen Eindruck, wie sich die Entscheidungsträger in den Sparkassen – und sicherlich nicht nur in den Sparkassen – derzeit fühlen müssen. Es ist müßig, das schwierige Umfeld, in dem Banken und Sparkassen derzeit agieren müssen, nochmals von einer anderen Perspektive zu beleuchten. Denn schlussendlich kommt man immer zu dem gleichen Ergebnis: Wenn das, was wir gerade erleben, so weitergeht, dann ist eine steigende Cost-Income-Ratio (CIR) unaufhaltsam.

An sich haben Sparkassen das nicht erst jetzt, sondern schon vor geraumer Zeit erkannt und alle Sparkassen sind bemüht, ihre eigenen Kostenstrukturen zu optimieren. Zahlreiche Abhängigkeiten in jedweder Form allerdings bremsen nicht selten eigene Bemühungen dergestalt aus, dass nicht das Maximum, sondern nur ein gewisser Anteil der tatsächlichen Potenziale gehoben werden kann.

## Realistische Kostenoptimierung für Sparkassen

Es ist unwahrscheinlich zu erwarten, dass sich an der Sachkostenfront heute noch ohne entsprechenden Aufwand signifikante Euro-Beträge in kurzer Zeit nachhaltig einsparen lassen. Vor allem wenn man sich im Vorfeld bereits intensiv mit diesem Thema beschäftigt hat. Das bedeutet jedoch nicht, durch eigene Bemühungen keine weiteren Potenziale erkennen zu können, um die Sparkasse kostenseitig noch besser aufzustellen. Schließlich resultiert die oft gehörte Aussage vieler Sparkassen, Kosten – vor allem Sachkosten – im Wesentlichen im Griff zu haben, daraus, dass vorangegangene Bemühungen, Kosten zu optimieren, durchaus messbaren Erfolg hatten.

Sind diese Erfolge aber nicht mit einem sogenannten „Control-Ziel“ hinterlegt, wird man nie wissen, was noch hätte zusätzlich eingespart werden können. Ein „Control-Ziel“ wird häufig aus einem klassischen Benchmarking-Verfahren gewonnen, bei dem Vergleichswerte sogenannter Best Performer – auch außerhalb der eigenen Bankengruppe – herangezogen werden, um seine eigenen Möglichkeiten zu evaluieren (vgl. dazu den Beitrag von Marcus Weinrich: Benchmarking ist weitaus mehr als ein Vergleich von Kennzahlen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter 03/11, S. 170/1)

## Quantitatives Benchmarking



(BBL)

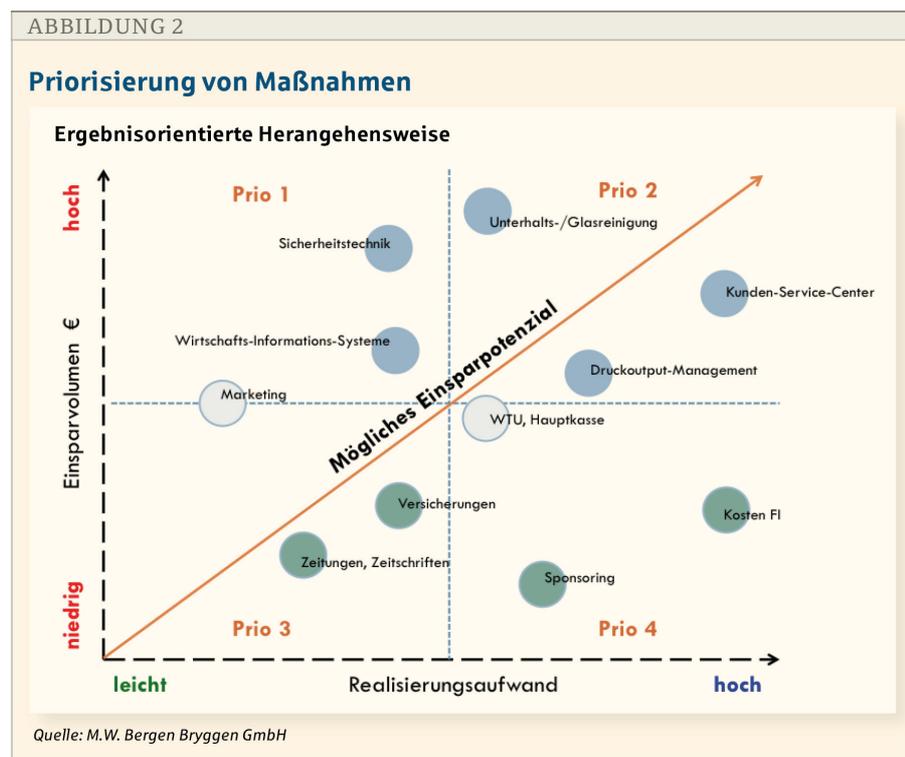
Bei diesem Prozess kann die Sparkasse ihre eigene Position immer mit einer gewollten Zielposition vergleichen. In der Regel ist das aber nur dann möglich, wenn jede Aktion auch in Geldeinheiten quantifizierbar ist. Ein rein qualitatives Benchmarking ist bei Fragen von Kostenoptimierung daher kaum zielführend. Es ist auch immer ein quantitatives Benchmarking nötig um eine tatsächliche Entlastung auf der G&V Seite zu erzielen (s. Abb. 1). Ermittelte Kosten pro Aktion können dann als Stückkosten definiert werden, so dass der gesamte Betrieb in Einheiten zerlegt wird, die durch Mengen mit dazugehörigen Preisen als Saldo die gesamte Sachaufwandsposition erklären können. Als Grundvoraussetzung, um nun realistische Ergebnisse erarbeiten zu können, muss ein Höchstmaß an Transparenz geschaffen werden. Es muss klar sein, was im jeweiligen Haus schlussendlich die Sachkosten auslöst. In vielen Häusern ist diese notwendige Transparenz für ein nachhaltiges Sachkostenmanagement nicht vorhanden. Dies führt dazu, sich mit Situationen zufriedengeben zu müssen, deren gesamte Tragweite aufgrund fehlender „Control-Ziele“ nicht abschätzbar ist. Sachkosten sind nicht

nur isoliert, sondern häufig im Zusammenhang mit intern ablaufenden Prozessen zu sehen. Wie diese Zusammenhänge genau aussehen und sich auf Optimierungsmaßnahmen auswirken, kann nur durch mehr Transparenz deutlich werden.

Nur so ist es möglich, auch Tabu-Themen wie das Schließen von Geschäftsstellen „ex ante und ex post“ stichhaltig zu kalkulieren. Gerade beim Thema Geschäftsstellenschließungen wird nicht selten die Trägheit des Prozesses und die wesentliche Abhängigkeit zu den Personalkosten unterschätzt. Das kann dazu führen, dass im Endeffekt die erwarteten Skaleneffekte auf der Sachkostenseite ausbleiben.

Diese Tatsache verstärkt die Forderung nach einem Management von Stückpreisen, Volumina und zugrundeliegender Prozesse, kurzum der Forderung nach einem effizienten und nachhaltigen Sachkostenmanagement. Es sollte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in den Häusern auch organisatorisch implementiert werden, sodass die Chance besteht, aus einem zahnlosen Tiger ein effizientes Werkzeug zu machen.

## Erste Schritte zu einem besseren Sachkostenmanagement



(BBL)

Wie bereits beschrieben, ist für ein nachhaltiges und effizientes Sachkostenmanagement unabdingbar, ein Höchstmaß an Transparenz herzustellen. Positiver Nebeneffekt ist dabei, dass mögliche Compliance-Anforderungen besser zu erfüllen sind. Was also soll ein Haus tun?

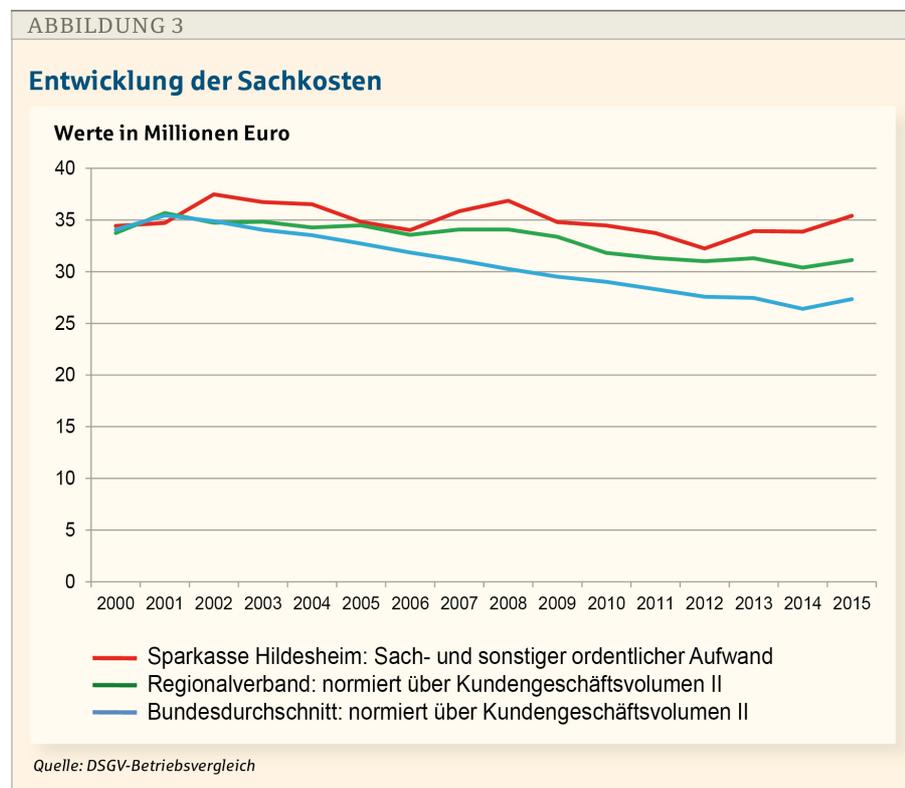
Im ersten Schritt sollte eine „Variabilisierung der Fixkosten“ erfolgen. Dabei wird der Anteil variabler und damit steuerbarer Kosten erhöht und somit die gesamte Kostensituation hinsichtlich ihrer variablen und fixen Kostenstrukturen aufgebrochen. Dazu müssen Stück- bzw. prozessbezogene Kosten allerdings isoliert dargelegt werden können. In jedem Haus wird es derzeit Themenbereiche geben, bei denen sich die Kosten nur schwer oder gar nicht auf einen möglichen Stückpreis herunterbrechen lassen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Nicht selten sind sie organisatorisch bedingt, da etwa

in einigen Häusern der Kosten- nicht gleichzeitig auch der Fachverantwortliche ist. Das zentrale Kriterium Kostenoptimierung ist dann nicht in der notwendigen Personalunion gebündelt.

Erst wenn ein Höchstmaß an Transparenz der eigenen Sachaufwandsposition vorhanden ist, lässt sich das Erfolgspotenzial herausfiltern. Erst dann können Kostenpositionen identifiziert werden, welche nur indirekt bzw. nur sehr langfristig beeinflussbar sind. Vor allem aber sollen Kostenpositionen aufgedeckt werden, die kurz- und mittelfristig erfolversprechend zu optimieren und in ihrer Höhe bereits zu quantifizieren sind (s. Abb. 2).

Auf der Basis der so gewonnenen Erkenntnisse kann in der Folge ein konkreter Fahrplan für Priorisierung und Umsetzung einzelner Themenbereiche angefertigt werden, der anhand eines Zeitstrahls zu verbindlichen Aussagen führen muss. Nur bei klarer inhaltlicher und zeitlicher Zielsetzung gibt es eine realistische Chance, die Erkenntnisse auch in künftige HKV/Budgetplanungen übernehmen zu können. Die Umsetzung ist dann der weitaus schwierigere und aufwendigere Teil. Kostenoptimierungsprojekte kollidieren nicht selten mit kulturellen Herausforderungen, Besitzstandswahrungen, Absicherungsbemühungen, Bequemlichkeiten, Zeitmangel und Kapazitätsengpässen auf menschlicher und fachlicher Ebene. In der heutigen Zeit aber gilt es genau diese Hindernisse schnellstmöglich zu überwinden. Dass dies gelingen kann, zeigt das nachfolgende Beispiel der Sparkasse Hildesheim. So kann nach der Optimierung, die Organisation in ein strukturiertes und funktionierendes Sachkostenmanagement mit der Position eines entsprechend ausgestatteten Sachkostenmanagers überführt werden.

## Sachkostenmanagement am Beispiel der Sparkasse Hildesheim



(BBL)

Wie in der gesamten Bankenbranche hat die anhaltende Niedrigzinsphase auch in den Ergebnissen der Sparkasse Hildesheim ihre Spuren hinterlassen. Um ein weiteres

Ansteigen der CIR zu verhindern, hat das Institut eine kombinierte Ertragssteigerungs- und Kostensenkungsstrategie verabschiedet. Als ein Teil der Umsetzung ist das Projekt „Aktives Sachkostenmanagement“ initiiert worden.

Das mögliche Einsparpotenzial lässt sich in der Regel über ein Benchmarking innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe ermitteln. Neben dem Betriebsvergleich stehen dazu weitere Instrumente wie das Sachkostenmanagement-Portal oder die FI-Rechnungsanalyse zur Verfügung. Daneben nutzt die Sparkasse Hildesheim seit Jahren regelmäßig externe Vergleiche zu Immobilien- und IT-Kosten.

Bei der Analyse der Einsparungspotenziale ist es zielführend, abstrakte Ergebnisse zu konkretisieren. Die in Prozent angegebene durchschnittliche Bilanzsumme ist etwa auf die eigene Sparkasse normiert und in Euro-Werten ausgewiesen worden. Als Normierungsmaßstab bietet sich das Kundengeschäftsvolumen II1 an, da dieses unabhängig von Schwankungen im Eigengeschäft ist.

In der Sparkasse Hildesheim war bei den Sachkosten im Benchmarking ein Nachteil gegenüber dem Bundesdurchschnitt in einer Größenordnung von mehreren Millionen Euro erkennbar (s. Abb. 3). Einige Positionen sind natürlich hausindividuell festgelegt, da Outsourcing an Tochtergesellschaften oder hohe Abschreibungen auf Gebäude vorliegen. Der Sach- und sonstige ordentliche Aufwand verharret dabei auf einem hohen Niveau, während er im Bundesdurchschnitt seit mehreren Jahren rückläufig ist. Die Budgetverantwortlichen hatten ihre Teilplanungen bestmöglich aufgestellt – aus ihrer Sicht waren also keine Einsparungen mehr möglich. Von zentraler Stelle aus ist es für die Unternehmenssteuerung aufgrund fehlender Fachkenntnis schwierig, über die Benchmarking-Ergebnisse hinaus konkrete Einsparungsmöglichkeiten für einzelne Budgets aufzuzeigen. Daher hat die Sparkasse externe Hilfe in Anspruch genommen.

## Projekt „Aktives Sachkostenmanagement“

Mit Hilfe des Projekts „Aktives Sachkostenmanagement“ sollten die Sachkosten schnell, deutlich und dauerhaft reduziert werden. Ein weiteres Ziel war es, über die im Projekt gemachten Erfahrungen künftig selbst einen Blick für die wesentlichen Stellhebel in den einzelnen Budgets zu haben – sowohl als Budgetverantwortlicher als auch in der zentralen Unternehmenssteuerung. Bei der Auswahl einer Beratungsgesellschaft standen vor allem folgende Kriterien im Vordergrund:

- > Expertise über alle Kostenarten zu haben – also keine absoluten Spezialisten in Einzelthemen. Ein Erfolgsfaktor im Projekt sollte nämlich das gleichzeitige und standardisierte Hinterfragen aller Kosten sein – eine „Gruppendynamik“.
- > Über Erfahrung in der Beratung von Sparkassen mit ihren speziellen Kostenstrukturen zu verfügen.
- > Konkrete Einsparungen als Ziel zu haben und keine konzeptionellen Schubladenwerke.
- > Sparkassenmitarbeiter zu befähigen, künftig die Kosten selber erfolgreicher zu steuern.

Die Wahl fiel auf die Beratungsgesellschaft M.W. Bergen Bryggen. Dabei wurde eine teilweise erfolgsabhängige Bezahlvariante gewählt: Für das Projekt ist dabei zwar ein fester Betrag vereinbart worden, der aber nur dann fällig wird, wenn ihm ein Einsparungspotenzial in mindestens derselben Höhe gegenübersteht. Bei der Initialisierung des Projekts waren folgende Erfolgsfaktoren maßgeblich:

- > Klare Unterstützung des Projekts durch den Vorstand
- > keine „blinden Flecke“ aus der Untersuchung auszuklammern
- > klare Rollenverteilung und Festlegung der Verantwortlichkeiten
- > vor allem Budgetverantwortliche in die Verantwortung zu nehmen
- > klare Kommunikation, dass nicht nur Sachkosten betroffen sind, sondern auch die damit verbundenen Prozesse und Personalkapazitäten (unter frühzeitiger Einbindung der Personalvertretung, wo notwendig)
- > klare Kommunikations- und Entscheidungswege für die Einsparvorschläge.

Alle Vorschläge sind in der Abteilung Unternehmenssteuerung vor der Entscheidung qualitätsgesichert und nach der Entscheidung erfasst worden. Dabei wurden Entscheidungen durch den Fachbereich, den Fachvorstand und durch den Gesamtvorstand getroffen.

Zunächst sind in einer Vorstudie innerhalb von drei Monaten alle Sachkostenbudgets durchleuchtet und die beeinflussbaren Kosten sowie das Einsparungspotenzial bestimmt worden. Dabei hat sich gezeigt, dass die Sparkasse in einigen Themen durchaus gut aufgestellt war und diese nicht weiter untersucht werden mussten. Die Vorstudie hat ein in rund 20 Einzelpositionen aufgegliedertes Sachkosteneinsparungspotenzial in Höhe von etwa 770 000 Euro aufgezeigt. Durch mögliche Prozessoptimierungen waren nach Umsetzung weitere Einsparungen in Höhe von noch einmal 500 000 Euro erkennbar. Dieses Einsparungspotenzial wurde als Zielvorgabe in das auf 14 Monate angelegte Projekt übernommen. In dessen Verlauf sind einige Einzelpositionen weiter unterteilt worden, sodass letztlich 31 Teilprojekte dem Projektcontrolling unterlagen.

## **Fach- bzw. Budgetverantwortliche wichtig für Projekterfolg**

Die Unternehmenssteuerung hat als Kostenmanager den gesamten Prozess koordiniert und die vorbereiteten Entscheidungsvorlagen für den Kostenausschuss zusammengeführt. Die Hauptverantwortung für den Erfolg des Projekts wurde allerdings den Budgetverantwortlichen übertragen. Diese hatten dadurch vielfältige Aufgaben zu meistern:

- > Das inhaltliche und zeitliche Vorgehen mit den Beratern abstimmen
- > die erarbeiteten Alternativen und ihre jeweiligen Vorteile gemeinsam mit den Beratern beurteilen
- > den Handlungsbedarf und die damit verbundenen Herausforderungen zur Anpassung von Verträgen, Prozessen und Personalbedarf erkennen und bewerten
- > nach Absprache an den Vertragsverhandlungen teilnehmen
- > geschäftspolitische Entscheidungen mit ihrem Fachvorstand abstimmen (z. B. Umgang mit langjährigen Kunden, Personalveränderungen)
- > EV für den Vorstand erstellen. Die Beraterempfehlungen werden als Anlage beigefügt.

Aufgrund dieser Projektorganisation hing der Erfolg besonders von den Fach- bzw. Budgetverantwortlichen ab. Durch das parallele Angehen vieler Einzelthemen war eine zeitnahe und direkte Kommunikation unabdingbar. Die Unternehmenssteuerung der Sparkasse stand dabei als Koordinator und „Schlichter“ für die Projektteilnehmer und die Berater zur Verfügung. Wesentlich für den Gesamterfolg war zudem ein zentrales Controlling der Termine, eine Qualitätssicherung von Entscheidungsvorlagen sowie eine zentrale Kommunikation der Ergebnisse.

## **Konkrete Projektergebnisse**

Die einzelnen Teilprojekte waren teilweise sehr heterogen in Bezug auf die Höhe des erwarteten Einsparungspotenzials, den mit der Umsetzung verbundenen Aufwand und die persönliche Betroffenheit der Mitarbeiter. Der Aufwand für ein Teilprojekt hing wesentlich davon ab, ob und in welcher Form die notwendigen Informationen zur Verfügung standen. In der Sparkasse Hildesheim war zum Teil die fachliche Verantwortung für ein Thema von der kaufmännischen Verantwortung getrennt. Da die alternativen Abwicklungsformen in der Entscheidungsvorlage aber mit ihren monetären Auswirkungen gezeigt werden sollten, mussten die Daten zunächst aufwendig zusammengeführt werden.

Am einfachsten umzusetzen waren Teilprojekte, bei denen die Leistungen und Preise externer Lieferanten zu hinterfragen waren. Durch die Marktübersicht und die Verhandlungserfahrung der Beratungsgesellschaft konnten hier nennenswerte Einsparungen durchgesetzt werden, ohne dass es zu nennenswerten Einschnitten bei der Leistung kam. Unter anderem sind die Versorgung mit Bargeld überprüft und Verträge mit dem externen Dienstleister neu verhandelt worden. Einsparungen von über 100 000 Euro konnten so erzielt werden. Auch bei den Energiepreisen gab es signifikante Verbesserungen. Der Berater hat dabei die Ausschreibungsunterlagen zusammengestellt, eingehende Angebote bewertet und Verhandlungen mit den Dienstleistern geführt. Die Fachverantwortlichen konnten an den Verhandlungen teilnehmen, wurden ansonsten aber entlastet. Im Ergebnis lagen neben der Entscheidungsvorlage unterschriftsreife Verträge vor.

## Liebgewordene Standards auf dem Prüfstand

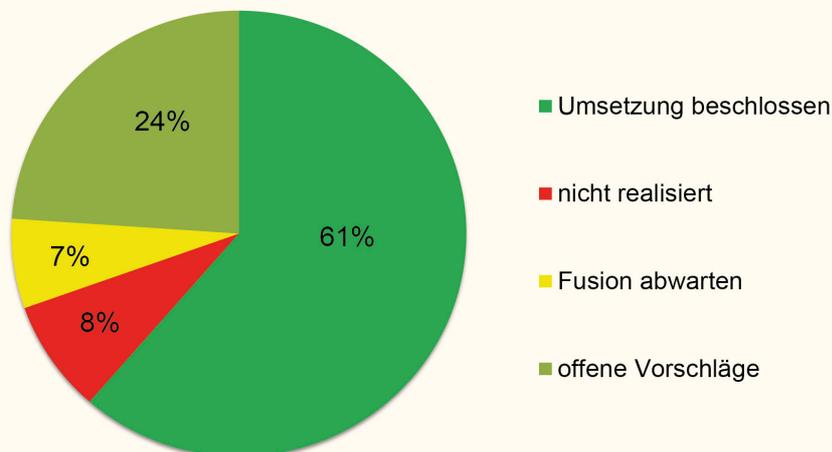
In weiteren Teilprojekten sind gezielt Anspruchsniveaus der Sparkasse hinterfragt worden. Müssen etwa bestimmte, liebgewordene Standards aufrechterhalten werden? In der Sparkasse Hildesheim wurden dazu Themen wie Reinigungsintervalle, Arbeitsplatzdrucker, Servicestandards bei der Inbound-Telefonie, Druckerkonzepte, Softwareausstattung, Zeitungen und Zeitschriften untersucht. Bei diesen Themen hilft der kritische Blick von außen, angereichert mit den Erfahrungen aus anderen Häusern, um vorhandene Strukturen zu hinterfragen. Insgesamt sind dazu Einsparungen im sechststelligen Bereich beschlossen worden.

Am anspruchsvollsten waren im Rückblick natürlich solche Teilprojekte, in denen interne Prozesse und ganze Abwicklungsformen in Frage gestellt werden. Dazu gehörten in der Sparkasse Hildesheim etwa der Zahlungsverkehr, die Inbound- und Outbound-Telefonie sowie die Bargeldbearbeitung. Dabei sind viele Schnittstellen innerhalb der Sparkasse und die hohe Betroffenheit der Mitarbeiter zu berücksichtigen. Entsprechend aufwendig sind die Datenerhebungen, -aufbereitungen und -abstimmungen, um letztendlich aussagekräftige Entscheidungsvorlagen zu erhalten. Im Ergebnis wurden die bestehenden Verfahren zwar optimiert, im Wesentlichen aber bestätigt. Dennoch belaufen sich die Einsparungen aus diesen Teilprojekten ebenfalls im sechststelligen Bereich.

ABBILDUNG 4

### Status der ermittelten Einsparpotenziale

Aus dem Projekt „Aktives Sachkostenmanagement“ der Sparkasse Hildesheim



Quelle: Projektunterlagen der Sparkasse Hildesheim, Stand: 03/16

(BBL)

Das Ergebnis kann sich sehen lassen, wobei damit erst der Beginn eines funktionierenden Sachkostenmanagements eingeläutet wird. Von den 31 Teilprojekten sind inzwischen 24 entschieden, für vier weitere werden noch Entscheidungsvorlagen erstellt und drei aufgrund einer anstehenden Fusion verschoben. Für knapp zwei Drittel des avisierten Einsparungsvolumens wurden positive Umsetzungsentscheidungen getroffen. Ungefähr acht Prozent des Einsparpotenzials sollen aus unterschiedlichen Gründen nicht gehoben werden. Weitere sieben Prozent wurden ebenfalls mit Blick auf die anstehende Fusion verschoben, etwa das Teilprojekt Kurierdienst, das wegen des sich ändernden Geschäftsgebiets zunächst nicht weiterverfolgt wird. Die noch ausstehenden Entscheidungen betreffen zirka ein Viertel des ursprünglichen Einsparungsziels (s. Abb. 4).

Als weitere Konsequenz des Projekts soll überall, wo noch nicht geschehen, die fachliche und die kaufmännische Verantwortung zusammengeführt werden und zwar sowohl organisatorisch als auch in der Administration der zugrundeliegenden Datenbanken. Bei Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen wird sich das Projekt „Aktives Sachkostenmanagement“ innerhalb eines Jahres amortisiert haben.

## Fazit

Das Projekt „Aktives Sachkostenmanagement“ war erfolgreich. Für die Zukunft nimmt die Sparkasse Hildesheim über die eigentlichen Kosteneinsparungen hinaus eine Menge an Erfahrungen in den einzelnen Fachthemen mit. Der an zentraler Stelle sitzende Sachkostenmanager kennt nun im Detail die wesentlichen Stellschrauben, um die einzelnen Teilbudgets inklusive der wesentlichen Verträge und ihre Fälligkeiten steuern zu können. Die Budgetverantwortlichen können zudem die Erfahrungen aus den Ausschreibungen für künftige Verhandlungen nutzen.

Das Thema Kosteneinsparungen wird die Bankenwelt auch künftig nicht loslassen. Dazu ist das Einrichten eines kontinuierlichen zentralen Sachkostenmanagements unabdingbar, das nur mit einem hohen Maß an Transparenz funktionieren kann. Jedoch wird das natürliche „Beharrungsvermögen“ auf gewohnte Strukturen auch durch ein zentrales Sachkostenmanagement nicht gänzlich aufgehoben werden können. Somit wird auch künftig das regelmäßige Einholen externer Expertise nötig sein.

## Autoren

Uwe Mertins ist Leiter Unternehmenssteuerung bei der Sparkasse Hildesheim.

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