

Udo Borchers
ist Leiter Rechnungswesen /
Controlling der Kreissparkasse
Osterholz.

Herr Marcus Weinrich
ist Managing Partner M.W.
BERGEN BRYGGEN GmbH in
Augsburg.

Handeln ist das Gebot der Stunde

Nur eine konsequente Prüfung hilft, Sachkosten einzusparen

Das Kostenmanagement ist kein Selbstläufer. Selbst Johann Wolfgang von Goethe wusste, dass „der Wille lockt die Taten nicht herbei“. Will eine Sparkasse ihre Sachkosten nachhaltig reduzieren, muss sie zunächst sehr intensiv und sachkundig das heterogene Gewirr an Kostenblöcken durchforsten und ordnen, um überhaupt einen genauen Überblick zu erhalten. Bei dieser Datenanalyse kann es aber nicht bleiben. Sollen Kosten eingespart werden, müssen konsequent Prozessalternativen gesucht, eingeführt und gepflegt werden. Diesen nicht ganz einfachen Weg hat die Kreissparkasse Osterholz erfolgreich beschritten.

Das Thema Sachkostenmanagement ist nicht neu und zwischenzeitlich auch fest in die Betriebsabläufe der Sparkassen integriert. Wie das Sachkostenmanagement dauerhaft in einem Institut verankert werden kann, ist inzwischen in den seit 2004 vorliegenden Leitfäden des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) zu entnehmen. Jedes Haus kann und sollte dies tun. Auch wenn es schwierig ist, eine konkrete Sachkosten-Benchmark vorzugeben, orientieren sich die meisten Häuser dennoch am strategischen Ziel der Sparkassen-Finanzgruppe einer Cost-Income-Ratio (CIR) von 60 %. Sie ist nicht unproblematisch, weil sie für die Bewertung der Sachkosten eine gewisse Ertragslastigkeit mit sich bringt.

Zielfestlegung

Der Kreissparkasse Osterholz stellte sich 2006 die Frage, wie sie die eigene Sachkostenquote von damals 0,75 % der Bilanzsumme bzw. 11 Mio. Euro inhaltlich bewerten sollte. Dabei galt es, Orientierungsgrößen zu bestimmen, anhand denen sich verlässliche Einspargrößen in absoluten Zahlen finden lassen. Im Wissen der offensichtlichen Schwachstellen vieler Benchmark- und Abweichungsanalysen wählte sie damals den in einem ersten Schritt als Ziel vom DSGV ermittelten Durchschnitt in Höhe von 0,69 % der Sachaufwendungen (s. Abb. 1).

Das Institut war sich dabei bewusst, dass hausindividuelle Strukturen und geschäftspolitische Ausrichtung dabei nicht berücksichtigt sind. Ungeachtet dessen ist es immer besser, zunächst ein Ziel konkret zu formulieren, bevor man sich in weiteren Analysen und Vergleichen verliert, die schlussendlich eine konkrete Zielformulierung vermissen lassen. Für die Kreissparkas-

se Osterholz errechnete sich daraus ein Einsparpotenzial in Höhe von 890 000 Euro pro Jahr bzw. 7,9 % der laufenden Sachkosten.

Mit dieser Zielvorstellung vor Augen war es nun erforderlich, Maßnahmen festzulegen, mit denen die geplante Einsparung erreicht werden sollte. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung M.W. BERGEN BRYGGEN GmbH (Düsseldorf/Augsburg) startete die Kreissparkasse ein Projekt. In einer Projektvorphase untersuchte das Projektteam anhand einer Ergebnisvalidierung die Ist-Situation im Sachkostenbereich. Dabei erhob es über alle Kostengruppen und -arten kurz- und mittelfristig hinweg die realistischerweise möglichen Einsparpotenziale.

Erwartungsgemäß zeigte diese Voranalyse, dass die ursprüngliche Annahme, zeitnah ein Einsparpotenzial von 7,9 % erreichen zu können, doch eher theoretischer Natur war, als Anhaltgröße aber durchaus herangezogen werden konnte. Die realistisch zu erzielende Einsparung wurde mit 5,5 % des Sachaufwandes kalkuliert, was einem absoluten Wert von 613 000 Euro pro Jahr entsprach. Diese eingesparte Summe verteilte sich breit auf viele Untersuchungsbereiche.

Konsequente Realisierung

Sollten die geplanten Einsparungen realisiert werden, läge die Kreissparkasse Osterholz zwar noch immer über dem Mittelwert der Sparkassen, aber unter dem Schnitt der für sie zunächst einmal relevanten niedersächsischen Sparkassen. In umfangreichen Detailbetrachtungen konnten die einzelnen Einsparpositionen dann bestätigt und zusätzlich erläutert werden. Dabei zeigte es sich, dass die vorliegenden Daten aus

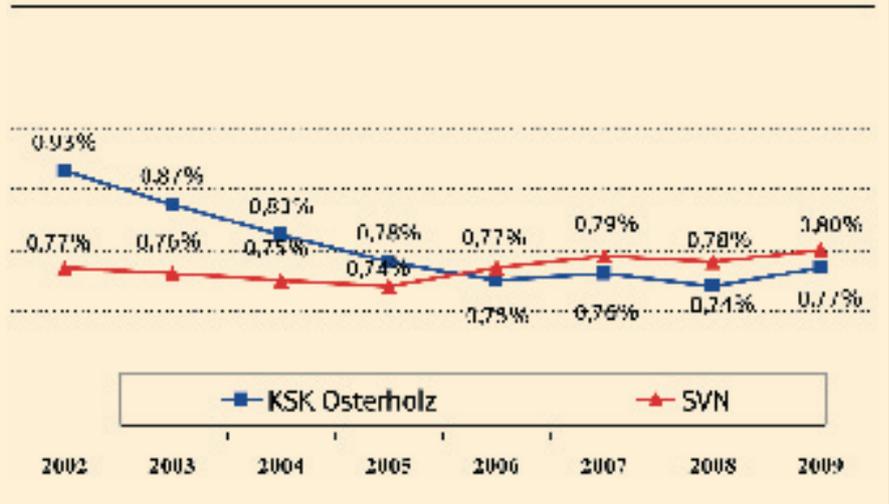
diversen Abweichungsanalysen, Betriebsvergleichen oder speziellen Sachkosten-Checks grundsätzlich hilfreich sind und auch künftig wichtige Grundlagen bilden werden, für die konkrete Ermittlung des Einsparpotenzials jedoch nicht ausreichen würden. Um eine genaue Ermittlung der Position der Sparkasse vornehmen zu können, mussten neben regionalen Besonderheiten zusätzlich ablauf- und aufbauorganisatorische Unterschiede zur Bewertung und Steuerung der Kostensituation herangezogen werden.

Nicht selten scheitern vielversprechende Projekte an einer unzureichenden und nicht konsequent durchgeführten Umsetzung. Dafür gibt es vielerlei Gründe, eine häufige Ursache ist die „Unmöglichkeit der Entscheidung“, eine andere die sich ändernden Rahmenbedingungen im Laufe eines Projekts. Entscheidungshindernisse resultieren nicht selten aus geschäftspolitischen Vorgaben, die es einem Hause unmöglich machen, rein betriebswirtschaftlich sinnvolle Optimierungsmaßnahmen zeitnah umsetzen zu können.

Beispiele für solche Problemfelder sind etwa mögliche Auslagerungen bestimmter Tätigkeitsbereiche oder auch die Inanspruchnahme von Marktleistungen, die bisweilen außerhalb der eigenen Organisation zu günstigeren Konditionen beschafft werden können. Jüngste Anschauungsobjekte für sich verändernde Rahmenbedingungen sind die Fusion der beiden Rechenzentren FinanzIT und Sparkassen Informatik zur Finanz Informatik oder der Wegfall eines Wettbewerbers im Postdienstleistungsbereich.

Ein klassischer Engpass bei der Realisierung von Einsparpotenzialen sind nicht selten interne Kapazitätsengpässe, da bestimmte Maßnahmen neben einer intensiven

Entwicklung der Sachaufwandsquote der Kreissparkasse Osterholz von 2002 bis 2009



Marktkenntnis vor allem auch einen hohen Zeitaufwand in Form von Vorleistungen und der Erstellung von Ausschreibungsunterlagen oder der Durchführung sogenannter Beauty-Contests erfordert. Hinzu kommt nicht selten die rechtliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ausschreibungen und Vergabeverfahren, etwa mangels Kenntnisse der Details der Verdingungsordnung für Leistungen (VOL), die sich schlussendlich zu einem Kollateral-Risiko für die jeweilige Sparkasse entwickeln können.

Nicht selten besteht zudem die Gefahr, dass Projekte zwar angepackt und realisiert werden, letztlich aber das Ziel verfehlen, weil sie bei weitem nicht das erbracht haben, was ursprünglich kalkuliert oder möglich gewesen wäre. So musste auch die Kreissparkasse Osterholz feststellen, dass sie selbstverständlich viele Sachkostenthemen in Eigenregie bearbeiten kann. Dazu gehören etwa die Postbearbeitung, die Bargeldlogistik und SB-Technik, der Zahlungsverkehr, der Telefonservice, die Bürokommunikationstechnik, das Warenlager, die Sicherheitstechnik oder das Facilitymanagement.

Dennoch gelangte sie wegen bekannter Faktoren zu der Überzeugung, dass die Umsetzung der Vorschläge aus der Vorstudie in Zusammenarbeit mit einem externen Beratungshaus viele Vorteile hat. Dabei spielte für die Sparkasse vor allem der Aspekt der „Nutzenstiftung“ eine wichtige Rolle. Gemeint ist dabei vor allem, dass sie von dem Know-how sowie der Kenntnis über Marktangebote und -preise des externen Unternehmens profitieren wollte. Die Einbindung der Kenntnisse in das Projekt sollte nicht zuletzt den Wissenstransfer zur nachhaltigen Verankerung des Sachkostenmanagements fördern.

Zu häufig begegnen Sparkassen noch Fragen des Facility Managements, vor allem aber der Energiekosten mit einer gewissen Ohnmacht und sehen kaum Möglichkeiten, in Eigenregie diese Kosten in ihren Häusern spürbar senken zu können. Trotz liberalisierter Energiemärkte im Strom- und Gasbereich scheint die Stimmung verbreitet zu sein, dass der Kostenanstieg kaum abwendbar ist. Daran hat bislang auch wenig geändert, dass die Sparkassen-Finanzgruppe mit ihrem Konzept „Management eigener Immobilien“ inzwischen ein umfassendes Modell für das Management des immobilien Vermögens entwickelt hat. Darin finden sich auch Antworten, wie auf solche Marktentwicklung sinnvoll reagiert werden kann. Doch fühlen

sich noch viele Institute zu sehr an die Welt ihrer Kunden- und Lieferantenverhältnisse gebunden. Hier erscheint es mehr denn je erforderlich, über den Tellerrand hinauszuschauen. Das Ergebnis eines solchen Prozesses ist typischerweise, dass Einsparungen in Kombination technischer Faktoren und Preisfaktoren erzielt werden.

Projektverfahren

Die Kreissparkasse Osterholz hatte sich von Anfang an vorgenommen, alle Projektthemen konsequent und tabulos zu prüfen, um ein umfassendes Bild ihrer Optimierungsmöglichkeiten erhalten zu können. Alle hier skizzierten Maßnahmen wurden ebenso wie die während des Projekts teilweise neu „aufgemachten Baustellen“ sorgfältig geprüft. Jeder Themenbereich bzw. Kostenblock wurde zunächst sorgfältig auf seinen Ist-Zustand hin untersucht. Danach erarbeitete das Projektteam Alternativen, prüfte und beschrieb ihre Auswirkungen auf das Haus für den Fall, dass sie realisiert würden.

Für alle möglichen Maßnahmen wurden dabei absolute Einspargrößen berechnet. Diese Vorschläge wurden mit den Fachbereichen abgestimmt und während des Projekts als Entscheidungsvorlage an den Vorstand weitergereicht. Die dafür nicht selten erforderlichen Verhandlungen mit externen Kunden bzw. Nicht-Kunden oder die Markterhebung externer Daten wurden vorrangig von M.W. BERGEN BRYGGEN erbracht und in Abstimmung mit der Sparkasse in Form einer Entscheidungsvorlage aufbereitet.

Der Vorstand der Kreissparkasse setzte dem Projekt einen engen Zeitrahmen, so dass Meilensteine akribisch angesteuert und das Projekt bereits nach rund acht Monaten erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Dazu nutzte die Sparkasse lediglich 80 externe Beratertage. Der Erfolg stellte sich in Form sofort umgesetzter Einsparvorschläge ein, die zu einer jährlichen Entlastung von 400 000 Euro führten. Ein Potenzial in Höhe von 200 000 Euro sollte aus geschäftspolitischen Gründen später realisiert werden.

Kostensensibilisierung

2008 zeichnete sich bereits ab, dass die Kreissparkasse Osterholz mit einer annähernden Stabilität der Sachaufwendungen erkennbar unter dem Schnitt der Sparkassen in Niedersachsen liegt. So erfreulich dieses Ergebnis auch ist, so wenig ist es anhand des reinen Zahlenmaterials der vorliegenden betriebswirtschaftlichen Standardauswertungen zu erkennen. Trotz der Realisierung erheblicher Einsparpotenziale kann derzeit nur sichergestellt werden, dass die auf das Haus zukommenden Preiserhöhungen in den einzelnen Bereichen kompensiert werden können. Gerade diese Erkenntnis macht es besonders wichtig, sich permanent und immer wieder mit dem Thema Sachkostenoptimierung bzw. aktives Sachkostenmanagement zu beschäftigen. Eine Kostensteigerung auf hohem Niveau ist deutlich schmerzhafter als eine Kostenstabilisierung bei erkennbar ungünstigeren Rahmenbedingungen.

Die Kreissparkasse Osterholz hat als Nebeneffekt aus diesem Projekt erkannt, dass die Zusammenarbeit der eigenen Fachbereiche mit Spezialisten aus dem Kostenmanagement dazu geführt hat, dass alle Mitarbeiter erkennbar für Kostenfragen sensibilisiert worden sind. Das Kostenbewusstsein im Hause wurde geschärft, und die Akzeptanz des Sachkostenmanagements ist gestiegen.