

SparkassenZeitung



BETRIEB & BANKSTEUERUNG | BBL_Sachkostenmanagement

Selbst der Strom ist jetzt günstiger

Sachkosten wurden um über eine Million Euro pro Jahr reduziert. Mit welchen Maßnahmen es gelingen kann, ein Institut auf Zukunft zu trimmen, zeigt das Beispiel der Sparkasse Mainfranken Würzburg.

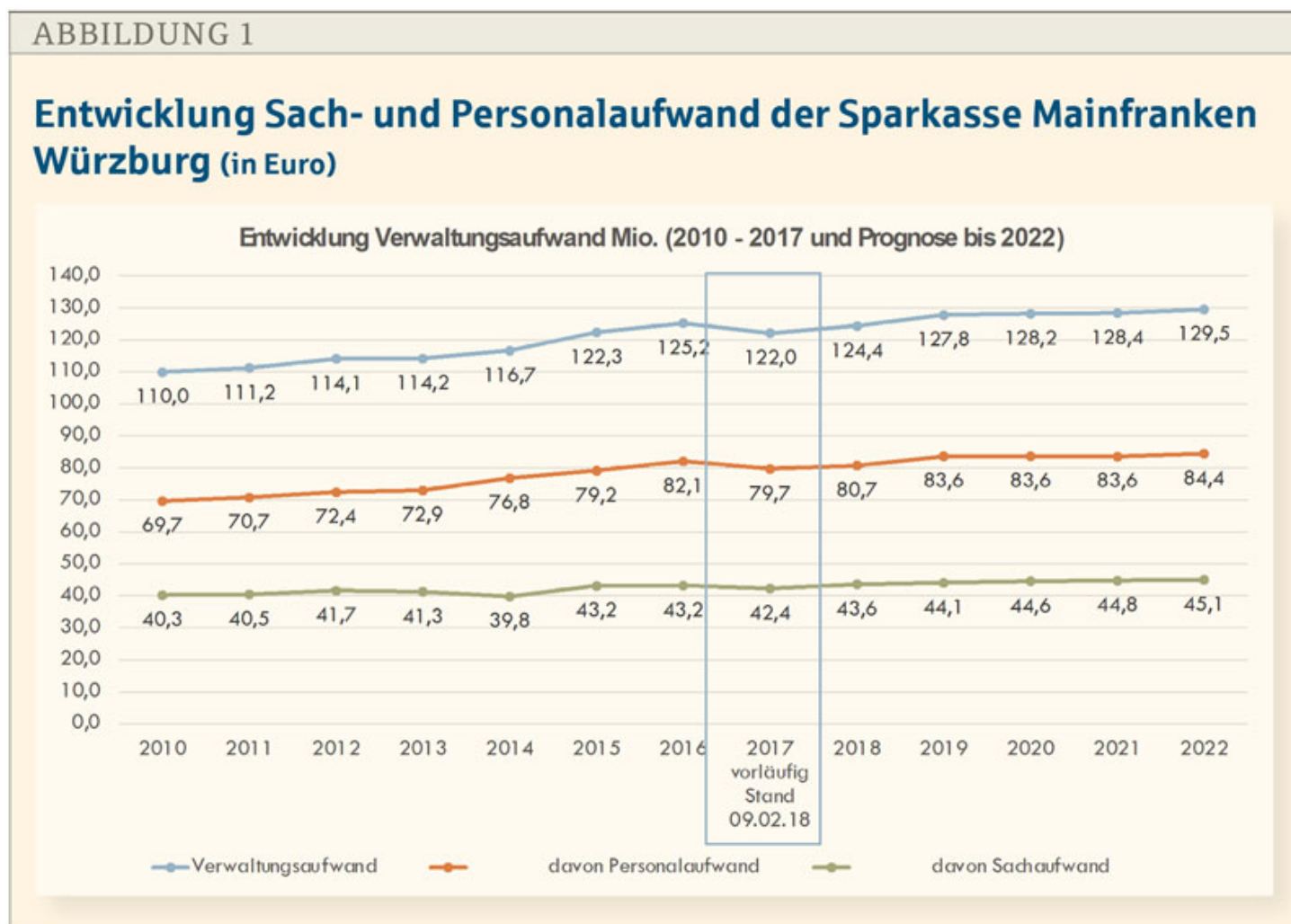
Die Sparkasse Mainfranken Würzburg ist mit einer Bilanzsumme von rund 9,7 Milliarden Euro (2020), nahezu 100 Standorten (Beratungcenter, Filialen, Kundenservicecenter, digitalem Beratungcenter und SB-Stellen/GAA-Stellen) sowie mehr als 1500 Mitarbeitern eine der größten Sparkassen in Bayern und gehört zu den 30 größten Sparkassen Deutschlands. Durch die Fusion von vier Sparkassen ist 2000 mit rund 3000 Quadratkilometern Geschäftsgebiet und über 500.000 Einwohnern eine der größten Flächensparkassen Deutschland entstanden.

Weil die Kosten permanent gestiegen sind, hat die Sparkasse 2017 beschlossen, einen besonderen Fokus auf die Sachaufwendungen zu legen. In einem ersten Schritt ist von der Sparkasse – über die Erkenntnisse aus dem Betriebsvergleich und dem Sachkostenportal hinaus – zunächst eine detaillierte Positionsbeschreibung bei den Sachaufwendungen beauftragt

worden. Ziel war dabei, für die Zukunft möglichst viele Einsparoptionen in den einzelnen Kostenarten zu finden.

Kostensituation im Überblick

Der relative Wert der Verwaltungsaufwendungen (Personal- und Sachaufwendungen) ist zwischen 2010 und 2022 (prognostiziert) latent gefallen. Eine Betrachtung in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme allein ist dabei jedoch noch nicht aussagekräftig.



© BBL

Zum anderen lässt sich erkennen, dass der absolute Kostenaufwand im Bereich der Verwaltungskosten und der hier betrachteten Sachaufwendungen permanent steigt (siehe Abb. 1). Wenig überraschend ist der wesentliche Kostentreiber im Bereich der Verwaltungskosten das Personal. Aber auch für die Sachaufwendungen zeigt sich ein prognostizierter Anstieg von rund fünf Millionen Euro ($x > 10$ Prozent) in den Jahren 2010 bis 2022. Für sich genommen muss das nicht automatisch eine negative Entwicklung bedeuten, würden im Gegenzug die Ergebnisse überproportional steigen. Aber gerade das ist – vor allem in den vergangenen Jahren und prognostiziert für die kommenden Jahre – nicht der Fall beziehungsweise nicht zu erwarten.

Gibt es solche nachhaltigen Effekte, sollten konkrete Maßnahmen speziell im Bereich Zins- und Provisionsergebnis ergriffen werden. Gleichzeitig sind auch die Betriebskosten zu reduzieren, die derzeit bei fast allen Banken wieder verstärkt in den Vordergrund rücken.

Diese Erkenntnis ist nicht neu und wird von fast allen Kreditinstituten Deutschlands beherzigt. Die Frage ist nur:

- Wie kann ein solcher Optimierungsprozess mit einem bestmöglichen Output, einer nachhaltigen Implementierung und Umsetzung sowie einer überschaubaren Belastung der eigenen Organisation angestoßen werden?

Erste Schritte für einen Sachkosten-Optimierungsprozess

ABBILDUNG 2

Themenbereiche mit Einsparpotentialen

| TP Nr. | Bezeichnung |
|--------|---------------------------------------|
| 01 | Reinigung (UHR, Glas, Außenanlagen) |
| 02 | Energie (Strom, Gas) |
| 03 | Geld und Werttransport, Hauptkasse |
| 04 | Kurierkosten (GS Ver- und Entsorgung) |
| 05 | Wartungsverträge |
| 07 | Fachliteratur, Zeitung, Zeitschriften |
| 08 | Wartung SB-Komponenten |
| 09 | Druckoutputmanagement |
| 10 | Wirtschaftsinformationssysteme |
| 11 | Software |
| 12 | Versicherungen |
| 13 | Marketing/Werbekosten |
| 14 | Büromaterial |
| 15 | Sonstige Kostenformen |

© BBL

Nach einer umfangreichen Analyse möglicher Optionen hat sich die Sparkasse Mainfranken Würzburg 2017 dazu entschlossen, das Projekt „Sachkostenoptimierung“ mit externer Begleitung anzugehen. Gewählt worden ist vor diesem Hintergrund ein Verfahren mit verschiedenen Vorgaben:

- Organisation wird nicht überlastet.
- Heft des Handelns bleibt in der Hand der Sparkasse.
- Untersuchung muss in eine Umsetzung münden, deren Ergebnisse sich auch unmittelbar auf die Gewinn- und Verlustrechnung des Instituts auswirken.

Der erste Schritt war zunächst auf einen Zeitraum von etwa drei Monaten terminiert. Für die notwendige Transparenz sorgen sollte eine Positionsbestimmung über alle Sachkostenarten hinweg. Angestrebtes Ergebnis: eine Art Roadmap für die Sparkasse. Aus der sollte zum einen hervorgehen, wie hoch die Einsparung aus den einzelnen Segmenten in absoluten Größen formuliert und dargestellt werden kann. Zum anderen waren Handlungs-

empfehlungen gewünscht, wie potenzielle Einsparungen in der Praxis zu erreichen sind.

Eine der wesentlichen ersten Aufgaben bei einem solchen Projekt ist es, aufzuzeigen, wie hoch die mögliche optimierbare Masse, sprich in absoluten Zahlen der Anteil des gesamten Sachaufwands ist, der überhaupt als manövrierbare Masse für eine Optimierung herangezogen werden kann.

Hier finden Sie weitere Beiträge aus den Betriebswirtschaftlichen Blättern (BBL)

⇒ Infotipp: Setzen Sie auf diesen Link ein Bookmark – und Sie haben jederzeit einen Überblick über die Betriebswirtschaftlichen Blätter.

Auch wenn der Sachaufwand der Sparkasse Mainfranken Würzburg 2017 zirka 42,4 Millionen Euro pro Jahr betragen hat, war recht schnell klar, dass die Höhe der optimierbaren Masse bei rund 14 Millionen Euro pro Jahr liegt. Abbildung 2 zeigt die aus dieser Betrachtung heraus resultierenden Themenbereiche, in denen Einsparungen zu erwarten waren. In der Summe ist die Höhe möglicher Einsparungen auf bis zu 1,5 Millionen Euro (Untergrenze: zirka eine Million Euro) skizziert worden.

Neben den absoluten Zahlen war es dem Management der Sparkasse ebenso wichtig, durch eine neu geschaffene Stelle eines Kostenmanagers/-in ein dauerhaftes Kostenmanagement zu implementieren. Die wesentlichen Bausteine dieses Kostenmanagements zeigt Abbildung 3.

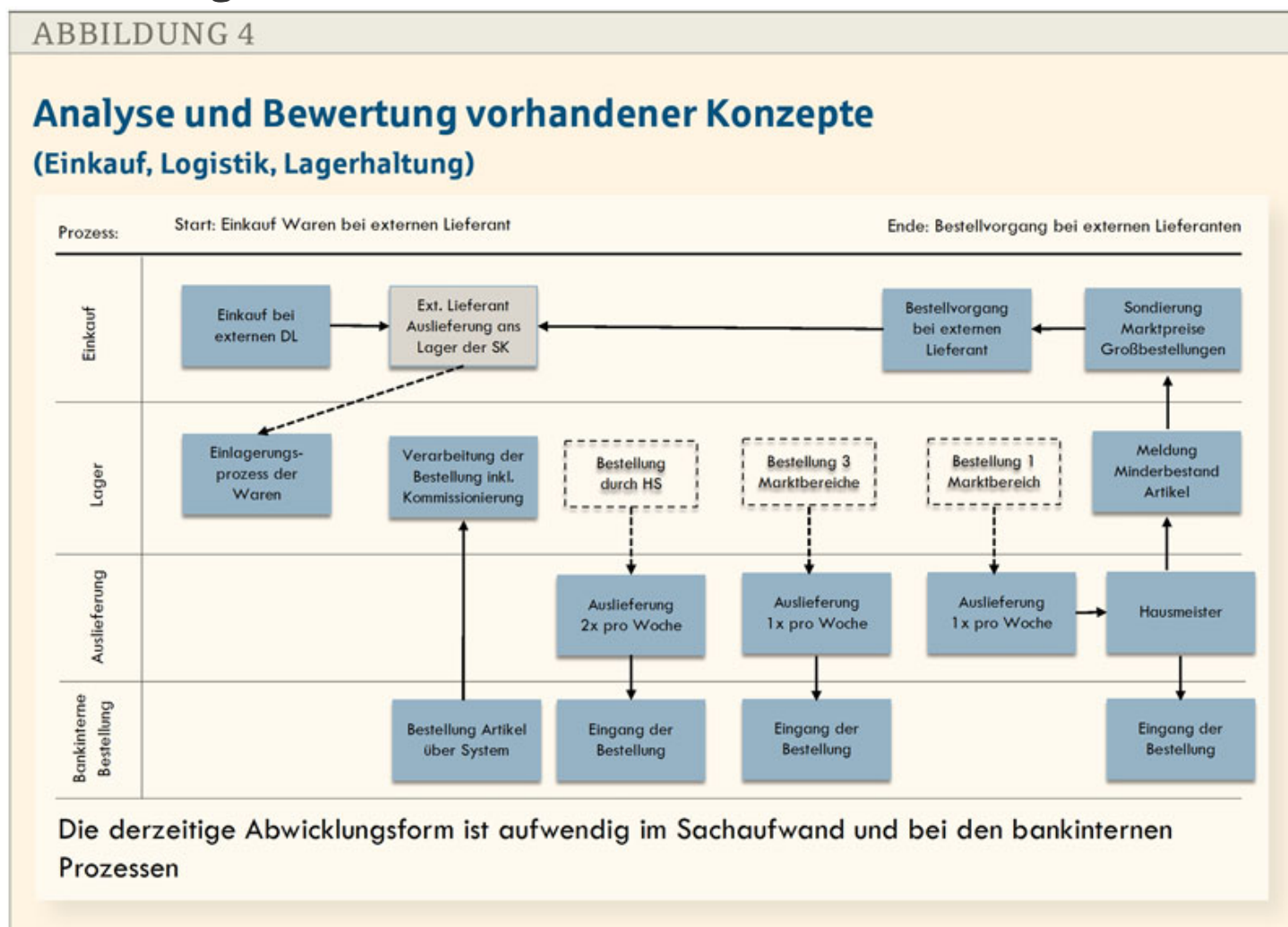


© BBL

Die Positionsbestimmung hat selbstverständlich auch alle sachkostenrelevanten Prozesse wie Einkauf, Logistik und Lagerhaltung (Materialwirtschaft)

umfasst, deren Optimierung eine wichtige Grundlage war, um Sach- und gegebenenfalls Personalaufwendungen ebenfalls zu reduzieren. Schritt für Schritt sind somit alle der in Abbildung 3 enthaltenen Teilbereiche detailliert analysiert und bewertet worden. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen sind auf dieser Basis in einer fachlichen und zeitlichen Roadmap abgebildet worden. Eine BdZ-Relevanz gab es 2017 noch nicht, da das DSGVO-Modell „Betrieb der Zukunft“ noch nicht zur Verfügung stand.

Umsetzung der Maßnahmen



© BBL

Nach mehreren Monaten Analysearbeit und Erstellung eines weiteren Fahrplans haben Vorstand und Sparkassenmanagement einen Umsetzungsauftrag erteilt, um die Erkenntnisse aus der Positionsbestimmung in echte Einspargrößen münden zu lassen.

Dazu gehörte zum einen, dass die Sparkasse mit Unterstützung des Beraters die Position des/der Sachkostenmanagers/-managerin (SKM) erfolgreich aus einer Tochtergesellschaft besetzen konnte. Diese Besetzung war in gewissem Maße zeitkritisch, denn laut Plan sollte der neue Stelleninhaber von vornherein in Methoden und Vorgehensweisen des Beraters eingebunden werden, um somit eine nachhaltige und eigenständige Betreuung des dauerhaften Sachkosten-Optimierungsprozesses sicherzustellen.

Diese Vorgehensweise wird auch als sogenanntes „enabling“ bezeichnet, sprich eine Situation, bei der der Kunde befähigt wird, die Methoden und Vorgehensweisen des Beraters auch künftig eigenständig übernehmen zu

können. Parallel dazu sind die einzelnen Untersuchungsbereiche strukturiert, mit Ansprechpartnern versehen und jeweils in Form von Steckbriefen als eigener Baustein im Gesamtkonzept „Aktives Sachkostenmanagement“ definiert worden.

Diese Steckbriefe sind dabei auf die Abhängigkeiten untereinander beziehungsweise zu anderen Organisationseinheiten des Hauses hin überprüft worden, um sie in einen zeitlich sinnvollen Umsetzungsfahrplan zu bringen. Ziel war es, dass die einzelnen Maßnahmen aufeinander aufbauen beziehungsweise da wo möglich parallel angestoßen werden konnten.

Themen sind damit nicht sequenziell, sondern in gewissem Maße simultan abgearbeitet worden. Diese Steckbriefe waren Bestandteil einer Projektstatusliste, die Abbildung 4 zeigt. Diese Liste war dynamisch angelegt und hat dadurch immer den genauen Umsetzungsstand des Projekts gezeigt. Projektverantwortlichen in der Sparkasse ist sie monatlich präsentiert worden. Auf Grundlage dieser Übersicht ist dann zusammen mit den Beratern über das weitere Vorgehen entschieden worden.

Schnittstellen zum „Betrieb der Zukunft“

Der Projektstart ist in der zweiten Jahreshälfte 2018 zunächst noch unabhängig von den BdZ-Erkenntnissen erfolgt. Mit der Einführung von BdZ musste die Sparkasse überlegen, in welcher Form das Sachkostenprojekt hier integrierbar war.

BdZ an sich umfasst die zahlentechnische Analyse aller Betriebskosten sowie mithilfe vorgegebener Erfassungskonzepte eine Musterkalkulation möglicher Optimierungspotenziale. Die Erkenntnisse hieraus haben sich vor allem im Hinblick auf eine Standardisierung bestimmter Bankprozesse als sehr hilfreich erwiesen. Zugleich haben sie aber auch gezeigt, dass sie bei bestimmten Themen erwartungsgemäß nicht die Tiefe dafür aufwiesen, um Optimierungspotenziale auch tatsächlich umsetzen zu können.

Da dies auch nicht der originäre Ansatz des BdZ ist, sondern eher die Unterstützung beim Erkennen vorhandener Optimierungspotenziale, hat sich schnell herausgestellt, dass dies eher ein Leitfaden für die Umsetzung der Sachaufwandsoptimierung war.

Das Sachkostenmanagementprojekt hat schlüssige Antworten auf vorher ermittelte, im Wesentlichen datengetriebene Erkenntnisse gegeben, um die Optimierung auch G+V-wirksam werden zu lassen. Deutlich gezeigt hat es die Schnittstelle zwischen prozessunabhängig zu optimierenden Sachaufwendungen (zum Beispiel Energieeinkauf), aber auch Sachaufwendungen, deren Prozessrelevanz relativ hoch ist (zum Beispiel die ganze

Thematik der Wertlogistik mit den Teilaspekten Hauptkasse, Geldver- und -entsorgung, Betreuung von SB-Komponenten).

Vorgehensweise am Beispiel des Teilprojekts Strom

Vor Projektbeginn hat die Sparkasse ihren Strom von 15 verschiedenen lokalen Lieferanten bezogen (200 Stromzähler, 6,2 Millionen Kilowatt Strom und rund 1,3 Millionen Euro Stromkosten). Im Rahmen des Teilprojekts ging es nun darum, das Energiemanagement zu optimieren/professionalisieren, wobei folgende Forderungen zu erfüllen waren:

- Reduktion auf einen Anbieter;
- Senkung des administrativen Aufwands des zuständigen Mitarbeiters für Rechnungsprüfung, Controlling (Verbrauch und Kosten) sowie Abschluss und der Laufzeit der Lieferverträge;
- Umsetzung energetischer Maßnahmen zur Senkung des Stromverbrauchs (Nachhaltigkeit).

Die detaillierten Daten aller Stromverbrauchsstellen sind zunächst durch den Berater und die Verantwortlichen der Sparkasse zusammengestellt worden. Gleichzeitig ist der Umfang der Geschäftsverbindung der einzelnen Lieferanten zur Sparkasse (Einlagen/Kredite/Kundenkalkulation) aufbereitet worden.

Im Hinblick auf die lokale Verwurzelung und langjährige Geschäftsverbindung sind alle bisherigen Lieferanten bereits vor der Ausschreibung durch den Berater im Auftrag der Sparkasse und vereinzelt durch das Institut selbst kontaktiert worden. Oberste Maxime war hier, transparent, offen und fair zu informieren.

Intern wie extern ist diese Vorgehensweise überwiegend auf großes Verständnis und Nachvollziehbarkeit gestoßen. Erst danach ist für eine erste Preisindikation der gesamte Strombezug ausgeschrieben worden. In dieses Verfahren sind alle bisherigen Lieferanten einbezogen worden. Sämtliche Lieferverträge wurden zum nächstmöglichen Termin gekündigt.

Eingehende Angebote sind eingehend gesichtet und bewertet worden. Zwei Punkte haben sich bei den Rückläufen herauskristallisiert:

- Nicht alle bisherigen Anbieter wollten beziehungsweise konnten alle Verbrauchsstellen beliefern.
- Ein Festpreis für drei und vier Jahre war nicht von allen Anbietern bezifferbar.

Für eine zweite Preisindikation sind in der Folge nur noch solche lokalen Anbieter eingeladen worden, die versichert haben, alle Verbrauchsstellen mit einem mehrjährigen Festpreis beliefern zu können. Zusätzlich sind Angebote bei zwei überörtlich/deutschlandweit tätigen Anbieter angefragt worden.

Erfreulicherweise hat ein regionaler Anbieter nicht nur den günstigsten Preis verlangt, sondern für die internen Arbeitsabläufe der Sparkasse auch die beste Lösung geboten. Man hat sich deshalb für einen dreijährigen Festpreis (2019 bis 2021) entschieden.

Das in der Positionsbestimmung (Vorstudie) taxierte Einsparpotenzial von 50.000 Euro an Sach- und Personalkosten konnte mit 44.000 Euro nahezu erreicht werden.

Fazit

Im dritten Quartal 2018 hat die Sparkasse Mainfranken Würzburg mit einer Umsetzungsstudie für ein neues Sachkostenmanagement begonnen.

Ausgelegt war der Projektplan zunächst auf eine Laufzeit von zirka zwei Jahren. Coronabedingt kam es im Verlauf zu einer Verzögerung von rund sechs Monaten.

Zu Projektbeginn war die Sachkostenquote des bayerischen Instituts für ein Flächenhaus mit vielen Geschäftsstellen im Vergleich zu anderen Sparkassen recht günstig. Das hat unter anderem auch daran gelegen, dass Kostensenkung für die verantwortlichen Mitarbeiter immer schon ein wichtiges Thema war.

Trotz dieser guten Ausgangslage waren strukturelle Veränderungen erforderlich, um Kundenanforderungen an die Sparkasse und dem digitalen Fortschritt optimal gerecht zu werden. Dazu haben unter anderem gezählt: Beziehungen zu Dienstleistern, Überdenken des eigenen Anforderungsprofils, Hinterfragen sachkostenrelevanter Prozesse, aber auch aktuelle Preis-Benchmarks, um Leistungen im notwendigen Maße zu optimalen Konditionen einkaufen zu können.

Rückblickend lässt sich festhalten, dass die in der Positionsbestimmung berechneten Einsparpotenziale tatsächlich in der Sparkasse umgesetzt werden können. Hierbei amortisieren sich die Beraterkosten bereits durch die erzielbaren Einsparungen innerhalb eines Jahres.

Die Sparkasse ist nun mit der neuen Position des Sachkostenmanagers so gut aufgestellt, dass dieser Bereich künftig mit eigenen Ressourcen betreut werden kann und sich weitere Optimierungsansätze rechtzeitig erkennen lassen.

Unterstützt werden diese Bemühungen durch die verbandsseitig initiierten Instrumente wie BdZ. Mit Recht lässt sich behaupten, dass ein projektaktives Sachkostenmanagement zu „einem“ der Umsetzungsstränge des BdZ werden kann.

Autoren

Peter Rudloff ist Bereichsdirektor Betriebswirtschaft und Leiter Risikocontrolling bei der Sparkasse Mainfranken Würzburg.

Marcus Weinrich ist Managing Director bei der Synpulse Deutschland GmbH in Düsseldorf.

Hier finden Sie weitere Beiträge aus den Betriebswirtschaftlichen Blättern (BBL)

⇒ Infotipp: Setzen Sie auf diesen Link ein Bookmark – und Sie haben jederzeit einen Überblick über die Betriebswirtschaftlichen Blätter.

Peter Rudloff, Marcus Weinrich – 12. Februar 2021