

Betriebswirtschaftliche Blätter

16. März 2018 - 08:30 | Sachkostenmanagement

Funktion vor Position

Marcus Weinrich

Ein Sachkostenmanagement (SKM) ist nach landläufiger Meinung schon lange eine Pflichtübung für die Institute. Nimmt man sich jedoch die Zeit, die Thematik ein wenig differenzierter zu betrachten, fällt mitunter auf, dass der Weg zu einem nachhaltigen SKM doch nicht so einfach zu beschreiten ist, wie häufig suggeriert wird.



Ein nachhaltiges Sachkostenmanagement in einem Institut einzuführen, bleibt eine herausfordernde Aufgabe. (bnein/fotolia)

Ein (Sach-)Kostenmanagement (SKM) ist eine notwendige Funktion, um an zentraler Stelle die für eine Kostensteuerung erforderliche Transparenz zu schaffen. Auf deren Grundlage können dann Kostenplanungen einheitlich und nachvollziehbar erstellt und laufend überwacht werden. Die Umsetzung der Kostenoptimierungsmaßnahmen wird vom SKM aktiv begleitet. Das SKM soll weiterhin dabei helfen, Vertragsdetails (Laufzeiten, Umfang, Preise etc.) gezielt auf Basis von Kennzahlen zu reporten, zu überwachen und bei Bedarf notwendige Maßnahmen zusammen mit den Fachabteilungen anzustoßen.

Diese kurze Skizze eines SKM lässt schon erahnen, dass zunächst die Funktion anstelle der Position (eines Sachkostenmanagers) im Vordergrund steht. Ein effizientes SKM wie auch die Installation eines entsprechenden "Managers" kann erst dann erfolgen, wenn die Institute zunächst ein umfassendes Optimierungsprogramm durchlaufen haben. Ein SKM auf ineffizienten Strukturen aufzusetzen, ist daher wirkungslos.

Abgrenzungskriterien

Ein Sachkostenmanagement weist etwa im Vergleich zu den Standard-SKO-Modellen einige Besonderheiten auf:

- Es gibt in der Literatur (im Internet) keine Musterschablonen, wie beispielsweise für ein Benchmarking als Managementmethode, um ein SKM bei einem Kreditinstitut einzuführen.
- Alle Ansätze gehen eher in die pragmatische Richtung einer aktiven Reduzierung der Sachkosten im Sinne eines Projekts.
- Es scheint daher zwangsläufig und nachvollziehbar, zunächst folgende Schritte zu gehen:
 - Schaffung der notwendigen Transparenz über alle Sachkosten,
 - Bestimmung der Verantwortlichkeiten im Institut,
 - Darstellung der Schwachstellen,
 - Erarbeitung von Maßnahmen.
- Ein SKM kann nur sinnvoll auf Basis einer optimierten Organisation eingeführt werden. Es versteht sich im ersten Schritt als eine Funktion und nicht notwendigerweise als eine Position.
- SKM ist nicht gleichzusetzen mit einem Kostenoptimierungsprojekt, wohl aber die logische Folge solcher Bemühungen.

Notwendigkeit für ein SKM oder einen Sachkostenmanager

Wenn das SKM als Position im Organigramm verstanden wird, kann die Frage nach der Notwendigkeit nicht zwangsläufig mit Ja beantwortet werden. Ein SKM ist, wie eingangs erwähnt, eine Managementfunktion, die auch ohne die explizite Position eines Sachkostenmanagers in einem Unternehmen verankert werden kann. In diesem Fall liegt die Verantwortung für die Sachaufwendungen in den jeweiligen Funktionsbereichen (kostenverantwortlicher Fachbereich) und unterliegt der direkten Verantwortung der Fachverantwortlichen.

Gibt es im Haus ein einheitliches Monitoring, das darauf basiert, dass die Budgetierung und eine monatliche Nachverfolgung der Kostenentwicklung im Sinne eines Managementcockpits vorgenommen werden kann, so erhöht sich die heute nicht selten nur rudimentär vorhandene Kostentransparenz im erforderlichen Maße. Erst dadurch kann die Kostenentwicklung an zentraler Stelle überwacht sowie deren Auswirkungen bei Abweichungen zeitnah erkannt werden. Dabei handelt es sich allerdings nicht um eine Controlling-Aufgabe im klassischen Sinne, sondern eher um eine Steuerungsaufgabe seitens der Führungsebene.



(BBL)

Über diese Struktur lässt sich schnell erkennen, inwieweit sich die Kosten im Rahmen des Budgets entwickeln. Abweichungen können zum einen direkt auf der Fachebene als auch auf der Managementebene visualisiert und damit hinterfragt werden. Im ersten Schritt ist dieses Idealbild allerdings schwierig umzusetzen, sodass ein hierzu berufener Sachkostenmanager mit der Aufgabe betraut werden kann, diesen Gesamtprozess von der Kostenentstehung bis hin zur Überwachung zu koordinieren und mithilfe entsprechender Systeme die erforderliche Transparenz zu jeder Zeit sicherzustellen. Die Aufgaben des Sachkostenmanagers zeigt Abbildung 1 im Überblick.

Organisatorische Ansiedlung des Sachkostenmanagers

Idealtypisch gibt es hier zwei Optionen. Zum einen wird der Sachkostenmanager im Bereich der Organisation (bzw. der entsprechenden Abteilung) angesiedelt, weil auch hier ein Großteil der Sachaufwendungen verantwortet wird. Eine andere Sichtweise ist, ihn dem Bereich Betriebswirtschaft/Unternehmenssteuerung zuzuordnen, um eine gewisse Unabhängigkeit von sachkostenproduzierenden Unternehmensbereichen sicherzustellen.

Für eine Einführung im Umfeld der Organisation spricht, dass der Sachkostenmanager vielfach ein höheres Fach- Know-how der einzelnen Themenbereiche (z. B. Geschäftsraumkosten, Geschäftsbedarfskosten, Dienstleistungskosten, IT-Kosten) mitbringt und eher als "Sparringspartner" für die Kostenverantwortlichen dienen kann. Als Argument für eine Einführung im Bereich Betriebswirtschaft/Unternehmenssteuerung spricht, dass der Sachkostenmanager eher in Form einer Stabsfunktion direkt dem Management unterstellt werden kann. Dabei wird eine systemische Budgetierung und Kostenkontrolle mit dem Schwerpunkt auf dem Controlling-Aspekt in den Fokus gerückt. Damit soll eine gezielte und effiziente Zusammenführung aller betriebswirtschaftlich relevanten Banksteuerungsdaten sichergestellt werden.

Unabhängig davon, wo der Sachkostenmanager schlussendlich angesiedelt wird, ist es erforderlich, dass er einer gewissen Unabhängigkeit unterliegt und einen klar definierten Handlungsrahmen und Verantwortungsbereich hat.

Anforderungen an einen Sachkostenmanager

ABBILDUNG 2

Einordnung des Sachkostenmanagers

Kategorie	Typ A (keine Weisungsbefugnis)	Typ B (mit Weisungsbefugnis)
Ansiedlung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bereich Betriebswirtschaft/Controlling/Organisation 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dem Vorstand unterstellt (Stabsstelle)/Betriebswirtschaft/Organisation
Budget	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kosten und Budgets werden hinterfragt mit dem Ziel, die Budgetgenauigkeit zu erhöhen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Budgetverantwortliche stehen in Berichtspflicht zum Kostenmanager ➤ Budgets müssen mit KM abgestimmt werden ➤ Budgetüberschreitungen bedürfen ab einer Summe xy der Genehmigung des KM
Konzepte und Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Werden hinterfragt 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Können definiert und vorgegeben werden
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlling von Kostensenkungsmaßnahmen ➤ Laufende (unerwartete) Budgetentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlling von Kostensenkungsmaßnahmen
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostentransparenz erzeugen ➤ Kostenbewusstsein und Sensibilität für das Thema Kostenmanagement erzeugen ➤ Eigenverantwortlichkeiten fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zentrale Budgetsteuerung und Umsetzung der bankinternen Zielvorgaben ➤ Kostentransparenz erzeugen ➤ Kostenbewusstsein durchsetzen

(BBL)

Die Typisierung eines Sachkostenmanagers ist nicht trivial, daher wird versucht, im ersten Schritt die beiden Typen A und B zu unterscheiden. Abbildung 2 zeigt, welche Aufgaben und Funktionen eines Sachkostenmanagers dabei denkbar wären. Diese Typisierung soll nur eine Hilfe sein, um für jedes Haus herausarbeiten zu können, wie das Sachkostenmanagement hausintern verstanden wird und verankert werden soll. Nicht selten liegt die Wahrheit der Position in einer Mischform, bei der zunächst einmal das Profil des Sachkostenmanagers geschärft werden sollte.

Unterstützung der Kostensteuerung durch einen Sachkostenmanager

Bereits oben ist definiert worden, was unter einem SKM als Funktion zu verstehen ist. Die Position des Sachkostenmanagers sollte sich diesen Aufgaben widmen und zunächst einmal das Ziel formulieren, die gesamten Sachkostenströme im Hause zum einen transparent und zum anderen durch eine zeitnahe Verfügbarkeit der entsprechenden Daten steuerbar zu machen. Ganz wichtig ist das Verständnis, dass der Sachkostenmanager nicht in erster Linie ein Sachkostenoptimierer ist.

Er ist hier eher als Impulsgeber an die kostenverantwortlichen Stellen gedacht, der etwa über das Schaffen von Standards (standardisierte Ausschreibungsunterlagen(-methodik)), Einführung eines Vertragsmanagements mit Überwachungsfunktion der Laufzeiten, Etablierung eines einheitlichen Provider-managements (Einkaufsmanagement für Standardgüter), Sparringspartner (im Rahmen der Budgeterstellung etc.) Strukturen legt, die schlussendlich dazu führen, dass die für eine Kostenbeurteilung notwendigen Managementinformationen jederzeit auf Anforderung zur Verfügung gestellt werden können. Der Sachkostenmanager ist quasi der rote Faden im gesamten Kostenverwaltungs- und Optimierungsprozess.

Benötigte Tools

Egal, ob in einem Haus ein Sachkostenmanager als Position definiert wird oder nur die Funktion des SKM gelebt wird, ist es dennoch erforderlich, für eine zentrale Aufbereitung der notwendigen Daten entsprechende Tools zur Verfügung zu stellen. Angefangen mit einem Budgetierungstool, bei dem es möglich ist, dass jede kostenverantwortliche Stelle auf Basis eines einheitlichen Systems plant. Diese Einzelplanungen gehen automatisiert in ein Zentralsystem ein, gegebenenfalls über ein RPA (Robotic Process Automation), sodass eine hausübergreifende Sicht der Kostenstrukturen jederzeit möglich ist.

Da die Planungen einer laufenden Veränderung unterliegen, muss es möglich sein, unabhängig von individuellen Excel- oder Access-Schablonen diese Planungen ohne großen Aufwand anpassen zu können. Nicht selten verwenden die Häuser sehr viel Zeit darauf, Planungsdaten abzufragen, zu erfassen, zu validieren und wieder zu ändern. Dabei werden in der Regel Office-Produkte eingesetzt, die - wenn überhaupt - nur eingeschränkt über Schnittstellen zu anderen Kostenverwaltungssystemen (z. B. KORE) verfügen. Dieses Vorgehen ermöglicht es nicht, auf Kernfragen wie eine Abschaffung der bisher nicht selten anzutreffenden Budgetpuffer gezielt einzugehen. Nach der Budgeterfassung sollte ein entsprechendes Tool auch in der Lage sein, die unterjährige Budgetverwaltung und Kontrolle der Budgetüber- bzw. -unterschreitung vornehmen zu können.

Die Kontrollscheiben sollten auf mindestens monatlich heruntergefahren werden, was aufgrund der heterogenen Toolstruktur bei den meisten Häusern derzeit mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden ist. Diese notwendige Voraussetzung sollte um eine hinreichende Voraussetzung, und zwar um eine komplette elektronische Vertragsverwaltung, ergänzt werden.

Die elektronische Vertragsverwaltung umfasst nicht nur die einzelnen Verträge, die Kosten auslösen, sondern vor allem auch die entsprechenden Kostenhöhen, die historischen Entwicklungen und - ganz wichtig - die entsprechenden Wiedervorlagen (z. B. für die Erkennung von Vertragslaufzeiten, wodurch automatische Verlängerungen vermieden werden können).

Ein weiterer Vorteil ist dabei, dass periodische (wiederkehrende) Zahlungen gegen eine elektronische Rechnungseingangsbearbeitung abgeglichen werden können (wenn das jeweilige System dazu in der Lage ist). Dies führt nicht nur zu einer deutlichen Reduktion des Arbeitsaufwands bei der Rechnungsprüfung und Freigabe, sondern wirkt aufgrund der digitalisierten Verarbeitung einem Verzug bei einer möglichen Skonto-Vereinbarung entgegen.

Einzuplanende MAK für einen Sachkostenmanager

Angaben über die Zahl der MAK für einen Sachkostenmanager lassen sich nicht pauschalisieren und hängen im Wesentlichen davon ab, ob bereits Methoden für eine Optimierung der Sachaufwendungen in den Instituten vorhanden sind. Unter Methoden wird nicht das landläufig bereits überall vorhandene Bestreben, die Sachkosten weiter zu senken, verstanden. Methoden sind in diesem Fall Werkzeuge, die es zu jeder Kostenposition erlauben, einen Optimierungspfad zu definieren, der zum einen Informationen darüber gibt, wie hoch die Einsparungen an den einzelnen Stellen sein können und zum anderen, wie der entsprechende Zeithorizont für die Realisierung aussieht.

Oftmals ist der Einführung des Sachkostenmanagements als Funktion bzw. in der Position eines Sachkostenmanagers ein umfangreiches Kostenoptimierungsprojekt vorangegangen. Ein solches Kostenoptimierungsprojekt ist bereits vor Beginn darauf ausgerichtet, eine Nachhaltigkeit in Form eines Sachkostenmanagements zu etablieren.

Um dennoch eine Einschätzung auf der Grundlage von Erfahrungswerten abzugeben, sollten die Institute davon ausgehen, dass nach einer erfolgten Optimierung zwischen 0,5 und 1,5 MAK anzusetzen sind. Bei kleineren Häusern wird der Bedarf sicher darunter, bei großen Häusern darüber liegen. Nicht selten kommt auch eine Pares-Betrachtung zu einem individuellen Ergebnis, das tendenziell aber eher die "nicht" optimierte Organisation berücksichtigt und damit unter Umständen leicht erhöht ist.

Notwendigkeit eines Kennzahlensystems für das SKM

Ein SKM ist de facto somit nicht, wie leider vielfach zu lesen, die Einführung eines Kennzahlenvergleichssystems, um sich in der eigenen Organisation auf Grundlage mehr oder weniger valider Kennzahlen zu positionieren. Es hat vielmehr eher die Aufgabe, zunächst einmal interne Kennzahlen zu ermitteln, die einfach, aber plausibel sind. Beispielsweise können nach einer Optimierung der Kosten für die Unterhaltsreinigung alle Kosten auf Basis der vereinbarten neuen Konditionen (plus Puffer) auf die vorhandene Fläche in Quadratmeter umgelegt werden.

Sollte sich nun die Quadratmeterzahl etwa aufgrund einer reduzierten Fläche ändern, kann der Sachkostenmanager relativ einfach die Korrelation zu den abgerechneten Leistungen herstellen. Diese Kennzahl ist dann aber nur bedingt für ein echtes Benchmarking geeignet, da dazu im Vorfeld zunächst einmal "alle" relevanten Daten des Benchmarking- Partners erhoben werden müssen (z. B. Zahl der eigenen Kräfte, Leistungsfrequenzen, Beschaffenheit der Flächen, Nutzung der Flächen). Es handelt sich somit um ein internes simples Sachkosten-IKS. Eine Weiterentwicklung hin zu einem echten Benchmarking ist bereits damit gegeben, dass ein Haus die notwendige Transparenz der eigenen Strukturen erhält.

Erreichen eines Nachhaltigkeitseffekts über ein SKM



(BBL)

Das schlussendliche Ziel eines jeden SKM muss es sein, dieses auch als Managementmethodik zu verstehen. Hier bietet sich ein Vergleich mit einem Benchmarking als Managementmethode an, denn damit wird der klassische kontinuierliche Verbesserungsprozess sehr detailliert als Handlungsfahrplan definiert. Gleiches gilt somit auch für ein SKM, das nur sehr eingeschränkt etwas mit dem Betriebsvergleich, dem SKM-Portal oder sonstigen Kennzahlenvergleichen aus der Organisation zu tun hat.

Das liegt unter anderem darin begründet, dass die klassischen Vergleiche in der Regel rückwärtsgewandt sind und sich nur auf die eigene Organisation beziehen, ohne wirklich einen Blick über den Tellerrand hinaus zu ermöglichen. Daraus folgt die These, dass ein echtes Benchmarking, etwa ergänzt um Daten aus der Industrie oder andere Banken, meist gänzlich fehlt (siehe dazu Abb. 3).

Fazit

Eine Nachhaltigkeit im Sachkostenmanagement kann dann erreicht werden, wenn man sich an der originären Methodik des Benchmarkingansatzes orientiert und nicht nur einzelne Fragmente daraus betrachtet. Wenn diese Methodik in den Instituten gelebt wird, wird jedes Haus selbst entscheiden können, ob auf Grundlage dieser Funktion auch eine zusätzliche Position eines Sachkostenmanagers erforderlich ist.

Autor:

Marcus Weinrich ist Geschäftsführender Partner der M.W. Bergen Bryggen Management Consultants GmbH und Senior Advisor der Synpulse Deutschland Management Consulting GmbH in Düsseldorf.



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online