

Effizientes Sachkostenmanagement bei der Kreissparkasse Osterholz

## Handeln ist das Gebot der Stunde

Für die Kreissparkasse Osterholz galt es in 2006 die eigene Sachkostenquote von damals 0,75 Prozent der Bilanzsumme inhaltlich zu bewerten, um eine Orientierungsgröße zu finden, anhand derer sich verlässliche Einspargrößen in absoluten Zahlen finden lassen. Auch mit dem Wissen um die Schwachstellen vieler Benchmark- und Abweichungsanalysen wurde der DSGVO-Durchschnitt in Höhe von 0,69 Prozent der Sachaufwendungen als ein im nächsten Schritt zu erreichendes Ziel definiert. Für das Institut ergab sich so ein mathematisches Einsparpotenzial in Höhe von 890.000 Euro per anno.

Von Udo Borchers und Marcus Weinrich

In Zusammenarbeit mit der M.W. Bergen Bryggen GmbH, Düsseldorf/Augsburg, hat die Sparkasse Osterholz in einem ersten Schritt in Form einer Ergebnisvalidierung den Ist-Zustand transparent gemacht und es wurden die über alle Kostengruppen und -arten kurz und mittelfristig für das Haus wirklich realisierbaren Einsparpotenziale erhoben. Erwartungsgemäß zeigte die Voranalyse, dass die ursprüngliche Annahme ein mögliches Einsparpotenzial von etwa 7,9 Prozent zeitnah erreichen zu können, doch eher mathematischer Natur war, als Anhaltgröße aber durchaus herangezogen werden konnte.

Die realistisch zu erzielende Einsparung wurde mit rund 5,5 Prozent des Sachaufwandes kalkuliert, was einem absoluten Wert von 613.000 Euro per anno entsprach. Diese Einsparsumme verteilte sich auf etwa 20 Kostenarten aus allen Kostengruppen des DSGVO Kontenrahmens (IT, Geschäftsbedarf, G&G, Dienstleistungen, Marketing, Sonstiger Sachaufwand). Damit lag die Kreissparkasse Osterholz mit einer Realisierung der aufgezeigten Einsparung, zwar immer noch über dem Mittelwert aller DSGVO-Sparkassen, aber unter dem Schnitt der für Sie zunächst einmal relevanten Sparkassen in Niedersachsen.

Nicht selten scheitern vielversprechende Projekte an einer unzureichend und nicht konsequent durchgeführten Umsetzung. Entscheidungshindernisse resultieren nicht selten aus geschäftspolitischen Vorgaben die es einem Hause „scheinbar“ unmöglich machen, rein betriebswirtschaftlich sinnvolle Optimierungsmaßnahmen zeitnah umsetzen zu können. Anführen kann man hier zum Beispiel das Outsourcing bestimmter Tätigkeitsbereiche oder auch die Inanspruchnahme von Marktleistungen außerhalb der eigenen Organisation, die nicht selten zu günstigeren Konditionen zu beschaffen sind. Die jüngsten Beispiele für sich verändernde Rahmenbedingungen sind die zurzeit in

der Umsetzung befindliche Fusion der beiden Rechenzentren FIT und SI zur Finanz Informatik oder dem Wegfall eines Wettbewerbers im Postdienstleistungsbereich.

### Engpass beim Sparen

Ein klassischer Engpass bei der Realisierung des vorhandenen Einsparpotenzials ist nicht selten der intern benötigte Kapazitätsbedarf, da bestimmte Maßnahmen neben der intensiven Marktkennntnis vor allem auch einen hohen Zeitaufwand in Form von Vorleistung und Erstellung von Ausschreibungsunterlagen oder Durchführung von sogenannten Beauty-Contests erfordert. Hinzu kommt in der Regel die rechtliche Unsicherheit im Zusammenhang mit der Ausschreibung und dem Vergabeverfahren (beispielsweise mangels Kenntnis der Details der Verdingungsordnung für Leistungen), die sich schlussendlich zu einem Collateral-Risiko für die jeweilige Sparkasse entwickeln können. Zu häufig begegnen Sparkassen bestimmten Themen wie dem ganzen Bereich „Facility Management“ und hier vor allem den Energiekosten mit Ohnmacht und sehen kaum Möglichkeiten in Eigenregie eine deutliche Kostenreduktion zu erreichen. Trotz liberalisierter Energiemärkte im Strom- und Gasbereich scheint der Kostenanstieg nicht mehr abwendbar zu sein. Selbstverständlich gibt es auch hierfür Konzepte wie auf solche Marktentwicklung reagiert werden kann. Gerade in diesem Punkt ist man noch zu sehr in der Welt des bestehenden Kunden- und Lieferantenverhältnisses gebunden. Die Kreissparkasse Osterholz hatte von sich aus auf die konsequente Bearbeitung aller Themenbereiche ohne Tabus gesetzt, um ein in sich geschlossenes Gesamtbild der Optimierungsmöglichkeiten zu erhalten. Alle die genannten Maßnahmen sowie während des Projektes nicht selten neu „aufgemachte Baustellen“, wurden bearbeitet beziehungsweise geschlossen.

### Meilensteine akribisch abgearbeitet

Jeder Themenbereich beziehungsweise Kostenblock wurde sorgfältig von der Ist-Situation her aufbereitet, mit möglichen alternativen Angeboten/Verfahrensweisen untermauert und die Auswirkung für das Haus skizziert. Alle Maßnahmen wurden im Weiteren mit absoluten Einspargrößen unterlegt, mit den Fachbereichen abgestimmt und während der Projektlaufzeit als Entscheidungsvorlage an den Vorstand weitergereicht. Die nicht selten dafür erforderlichen Verhandlungen mit externen Kunden und Nicht-Kunden oder die Markterhebung externer Daten wurden vorrangig von der M.W. Bergen Bryggen erbracht und in Abstimmung mit der Sparkasse in Form einer Entscheidungsvorlage aufbereitet. Den Rahmen für das Gesamtprojekt hat der Vorstand durch ein stringentes Zeitmanagement gesetzt, so dass Meilensteine akribisch abgearbeitet und das Projekt nach circa acht Monaten, bei ungefähr 80 externen Beratertagen, mit Erfolg beendet wurde. Der Erfolg äußerte sich dadurch, dass die sofort durch die Sparkasse umgesetzten Einsparvorschläge zu einer Einsparung in Höhe von 400.000 Euro führten und dass das noch vorhandene Potenzial in Höhe von circa 200.000 Euro aus geschäftspolitischen Gründen für eine spätere Umsetzung vorgesehen wurde.

Als Nebeneffekt wurde das Kostenbewusstsein im Hause geschärft und die Akzeptanz der Bedeutung eines konsequenten Sachkostenmanagements ist deutlich gestiegen.

### Autoren

**Udo Borchers** ist Leiter Rechnungswesen/Controlling der Kreissparkasse Osterholz.

**Marcus Weinrich** ist Geschäftsführer der M.W. Bergen Bryggen Management Consultants GmbH.