Herausgegeben vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband | 56. Jahrgang ZKZ 1749 09.2007

Betriebs-wirtschaftliche Blätter

FACHZEITSCHRIFT FÜR UNTERNEHMENSFÜHRUNG IN DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE

KEIN ERFOLGREICHER VERTRIEB OHNE KOSTENMANAGEMENT

M.W. BERGEN BRYGGEN
MANAGEMENT CONSULTANTS

SONDERDRUCK

FIRMENKUNDENGESCHÄFT

Sparkassen Partner auch in Unternehmenskrisen

▶ KOSTENMANAGEMENT
Flexibilität ist das Gebot der Stunde

▶ CONTROLLING
Erneute Änderung des § 25 Kreditwesengesetz

▶ BAUMANAGEMENT
Visuell erfahrbare Unternehmenskultur

AUTOREN

Jürgen Wannhoff
ist Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Detmold.

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

Gerold Knettermeier
ist Direktor Organisation der Sparkasse Detmold.

STRATEGIE
der Sparkassen-Finanzgruppe

Im Spagat von Kostenreduzierung und Ertragssteigerung

Kein erfolgreicher Vertrieb ohne Kostenmanagement

Kostenmanagement ist keine Angelegenheit, der nur alle paar Jahre Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Hier handelt es sich um eine ständige Aufgabe, die der Dynamik der technischen Entwicklung und der Finanzmärkte folgt. Kostenmanagement erfordert daher auch eine Kultur der Selbstverständlichkeit. Die Sparkasse Detmold widmet sich seit geraumer Zeit diesem Thema intensiv und kann eine durchaus ansprechende Bilanz vorzeigen. Doch sie weiß, dass sie jedes Jahr fortgeschrieben werden muss.

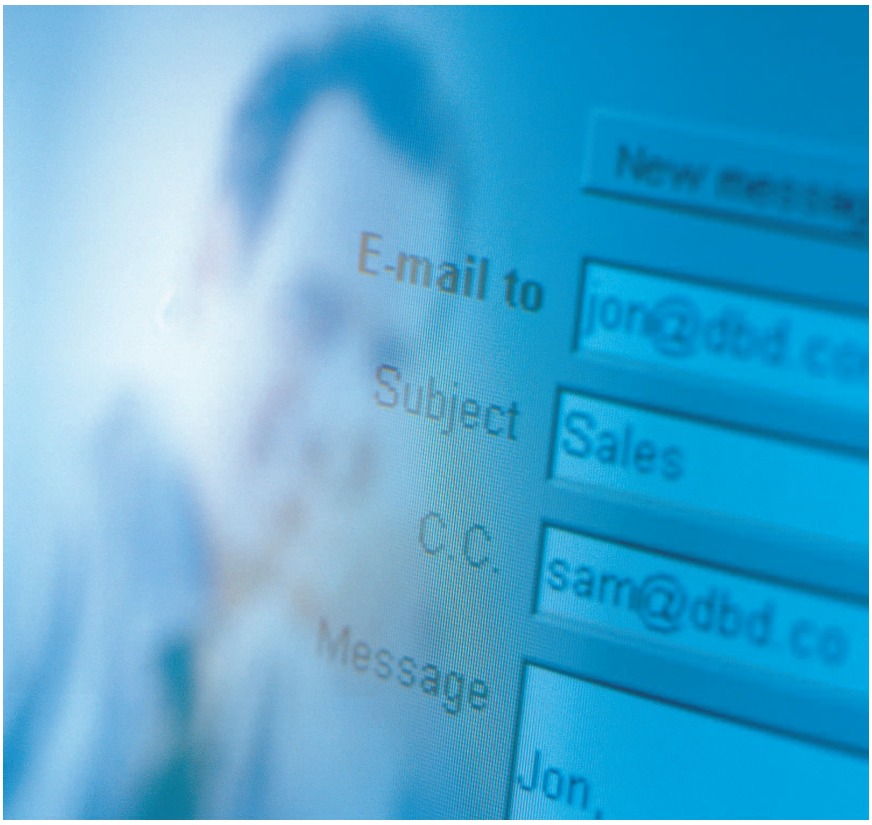
In den vergangenen Jahren haben sich Bedarf und Nachfrage von Verbrauchern und Unternehmen nach Finanzdienstleistungen erheblich gewandelt. Neue, preisaggressive Anbieter haben die daraus resultierenden Chancen genutzt und den Wettbewerb vor allem im Standardproduktbereich deutlich verschärft. In der Folge sind die Marktanteile von Sparkassen ebenso wie die Produktmargen in wichtigen Geschäftssegmenten gesunken. Die flachen Zinsstrukturen und die damit fehlende Möglichkeit einer auskömmlichen Fristentransformation belasten zusätzlich die Zinsspanne. Gleichzeitig nimmt der Kostendruck weiter zu. Deutliche Rück-gänge in den Betriebsergebnissen sind die Konsequenzen dieser Entwicklung. Sparkassen können nicht fortfahren „wie gehabt". Die Forderung ist Programm und klingt simpel: Erträge steigern, Kosten senken.

Vertriebssparkasse

Das Internet boomt, und sein Siegeszug macht auch vor dem Bankgeschäft nicht Halt. Seine Vorteile – günstige Transaktionspreise, Schnelligkeit und Bequemlichkeit – spielen für die Kunden eine wachsende Rolle. Doch innovatives und preisaggressives Online-Banking muss noch stärker mit qualitativ hochwertiger persönlicher Beratung verbunden werden. Denn trotz Internet wünscht sich die Mehrheit der Kunden persönliche Nähe. Das ist das Pfund, mit dem die Sparkasse Detmold auch in Zukunft wuchern kann.

Ziel der Sparkasse Detmold ist die regionale Qualitätsführerschaft. Trotz einer stark wachsenden Preisorientierung wollen die Kunden in erster Linie Qualität. Kunden erwarten von ihrer Sparkasse eine individuelle, strukturierte und ganzheitliche Beratung. Daher wurde das Sparkassen-Finanzkonzept entwickelt. Die Sparkasse Detmold flankiert das Finanzkonzept zudem mit attraktiven Produkten und einem fundierten Aktivitäten- und Vertriebscontrolling. Trainings, Coachings und motivationsfördernde Aktivitäten stützen den neuen Vertriebsprozess. Die Sparkasse erwartet von diesen Maßnahmen große Chancen, ihre Ertragssituation nachhaltig zu verbessern.

Vertriebsoffensiven sollten mit optimalen Kostenstrukturen einhergehen, da nur in diesem Fall der Unternehmenserfolg auf Dauer sichergestellt werden kann. Ein erfolgreiches Kostenmanagement gründet sich in erster Linie auf der zügigen, zielgerichteten Realisation konkreter Maßnahmen, weniger dagegen auf umfangreichen theoretischen Vorarbeiten.



Quelle: Archiv

Kostentransparenz ist eine wichtige Voraussetzung für Kosteneinsparungen. Doch ohne Kostenkultur geraten alle Sparbemühungen regelmäßig zu Kraftakten.

Effektives Kostenmanagement

Sinkende Betriebsergebnisse deuten auf Handlungsbedarf hin. Maßnahmen zur Vertriebsintensivierung allein reichen nicht aus, um die Zukunft der Sparkassen zu sichern. Neben Ertragssteigerungen ist

ABBILDUNG 1

Sachkosten im Vergleich 2005 (Beispiel F)

	Telekomm.	Porto/Fracht	Bürobedarf	Karten	Info-Wesen	Aus./Fortbild.	sonstige SK
Detmold	0,004	0,020	0,013	0,026	0,008	0,021	0,023
MiRaLi	0,005	0,014	0,014	0,016	0,004	0,015	0,019
Ring 14	0,007	0,016	0,015	0,018	0,004	0,014	0,023
Gr.-Kl.	0,006	0,016	0,015	0,016	0,004	0,013	0,025
Verband	0,006	0,016	0,013	0,016	0,004	0,013	0,024

Kostentransparenz ist wichtig, senkt aber noch keine Kosten!

eine stete Kostenoptimierung unabdingbar.

Die Auslagerung bzw. Bündelung von Leistungen durch Kooperation mit anderen Instituten oder in gemeinsamen Abwicklungszentren der Sparkassen-Finanzgruppe helfen, die laufenden Kosten zu senken. Den Sparkassen vor Ort bleibt darüber hinaus die Möglichkeit, zunächst Kosten durch die Optimierungen ihrer eigenen Prozesse, vor allem aber durch ein striktes Sachkostenmanagement einzusparen. Die Sparkasse Detmold ist diesen Weg mit dem Blick auf alle Sachkostenpositionen bisher konsequent gegangen.

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) konstatierte im ersten Quartal 2007, dass die erste Runde der Einsparbemühungen im Sachkostenbereich zwar erfolgreich war, allerdings immer noch auf hohem, wenn nicht gar zu hohem Niveau gespart werde. Diese Erkenntnis sollte vor dem Hintergrund des aktuellen wirtschaftlichen Aufschwungs zur weiteren Stärkung der eigenen Häuser genutzt werden. Genau diesen Ansatz verfolgt die Sparkasse Detmold.

Die durchgängige Transparenz der Sachkosten über alle Kostenarten hinweg ist eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Sachkostenmanagement. Solide Vergleichswerte und eine fundierte Abweichungsanalyse sind wichtige Bausteine eines Kostenmanagements, letztlich aber nur Hilfsmittel zur Kostensenkung.

Liegen die Sachkosten eines Instituts im Mittel der Vergleichswerte, verbreitet sich erfahrungsgemäß leicht Zufriedenheit. Bei negativen Abweichungen finden sich dagegen oft sehr schnell Argumente für die besondere Situation eines Hauses. Trotz solcher nicht unkritischen Reaktionen sind Vergleichswerte wichtig. Doch eine Senkung der Sachkosten ist erfahrungsgemäß keine automatische Folge von Erkenntnissen.

Kostenbewusstsein und -kultur

Eine Unternehmenskultur mit einer ihr immanenten Kostenkultur ist nur denkbar, wenn im Bewusstsein aller Führungskräfte, aber auch aller Mitarbeiter das Thema Kosten fest verankert ist. Das Verhalten der Führung hat auch hier Vorbildcharakter, denn Mitarbeiter erleben täglich ihren Umgang mit Kosten. Führungskräfte, die nicht versuchen, die Kosten in ihrer Verantwortung zu optimieren, können auch von den Mitarbeiten keinen bewussten Umgang etwa mit den Energiekosten der Sparkasse einfordern. Diese Erkenntnis ist zwar nicht neu, aber sie muss immer wieder über alle Hierarchieebenen hinweg ins Bewusstsein gebracht werden.

Kostenbewusstsein muss (vor-)gelebt werden. Dazu gehört die Bereitschaft, Leistungen und Gewohnheiten infrage zu stellen und individuelle Lösungen erst dann zu verfolgen, wenn Standards nicht zur Verfügung stehen. 80-zu-20- sind im Gegensatz zu 100-%-Lösungen oftmals schneller realisierbar, unkomplizierter und kostengünstiger. Der Mensch ist ein „Gewohnheitstier". Sachkostenmanagement muss daher nicht nur in der Unternehmensstrategie fest verankert, darüber muss auch gesprochen werden. Kostenkultur sollte aus innerem Antrieb gelebt werden. Anreizsysteme bieten demgegenüber Ersatzmotivation und sind mit einem kontinuierlichen Betreuungsaufwand verbunden. Ohne eine vernünftige Kostenkultur ist letztlich auch kein dauerhaftes Kostenmanagement möglich.

Umfassendes Kostenprojekt

Nach der Neuausrichtung des stationären Vertriebs wurden 2005 die Funktionen und Geschäftsprozesse der Stabsbereiche im Rahmen eines Projekts auf mögliche Optimierungspotenziale untersucht und entsprechende Ziele festgelegt. Durch die konsequente Orientierung an den Vorgaben erreichte das Projekt seine Ziele dann auch schnell. Nach Realisierung der im Projekt erarbeiteten Maßnahmen sanken die Personalkosten im Stabsbereich nachhaltig um 10 % unter ihr vorheriges Niveau. Im nächsten Schritt folgte die Optimierung der Sachkosten.

Externe Begleitung

Die Sparkasse prüft regelmäßig die Ergebnisse aktueller Studien zum Thema Kosten auf ihre Relevanz für das Haus. Dabei zeigt es sich in der Praxis jedoch, dass jeder Vergleich mit anderen Unternehmen im Allgemeinen wie im Detail zwar hilfreich ist, aber nicht tatsächlich hilft, mögliche Schwachstellen erkennen zu können. Daher hatte der Vorstand beschlossen, eine hausindividuelle Positionsbestimmung vorzunehmen, um auf einer besseren Grundlage Entscheidungen treffen zu können. Dabei war von Anfang an klar, dass der „Durchschnitt" nicht das Ziel sein kann.

Schon früh stand ebenfalls fest, dass sich die Sparkasse in diesem Projekt von einem qualifizierten externen Berater „treiben" lassen wollte. Die Gründe dafür lagen auf der Hand: Zum einen sollte von vornherein Betriebsblindheit vermieden, zum anderen neues Know-how genutzt werden. Zudem sind die Kapazitäten der Sparkasse begrenzt. Ohne externe Unterstützung wäre es in diesem Projekt nicht möglich gewesen, wie geplant alle Kostenarten in kurzer Zeit und einem Durchlauf auf ihre Optimierungsmöglichkeiten hin zu untersuchen. Der alleinige Rückgriff auf die eigenen Ressourcen hätte zwangsläufig zu einer Verschiebung anderer Aufgaben und Projekte geführt.

Zu Beginn des Projektes half ein Anforderungskatalog bei der Auswahl des geeigneten externen Beraters. Er sollte bereits bewiesen haben, dass er die Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen gut beherrscht. Dabei spielte die methodische Vorgehensweise ebenso eine Rolle wie die erkennbare Kompetenz in allen Sachkostenarten. Schließlich wollte die Sparkasse nicht nur ihre Reinigungskosten optimieren. Nach eingehender Prüfung der infrage kommenden Berater entschied sich der Vorstand für M.W. Bergen Bryggen.

Projektvorgehen

Die kostenverantwortlichen Stellen wurden frühzeitig in das Projekt eingebunden. Ein interner Projektleiter koordinierte die Ab- ►

ABBILDUNG 2

Warum externe Beratung?

- Blick von „außen" – Vermeidung Betriebsblindheit
- Nutzung umfangreiches Know-how
- Vermittlung Kostensensibilität ist mit externer Unterstützung effizienter
- erfolgsorientiertes Honorar reduziert Erfolgsrisiko
- eigenständige Projektarbeit – geringe Belastung der internen Ressourcen
- komplette Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen
- Erstellung der Ausschreibungsunterlagen
- **Schnelligkeit – alle Kostenarten in einem Projekt**

- „Viele Vorschläge sind uns bekannt" – „Wären wir auch drauf gekommen" – „Kosten für Beratung hätte man sparen können" ...
  ... aber wir haben die Potenziale bisher nicht genutzt!

ABBILDUNG 3

Ein professionelles und effizientes Reinigungskonzept basiert auf einer bedarfsgerechten Leistungsbeschreibung zur Reinigung

Definition Raumart	Vorgabe Leistungsbeschreibung
Zentrale Fragen: › Flächen Keller? › Flächen Putzräume? › Flächen Technikräume?	**Zentrale Fragen:** › Wie oft soll der Papiereimer geleert werden? › Wie oft soll der Schrank gesäubert werden? › Wie oft soll der Kundenbereich geputzt werden?
Ziel: Definition von gleichen Raumarten als Basis der Optimierung	**Ziel: Definition von bedarfs- und raumgerechten Leistungen**

Je tiefer und detaillierter man vorgeht, umso mehr Kosten kann man sparen!

stimmungsprozesse und nahm während der gesamten Projektlaufzeit grundsätzlich an den wichtigsten Gesprächen mit den Fachabteilungen und Kostenverantwortlichen teil.

Zunächst erhob das Projektteam in einer Vorstudie die Ist-Situation pro Kostenart. Nach Abschluss der Vorstudie lag ein Katalog von Handlungsempfehlungen und möglichen Einsparpotenzialen in konkreten Zahlen vor. Auf dieser Grundlage beschloss der Vorstand, Detailstudien pro Kostengruppe durchzuführen. Selbst wenn einige der Empfehlungen dem Inhalt nach bekannt waren, hatte die Sparkasse diese Einsparpotenziale bisher in der Regel nicht genutzt.

In der Detailstudie wurden alle ausgewählten Kostengruppen, Kostenarten und bei Bedarf auch die einzelnen Hauptkosten intensiv aufbereitet sowie in ihre Bestandteile zerlegt. Beispiele dafür sind die Kosten für Bargeldlogistik, Kurierleistungen, Wertpapierinformationsanwendungen, Wertpapier-Abwicklungssysteme, alle bestehenden Wartungsverträge, Materialbeschaffung und -verwaltung, dezentrale und zentrale IT-Systeme, Druckoutputmanagement, alle Dienstleistungsverträge, Marketing- und Werbeaufwendungen, Ausbildungskosten oder Versicherungsverträge.

Diese und viele andere Teilbereiche wurden auf ihren „Ist-Zustand" hin analysiert und mit dem „wirklichen" Bedarf verglichen. Zudem wurden mögliche Alternativen in die Untersuchung einbezogen. Alle realistischen Zustände wurden betriebswirtschaftlichen Rechenmodellen unterworfen sowie mit den Risiken der Sparkasse und ihren vertrieblichen Anforderungen abgeglichen. Auf diese Weise gelang es, einzelne Kostenpositionen, die der Vertriebsförderung dienten, durch Einsparungen in anderen Kostenarten mehr als zu kompensieren. Das Ergebnis waren fundierte Maßnahmeempfehlungen und Entscheidungsvorlagen.

Die jeweiligen Kostenverantwortlichen und die internen Projektverantwortlichen gaben in jeder Projektphase die Entscheidungsvorlagen frei. auf diese Weise wurden Betroffene zu Beteiligten gemacht und früh von den notwendigen Maßnahmen überzeugt. Schließlich sind sie nach dem Projektabschluss Ansprechpartner für die übrigen Mitarbeiter. Durch ihre direkte Projektbeteiligung haben diese Mitarbeiter ein neues Kostenbewusstsein aufgebaut.

Eine weitere Erkenntnis aus dem Projekt ist, dass bei der Beurteilung von „Marktpreisen" für Dienstleistungen zum einen umfassende Kenntnis dieses Marktes und deren Teilnehmer erforderlich ist, zum anderen ein Optimum nur erreicht werden kann, wenn einem die Handlungsalternativen bewusst sind. Dieses Wissen kann in einer Sparkasse erfahrungsgemäß nicht vorgehalten werden, so dass sie ohne eine adäquate Hilfestellung weiterhin in ihrem bisherigen „Dunst-kreis" bleibt.

Ein lebendiges Mosaik

Dieses Projekt der Sparkasse Detmold machte einmal mehr deutlich, dass nur konsequentes Handeln zum Ziel führt. Denn allen theoretischen Erkenntnissen an der Vertriebs- und Kostenfront zum Trotz können nur so Ideen und Kreativität der Mitarbeiter in sinnvolle, kostensparende Maßnahmen gelenkt werden, die dauerhafte Vorteile versprechen.

Kostensenkungsprojekte bringen häufig schnelle Einsparungen in sechsstelliger Höhe, die zudem einen unmittelbaren Einfluss auf die Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) haben. Wenn es gelingt, die unterschiedlichen Kostenarten auf diese Weise dauerhaft in den Griff zu bekommen, können solche Maßnahmen erfahrungsgemäß im Budget fest verankert werden. Sachkostenmanagement ist dabei kein Projekt mehr, sondern eine dauerhafte Disziplin.

Im Vertrieb stellt sich die Situation dagegen differenzierter dar. Schnelle Erfolge sind eher selten. Denn neben dem eigenen Vertrieb existiert als entscheidender Einfluss-faktor der Wettbewerb, der bekanntlich nicht so einfach beeinflussbar ist. Auch lässt sich das Vertriebsmanagement nicht in der gleichen Form strukturieren wie das Kostenmanagement. Um auch künftig erfolgreich sein zu können, muss eine Sparkasse beide Themenfelder beherrschen. Die Situation gleicht der Gestaltung eines Mosaiks: Es ist aufwändig zusammenzufügen und zu erhalten. Anders als das Mosaik sind die Themen und Märkte aber nicht fest, sondern unterliegen einer nicht zu unterschätzenden Dynamik.