

Andre Holland-Moritz

Optimierung der Sachkostenplanung mit Hilfe einer Analyse-Software

Wie viele deutsche Geldinstitute kämpft auch die südthüringische Rhön-Rennsteig-Sparkasse (RRS) seit Jahren mit stetig steigenden Verwaltungskosten. Durch den Einsatz einer neuen Analyse-Software lassen sie sich jetzt besser planen und damit auch gezielter steuern.

Um die Kostenentwicklung kontrollieren zu können, hat das Institut in den vergangenen Jahren, basierend auf der Geschäftsstrategie des Vorstands, damit begonnen, ein gezieltes Sachkostenmanagement aufzubauen. Es soll die Planung und Auswertung noch greifbarer und nachhaltiger machen. Installiert wurde es in der Abteilung Betriebswirtschaft. Die Abteilungsleiterin fungiert in diesem Fall als Sachkostenmanager, unterstützt vom stellvertretenden Abteilungsleiter und zwei Sachbearbeitern. Im Gebiet des Sparkassen- und Giroverbands Hessen-Thüringen (SGVHT) hat die RRS damit eine deutliche Vorreiterrolle im Kostenmanagement übernommen.

Kostenkontrolle nur EDV-gestützt wirklich effizient

Kostenmanagement ist eine Verhaltensregel, und schon bei Projektbeginn war allen beteiligten Sachkostenmanagern klar, dass der Aufbau eines funktionstüchtigen Kostencontrollings nur mit Hilfe einer dafür geeigneten Software möglich ist. Diese Software musste dabei nicht nur technisch sehr flexibel sein, sondern auch mit sämtlichen fachlichen Erfahrungen aus dem Kostenmanagement gespeist sein, um den Anforderungen der Sparkasse gerecht zu werden.

Gerade im Hinblick auf die Transparenz und die Entwicklung der einzelnen Sachkostenpositionen ist ein solches Hilfsmittel für die Entscheidungsträger unersetzbar. Es müssen beliebige Auswertungen erstellt und periodische Vergleiche vorgenommen werden können. Die Rhön-Rennsteig-Sparkasse hat sich nach einer Marktanalyse für die Software „MWB-Control“ entschieden, die seit einigen Monaten eingesetzt wird. Sie wurde im Rahmen einer externen Sachkostenanalyse durch die Firma MWB Unternehmensplanung & Managementberatung GmbH eingeführt, mit deren Hilfe nicht unerhebliche Sachkostensenkungspotenziale in der Sparkasse aufgedeckt wurden.

Andre Holland-Moritz

ist stellvertretender Abteilungsleiter Betriebswirtschaft der Rhön-Rennsteig-Sparkasse in Meiningen.

Grundsätzlich stellen sich für den Einsatz eines Kosten-Tools eine Reihe von Fragen. Unter anderem interessiert, wobei ein Pro-

gramm wie „MWB-Control“ im Rahmen des Kostenmanagements behilflich sein kann und über welche Eingabe- und Auswertungs-

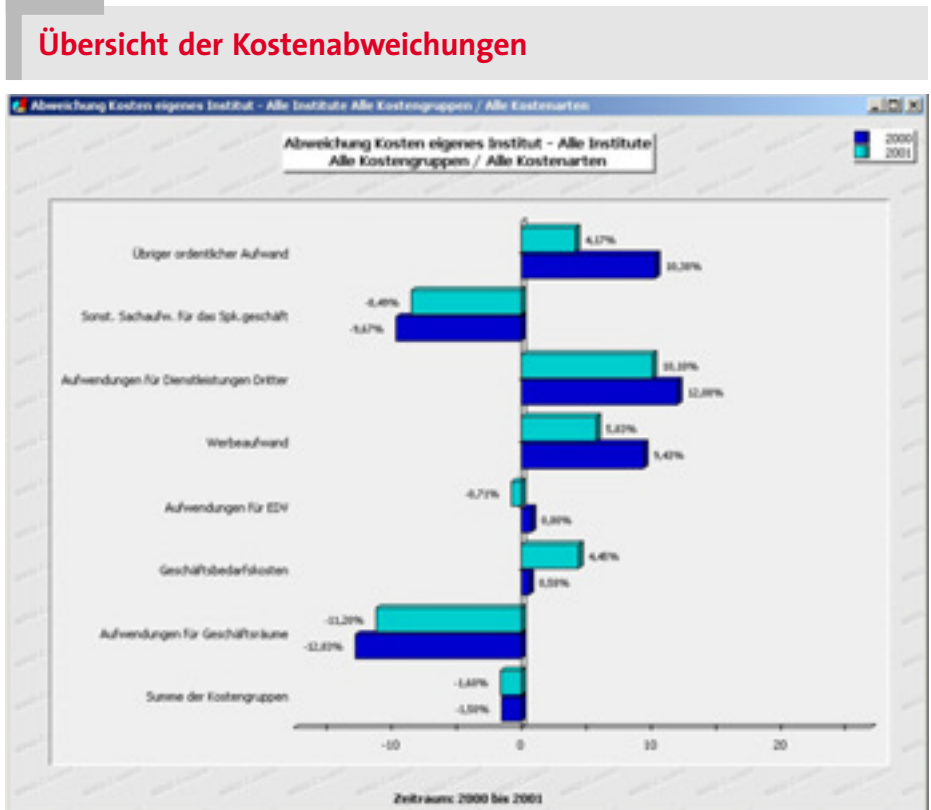


Abb. 1 Beispiel einer Mustersparkasse

B.Bl. 02/2003

Kostenart	Satzk per 31.12.2001	REY per 2002	Aktuelle Satzk per 30.06.2002	%	Neufrechner per 31.12.2002	%
82. Sonstige Sachkosten						
Fahrkostenentlastung versch. Kfz-Faehrsche	14.764,39	14.805,19	5.398,90	36,20	12.765,49	86,22
Tage- und Übernachtungsgelder - Reiseaufwendungen	9.455,69	9.661,26	4.667,62	48,42	9.536,08	98,44
Aufwendungen für Störungen Vorstand und Aufsichtsrat	5.448,85	5.663,75	135,61	2,39	2.478,62	43,41
Kosten Aufsichtsrat	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vergütung an den Aufsichtsrat	11.964,23	11.995,66	6.250,00	51,77	14.247,83	118,77
Aufwendungen für Generaldirektorenversammlung	26.385,31	26.438,87	0,00	0,00	26.438,87	0,00
Aufwendungen für den Geschäftsbericht	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bewertung Geschäftshilfe	3.715,46	3.725,22	1.884,61	50,58	3.727,96	100,07
83. Miete / Gebäudeaufwendungen	66.155,92	66.329,74	29.279,77		63.688,85	
Raumrente	72.887,29	73.046,71	28.292,02	38,87	64.936,89	88,89
Heizung	13.087,90	13.122,31	16.874,86	128,35	23.036,64	176,33
Luft - Gas - Kraft - Wasser	52.472,48	52.810,84	21.876,81	41,42	48.292,79	91,44
Baumung	56.588,67	56.737,35	24.194,28	42,64	52.574,30	92,66
Übernachtung	81.898,13	82.021,06	30.802,60	37,55	71.829,54	87,57
Sonstige Raumaufwendungen	4.858,96	4.871,73	2.195,46	45,15	4.836,30	99,17
Grundbesitz, Müllabf., Kanalen, Stromverbr.	4.883,45	4.896,20	4.381,98	89,50	4.836,52	100,50
84. Post / Fernsprechk						
Post-, Post- und Schmelzgebühren	40.527,89	40.688,62	29.360,00	72,38	59.715,45	146,40
Fernsprechgebühren	25.682,39	25.757,89	12.708,91	49,34	25.932,01	100,26

Abb. 2 Beispiel einer Mustersparkasse

B.Bl. 02/2003

möglichkeiten es verfügt. Die Anforderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ▣ übersichtliche Darstellung eines Handlungskostenvoranschlags (HKV) für alle Kostenarten (auch in zusammengefasster Form) mit prozentualer und absoluter Budgetauslastung,
- ▣ Analyse der institutsindividuellen Kostenhistorie (bis zu fünf Jahre),
- ▣ Aufbau einer Trendermittlung der Kostenentwicklung mit grafischer Auswertung,
- ▣ Einrichtung einer Datenbank zum Kostenvergleich mit anderen Instituten,
- ▣ Benchmarking, etwa wahlweise nach Kundenvolumen, Größenklassen, Ordentlicher Ertrag,
- ▣ tabellarische und grafische Darstellung der Vergleichswerte,
- ▣ integriertes DV-Kosten-Tool,
- ▣ elektronische Budgetierung mit Berücksichtigung der vorjährigen Verteilerrhythmen,
- ▣ Aufbau einer Maßnahmen-Datenbank,
- ▣ detaillierte Betrachtung und kontextorientierte Kontrolle aller Sachkosten,
 - DV-Kosten (RZ, IT-Dienstleister etc.),
 - Kosten des Bedarfs für den Geschäftsbetrieb (Terminals, Geldautomaten etc.),
 - Mobiliar- bis Kleinstmaterial-Kosten,
 - externe Dienstleistungen/Outsourcing,
 - Facility-Kosten (Miete, Strom, Reinigung, Wartung, Telefon etc.).

Die Abbildungen 1 und 2 geben dazu einen kurzen Einblick in Auswertungsebenen von MWB-Control. Mit dem Tool lassen sich mehrere Datenbanken aufbauen, mit deren Hilfe unterschiedliche Ziele im Sachkostenmanagement verfolgt werden können. Die RRS hat sich vorerst für den Aufbau von drei Datenbanken entschieden:

- ▣ Verwaltung der Gesamtkosten Rhön-Rennsteig-Sparkasse im Sinne eines Handlungskostenvoranschlags,
- ▣ Verwaltung von Kostenstellenbudgets einzelner budgetierter Kostenarten,
- ▣ Aufbau einer Sachkosteneffizienzanalyse.

➤ Analyse der Sachkosteneffizienz deckt Schwachstellen auf

Die Datenbank der Sachkosteneffizienzanalyse ist bei der RRS angelehnt an das Anforderungsprofil des Sparkassen- und Giroverbands Hessen-Thüringen, der ebenfalls an dem Aufbau einer solchen „Sachkosteneffi“ arbeitet. Diese Sachkosteneffizienzanalyse soll, losgelöst von der handelsrechtlichen Verbuchung im Rechnungswesen, auf Basis bestimmter Kostenartenebenen erstmals einen sinnvollen Sachkostenvergleich zwischen den einzelnen Sparkassen ermögli-

chen. Unter anderem werden verschiedene Kennziffern errechnet und ausgewertet. Im Fokus eines überbetrieblichen Vergleichs wäre das bei der RRS eingesetzte MWB-Control durchaus geeignet, als Softwaregrundlage zu dienen.

Nach den Erfahrungen in Meinungen sollte jede Sparkasse, die ein aktives Sachkostenmanagement betreiben möchte, vor allem auf eine strikte und konsequente Budgetierung, Überwachung und Auswertung einer jeden einzelnen Kostenart achten. In diesen „Erziehungsprozess“ müssen sämtli-

che Mitarbeiter des Unternehmens mit einbezogen werden. Deshalb werden in der Rhön-Rennsteig-Sparkasse regelmäßige Budgetgesprächsrunden mit den einzelnen Verantwortlichen in Form so genannter Feedback-Gespräche durchgeführt. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, sich eine geeignete Software zur Abrechnung und Auswertung der Sachkosten anzuschaffen und auch einzelne Kostenarten bis auf Kostenstellenebene zu planen und abzurechnen. Erst dann hat man die Grundlage für ein erfolgreiches Kostencontrolling geschaffen. ■

Steuerung der Risiken durch ein aktives Sachkostenmanagement

Ein nicht unbedeutendes Segment im Umfeld operationeller Risiken sind die Verwaltungskosten der Kreditinstitute. Bisher eher unzureichend bewertet sind dabei die Risiken aus dem Sachkostenblock. Erkennen lässt sich aber, dass den Sachkosten mit unterschiedlichen methodischen und analytischen Ansätzen Paroli geboten werden soll. Viele Institute setzen dabei externe Berater ein, was eine detaillierte und strukturierte Planung erforderlich macht.

Die Problematik, den Sachkostenblock zu bewerten, scheint für viele Kreditinstitute neu und in dieser Form vorher unbekannt gewesen zu sein. In einer solchen Situation bieten externe Beratungsunternehmen verschiedene Ansätze und Methoden, um Kreditinstitute bei der Lösung des Problems zu unterstützen.

➤ Vor einer Beauftragung zu klärende Fragen

Bevor sich Institute jedoch entscheiden, auf externe Hilfe zurückzugreifen, müssen einige wesentliche Fragen beantwortet werden:

- ▣ Wurde bereits eine historische Betrachtung der Sachkosten über die vergangenen Jahre hinweg vorgenommen?
- ▣ Sind Sachkosten über die vergangenen Jahre auf Budget-Erreichung bzw. -Verfehlung kontrolliert worden und können dazu Aussagen gemacht werden?
- ▣ Besteht im Institut die nötige Transparenz bei den Sachkostenblöcken Geschäftsraum- und Geschäftsbedarfskosten, Dienstleistungen Dritter, Werbekosten, sonstige Sachkosten und vor allem EDV-Kosten? Ist den Verantwortlichen bewusst, dass vor allem die Rechenzentrumskosten auch in nächster Zukunft weiter steigen werden?

▣ Liegt im jeweiligen Institut bereits eine detaillierte Analyse mit Standortbestimmung im Sinne eines Benchmarks, Best Practice oder eine Abweichungsanalyse vor?

▣ Berücksichtigen diesen Analysen auch die Abschreibungsquote und werden die Outsourcing-Maßnahmen korrekt gewichtet?

▣ Wird für die Planung der Kosten und deren Kontrolle bereits ein einheitliches elektronisches Medium eingesetzt, das über diese Datenschiene auch eine Vergleichbarkeit ermöglicht?

▣ Ist der Unterschied zwischen harten und weichen Kostenfaktoren bekannt?

▣ Existiert bereits ein hausinternes effektives Kostenmanagement, das auch personell und organisatorisch untermauert ist?

▣ Ist bekannt, dass die Entwicklung der Sachkosten die gesamte Bank betrifft und deren Reduzierung daher auch eine wesentliche Managementaufgabe ist?

Derartige Fragestellungen und deren Beantwortung führen zu einem so genannten Polaritätenprofil, das die Notwendigkeit der Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen untermauern soll. Es wird somit deutlich, dass eine Standardisierung von Handlungsempfehlungen nur bis zu einem gewissen, aber im Regelfall nicht signifikanten Grade möglich ist. Das bedeutet, es gibt kein allgemein gültiges „Heilverfahren“ gegen steigende Sachkosten.

Klar ist auch, dass vor Beginn einer jeden Untersuchung der hauseigenen Sachkosten eine entsprechende Diagnose gestellt werden muss, um die Ursache-/Wirkungsbeziehung erkennen zu können. Diese Aufgabe folgt methodischen Vorgaben und ist relativ zeitnah und effektiv abzubilden. Die individuellen „Behandlungsmethoden“ beginnen somit nach dem

Diagnoseverfahren, beinhalten jedoch nicht, wie fälschlicherweise häufig angenommen wird, eine Umschreibung und tiefgreifende Konkretisierung der Diagnose, sondern dieser zweite Schritt leitet bereits das so genannte Heilverfahren ein.

Festzuhalten ist daher, dass es für ein Kreditinstitut grundsätzlich sinnvoll ist, sich einer externen Diagnose zu unterziehen, zum einen, um die Scheuklappensicht ein wenig zu erweitern und zum anderen, um auf praxiserprobte Analyseverfahren zurückgreifen zu können. Das Ergebnis dieser Diagnose sollte eine klare Positionierung des Instituts im eigenen Umfeld sein und mit einer deutlichen Benennung der Problemfelder und einer Kalkulation der möglichen jährlichen Einsparung einhergehen. Diese Kalkulation soll bereits absolut erfolgen und sich nicht auf Eventualwerte beschränken.

Die dann vorliegenden Ergebnisse werden gewichtet und in Abhängigkeit von der fachlichen Qualifikation, dem Faktor Zeit und der erforderlichen Markttransparenz auf interne bzw. externe Kräfte fokussiert. Daraus resultierend wird ein Projektplan für die nun folgende Detailstudie erstellt, der neben einem straffen Zeitkorsett vor allem die Aufgaben auf alle beteiligten Personen verteilt. Das Ergebnis ist ein klar nachvollziehbarer Maßnahmenkatalog, der die Einzelprojekte genau beschreibt und unter Berücksichtigung eventueller Opportunitätskosten oder Kosten-/Nutzenverhältnisse die daraus resultierenden jährlichen Einsparungen widerspiegelt.

Zeitkritische und direkt umsetzbare Maßnahmen werden schon im Rahmen dieser Detailbetrachtung umgesetzt. Dazu ist es natürlich erforderlich, dass Verhandlungen aus interner und externer Sicht bereits im Rahmen dieser Detailbetrachtung geführt und, wenn möglich, abgeschlossen werden.

Grundsätzliche Eignung standardisierter Instrumente

Es zeigt sich, dass die Instrumente für die Bewertung der Sachkosten als Teil der operationellen Risiken im Rahmen einer Diagnose durchaus standardisiert erstellt werden können, aber in der Reduzierung dieser Risiken ganz klar individuelle Prämissen in Abhängigkeit von den genannten Fragestellungen zu berücksichtigen haben. Ein Sachkostenmanagement hört jedoch nicht an dieser Stelle auf, sondern bietet dem Institut klare Konzepte und Handlungsvorgaben für eine Reduzierung bzw. eine Steuerung der einzelnen Sachkostenposition.

Sachkostenmanagement ist also deutlich mehr als das Sparen von Kosten durch Budgetreduzierungen. Ein einheitliches

Diagnoseverfahren erfordert standardisierte Software-Programme, die in der Lage sind, Kosten in der erforderlichen Form transparent zu machen, um sie zum einen über die HK-Struktur hinaus vergleichbar zu machen und zum anderen, um daraus erkennen zu können, wo und in welchem Umfang Aktionen für eine Kostenreduzierung angezeigt sind.

Das System muss in der Lage sein, die institutseigenen Bedürfnisse, zum Beispiel in Form einer elektronischen Budgetierung, abzubilden. Eine weitere Voraussetzung ist der Einsatz als Zentralinstrument für Verbände und Rechenzentren, um Auswertungen zur Verfügung stellen zu können, die über bisherige Betriebs- und Kostenvergleiche hinaus eine deutlich höhere Aussagekraft haben. Neben diesen Prämissen gilt für das Kostenmanagement natürlich das ungeschriebene Gesetz, dass bei Vergabe des Gesamtprojekts an einen externen Partner die so entstehenden Kosten „Dienstleistungen Dritter“ innerhalb eines vorher festgelegten Zeitraums durch entsprechende Kosteneinsparungen wieder kompensiert werden müssen.

Umsetzung von Änderungen trotz gestiegenen Kostenbewusstseins

Nach diesen, an sich recht pragmatischen Ansätzen soll dem Kreditinstitut ein „reformiertes“ Kostenbewusstsein vermittelt werden. Dieses Bewusstsein macht jedoch nicht Halt vor gegebenenfalls notwendigen organisatorischen Änderungen und der Überarbeitung bestehender Prozesse. Wichtig ist, dass Verantwortlichkeiten klar hervorgehoben und Entscheidungen zielorientiert gebündelt werden.

Aus Erfahrungswerten heraus ist festzuhalten, dass der Return-of-Investment (RoI) zwischen zwölf und 18 Monaten liegt. Wird nach der Diagnose ein Einsparpotenzial kalkuliert, so ist es durchaus angemessen, den externen Partner an seiner eigenen Einschätzung zu beteiligen, um somit das Risiko zu verteilen. Denn auch dabei handelt es sich um ein operationelles Risiko, das von den Häusern minimiert werden sollte.

Voraussetzungen für solche Konzepte sind jedoch ein fairer Umgang miteinander und eine Offenlegung aller geschäftspolitischen Präferenzen und Off-Limits. Ohne das nötige Vertrauen wird ein erfolgsabhängiges Beratungskonzept in diesem Segment nicht den gewünschten Erfolg erzielen.

Marcus Weinrich

ist Geschäftsführer MWB Unternehmensplanung & Managementberatung GmbH (www.mwb-consult.de) in Gersthofen.

IMPRESSUM

Die Zeitschrift „Betriebswirtschaftliche Blätter“ erscheint monatlich und ein bis zwei Sonderhefte jährlich. Bezugspreis 117,60 Euro (einschließlich Versandkosten) jährlich im Lastschriftverfahren, jeweils fällig im 1. Quartal im Voraus. Sonderhefte 9,80 Euro (im Abonnement inkl. Versandkosten). Einzelhefte 11,30 Euro je Exemplar (zzgl. Versandkostenanteil). Preise einschließlich Mehrwertsteuer.
ISSN 0723-9629

Herausgeber: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Berlin

Chefredakteur: Arnulf Sauter
Redaktion: Jürgen Janik

Layout: Christiane Preston
Kommunikationsagentur
Janik & Schmitz GmbH, Mannheim

Titelbilder: ECE, kleines Foto: dpa

Anschrift der Redaktion: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Charlottenstraße 47, 10117 Berlin, Telefon 0 30/202 25-228, -225, Telefax 0 30/202 25-230, E-Mail: bbl@dsgv.de

Verlag und Vertrieb: Deutscher Sparkassen Verlag GmbH, Am Wallgraben 115, 70565 Stuttgart, Telefon 07 11/782-0, Telefax 07 11/782-16 35

Objektleitung: Dr. Heiner Krehl

Herstellung: Deborah Forbrich

Vertrieb: Lothar Barthel, Telefon 07 11/782-16 93

Anzeigenverwaltung: Verlags-Marketing Stuttgart GmbH, Ludwigstraße 26, 70176 Stuttgart, Telefon 07 11/238 86-21, Telefax 07 11/238 86-25
Anzeigenleitung: Paul Munz

Gültig ist Anzeigenpreisliste Nr. 26 vom 1.1.2003.

Bestellung und Abbestellungen ausschließlich beim Deutschen Sparkassen Verlag. Kündigungsfrist: 4 Wochen zum Jahresende.

Gestaltung/DTP: Janik & Schmitz GmbH, Q7, 25, 68161 Mannheim, Telefon: 06 21/12 26 64-11, Telefax 06 21/12 26 64-19

Druck: Brandenburgische Universitätsdruckerei (BUD), Karl-Liebknecht-Straße 24-25, 14476 Golm, Telefon 03 31/5 68 91-0

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge, Tabellen und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die mit dem Namen des Verfassers oder seinen Initialen gekennzeichneten Beiträge geben die Meinung des Autors, aber nicht unbedingt die Ansicht der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Mitglied der Fachgruppe Fachzeitschriften im VDZ

