

## Systematische Durchforstung der Kostenstrukturen

# Sachkostenmanagement schafft rasch nachhaltige Erfolge

Jede neue Managementtechnik muss erlernt und geübt werden. Ein solcher Prozess erfordert seine Zeit, wird er jedoch professionell gemanagt, können relativ schnell Erfolge erzielt werden. Diese Erfahrung machte die sachsen-anhaltinische Bördesparkasse bei der Einführung eines Sachkostenmanagements. Das Ergebnis sind jährliche Einsparungen in beträchtlicher Höhe.

Die Bördesparkasse mit einer Bilanzsumme von 580 Mio. Euro und 18 Geschäftsstellen zählt zu den kleineren Flächensparkassen im Gebiet des Ostdeutschen Sparkassen- und Giroverbands. Mit einer aktuellen Cost/Income-Ratio (CIR) von 61 % befindet sie sich vor dem Hintergrund des strategischen Ziels von 60 % der Sparkassen-Finanzgruppe auf der Zielgeraden. Nichtsdestotrotz lag die reine Sachkostenquote 2003 bei rund 1,0 % sowohl der durchschnittlichen Bilanzsumme (DBS) als auch des Kundengeschäftsvolumens.

Aus diesem Grund zählte die Bördesparkasse im Vergleich zu entsprechenden Benchmarks oder im Rahmen von Abrechnungsanalysen auch nicht zu den „Kostenführern“. Die primären Ursachen dafür lagen an den Kosten für Geschäftsräume und Abschreibungen. Mit einem EDV-Kostenanteil von 34 % bezogen auf die gesamten Sachaufwendungen liegt das Haus dagegen im Mittel vergleichbarer Institute.

### Strategische Ziele gaben den Anstoß für das Projekt

Die einzelnen internen Abteilungen der Sparkasse setzten sich zwar in der Vergangenheit regelmäßig mit den Kostenstrukturen des Hauses auseinander und versuchten, alle beeinflussbaren Kostenpositionen zu optimieren. In der Praxis zeigte sich jedoch, dass diese Kostenreduzierungsmaßnahmen in der Regel meist fallbezogen waren.

Einen Eckstein bildete daher die Einigung der Sparkassen-Finanzgruppe Ende 2002 auf gemeinsame strategische Ziele, die neben der Stärkung des Verbunds und der Steigerung der Erträge nicht zuletzt auch eine nachhaltige Kostensenkung beinhalten. Da allerdings die im großen Umfang angebotenen Auswertungsroutinen, Betriebsvergleiche und Benchmark-Ansätze lediglich den Rahmen

für ein internes Kostenmanagement bilden können, entschloss sich die Bördesparkasse, unter Berücksichtigung der im Vergleich zu anderen Häusern augenscheinlich ungünstigen Sachkostenquote ein umfassendes, in sich geschlossenes Sachkostenprojekt zu initiieren.

In der ersten Projektphase wurde die hauseigene Kostenstruktur zunächst durchleuchtet, begründet und auf beeinflussbare Faktoren hin untersucht. In diesem Zusammenhang achteten die Projektverantwortlichen darauf, Erklärungen für die Abweichungen in den einzelnen Kostenarten zu anderen Instituten zu finden, zu gewichten und soweit möglich Gründe dafür zu finden.

Diese Analyse offenbarte unter dem Aspekt der Individualität und der geschäftsstra-

tegischen Ausrichtung einzelner Sparkassen allerdings erhebliche Schwachstellen aktuell angebotener Vergleichsverfahren. Die aus dieser Phase gewonnenen Erkenntnisse wurden in absolute kalkulatorische Einspargrößen umgerechnet, auf die einzelnen Kostengruppen, Kostenarten und sofern darstellbar auf die Hauptbuchkonten verteilt. Ziel war es, klare Zielvorgaben für die Erarbeitung von Einsparprozessen zu entwickeln.

### Sachkostenmanagement hat viele Schnittstellen

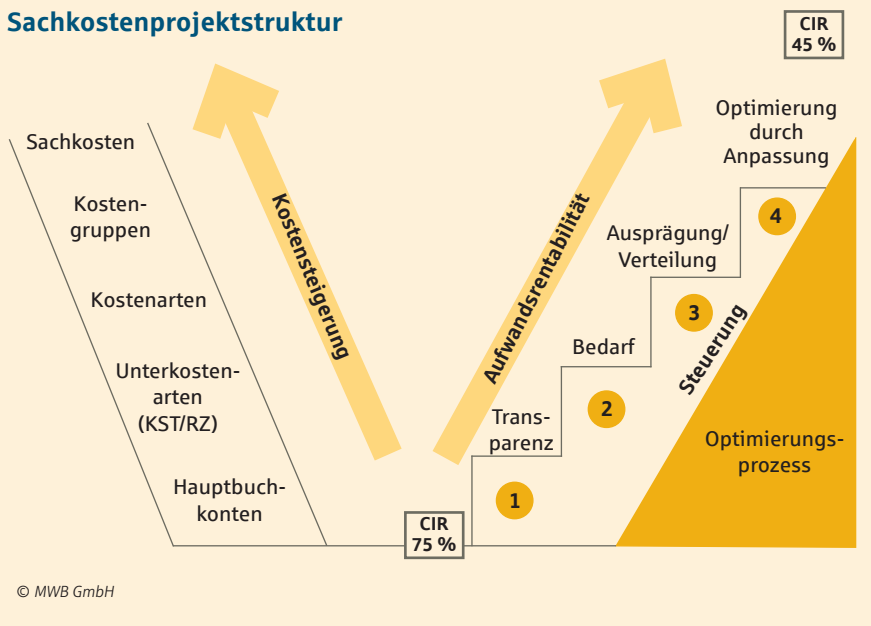
Aufgabe des nächsten Projektschritts war es, alle erforderlichen Maßnahmen zusammenzustellen, um im Vorstand eine schnelle Entscheidungsfindung herbeiführen zu ▶



Quelle: DSV

Systematisches Sachkostenmanagement zeitig rasche Erfolge.

**Sachkostenprojektstruktur**



**Umsetzungsleitfaden**

Sparkassen, regionale Regionalverbände und Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) haben einen Leitfaden erstellt, in dem sie alle Aspekte des Sachkostenmanagements umfassend erläutern.

Schwerpunkte dieses Werks sind ein Sachkostencheck zur kurzfristigen Kostenanalyse, die dauerhafte Verankerung eines Sachkostenmanagements in einem Institut, die Kostensenkungen bei Geschäftsbedarf und Dienstleistungen sowie für das Immobilienmanagement.

Sparkasseninstitute können den Umsetzungsleitfaden über ihre Regionalverbände beziehen.

► können. Ermittelt wurden gleichermaßen interne und externe Kosteneinflussfaktoren. Wichtig ist dabei, sich klarzumachen, dass bei jedem Sachkostenmanagement-Projekt Schnittstellen zu den Personal- und den damit zu Grunde liegenden Prozesskosten unvermeidlich sind. Eine ausschließliche Betrachtung des Sachkostenblocks ist daher unmöglich.

Sachkostenmanagement bedeutet daher auch, konsequent und dauerhaft diese betrieblichen Interdependenzen in den Planungen zu berücksichtigen. Eine Grundvoraussetzung dafür ist die exakte Kenntnis der sparkasseninternen Strukturen einschließlich des EDV-Umfelds und der Besonderheiten der Rechenzentren (RZ).

Heute dürfte wohl kein Marktteilnehmer mehr ernsthaft behaupten, mehr als rund 15 % der reinen RZ-Kosten aktiv beeinflussen zu können. Vor allem herrscht keine Transparenz im Sinne finanzmathematischer Rechnungsverfahren. Rechenzentrumskosten werden häufig eher fatalistisch gesehen, was sich unter anderem auch darin äußert, dass dieser Kostenblock, der nicht selten 20 % der gesamten Sachaufwendungen ausmacht, über maximal zwei Hauptbuchkonten verbucht wird.

**Praktische Probleme der Kostenbewertung**

Diese Praxis verhindert aber eine detaillierte Kostengruppierung und Bewertungsbasis. Sie kann außer auf Grundlage der in Papierform vorliegenden Rechnungen nur schwer hergestellt werden. Daher muss mit Hilfe eigenständiger Analysen und losgelöst von den anderen Sachkostenpositionen versucht werden, hier

Abhilfe zu schaffen. Allerdings lag der Schwerpunkt wiederum auf der Erstellung von Vergleichsdaten, die nur bedingt die eigene unternehmerische Positionierung berücksichtigen.

Diese Praxis kann die eigene Bewertung und damit Positionierung gegenüber anderen Sparkassen aber nicht ersetzen. Erfahrungsgemäß gilt dies auch für Häuser, die in solchen Betriebsvergleichen gut aufgestellt sind. Denn wer wird behaupten, dass eine Statistik die hauseigene kritische Kostenbetrachtung ersetzen kann?

Daher ist es angezeigt, vor allem ertragsensible Kostenpositionen ständig auf ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis hin zu untersuchen. Warum beispielsweise sollte ein Haus, das auf Basis von Buchungssätzen oder der Kontobestandsführung einen positiven Break-even verzeichnet, auf eine zahlen-technische Kostenprogression in einem Segment mit Kostensenkungsanstrengungen reagieren?

Diese Erkenntnis war unter anderem ausschlaggebend für die Bördesparkasse, die Eindimensionalität des Kostenmanagements aufzubrechen. Bewusst suchte sie eine neue Bewertungs-sicht der Sachaufwendungen. Daher wurden alle Sach- und Kostenpositionen einer differenzierten Betrachtung unterzogen und anhand einer Prioritätenliste mit klaren Zielvorgaben bearbeitet. Projektziel war nicht nur ein bestimmtes Einsparvolumen, es sollte auch innerhalb eines vorgegebenen Zeithorizonts erzielt werden. Letztendlich realisierte die Sparkasse Einsparungen in sechsstelliger Höhe, die überwiegend bereits neun Monate nach Projektbeginn eingefahren wurden.

In diesem Zusammenhang setzten sich die Projektbeteiligten intensiv mit vielen aktuellen Themen auseinander wie z. B. dem Outsourcing von Prozessen, die nicht zum Kerngeschäft gehören, wie das Drucken und Kopieren. Sie schöpfen daraus vor allem wertvolle Erkenntnisse für weitere Optimierungstätigkeiten.

**Neues Kostenverständnis schafft Projekterfolge**

Das Projekt verbesserte vor allem das Verständnis der Mitarbeiter für Sachkosten. Daraus folgte konsequenterweise die organisatorische Einführung eines aktiven Sachkostenmanagements. Wie jedes andere Management ist es ein permanenter Prozess, der durch ein gewisses Regelwerk die optimale Ausrichtung eines Betriebs auf die sich ändernden Umgebungsfaktoren sicherstellen soll. Im weitesten Sinne ist ein Sachkostenmanagement damit eine Aufgabe des Risikomanagements. Es lässt sich lernen und systematisch weiterentwickeln.

Für die Erarbeitung der Projektziele und die Realisierung der Einsparmaßnahmen griff die Bördesparkasse auf die Hilfe eines externen Partners zurück. Die Beraterführten im Rahmen des Projekts ein Softwaretool zu Planung, Budgetierung und Kostencontrolling im Hause ein. Über eine Kore-Schnittstelle werden auf diese Weise aktuelle Saldeninformationen herausgefiltert und vom Kostencontrolling der Sparkasse ausgewertet.

Im nächsten Schritt soll eine Schnittstelle zu dem vom Verband angebotenen Sachkosten-tool erstellt werden, so dass eine manuelle oder gar Doppelerfassung relevanter Datenbestände vermieden wird. ◀