

Kostensteuerung

Ein ständig wiederkehrender Prozess

Kosten zu senken ist eine der Maßnahmen, mit denen Genossenschaftsbanken der immer weiter fortschreitenden Margenerosion begegnen können. Doch kurzfristige Einsparungen allein sind hier nur wenig erfolgversprechend. Grundlage für eine nachhaltige Kostensenkung ist die Etablierung eines effizienten Kostenmanagements, das mit Kostenkultur, Kostenstrategie, System und Verantwortung in Wirkung gebracht werden muss.

Joachim Brehm und Edgar Soester

Regionalinstitute spüren immer stärker die Belastungen durch den Niedrigzins und die Regulierung. Der Druck auf den Zinsüberschuss lässt sich dabei mit neuerlicher Geschäftsausweitung und wiederholter Steigerung des Provisionsüberschusses immer weniger kompensieren. Sinkende Margen,

strengere Verbraucherschutzmaßnahmen und ein verschärfter Wettbewerb zwingen Regionalinstitute mehr und mehr auf der Kostenseite zum Handeln.

Über die Sommerpause hat sich das Zinsumfeld in der Euro-Zone noch einmal deutlich verschärft. Spätestens jetzt sind in der Vorausschau für die nächsten Jahre die Schleifspuren der Niedrigzinspolitik für die Regionalinstitute deutlich ablesbar, teils in besorgniserregendem Umfang. Jedoch gibt es Möglichkeiten zum Gegensteuern – und zwar auf der Kostenseite. Vor diesem Hintergrund wird aktives Kostenmanagement und die daraus folgende Kostenreduktion zum Gebot der Stunde und zu einem möglichen Erfolgsfaktor, um die Grundrentabilität auch in Zukunft sicherzustellen. Anders formuliert: Seit die EZB die geldpolitische Rolle rückwärts eingeleitet hat, ist endgültig klar, dass

Abwarten keine sinnvolle Strategie ist.

Basis: Kostenkultur und Kostenstrategie

Durch mehrere Fusionen in den vergangenen Jahren finden sich in der Vereinigte Volksbank (VVB) unterschiedlich stark ausgeprägte Kostenkulturen. Dazu kommen divergierende Erfahrungswerte in der Umsetzung von Maßnahmen zur Kostenoptimierung.

Eine wirksame Kostensteuerung fußt zunächst auf einer in der Praxis einheitlich gelebten Kostenkultur. Ohne die kulturelle Verankerung einer Kostensensibilität werden alle Kostensteuerungsinstrumente ihre vorgesehene Wirkung nicht entfalten können. Der Kostenkultur kommt demnach eine tragende Rolle zu. Maßgeschneiderte Erfolgsrezepte für das Entstehen einer Kostenkultur gibt es per se nicht. Hier sind Vorstände und Führungskräfte in ihrer



Joachim Brehm ist Direktor und Bereichsleiter Unternehmensstrategie bei der Vereinigte Volksbank eG Saar/Sulzbach/Saar.

E-Mail: joachim.brehm@meine-vvb.de



Edgar Soester ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Vereinigte Volksbank eG Saar/Sulzbach/Saar und dort für die Steuerungsbank verantwortlich.

E-Mail: edgar.soester@meine-vvb.de



Verantwortung gefragt, die den Kulturprozess als Vorbild und Treiber bewusst begleiten müssen. Die Wurzeln der Kostenkultur jeder Genossenschaftsbank gilt es permanent zu pflegen und bankweit zu kultivieren. Die daraus erwachsende Kostenkultur wird wichtiger Teil der definierten Kostenstrategie mit immer größer werdender Bedeutung bei stark rückläufigen Erträgen (siehe Abbildung 1 auf Seite 28).

Von der Theorie in die Praxis

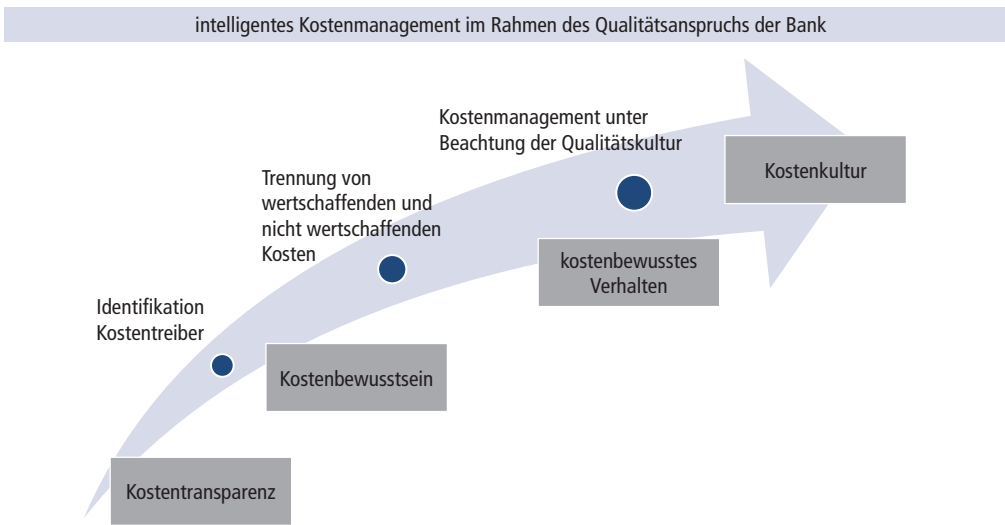
Die „Integrierte Gesamtbankstrategie“ der VVB definiert zunächst

strategische Grundaussagen und strategische Gesamtbankziele. Die strategischen Gesamtbankziele orientieren sich klassisch an den Dimensionen der Balanced Scorecard, der strategischen Landkarte. Diese strategische Landkarte besitzt in der Finanzperspektive eine betriebswirtschaftliche Dimension im Kontext der Kostenmaxime. Hierdurch sind die gesteckten Kostenziele in der Strategie verankert und werden in der Folge mittels Bereichskonzepten auf die einzelnen Teilbanken und Bereiche operationalisiert und in Maßnahmen übersetzt. Parallel lässt sich das Institut

durch das ganzheitliche System zur Ertrags- und Kostensteuerung mittels gfb-Benchmarking begleiten, um den Prozess zu professionalisieren und gleichsam mit externen Vergleichswerten (Benchmarking) zu objektivieren (siehe Abbildung 2 auf Seite 28).

Ausgangspunkt einer jeden Kostenthematik ist die Analyse des hausindividuellen Kontexts sowie die Festlegung einer Kostenambition. Hierbei geht es darum, entlang der internen Mittelfristplanung eine Zielkostenmarke, die in das ökonomisch-strategische Ziel passt, zu definieren.

Abb. 1: Kostensteuerung – so gelingt die Entwicklung und Implementierung



Externe Bankenstudien kommen zu dem Ergebnis, dass die durchschnittliche Zielkostenspanne kleiner 1,50 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme (dBS) für die Jahre 2020 und danach betragen sollte, da diese in der betriebswirtschaftlichen Gesamtschau aus Ergebnis- und Risikosicht als notwendig erachtet wird. Eine solche Zielmarke bedeutet für viele Institute eine Reduktion von ungefähr 20 bis 30 Prozent im Vergleich zu dem Kostenniveau der Vorjahre.

Nach der Ableitung der Kostenambition stellt sich die Frage, wie diese Ambition auf die Organisationseinheiten des Hauses verursachungsgerecht verteilt werden kann. Hier zeigt sich, dass ein objektiviertes und neutrales Verfahren – eventuell mit externer Unterstützung – zielführend ist, um be-

lastbare und als gerecht wahrgenommene Kostenziele zu definieren. Dadurch lassen sich langwierige und im Kern unproduktive interne Verteilungskämpfe vermeiden.

Mit der Festlegung von Einsparpotenzialen je Organisationseinheit folgt die fachliche Erarbeitung von Maßnahmen zur Kostenreduktion und Personalkostenoptimierung. Diese fußt bei der VVB auf der Standortanalyse mittels gfb-Benchmarking und der Bewertung des Status quo jedes Bereichs.

Am Ende dieses Prozesses stehen Maßnahmen, deren Potenziale quantifiziert und sowohl hinsichtlich ihrer Umsetzungscomplexität als auch ihrer sachlogischen Interdependenzen gesamthaft bewertet werden müssen. So entsteht ein Maßnahmenportfolio, mit dem die Kostenpotenziale nachhaltig realisiert werden können.

Bereichskonzepte als Garant für die erfolgreiche Transformation

Im Jahr 2014 hat die VVB erstmals das Instrument des Bereichskonzepts eingesetzt, um die Strategiearbeit aller Beteiligten greifbarer zu machen. In den Bereichskonzepten stellen die Bereichs-

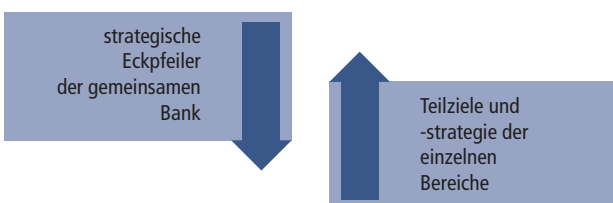
und Teilbankenleiter ihre Organisationseinheit dar. Die Erstellung und Fortführung obliegen der jeweiligen Führungskraft – der Prozess wird unterjährig durch den Vorstand initiiert und durch den Bereich der Unternehmensstrategie moderiert und begleitet.

Das Bereichskonzept dient dazu, Transparenz zu schaffen hinsichtlich des Aufbaus, der Struktur und der Kapazitäten der einzelnen Bereiche der Bank. Inhaltlich beschreibt es die Basisdaten des Bereichs, eine SWOT-Analyse, strategische Aussagen wie Teilziele, Einflüsse und Abhängigkeiten auf andere Ziele, Erläuterungen und potenzielle Gefährdungsfaktoren. Dazu stellt das Bereichskonzept auf die Aufbauorganisation, die Personalkapazitäten und deren natürliche und bekannte Fluktuation ab und zeigt die Kernfunktionen des Bereichs sowie die wesentlichen Schnittstellen zu anderen Bereichen auf.

Schlussendlich wird im Bereichskonzept auch das hausindividuell erstellte gfb-Bereichscockpit aus dem gfb Benchmarking inkludiert und wirksam verkettet. Im gfb-Bereichscockpit werden die Kennzahlen des Bereichs aus der jährlichen Standortanalyse unter Mitwirkung der gfb abgetragen, die kurz- und mittelfristig von den Beteiligten im Bereich positiv beeinflusst werden können. Dies stellt demnach den Wertebeitrag des Bereichs zur erforderlichen Unternehmensentwicklung dar.

Die Operationalisierung der identifizierten Handlungsfelder aus dem gfb-Benchmarking ist somit sichergestellt. Es gelingt damit, die strategischen Gesamtbankziele mit bereichsindividuellen Teilzielen zu verketten, deren Messung über das Bereichscockpit objektiv möglich gemacht wird. Da eine jährliche Überprüfung

Abb. 2: Grundsätzliche Vorgehensweise (Top-down/bottom-up)



fung des Cockpits erfolgt, werden die Veränderungen in den einzelnen Kennzahlen aus dem gfb-Benchmarking regelmäßig einem Controlling unterzogen und gegebenenfalls angepasst. Das Ergebnis kann lauten, dass eine Kennzahl ausgetauscht wird aufgrund deutlicher Verbesserung oder mittlerweile fehlender Relevanz. Somit ist dieses System sehr flexibel sowie effizient und kann auf Entwicklungen in Personal- und Sachaufwendungen zeitnah reagieren.

Erfolgsfaktoren

Ein wirksames Kostenmanagementsystem definiert Verantwortlichkeiten und stellt somit den einzelnen Kostenverantwortlichen ins Obligo, aktiv an der Entwicklung der einzelnen Kostenposition zu arbeiten. Diese Aufgabe voll-

zieht sich einerseits in der Planung der Kostenentwicklung innerhalb der jährlich stattfindenden Eckwertplanung, andererseits in dem unterjährig stattfindenden Abgleich von Planungswerten zu den aktuellen Hochrechnungswerten. In diesen regelmäßig stattfindenden Budgetdialogen werden die einzelnen geplanten Sachkostenpositionen anhand der Expertise der Verantwortlichen einer Prüfung und Hochrechnung unterzogen, die aggregiert in eine Erfolgsvorschaurechnung münden. Hierin finden die Umsetzungserfolge aus dem gfb-Bereichscockpit bereits ihre Berücksichtigung.

Eine grundlegende Voraussetzung für eine kostenlenkende Wirkung stellt die verursachungsgerechte Verteilung der Sachkosten dar. Hierzu wird jede Sachkostenposition einem Kostenverant-

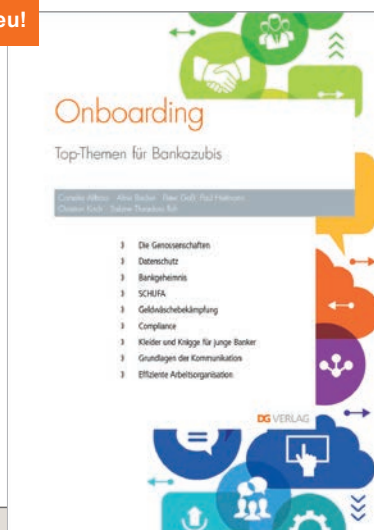
Vereinigte Volksbank eG Saarlouis - Losheim am See - Sulzbach/Saar

Bilanzsumme	2,5 Mrd. Euro
Anzahl Kunden	176.000
Anzahl Mitglieder	71.500
Kundenkredite	1,80 Mrd. Euro
Kundeneinlagen	2,05 Mrd. Euro
Filialen	40

wortlichen zugeschlüsselt, der sowohl für die Überwachung der Einhaltung dieser Kennzahl in Form des aktuell genehmigten Budgets, als auch für die Entwicklung der Planwerte in den Folgeperioden verantwortlich ist. Mit der Benennung der Verantwortlichen über alle Kostenpositionen hinweg wird eine vollständige Matrixstruktur bei der Kostenverantwortung geschaffen (siehe Abbildung 3 auf Seite 30).

Zur Hebung der Potenziale finden sich in den gfb-Bereichscock-

Neu!



Onboarding – Grundlagenwissen für Auszubildende

- Verschiedene Schulungshefte in einer Broschüre
- Sicherheitsthemen in der Bank
- Auftreten und Selbstorganisation im Berufsalltag
- Hilfen für den Praxistransfer
- Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Genossenschaften

11. Auflage 2019, 296 Seiten, DIN A4, kartoniert
ab 18,52 €/Expl.

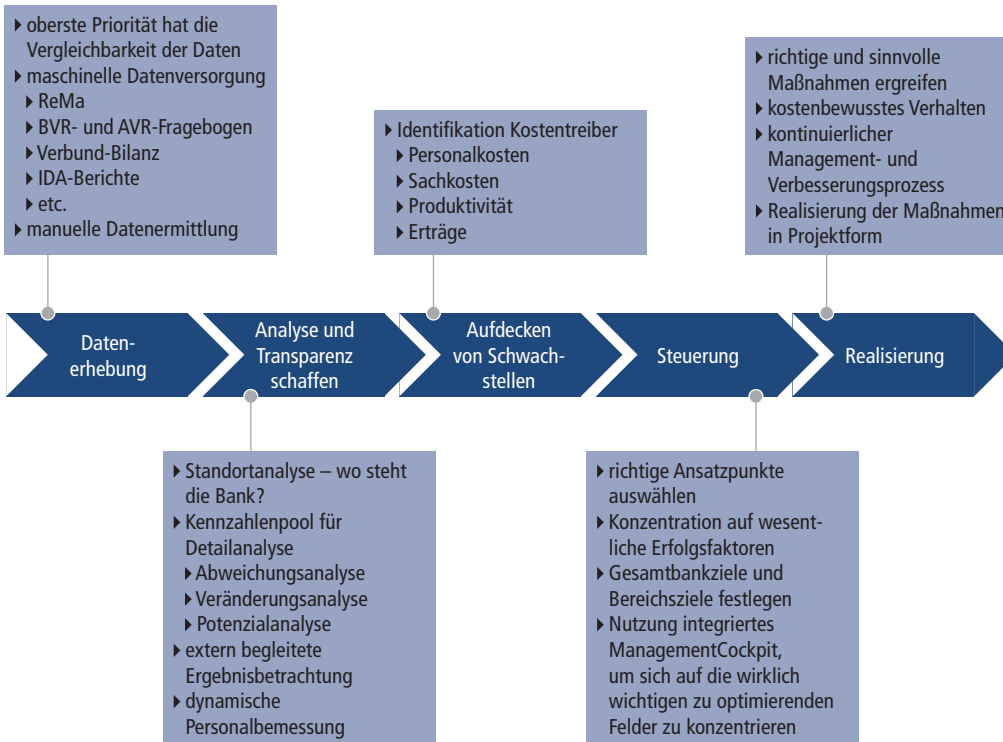
Jetzt bestellen: genobuy.de ▶ 948070

dgverlag.de • genobuy.de

DG VERLAG

Partner im genossenschaftlichen Verbund



Abb. 3: So entsteht ein geschlossener Steuerungsregelkreis mittels gfb-Benchmarking

pits die Kennzahlen wieder, deren Auslastung zurzeit noch suboptimale Werte liefern. Da mit jeder Erhebungskampagne des gfb-Benchmarkings aktualisierte Werte der jeweiligen Kennzahlen existieren, liegt den Verantwortlichen auch jährlich ein Review vor, der aktuelle Entwicklungstendenzen aufzeigt. Eine neuerliche Justierung der gesteckten Ziele für die Folgeperiode ist dann der nächste Schritt. Der Regelkreis ist folglich in sich geschlossen.

Die operative Umsetzung vollzieht sich zudem über das Führungsinstrument „Zielvereinbarung“ bis hin zur Mitarbeiterin oder zum Mitarbeiter. Hier ist die Führungskraft gefordert, die Bereichsziele in mitarbeiterindividuelle Zielvereinbarungen zu übersetzen. Jetzt zeigt sich, wie passgenau die Kennziffern des Bereichscockpits zu den mitarbeiterindividuellen Zielen im Sinne der beeinflussbaren Faktoren des Bereichs gewählt wurden.

Neben den bereits genannten Erfolgsfaktoren werden in der VVB regelmäßig Kostenprojekte initiiert, die als begleitende Maßnahmen die Kostensenkungsbemühungen flankieren und untermauern. Die Kostenprojekte beinhalten einen Zielanspruch des Vorstands, sind wiederkehrend und beteiligen neben den Führungskräften auch alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank. Diese werden aufgefordert, Hinweise zu möglichen Einsparpositionen vorzuschlagen.

Hierbei vertrauen die Verantwortlichen auf die Expertise der operativ tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Zuge der gelebten Kostenkultur die unterschiedlichsten Kostenoptimierungspotenziale entdecken und diese mittels Dokumentenworkflow an die Unternehmensstrategie melden. Mit den jeweiligen Kostenverantwortlichen wird zeitnah über eine Kostenoptimierung durch den Vorstand entschieden

und das Ergebnis an den Initiator zurückgemeldet.

Für die Zukunftssicherung unverzichtbar

Keine der aktuellen Diskussionen um die wesentlichen Herausforderungen in Banken kommt ohne die Erörterung und Lösung des immensen Kostendrucks in Regionalinstituten aus. Nachhaltige Kostenoptimierung wird damit zur Zukunftssicherung mittelständischer Banken unverzichtbar – und sollte zwingend in jedem Kreditinstitut weit oben auf der Agenda stehen.

Nur in der Kombination aus Kostenkultur, Kostenstrategie und Etablierung eines kontinuierlichen und ganzheitlichen Kostenmanagements kann die Erzielung von nachhaltigen Kostenreduktionen gelingen. Erreichtes gilt es dabei zu verstetigen und kontinuierlich zu verbessern. Denn Kostenmanagement ist keine Einmalaktion, sondern vielmehr als ein stetig wiederkehrender Prozess zu verstehen. **B**



Genossenschaftliche FinanzGruppe
Volksbanken Raiffeisenbanken

Zahlen begleiten unser Leben

Bei allen Zahlen rund um die Geldanlage mit Investmentfonds können wir Ihre Kunden entlasten

Ganz gleich, welche Zahlen Ihren Kunden am Herzen liegen, unsere Leidenschaft sind die Zahlen der Finanzwelt. Täglich arbeiten unsere professionellen Fondsmanager daran, mehr aus dem Geld unserer Kunden zu machen. Zuverlässig, vorausschauend und seit mehr als 60 Jahren sehr erfolgreich.

Machen Sie auf unsere Prämienaktion aufmerksam: Denn jeder Neukunde, der bis zum 30. November 2019 einen Fondssparplan abschließt, kann sich personalisierte adidas Sneaker sichern.

Aus Geld Zukunft machen

 **Union
Investment**


**Die Prämie für Ihre
Neukunden: personalisierte
adidas Sneaker**
Details unter
union-investment.de/adidas

Verantwortlich für die Prämienaktion ist die Union Investment Privatfonds GmbH. Weitere Informationen, die Verkaufsprospekte und die wesentlichen Anlegerinformationen erhalten Sie kostenlos in deutscher Sprache bei allen Volks- und Raiffeisenbanken oder direkt bei der Union Investment Service Bank AG, Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main, unter www.union-investment.de oder telefonisch unter 069 58998-5450. Stand: 1. August 2019.