



# Kostenmanagement

## Auf dem richtigen Weg im Kostenmanagement

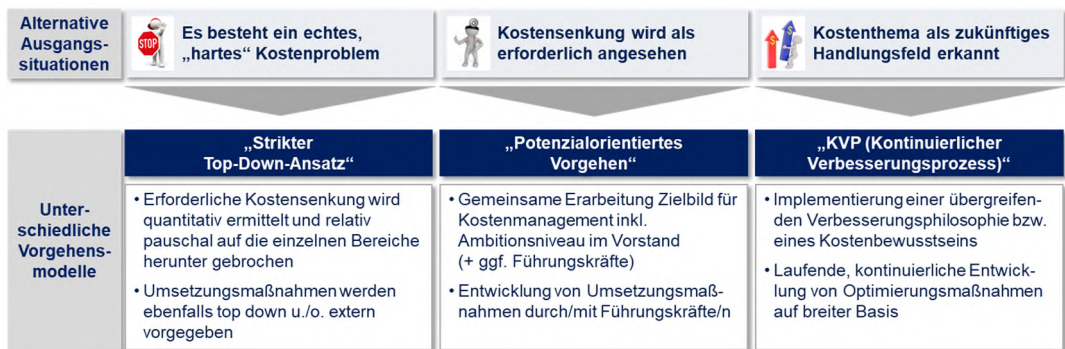
Gerade in den beiden großen Verbundorganisationen der Sparkassen und Volksbanken/Raiffeisenbanken wird das stationäre Filialnetz zugunsten digitaler Vertriebswege umgebaut und damit dem veränderten Kundenverhalten Rechnung getragen. Dass der Vertrieb an der Spitze der Veränderungsbewegung steht ist nicht ungewöhnlich, denn Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld werden hier oftmals zuerst wahrgenommen.

Neben dem Vertrieb steht aber auch der Betrieb vor enormen Herausforderungen. Auch diese Einheiten müssen in einer zunehmend komplexen und digitalen Welt fit gemacht werden für die Zukunft. Und auch hier gibt es vielfältige und vielversprechende Ansätze, sowohl in den einzelnen Banken und Sparkassen, als auch in übergreifenden Konzepten von Zentralinstituten, Rechenzentren und Verbänden. So fokussiert beispielsweise die „Betriebsstrategie der Zukunft“ (BdZ) der Sparkassen-Finanzgruppe aktuell auf Prozessstandardisierung, Automatisierung und Industrialisierung gerade in den Marktfolge- und Stabsbereichen. Alleine diese Begriffe lassen aber auch schon die Frage aufkommen, wie wirklich „neu“ diese Ansätze eigentlich sind. Auch das Revival an sich bekannter Ansätze wie z.B. Lean Management und der agile Hype zeigen, dass eine nachhaltige Verbesserung eher an einer wirklich konsequenten, ganzheitlichen und passgenauen Umsetzung krankt.

In unserer Praxis sehen wir Institute mit sehr unterschiedlichem Handlungsbedarf: Auf der einen Seite bestehen betriebswirtschaftliche Zwangslagen, die bis zur Sanierungsfusion gehen können. Andererseits gibt es Banken und Sparkassen, die aktuell gut aufgestellt sind und Effizienzthemen aus einer Position der Stärke heraus angehen können. Entsprechend sind die jeweiligen Vorgehensweisen zu wählen (vgl. Abbildung).

Institute mit einem hohen unmittelbaren Handlungsdruck, deren Existenz u.U. durch die betriebswirtschaftliche Lage über kurz oder lang bedroht ist, werden sehr zügig zielorientiert vorgehen müssen. Maßnahmen werden top down vorgegeben und es braucht ein stringentes Umsetzungscontrolling. Der Spielraum für eine breite Einbindung von Betroffenen ist gering. Oftmals kommt es zu harten Einschnitten. Am anderen Ende der Skala stehen aktuell noch gut aufgestellte Banken und Sparkassen. Hier gibt es zwar keine unmittelbaren Handlungserfordernisse, da der gespürte Kostendruck noch eher gering ist. Aber das Management kann proaktiv agieren und die absehbaren Anpassungen vorausschauend und in Ruhe angehen. Hier wird i.d.R. ein eher vorgehensorientierter Ansatz zu wählen sein, da bei einer vergleichsweise guten, komfortablen Ausgangssituation die Einsicht in die Notwendigkeit von Kostenmaßnahmen oftmals nicht gegeben sein wird. Dies gilt gleichermaßen für Mitarbeiter und Führungskräfte. Gerade letztere sind wesentliche Treiber eines Veränderungsprozesses und somit sehr eng einzubinden. Ausgestaltet werden könnte ein solcher, eher Bottom up-orientierter, Ansatz als Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), wie er seit langem z.B. in der Automobilindustrie und sonstigen Produktionsbetrieben etabliert ist.

Der Großteil der Institute wird sich zwischen diesen beiden Extremen befinden: Einerseits reift die Erkenntnis, dass Handlungsbedarf auf der Kostenseite besteht. Andererseits gibt es aber noch ausreichend Zeit und Spielraum für ein geordnetes Vorgehen. Dieses kann sich nach unserer Erfahrung an folgenden Erfolgsfaktoren ausrichten:





Zunächst sollte ein Zielbild für das Kostenmanagement als Grundlage für eine fokussierte Vorgehensweise und adressatenorientierte Veränderungskommunikation erstellt werden. Wesentliche Ergebnisse sind hier auch die Festlegung des hausspezifischen Ambitionsniveaus sowie von qualitativen Leitplanken für die Optimierung, z.B. ob die Aufbauorganisation in Frage gestellt werden darf oder wie man sich im Hinblick auf mögliche Veränderungen der Wertschöpfungstiefe positionieren möchte.

Die explizite Berücksichtigung von Strategie und Besonderheiten der Bank/Sparkasse ist erforderlich, um ein pauschales Cost Cutting mit unerwünschten Qualitätseinbußen zu vermeiden. Gerade an diesem Punkt werden durch radikalere Top Down-Vorgehensweisen i.d.R. die größten Kollateralschäden angerichtet. Es sollten alle Stellhebel auf der Personal- und Sachkostenseite genutzt werden, auch wenn der größte Effekt vielfach (vermeintlich) auf der Personalseite gesehen wird. Dies kann nicht nur betriebswirtschaftlich sinnvoll sein, sondern stellt auch einen ganz wesentlichen Hygienefaktor dar, zur Erreichung von Akzeptanz für z.B. personalwirtschaftliche Maßnahmen bei Führungskräfte, Mitarbeitern und der Mitarbeitervertretung.

Generell sollten die „weichen“ Erfolgsfaktoren ausreichend Berücksichtigung finden. Dazu zählt insbesondere, die Führungskräfte aktiv in die Vorgehensweise einzubinden. Denn gerade im „mittleren Management“ ist der Widerstand gegen Restrukturierungsprojekte oftmals am stärksten ausgeprägt. Führungskräfte sind somit nicht nur „Betroffene“, die Adressaten von Kommunikationsmaßnahmen sind, sondern übernehmen eigene Aufgaben. Beispielsweise gibt die Unternehmensleitung eine strategisch erforderliche Zielgröße vor und die Führungskräfte erarbeiten die konkreten Vorschläge und Maßnahmen zur Umsetzung in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen. Aber auch weitere interne und externe Stakeholder sollte aktiv bespielt werden, um Akzeptanz und Unterstützung zu sichern. Die nachhaltige Einbindung und Mitnahme der betroffenen Führungskräfte in Verbindung mit transparenter Vorgehensweise und aussagefähigen Funktionsbenchmarks macht den Erfolg der innovent-Vorgehensweise aus.

Und schließlich: Auch ein „Kostenprojekt“ sollte effizient durchgeführt werden. Hier gilt es, ein angemessenes Verhältnis von Genauigkeit vs. Wirtschaftlichkeit zu wahren. Dies kann erreicht werden, wenn man beispielweise auf Basis einer eher breiten Transparenzphase in der Detailkonzeption und Umsetzung modular vorgeht. Je nach ermittelten Potenzialen, Umsetzungserfordernisse und ggf. erwarteten Widerständen können dann Projektvorgehensweisen und Mitteleinsatz gewählt und skaliert werden.

Wir von innovent consult unterstützen unsere Kunden sowohl bei der ganzheitlichen Optimierung der Kostenstrukturen auf strategischer Ebene, als auch in einzelnen operativen Effizienzthemen. Zu diesen und vielen weiteren Fragestellungen bieten wir Banken und Sparkassen als Managementberatung maßgeschneiderte Lösungsansätze - getreu unserem Motto „einfach.wirksam.erlebbar“. Sprechen Sie uns an!

**Ihre innovent consult aus Münster!**