



ANDREAS KULLMANN

Müssen sich die deutschen Kreditinstitute noch Gedanken über Kostenmanagement machen? Zumindest laut dem Monatsbericht September 2003 der Bundesbank sind die deutschen Geldhäuser, allen voran die Großbanken und genossenschaftlichen Zentralbanken, mit Einsparungen in Milliardenhöhe auf gutem Kurs. „Offenbar haben die Kostensenkungsprogramme, die zum Teil bereits in den Vorjahren auf den Weg gebracht wurden, im Berichtszeitraum nunmehr deutlich Wirkung gezeigt“, schreibt die Bundesbank.

Natürlich sind die Einsparungen beachtlich. Sie wurden in erster Linie zu ungefähr gleichen Teilen durch Perso-

nalabbau und Reduzierung von Sachkosten, insbesondere mit einer fortschreitenden Konsolidierung des Filialnetzes sowie Kostensenkungen in der IT, erzielt. Bezieht man in seine Betrachtung jedoch noch die Aufwand-Ertrag-Relation, die so genannte Cost-Income-Ratio (CIR), ein, so muss die Nachhaltigkeit zumindest in Frage gestellt werden.

Denn 2002 haben die Banken in Deutschland im Durchschnitt die CIR als Effizienzgrad mit 67,2 Prozent gerade unter das Niveau von 68,4 Prozent im Jahr 2000 gedrückt (siehe Tabelle auf Seite 16 oben). 1997 lag dieser Wert noch bei 62,8 Prozent. Die europäi-



Wie weit sind die Banken auf ihrem Weg zu nachhaltigem Kostenmanagement?

# Nachhaltig Kosten senken

In den vergangenen Jahren haben die deutschen Banken verstärkt den Fokus auf kurzfristige Kostensenkung gelegt, da der Kapitalmarkt zu schnellen Erfolgen zwingt. Doch nachhaltiges Kostenmanagement birgt mehr als nur Kostensenkungsprogramme.

Cost-Income-Ratio in Prozent für alle Bankengruppen

	2000	2001	2002
Verwaltungsaufwand	68,4	71,4	67,2
Davon: Personal	37,0	37,9	35,7
Sachkosten	31,4	33,5	31,5
Bewertung / Risikovorsorge	13,9	17,2	27,0

Quelle: Deutsche Bundesbank

© BM-Grafik

schon Wettbewerber sind mit einer CIR von heute durchschnittlich rund 50 Prozent wesentlich besser aufgestellt.

Bis zum Jahr 2002 ist somit noch kein wesentlicher nachhaltiger Effizienzgewinn zu erkennen. Zudem ist die Quote des so genannten Bewertungsergebnisses, das die Risikovorsorge enthält, von 13,9 auf 27,0 Prozent geradezu explodiert. Beides bleibt nicht ohne Konsequenzen, etwa für die im internationalen Vergleich viel zu niedrige Marktkapitalisierung deutscher Institute, und trägt zu einer Verengung des strategischen Handlungsspielraums und zu einer Gefährdung durch Übernahmen bei. Für eine endgültige Bewertung anhand von Zahlen ist es vielleicht noch zu früh, zumal auch konsolidierte Branchen-Zahlen für 2003 noch nicht vorliegen. Von besseren CIR-Werten aufgrund weiterer Fortschritte bei der Kostendämpfung als auch börseninduzierter Erlöszuwächse im Jahr 2003 ist auszugehen.

Aber letztlich überrascht das Ergebnis bis hierher nicht. Die Erlösrückgänge haben bei vielen Banken die Kosteneinsparungen überkompensiert (siehe Tabelle auf Seite 17). Hier müsste untersucht werden, inwieweit zwischen Kostensenkung und Erlösrückgang ein Ursache-Wirkungs-Zusammenhang besteht. Denn sicher ist, dass in den vergangenen Jahren der Fokus auf kurzfristigen Kostensenkungen lag, da der Kapitalmarkt das Management zu schnellen Erfolgen zwingt.

**Achtzig Prozent der Sofortmaßnahmen verpuffen**

Das bekannte Portfolio an kurzfristigen Maßnahmen reicht von Personalabbau über Investitionsstopp bis zur Redukti-

on von Marketing- und Werbeaufwand. Doch Erfahrungen zeigen, dass ■ bis zu 80 Prozent der Sofortmaßnahmen verpuffen, ■ die verbleibenden 20 Prozent an greifenden Maßnahmen bereits nach



zwölf bis 18 Monaten ihren Wirkungsgrad verlieren, und

■ Konsequenzen wie Know-how-Verlust, Qualitätseinbußen oder der Aufbau eines Investitionsstaus stark unterschätzt werden.

Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Zu den wichtigsten zählen aber sicher ■ eine mangelnde Transparenz über die Zusammenhänge von Kosten und Leistung mangels effektiver Kosten- und Leistungsrechnung,

■ die Konzentration auf Kostentreiber, ohne Auswirkungen auf die Erlösquellen und die Qualität der erbrachten Leistungen zu beachten,

■ unkoordinierte oder kosmetische Einzelaktionen, um Sachkosten zu senken,

■ das einseitige Abstellen der Maßnahmen auf den Ressourceneinsatz un-

ter Vernachlässigung der Gestaltungsobjekte Produkte und Prozesse,

■ eine rein defensive, aktionistische Reaktion auf die Situation anstatt eines übergreifenden, proaktiven Ansatzes, oder

■ die fehlende aktive Einbeziehung der Mitarbeiter.

Die aktuell eingesetzten strategischen Hebel wie etwa das Outsourcing von Abwicklungsleistungen oder die Etablierung eines zentralen Einkaufs sind im Ansatz richtig, in der Umsetzung aus Perspektive eines nachhaltigen Kostenmanagements jedoch kritisch zu hinterfragen. Denn Outsourcing bedeutet zunächst nichts anderes als die Substitution von Personal- durch Sachkosten. Die Leistung des zentralen Einkaufs wird nur daran gemessen und bonifiziert, welchen Prozentsatz an Einsparungen er erzielt. Für die Gesamtbankleistung wichtige qualitative Aspekte beim Bezug von Gütern und Leistungen bleiben oft außen vor.

Einzelne Hebel und Maßnahmen müssen nicht per se falsch sein. Durch den mangelnden Gesamtzusammenhang, spricht die fehlende Klammer, verpuffen sie jedoch, werden ihrer optimalen Wirkung beraubt oder wirken kontraproduktiv. Der Managementfokus darf nicht nur auf der Kostensenkung liegen, sondern muss auch deren Auswirkungen auf die Erlösseite berücksichtigen.

**Integriertes Kostenmanagement als optimierende Klammer**

Der Gesamtzusammenhang entsteht durch ein strategisches und operatives Kostenmanagement. Aber versteckt sich dieser Wein nicht schon in anderen Schläuchen? Fakt ist, dass im Kontext „Kosten“ eine Fülle an Einzelkonzepten und Begrifflichkeiten existieren (siehe Grafik auf Seite 18). Diese sind jedoch Wege zur Klärung (Stichwort Transparenz) oder zur Optimierung der Kostenposition, also Analyse- und Gestaltungsinstrumente eines strategieorientierten und nachhaltigen Kostenmanagements und damit erst der zweite und dritte Schritt.

Der erste Schritt muss sein, das Kostenmanagement selbst zu definieren

und zu konzipieren sowie den Stellenwert im Unternehmen und die systematische Verortung in der Gesamtbanksteuerung festzulegen (siehe Grafik auf Seite 18 oben). Denn oft sind im allgemeinen Verständnis von Kostenmanagement nur Personal- und Verwaltungskosten präsent, für gesamthafte Steuerungsimpulse sind aber auch Risiko- und Kapitalkosten als Ressourcen-Einsatz-Kosten relevant.

### Voraussetzungen für effektives Kostenmanagement

Kostenmanagement umfasst die Gesamtheit aller Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmaßnahmen, welche der frühzeitigen und antizipativen Beeinflussung von Kostenstrukturen und -verhalten dienen, um damit eine nachhaltige Senkung des Kostenniveaus zu erzielen. Strategisches Kostenmanagement geht noch einen Schritt weiter. Es unterstützt den strategischen Planungs- und Kontrollprozess mit bewerteten kunden- beziehungsweise markt-orientierten Produkt- und Prozessinformationen über den Ressourcenverbrauch. Damit besteht auch bereits Klarheit über die unabdingbare Voraussetzung für ein effektives Kostenmanagement: eine leistungsfähige, integrierte Kosten- und Leistungsrechnung. Denn diese sorgt für

- die so dringend notwendige Transparenz zu Höhe, Struktur und Verlauf der Kosten und

- die Systematisierung von Kosten- und Leistungsinformationen.

Neben Transparenz und Systematik sind auch hohe Qualität und Zeitnähe entscheidende Faktoren für den Erfolgs- und Managementbeitrag der Kosten- und Leistungsrechnung.

### Kostenmanagement als regulierender Kreislauf

Der Gesamtkreislauf des Kostenmanagements lässt sich etwa wie folgt darstellen. Die bestehende Unternehmensstrategie zum Beispiel zu Produkten, Vertriebswegen, Fertigungstiefe oder Märkten konditioniert bereits die Kostentreiber und definiert die Erlösquellen. Zum Vergleich: In der industriellen Produktion geht man davon aus, dass

bis zum Ende der Konstruktionsphase erst zehn Prozent der Kosten angefallen sind, aber 80 Prozent der zukünftigen Kosten festgelegt sind. Kostenmanagement beginnt also bereits bei der strategischen Planung auf Gesamtbank- und Geschäftsfeldebene. Auf der Basis von transparenten Informationen stellt das Kostenmanagement eine Balance zwischen Kostentreibern und Erlösquellen her. Dafür ist eine Zuordnung von Kosten zu Erlösquellen notwendig. In diesem Kreislauf werden die operativen und strategischen Steuerungsentscheidungen nur auf Basis valider, qualitativ hochwertiger Informationen getroffen. Sie wirken optimierend auf Kostentreiber und Erlösquellen zurück, wobei negative Rückkopplungen von Kostensenkungsmaßnahmen auf Erlösquellen antizipiert und vermieden werden.

Die Funktionsweise eines stringenten Kostenmanagements ist mit vier Dimensionen denkbar komplex. Zahlreiche so genannte Stakeholder wie Aktionäre, Kunden und Mitarbeiter sowie andere Einflussfaktoren wie Globalisierung oder technologische Entwicklung müssen Berücksichtigung finden. Letzten Endes geht es darum,

- mit einem stringenten Managementprozess mit Hilfe von Planung, Steuerung und Kontrolle

- Informationen über Kostenniveau, -verlauf und -struktur von Produkten, Prozessen und Ressourcenverbrauch zu gewinnen.

Ziel ist es, daraus revolvierend überprüfbare und überprüfte kurz-, mittel-

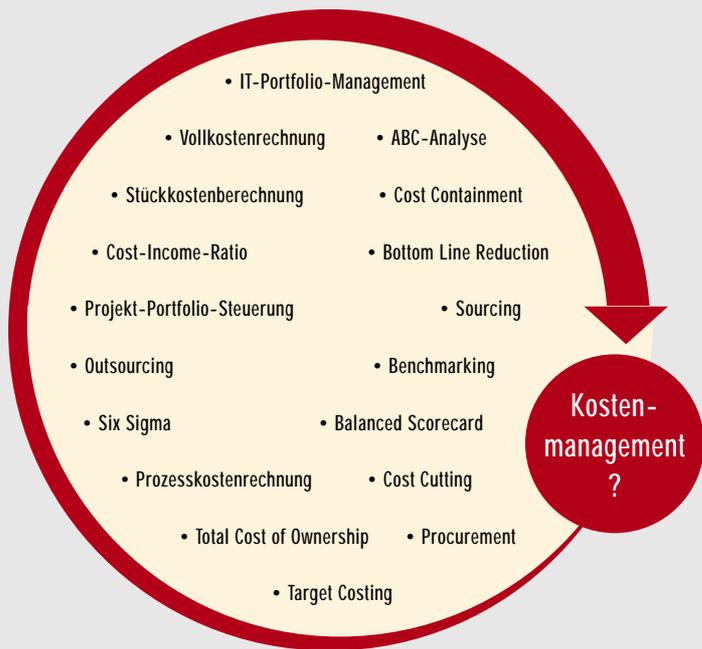
### Umsatz- und Kostenentwicklung 2002

	Umsatz	Kosten
Deutsche Bank	-26,0	-29,0
Dresdner Bank	-28,4	-23,9
Commerzbank	-17,9	-16,4
HypoVereinsbank	-11,9	-6,8
Citibank	-2,6	-5,3
UniCredito Italiano	-1,0	-0,1
Haspa	1,5	-0,7

Quelle: PA Knowledge Limited 2003

© BM-Grafik

### Konzept- und Begriffsvielfalt



Quelle: Acrys Consult GmbH & Co.KG

© BM-Grafik

und langfristige Steuerungsimpulse und -maßnahmen abzuleiten.

Die besondere Herausforderung besteht bei der Analyse der Kostenentstehung, bei der Ermittlung von eher versteckten Kosten, etwa durch Ineffizienzen in Abläufen, und der verursachungsgerechten Zuordnung von Gemeinkosten.

Die Einführung eines integrierten Kostenmanagements führt weg von der Zielkonzentration auf kurzfristige und eindimensionale Kostensenkungsmaßnahmen. Natürlich bleibt die Identifikation und Einsparung von unnötigen und nicht wertschaffenden Aufwänden weiterhin ein Ziel, aber eben nur eines von mehreren. Mindestens ebenso wichtig sind die anderen Ziele:

- Erhalt der Qualität von strategisch gewollten Primär- (Produkte und Dienstleistungen) und Sekundär-Leistungen (so genannte Querschnittsfunktionen wie Rechnungswesen, Controlling, Personal, IT, Flächenmanagement, etc.),
- Kostenflexibilisierung, das heißt flexible Anpassbarkeit der Kosten an Geschäftssituation und -entwicklung,

- Optimierung der Effizienz und Effektivität von Geschäftsprozessen,
- Optimierung von Ressourceneinsatz und Leistungsbezug,
- Beitrag zur Nachhaltigkeit einer hohen Eigenkapitalrendite,
- Beitrag für eine valide Produktkalkulation.

#### Grundbausteine für erfolgreiches Kostenmanagement

Die Durchschlagskraft aktiver Kostenbewirtschaftung und die langfristige Wirksamkeit der daraus abgeleiteten Maßnahmen unterliegen klaren Voraussetzungen und lassen sich mit einigen Hebeln zielführend unterstützen.

Eine Grundvoraussetzung wurde bereits genannt: die Schaffung von Kosten-, Leistungs- und Erlöstransparenz als Basis für die Analysen und die daraus resultierenden Entscheidungen. Hierzu benötigt man ein leistungsfähiges Informations- und Auswertungssystem.

Die Einrichtung einer zentralen und neutralen Kompetenz für das Kostenmanagement darf als weiterer wichtiger Grundbaustein gelten. Diese Instanz

findet man vielfach gar nicht vor oder teilweise im Controlling aufgehängt. Idealerweise wird das Kostenmanagement als eigenständige Instanz oder im Rahmen der Konzernsteuerung etabliert, zumindest aber mit direkter Berichtslinie an den Vorstand, denn auch das Controlling ist ein kostenverursachender interner Leistungserbringer.

Darüber hinaus können bestimmte flankierende Maßnahmen den Erfolg des Kostenmanagements positiv beeinflussen. Hierzu zählen beispielsweise stärker erfolgsabhängige Vergütungsmodelle, denn Leistung und Motivation der Mitarbeiter sind ein wichtiger Faktor für die Zielerreichung des Kostenmanagements. In Deutschland beträgt der durchschnittliche feste Gehaltsbestandteil rund 90 Prozent, in angelsächsischen Ländern dagegen nur 50 bis 60 Prozent.

Weitere sinnvolle Instrumente bestehen zum Beispiel in der Einrichtung einer Investitions-Portfolio-Steuerung mit etabliertem Regelwerk für Investitionen und effektiver Kosten-Nutzen-Rechnung oder der Implementierung einer leistungsfähigen IT für das Sachkosten-, Beschaffungs- und SLA (Service Level Agreement)-Management.

#### Auch kurzfristige Maßnahmen nachhaltig gestalten

In der aktuellen Wettbewerbs- und Kapitalmarktsituation spielt der Faktor Zeit eine dominante Rolle. Erfolge müssen kurzfristig vorgewiesen werden. Um gleichzeitig eine dauerhafte Wirksamkeit der Maßnahmen zu gewährleisten, sind nachfolgende Aspekte zu beachten:

- Relevante Kostenblöcke und Optionen müssen mittels einer ABC-Analyse möglichst schnell identifiziert werden (Schnellstart).
- Das beschlossene Maßnahmenbündel muss mit der herrschenden Unternehmensstrategie übereinstimmen (Strategie-Kongruenz).
- Bei der Ableitung von Einzelmaßnahmen ist stets auf eine ganzheitliche, unternehmensübergreifende Sichtweise abzustellen (Global-Fokus).
- Die Entscheidungsstärke der für eine Kostenoffensive verantwortlichen

Manager muss sicher gestellt sein (Top-Management-Attention).

■ Die maßgeblich zu kontrollierenden Kosten und Erträge müssen transparent sein (Kosten- und Ertragstransparenz), um die Maßnahmen zielgerichtet gestalten zu können (Zieleffektivität).

■ Sinnvolle Erfolgskontrolle bedingt einen klaren Budgetierungsprozess.

■ Nicht zuletzt wegen der Akzeptanz im Unternehmen ist auf eine Nachvollziehbarkeit (Cost Tracking) und Kommunikation der erzielten Kosteneinsparungen zu achten.

■ Das für die Implementierung des Kostenmanagements eingesetzte Team und die einzurichtende neutrale Instanz benötigen ein straffes und effizientes Management.

In der Tat gab und gibt es eine Vielzahl von Kostensenkungs- und Fitness-Programmen mit unterschiedlichem Erfolg, was die nachhaltige Wirkung auf die CIR und die Erlösposition betrifft. Diese werden begleitet von Stra-

tegieänderungen und Umstrukturierungen in immer kürzeren Abständen. Jedoch ist „echtes“ Kostenmanagement bei Finanzdienstleistern fast immer verbesserungsfähig bis nicht existent.

Aber für das zukünftige Überleben ist Kostenmanagement zwingend notwendig. Die Vorteile liegen klar auf der Hand – von der Informationstransparenz bis hin zur Optimierung des Maßnahmen-Mixes, bestehend beispielsweise aus Outsourcing des Rechenzentrums, Gründung von Einkaufsgemeinschaften, Zusammenarbeit bei Abwicklungsleistungen, Verringerung der Fertigungstiefe und vielem mehr.

Die Kosten werden heute skandalisiert, da die Erlösseite nicht mehr stimmt, die Kostendiskussion unterdrückt nahezu das kritische Hinterfragen der nicht erzielten Erlöse. Kostenmanagement schafft Kreativität beim effizienten Ressourceneinsatz und Transparenz für die Bereinigung des Geschäfts- und Produktportfolios, er-

setzt aber nicht die Kreativität für innovative Wege auf der Produkt- und Marktseite.

### **Kostenmanagement als Erfolgstreiber**

Kostenmanagement ist und bleibt ein spannendes Thema mit zunehmender Bedeutung – nicht als „Feuerwehreinsatz“, sondern als permanente gesamtunternehmerische Aufgabe. Es muss gleichberechtigt und integriert neben den anderen Erfolgsfunktionen Ertrags-, Risiko- und Eigenkapitalsteuerung stehen. Man darf gespannt sein, ob und wann der Leidensdruck groß genug wird, um – plakativ gesprochen – zwischen der Wirkung eines nachhaltigen Kostenmanagements und der Abschaffung der Papierservietten in der Kantine zu differenzieren. ■

Andreas Kullmann ist Managing Director bei der Acrys Consult GmbH & Co. KG in Frankfurt.

# Tenovis