

Kostenmanagement

Von Märchen und dem Umgang damit

Projekte zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung haben oftmals den Ruf, strenger betriebswirtschaftlicher Logik zu folgen und von sachorientierten Controllern oder Methodenspezialisten durchgeführt zu werden. Doch die Praxis zeigt, dass dies oft genug gerade nicht gilt. Zeit, mit einigen Märchen des Kostenmanagements aufzuräumen.

Michael Matt und Frank Schäfer

Wie bei Märchen üblich, vermischen sich auch hier Realität und Fiktion. Sollen Kostenmanagementprojekte zum Erfolg geführt werden, ist es hilfreich, sieben Märchen, die im Folgenden näher untersucht werden, zu kennen und richtig zu interpretieren.

„Wir wissen, was wir wollen.“

Das erste Märchen klingt sehr grundsätzlich – und ist es auch. Denn es betrifft die Frage nach dem Zielbild des Kostenmanagements. Vielfach werden vom Vorstand einer Bank Richtungen vorgegeben und Wege beschritten, obwohl die Zielsetzung eigentlich noch nicht klar (genug) ist. Es ist auch nicht unüblich, dass es im Management zwar unstrittig ist, dass Handlungsbedarf besteht, die Ansichten über den Umfang und die notwendigen Schritte jedoch auseinander gehen. Beispielsweise

wird ein Finanz- oder Risikovorstand aus seiner Rolle heraus immer einen anderen Blick auf Effizienzthemen haben als der Firmenkunden-Vertriebsvorstand.

Daher gilt es in einem Kostenmanagementprojekt zunächst, den erforderlichen Konsens im Vorstand oder dem Management herbeizuführen, wo genau das „Kostenproblem“ besteht und wie das Zielbild aussieht. Je nach Einschätzung der Ausgangslage können dann differenzierte Lösungswege beschritten werden (siehe Abbildung 1).

„Fokus auf die Top-3-Themen.“

Immer wieder begegnet einem der alte Irrglaube, dass die erforderliche Kostensenkung auf Gesamtbankebene mit einigen wenigen Top-Themen erreichbar ist. Gerade Entscheider fragen oftmals nach „den“ drei Kernprozessen oder „dem“ Stellhebel zur Effizienzsteigerung. Hinter diesen

Fragen steht der verständliche Wunsch nach geringer Komplexität und einfacher Umsetzung. Doch diese 20-Prozent-Top-Themen, mit denen 80 Prozent der Wirkung erzielt werden – sie existieren nicht. Die Erfahrung zeigt vielmehr, dass ein mehr oder weniger großes Portfolio von Umsetzungsmaßnahmen erforderlich ist, das für die gewünschten Kosteneffekte sorgt.

Konkret wurden beispielsweise in einer großen Genossenschaftsbank insgesamt 60 Maßnahmen identifiziert, um den Verwaltungsaufwand um etwa 18 Prozent GuV-wirksam zu reduzieren. Dabei werden nicht alle Maßnahmen direkt und parallel angegangen. Eine Priorisierung ist möglich und sinnvoll. Hierzu wird eine bewertete Maßnahmenliste benötigt, die als Grundlage für eine bewusste Managemententscheidung dient, welche Maßnahmen mit welchen Effekten wann umgesetzt werden sollen.

„Zur Realisierung der angestrebten Kostensenkung werden optimale Prozesse benötigt.“

Die Prozessorientierung ist in aller Munde, auch wenn in vielen Banken noch das Silodenken vorherrscht. Auch im Märchenbuch des Kostenmanagements haben Prozesse ein großes Kapitel. Effizienzsteigerung und Kostensenkung wäre demnach eigentlich ganz einfach, denn es werden einfach nur tatsächlich optimale Prozesse benötigt.

In der bankbetrieblichen Praxis sieht das jedoch anders aus: Die Optimierung von Geschäftsprozessen ist häufig tatsächlich ein wesentlicher Stellhebel. Dies betrifft insbesondere die Markt-Marktfolge-Prozesse im Kredit- sowie im Passiv-/ Dienstleistungsgeschäft. Ansatzpunkte zur Optimierung sind hier insbesondere der Wechsel auf einen Standardprozess (der zum Beispiel zentral über den IT-Dienstleister zur Verfügung gestellt wird), die Digitalisierung und die Automatisierung. Hier konnten in den vergangenen Jahren deutliche Fortschritte erzielt werden und weitere Potenziale stehen in Aussicht.

Allerdings: Abgesehen von automatischen Produktionsprozessen existieren wirklich optimale Prozesse in einem dynamischen Umfeld eher nicht. Zum einen müssen auch bei der Standardisierung immer die besonderen Erfor-

dernisse der einzelnen Bank betrachtet werden (etwa strategische Zielsetzungen wie Kundenqualität, Effizienz, Risikoneigung). Zum anderen müssen die sich ändernden Rahmenbedingungen laufend in die Prozessoptimierung eingebracht werden. Ein heute „optimaler“ Prozess kann in zwei Jahren wieder ineffizient sein, wenn er nicht auf die geänderten Anforderungen angepasst oder der technische Fortschritt nicht berücksichtigt wurde.

Das Warten auf vermeintlich optimale Prozesse ist daher keine Option, auch wenn dies durchaus von Führungskräften verlangt wird. Hier geht es teilweise darum, die eigene Verantwortung auf Dritte (Verband, IT-Dienstleister) zu verlagern oder gar die Unmöglichkeit von dauerhaften Kostensenkungen zu beweisen. Best-Practice-Banken hingegen beklagen nicht die Lücken, sondern nutzen die Potenziale der (Standard-) Prozesswelt möglichst gut aus. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Etablierung von bereichsübergreifenden Prozesszirkeln, in denen die priorisierten Prozesse kontinuierlich betrachtet und schrittweise verbessert werden.

„Mit der richtigen Software wird alles besser.“

Auch der Softwarelandschaft eines Instituts gehört ein Märchenbuchkapitel. Im Umfeld von Kostenprojekten werden neue IT-Ver-

fahren und -Anwendungen beharrlich als „die“ Lösung betrachtet. Die Motivationslage der Märchenerzähler ist hier sehr ähnlich gelagert wie bei den angeblich optimalen Prozessen. Zumal es für Führungskräfte und Mitarbeiter vielfach einfach schöner ist, eine neue „coole“ Software einzuführen, als konsequent an der Effizienzsteigerung zu arbeiten.

Die Einführung neuer (dezentraler, individueller) IT-Lösungen kaschiert somit oftmals prozessuale Defizite und führt im ersten Schritt sogar zu einer Kostenerhöhung (durch Einführungsprojekte oder die laufende Wartung). Praxisbeispiele sind eigene CRM-Systeme im Firmenkunden- oder Private-Banking-Bereich sowie individuelle Workflow-Systeme zur Abwicklung von Kundengeschäftsprozessen. Kurzum: Banken leiden nicht an einem Mangel an (dezentralen) IT-Lösungen.

„Kostenprojekte sind sensibel und sollten daher im kleinen Kreis gehalten werden.“

Effizienzmaßnahmen und -projekte gelten als eher unangenehm, kritisch und mit einem hohen Risiko unerwünschter Nebeneffekte verbunden. Dies resultiert vor allem auch daraus, dass Kostensenkung mit Verzicht auf Personal und insbesondere mit Personalabbau verbunden wird. Nun ja, analog kann man Sport zum

Michael Matt ist Partner bei der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting (EGC).

E-Mail: michael.matt@eurogroupconsulting.de

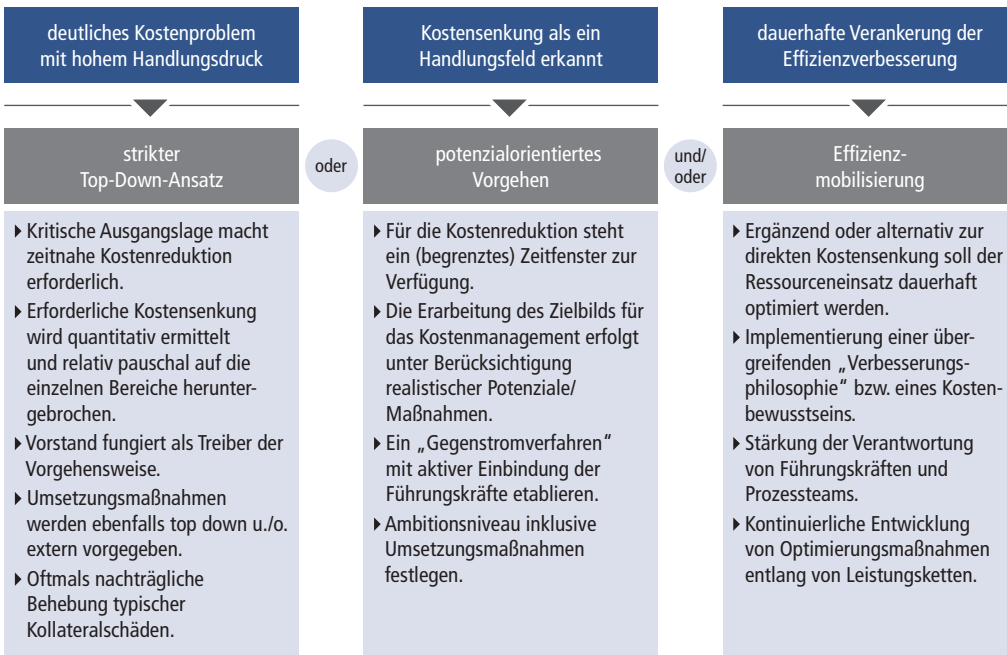


Frank Schäfer ist Senior Manager bei der Unternehmensberatung Eurogroup Consulting (EGC).

E-Mail: frank.schaefer@eurogroupconsulting.de



Abb. 1: Differenzierte Vorgehensmodelle zur Effizienzsteigerung in Abhängigkeit von der Ausgangssituation



Quelle: Eurogroup Consulting

einen mit Anstrengung, zum anderen aber auch mit Fitness verbinden.

Folge einer solch eher risikoscheuen Betrachtung ist der märchenhafte Schluss, den Kreis der (Projekt-)Beteiligten möglichst klein zu halten, damit beispielsweise keine Gerüchte entstehen,

keine unnötige Unruhe aufkommt – oder man auch ganz einfach keine unangenehmen Fragen beantworten muss. Tatsächlich kommt es dann in der Praxis zu Geheimprojekten, bei denen ein kleiner Kreis von Führungskräften – unter Umständen gemeinsam mit einem externen Berater – ohne Einbin-

dung in die offizielle Projektgovernance an Kostensenkungsmaßnahmen arbeitet, die dann zu einem bestimmten Zeitpunkt schlagartig verkündet und umgesetzt werden sollen. Und am Ende sind die Verantwortlichen verwundert, dass sich die detailliert mit den Experten geplanten Effekte nicht einstellen wollen.

Ein solches Märchen kann böse enden. Denn es missachtet wesentliche Erkenntnisse aus dem Veränderungsmanagement. Zunächst einmal haben Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsprojekte in der Tat ein erhöhtes Konfliktpotenzial. Genau deshalb ist es aber völlig verfehlt, diese Projekte „geheim“ oder nur in einem kleinen Kreis von Experten durchzuführen. Ein solcher Ansatz kann nicht erfolgreich sein.

Ziel führend ist vielmehr eine angemessene Information und Einbindung aller Stakeholder. Es empfiehlt sich eine differenzierte Vorgehensweise in den typischen vier Projektphasen:

- Bestandsaufnahme
- Zielbild,
- Maßnahmen erarbeitung und
- Umsetzung.

Betriebswirtschaftliche Analysen bedürfen keiner breiten Einbindung und das Kostenmanagement-Zielbild wird meist mit Vorstand und (ausgewählten) Führungskräften erarbeitet. Aber eine Prozesskommunikation ist unbedingt notwendig. Hier wird beantwortet, warum ein solches Projekt mit welcher Zielsetzung und mit welchen Beteiligten in welcher Taktung durchgeführt wird. Transparenz schafft Akzeptanz und ist zudem Voraussetzung für die Projektarbeit in späteren Projektphasen. Denn die Erarbeitung von konkreten Umsetzungsmaßnahmen kann ohne die verantwortlichen Führungskräfte nicht erfolgreich sein. Und spätestens in der

Abb. 2: Typische zeitliche Verteilung der Potenziale (Umsetzbarkeit der Maßnahmen) – monetärer Realisierungszeitpunkt

Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4
zeitliche Verteilung der Potenziale (EUR)			
12%	40%	18%	30%
zeitliche Verteilung der Maßnahmen (Stück)			
22%	57%	9%	12%
kurzfristig hebbare Potenziale bei Sachaufwand sowie Maßnahmen ohne direkte Wirkung, die aber Voraussetzung sind für weitere Schritte (z. B. aktives Sachkostenmanagement)	überwiegender Anteil der MAK-Abbaupotenziale: Voraussetzungen liegen bis dahin vor und personalwirtschaftliches Instrumentarium ist bis dahin einsatzfähig	kleinere Kapazitätsanpassungen, Sachkostenblöcke mit „mittlerem“ Umsetzungshorizont, bei denen Detailanalysen und längere Vorlaufzeiten absehbar sind	große Sachkostenblöcke, die nur langfristig über strukturelle Veränderungen hebbbar sind (Gebäude, IT), inkl. Ausbaustufe neues Standortkonzept Filialen

Quelle: Eurogroup Consulting

Umsetzungsphase müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen des Instituts aktiv mitwirken.

„Das Kostensenkungsprojekt wird Widerstand vor allem bei den Mitarbeitern und dem Betriebsrat hervorrufen.“

Der Widerstand von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Personalvertretung werden oftmals deutlich überschätzt. Hingegen wird der Widerstand von Führungskräften in vielen Fällen deutlich unterschätzt. Doch warum ist dies so?

Zum einen gilt die Sorge der einzelnen Angestellten vielfach stark dem eigenen Arbeitsplatz. Und da Kostensenkungsprojekte in Banken in den meisten Fällen doch sehr sozialverträglich durchgeführt werden, ist die Belegschaft bei einer entsprechend professionellen und transparenten Kommunikation keine besonders widerständige Stakeholdergruppe.

Dies ist bei den Führungskräften anders. Sie sind auf der einen Seite häufig besonders betroffen (etwa durch den möglichen Verlust von Einfluss und Macht), sollen die Veränderung aber auch aktiv mitgestalten und besitzen damit erhebliche Möglichkeiten der Einflussnahme. Im Kontext des Veränderungsmanagements kommt daher der aktiven Einbindung der Führungskräfte eine besondere Bedeutung zu. Hier spielt ebenso das Verhältnis von Vorstand zu Führungskräften eine große Rolle: Sofern zwischen diesen Ebenen keine stabile Vertrauens- und Fehlerkultur herrscht und Führungskräfte die (berechtigte) Sorge haben, beim zuständigen Vorstand in Ungnade fallen zu können, bestehen große Risiken auf der emotionalen Ebene. Führungskräfte könnten dann versucht

sein, zu mauern. Insofern ist auch der Vorstand selbst nicht nur Auftraggeber, sondern auch Teil des Veränderungsprozesses, der mit seinem Agieren gewollt oder ungewollt wesentlichen Einfluss nimmt.

„Kostensenkungsprojekte dauern. Spürbare GuV-Effekte werden erst langfristig sichtbar.“

Ein Grund, warum sich Entscheider oftmals schwertun, Kostensenkungsmaßnahmen aktiv anzugehen, ist die letzte Märchen-erzählung: Kostensenkung ist schwierig und dauert lange. So lange, dass sich Verantwortliche vielfach scheuen, diesen vermutlich schmerzhaften Prozess anzugehen. Daher stammt wohl auch der Begriff Kostendruck: Die erforderlichen Maßnahmen werden erst dann begonnen, wenn es aufgrund der betriebswirt-

schaftlichen Zwänge gar nicht mehr anders geht.

Doch dieses beliebte Märchen macht zumindest Hoffnung auf ein Happy End. Denn tatsächlich müssen Kostenprojekte keine Langläufer sein, sofern es die entsprechend konsequente Umsetzung gibt. In von EGC begleiteten Projekten ergibt sich der weitaus größte Teil des Nutzeninkassos innerhalb von zwei bis drei Jahren (siehe Abbildung 2).

Die wesentliche Voraussetzung für eine solche Entwicklung ist die Überführung in ein zentrales Umsetzungsprojekt, in dem die konzept- und zeitgerechte Umsetzung der Maßnahmen sowie die Realisierung der damit korrespondierenden GuV-Effekte überwacht und sichergestellt wird. Mit einem solchen Ansatz kann der Weg aus dem „Märchenwald“ heraus erfolgreich beschritten werden. **BI**

Es ist Zeit, mit den sieben Märchen des Kostenmanagements aufzuräumen

