



# Inhalt

<b>Management Summary</b>	<b>3</b>
<b>Ansätze für eine nachhaltige Kostenreduktion</b>	<b>4</b>
Unternehmensübergreifende Betrachtung.....	4
Kurzfristige Maßnahmen.....	4
Langfristige Kostenflexibilisierung .....	4
Erfolgshebel .....	5
Dreistufiges Vorgehensmodell .....	5
Anwendung auf das Sachkostenmanagement .....	6
Mögliche Maßnahmen in der IT .....	6
Voraussetzungen für schnellen und dauerhaften Erfolg.....	7
Weiterführende Dokumentationen .....	8
<b>Unsere Leistungen</b>	<b>9</b>
Kontakt.....	10

# Management Summary

Die Zahlen für die Entwicklung der Aufwands-/Ertrags-Relation im deutschen Kreditgewerbe sind nur zu gut bekannt. Diese Relation hat sich zwischen 1994 und 1999 von 61% auf 69% erhöht, bei den Großbanken sogar von 69% auf 79%. In Zeiten rarer Perspektiven für die Verbesserung der Ertragssituation sind wirksame und nachhaltige Alternativen auf der Kostenseite dringend notwendig.

Die durchschnittliche Verwaltungskostenstruktur einer Bank sieht in etwa wie folgt aus:

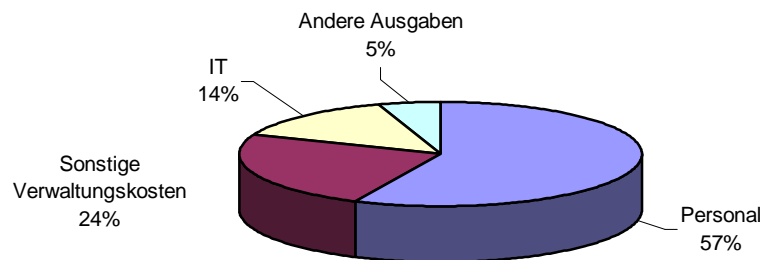


Abb. 1: Durchschnittliche Verwaltungskostenstruktur im deutschen Bankgewerbe (Quelle: Deutsche Bundesbank, A.T. Kearney)

Diese Kostenstruktur zeigt deutlich die für ein nachhaltiges Kostenmanagement relevanten Ansatzpunkte auf. Allerdings ist vor reinen Kostensenkungen und Investitionsstopps als ernsthaften strategischen Optionen abzuraten. Vielmehr kommt es auf die richtige Kombination von kurz- und langfristigen Maßnahmen, von Radikalkur und Programm-Management an. Ein zentraler Wettbewerbsfaktor stellt bei den zu ergreifenden Maßnahmen die Schaffung einer Kostenflexibilität dar. Die Autoindustrie oder Fluggesellschaften machen dies mit kurzfristigen Kapazitätsanpassungen an Nachfrageschwankungen vor und zeigen damit den richtigen Weg auf.

# Ansätze für eine nachhaltige Kostenreduktion

---

## Unternehmensübergreifende Betrachtung

### Kurzfristige Maßnahmen

Jeder verantwortliche Manager kennt das Portfolio an kurzfristigen Maßnahmen zur Kostensenkung, welches die Vorgaben des Top-Managements erreichbar machen soll. Hierzu gehören z.B.

- Abbau des Personals
- Reduktion von externen Mitarbeitern und Beratern
- Investitionsstopp
- Stopp und Beratungs- und Entwicklungsprojekten
- Reduktion von Marketing- und Werbeaufwand.

Diese Maßnahmen zielen auf eine kurzfristige Wirkung. Doch die Erfahrungen zeigen, dass

- bis zu 80% dieser Sofortmaßnahmen schnell verpuffen,
- die verbleibenden 20% an greifenden Maßnahmen bereits nach 12-18 Monaten ihren Wirkungsgrad verlieren, und
- Konsequenzen wie Know-how-Verlust, Qualitätseinbußen oder Aufbau eines Investitionsstaus stark unterschätzt werden.

### Langfristige Kostenflexibilisierung

Die strategischen Stellgrößen zur Erlangung einer langfristigen Kostenflexibilisierung sind vielfältig und teilweise auch institutsspezifisch. Sie erfordern sorgfältige Vorbereitung und stringente Umsetzung. Einige Ansatzpunkte seien nachfolgend exemplarisch angesprochen:

Beim **Vertriebsnetz im Retailbereich** lässt sich durch Reduzierung der Bankstellen und den verstärkten Einsatz von externen Vermittlern eine nachfrageinduzierte Flexibilisierung der Personalkosten erreichen.

In **Bankorganisation und -betrieb** können durch effektives Prozess-Reengineering die Prozesskosten variabler gestaltet werden. Dies trifft insbesondere auf die Bereiche Kreditabwicklung, Sicherheiten-Verwaltung, Wertpapier- und Zahlungsverkehrs-Abwicklung oder das

Verhältnis von Front- zu Back-Office-Mitarbeitern (3:1 darf hier als Benchmark gelten) zu <sup>1</sup>.

Durch Auslagerung von Teilen der **Produktentwicklung**, z.B. im Fondsbereich, haben Institute bereits hervorragende Effekte erzielt.

Bei den sogenannten **Shared Services** oder Competence Centern (sogenannte Querschnittsfunktionen) werden Kapazitätsanpassungen durch Fokusverschiebung weg vom Cost Center hin zum Profit Center schneller realisiert.

## Erfolgshebel

Um eine fundierte Nachhaltigkeit der zu treffenden Maßnahmen zu erzielen, sind einige Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen. Hierzu gehören z.B.

- die Implementierung von zentralen und neutralen Kompetenzen wie Kosten-Management und IT-Controlling,
- die Schaffung einer Kosten- und Ertragstransparenz als Grundlage für strategisch weitreichende Entscheidungen,
- stärker erfolgsabhängige Vergütungsmodelle (in Deutschland beträgt der durchschnittliche feste Gehaltsbestandteil ca. 90%, in angelsächsischen Ländern dagegen nur 50-60%),
- die Einrichtung einer Investitions-Portfolio-Steuerung mit etabliertem Regelwerk für Investitionen und effektiver Kosten-/Nutzen-Rechnung,
- eine leistungsfähige IT für das Sachkosten-, Beschaffungs- und SLA-Management,
- eine grundlegende Entkonsolidierung des Geschäftsportfolios (im extremen Fall das Abstoßen von Randgeschäftsfeldern) mittels strikter Grenzkosten/-nutzen-Analyse und Wertbeitragsrechnung.

## Dreistufiges Vorgehensmodell

Um den richtigen Maßnahmen-Mix mit dem Ziel der Nachhaltigkeit zu erreichen, lassen sich die bisherigen Ausführungen zu folgender Empfehlung eines dreistufigen Vorgehensmodells zusammen fassen:

- **Zuerst** das kurzfristige Kostensenkungsprogramm aufsetzen.
- **Dann** ein längerfristiges Effizienz- und Effektivitätssteigerungs-Programm implementieren.
- **Parallel** dazu die notwendigen Schritte in Richtung eines dauerhaften Kosten- und Investitionsprogramm-Management einleiten.

<sup>1</sup> Vgl. Fischer, Thomas. R und Bongartz, U., „Bankmanagement 2002: Die Kostenherausforderung“ in Die Bank 4/2002.

## Anwendung auf das Sachkostenmanagement

Die IT-Kosten machen durchschnittlich 32% der Sachkosten und 12-14% der Verwaltungskosten aus. Sie sind damit der größte Kosteneinzelblock und bieten damit eine ausnehmend große Hebelwirkung bei der Kostenreduktion. Die durchschnittliche Zusammensetzung der IT-Kosten in Deutschland zeigt nachfolgende Abbildung:

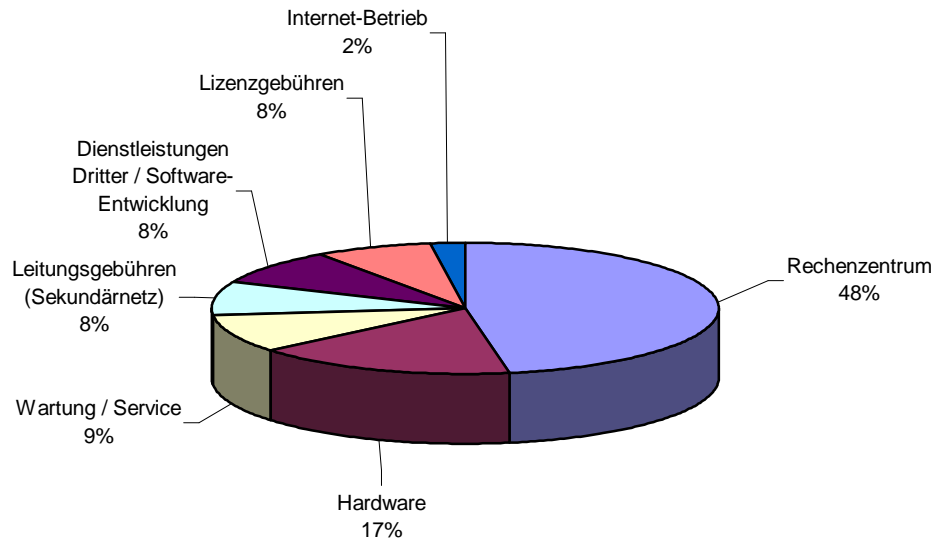


Abb. 2: Durchschnittliche IT-Kostenstruktur einer Bank (Quelle: CSC Ploenzke)

## Mögliche Maßnahmen in der IT

Zur Erzielung von Kostenreduktionseffekten bietet sich eine Vielzahl von möglichen Maßnahmen. Diese sind auf die jeweilige Geschäfts- und IT-Struktur sowie die Strategie des Unternehmens gezielt abzustimmen.

Nachfolgend wird nur ein Überblick über Ansatzpunkte gegeben:

- Die Schaffung einer Kostentransparenz ist unabdingbare Voraussetzung. Dafür bedarf es in der Regel des Ausbaus des bestehenden Kosten-Controllings oder der Implementierung einer leistungsfähigen IT-Unterstützung.
- Ebenso gehört hierzu die Einführung eines stringenten Verfahrens zur Kosten-/Nutzenanalyse.
- Die Installierung einer effektiven und effizienten Investitionsplanung (Portfolio-Gedanke) gewährleistet die notwendige Strategie-Kongruenz.
- Die heute meist sehr heterogene IT-Infrastruktur muss standardisiert und konsolidiert werden. Dies lässt sich schon mit der Reduktion von Schnittstellen oder im Bereich der Rechenzentrums-Kosten über Mainframe-Rehosting erreichen. Im Bereich Mainframe-Rehosting arbeitet Acrys Consult eng mit

SUN Microsystems zusammen; hier lassen sich Kosteneinsparungen von 50-70% erreichen.

- Das Beschaffungs- und SLA-Management lässt sich über die Installierung eines zentralen Einkaufsmanagements straffen.
- Die Nutzung freier Software ermöglicht eine Reduktion von Lizenzkosten. Dies ist z.B. möglich bei Client-Server-Architekturen, Mail-Systemen, Office-Anwendungen oder Source Versioning.
- Der Einsatz freier Software schafft in Kombination mit dem Aufbau von internem Know-how größere Unabhängigkeit von Lebensdauer- und Support-Zyklen marktgängiger Applikationen.
- Shared Services und die Auslagerung von Prozessen und Systembetreuung bieten ebenso wie die Straffung von Workflows erhebliches Einsparungspotenzial.

Dieser Maßnahmenkatalog lässt sich beliebig verlängern.

---

## Voraussetzungen für schnellen und dauerhaften Erfolg

Analog zu den oben bereits genannten, generellen Erfolgshebeln sind auch für das Sach-/IT-Kostenmanagement bestimmte Voraussetzung zu erfüllen, um einerseits einen schnellen Erfolg zu gewährleisten, andererseits jedoch auch die Dauerhaftigkeit der Maßnahmen sicher zu stellen.

Einige seien nachfolgend genannt:

- Das beschlossene Maßnahmen-Bündel 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**).
- Relevante Optionen müssen schnell identifiziert werden (**Schnellstart**).
- Die maßgeblich zu kontrollierenden Kosten und Erträge müssen transparent sein (**Kosten- und Ertragstransparenz**), um die Maßnahmen zielgerichtet gestalten zu können (**Target Effectiveness**).
- Nicht zuletzt wegen der Akzeptanz im Unternehmen ist auf eine Nachvollziehbarkeit der erzielten Kosteneinsparungen zu achten (**Cost Tracking**).
- Das für die Implementierung des Kostenmanagements eingesetzte Team und die einzurichtende neutrale Instanz in Form einer Abteilung benötigen ein straffes und effizientes Management (**Lean Project Management**).

## Weiterführende Dokumentationen

Folgende Dokumentationen können zur tiefer gehenden Information empfohlen werden:

- „IT-Controlling – Zukunftsorientierte IT-Portfolio-Steuerung“, Acrys Consult
- „Cost Cutting – Machen Sie sich frei!“, Acrys Consult
- „Bankmanagement 2002: Die Kostenherausforderung“, Fischer, Thomas R. und Bongartz, U. in Die Bank 4/2002, Seite 260 ff
- „Chefsache Kostensenkung – das Projekt einer deutschen Großbank“, Müller-Gebel, K. und Trilse, I. in Die Bank 11/2002, Seite 738 ff

Die Dokumentationen von Acrys Consult erhalten Sie auch unter [www.acrys.com](http://www.acrys.com) unter den folgenden Rubriken:

- [services&competencies/documentation](#)
- [guru-area/cost cutting](#)

Gerne schicken wir Ihnen auch persönliche Exemplare zu.

# Unsere Leistungen

Acrys Consult ist seit Jahren erfolgreicher Business- und IT-Beratungspartner für Kreditinstitute und Unternehmen. Wir kennen Strukturen, Kulturen und IT-Infrastrukturen bis ins Detail, um unsere Mandanten bei der Implementierung eines nachhaltigen Kostenmanagements zielführend beraten und begleiten zu können.

Zu unseren Kompetenzen und Erfahrungen zählen:

- Analysen von Kostensenkungspotenzialen (kurz- und mittelfristig)
- Aufbau eines Kostenmanagement-Systems inkl. Reporting
- Aufbau eines Projektcontrollings inkl. Formularwesen, Reporting und Genehmigungsprozess
- Kostenreduktion durch Optimierung von Prozessen und Ableitung von Maßnahmenkatalogen
- Einführung eines IT-Controllings
- Einsatz freier Software
- Implementierung eines einheitlichen Datenpools für Risikoanalysen
- Reduktion von Schnittstellen
- Outsourcing-Beratung inkl. Rentabilitätsanalysen
- Effiziente Gestaltung von Software-Management-Prozessen
- .....

## Kontakt

**Wir unterstützen Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele.**

Mitarbeiter mit **langjährigen Erfahrungen** und **exzellentem Spezialwissen** stehen Ihnen zur Seite.

**Sprechen Sie mit uns. Wir informieren Sie gerne näher.**

Management

**Acrys Consult GmbH & Co. KG**

Barbara Dilges-Maruska

+49 69 24 45 06 16

[barbara.dilges-maruska@acrys.com](mailto:barbara.dilges-maruska@acrys.com)

[www.acrys.com](http://www.acrys.com)