

Schlanke Prozesse sind die Basis

Von Eva Wunsch-Weber

Kosteneffizienz kann nur erreicht werden, wenn das Kostenmanagement fest in der Kultur und Organisationsstruktur einer Bank verankert ist, so Eva Wunsch-Weber. Die Frankfurter Volksbank sieht sie an dieser Stelle gut aufgestellt – auch dank der Größe des Hauses. Aus den 14 Fusionen der Vergangenheit ergaben sich Kostendegressionseffekte. Und das durch die Größe der Bank mögliche Insourcing in fast allen Teilbereichen erleichtert es, schlanke Strukturen zu schaffen. Red.

Das aktuelle Niedrigzinsumfeld und der zunehmend härter werdende Wettbewerb um Kredite und Einlagen schmälern grundsätzlich bei allen Banken die Margen. Der Spielraum für die Thesaurierung des Eigenkapitals wird kleiner. Der daraus resultierende Kostendruck steigt. Kosteneffizienz wird somit zu einem der Schlüssel für die nachhaltig erfolgreiche Entwicklung einer Bank. In einem Gespräch mit Wirtschaftsjournalisten im Mai 2013 ging Bundesbank-Vizepräsidentin Sabine Lautenschläger sogar noch weiter: „Der Umgang mit Kostenstrukturen wird der entscheidende Faktor für ein funktionierendes Geschäftsmodell in der Zukunft sein.“

Hohe Kosteneffizienz bedarf eines internen Kostenmanagements, das fest in der Kultur und der Organisationsstruktur der Bank

verankert ist. In der Frankfurter Volksbank setzt daher das Kostenmanagement am Prozessmanagement an: Nur optimierte und damit schlankere und effizientere Prozesse leisten einen wichtigen Beitrag zu einer größtmöglichen Kosteneffizienz.

Kostenmanagement ist Prozessmanagement

Um effiziente, zugleich kostengünstige Prozesse zu etablieren, verfügt die Frankfurter Volksbank über eine nachhaltige Kostenkultur, die von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf allen Ebenen der Bank gelebt wird. Dies setzt eine hohe Identifikation von Vorstand, Führungskräften sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit den Zielen des Kostenmanagements voraus.

Damit sich alle Akteure kostenbewusst verhalten können, werden die Kosten sowohl hinsichtlich ihrer Entstehung als auch mit Blick auf ihre Wirkung transparent gemacht. Dazu werden die Kostentreiber im Prozessmanagement identifiziert und auf ihre wertschöpfende Wirkung – auch unter strategischer Betrachtung – hin

untersucht. Die Prozessabläufe werden ständig hinterfragt.

Doch wie lassen sich Einsparungspotenziale erkennen? Orientierungsgrößen, die eine prägnante Aussage über einzelne Kostenarten oder Prozesskosten geben, können dabei hilfreich sein. So etwa auch die von der Frankfurter Volksbank schon seit vielen Jahren verfolgte und vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken für das Kosten-Ertrags-Verhältnis empfohlene Benchmark von 0,60. Mit ihr wird ein nachhaltiges Verhältnis von Kosten und Erlösen erreicht, das Banken in die Lage versetzt, ausreichend Eigenkapital und Rücklagen aufzubauen.

Sind Optimierungspotenziale gefunden, gilt es, sie entweder sofort zu realisieren oder sinnvoll in den Budgetierungsprozess zu integrieren. Seit mehr als einem Jahrzehnt ist dieser Prozess des Kostenmanagements in der Frankfurter Volksbank erfolgreich im Einsatz. Sie ist als Filialbank in der Lage, anspruchsvolle und vermeintlich kostenträchtige Prozesse mit großer Effizienz zu erreichen: Die Frankfurter Volksbank unterhält eines der größten Geschäftsstellennetze in der Region Frankfurt/Rhein-Main und bietet Beratungsleistungen über das gesamte Spektrum einer Universalbank. Aber dennoch ist ihr Kosten-Ertrags-Verhältnis dauerhaft unter der empfohlenen Benchmark von 0,60 geblieben. Ein wichtiger Baustein dabei waren sicher-

Zur Autorin

Eva Wunsch-Weber ist Vorsitzende des Vorstands der Frankfurter Volksbank eG, Frankfurt am Main.



lich die 14 Fusionen, welche die Bank seit 1998 erfolgreich realisiert hat. Im Rahmen der Fusionen hat sie Kostendegressions-effekte konsequent genutzt. Es haben sich Overhead-Synergien durch den Abbau von Redundanzen ergeben. Und nicht vergessen werden dürfen die entstehenden Lernkurveneffekte durch eine stärkere Spezialisierung der eingesetzten Mitarbeiter.

Regelmäßiger Soll-Ist-Abgleich

Voraussetzung für diesen Erfolg ist ein konsequenter Planungsprozess. Dem Dezernat Unternehmenssteuerung obliegen das Berichtswesen und das laufende Reporting. Die Unternehmenssteuerung ist zugleich ein wichtiger Impulsgeber. Indem aber die fachlichen Führungsverantwortlichen in der Bank zugleich die Budget- und damit die Kostenverantwortlichen sind, ist die höchstmögliche Nähe zu den „Beschaffungsmärkten“ und zu den Prozessen gewährleistet. Denn nur wer die Ausgangslage exakt kennt, kann Ziele setzen und durchsetzen. Die einzelnen detaillierten und nach Kostentreibern strukturierten Kostenbudgets werden in der Unternehmenssteuerung zusammengeführt und mit den Vorgaben der strategischen Planung und der operativen Jahresplanung abgeglichen. Am Ende steht ein Vorstandsbeschluss, der die einzelnen Kostenbudgets für alle verbindlich macht.

Die Einhaltung der Budgets wird im Rahmen monatlicher Kostensitzungen, an denen neben dem für Kostenmanagement zuständigen Vorstandsmitglied auch die jeweiligen Budgetverantwortlichen teilnehmen, anhand eines Soll-Ist-Abgleichs gründlich geprüft. Der gemeinsame Blick auf verschiedene Kostenpositionen ermöglicht es, notwendige Handlungsempfehlungen im Konsens aller Beteiligten auch unterjährig schnell zu entwickeln.

Zusammenfassend kann festgehalten werden: In der Frankfurter Volksbank stellt das Zusammenwirken von Benchmarks mit dem intensiven Dialog für die Nachhaltig-

keit von Kostenpositionen und einem regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich als implementiertem Prozess einen wichtigen Erfolgsfaktor dar.

Steigende aufsichtsrechtliche Kosten nicht abzuwälzen

Der Möglichkeit, die Kosteneffizienz noch weiter zu steigern, sind allerdings Grenzen gesetzt, zumal wenn man Personalkosten als Ressourcenfaktor begreift. Damit ist nur ein geringer Teil der Kosten unmittelbar steuerbar. Der weitaus größere Teil entzieht sich der kurzfristigen unternehmerischen Entscheidung. Dazu gehören nicht zuletzt die stetig steigenden aufsichtsrechtlich induzierten Kosten.

Die Finanzkrise hat eine Regulierungswelle in bisher ungekanntem Ausmaß ausgelöst. Die Liste der regulatorischen Anforderungen ist lang: MaRisk, Basel-III, die Bankenabgabe, Compliance, Geldwäsche, EMIR, Fatca, MiFID, Sepa, vermehrte Anfragen der Bankenaufsicht, die bevorstehende europäische Bankenaufsicht – dies alles verursacht Kosten, die weder abgewälzt noch eingespart werden können und die in der Zukunft noch wachsen dürften. Damit steigt aber die Notwendigkeit, alle Kosten, die von einer Bank steuerbar sind, noch weiter zu optimieren und zu reduzieren.

Personalkosten als strategischer Erfolgsfaktor

In der Frankfurter Volksbank werden Personalkosten als strategischer Erfolgsfaktor begriffen. Qualifiziertes Personal, dessen Anteil in der Bankbranche stetig steigt, ist die Grundvoraussetzung, um in komplexen Strukturen weitere Ertragspotenziale zu heben. Und qualifizierte, motivierte Mitarbeiter sind schließlich der Kern der strategischen Positionierung der Bank: ihre hohe Beratungskompetenz und ihre Nähe zu den Kunden. Investitionen in Personal – spricht: Ausbildung, Weiterbildung, Qua-

lifizierung und Neueinstellungen – sind für die Frankfurter Volksbank deshalb Voraussetzung für Zukunftsfähigkeit.

Einer der Grundsätze der Personalkostenplanung und des Personalmanagements lautet: „Jeder Mitarbeiter an seinem richtigen Platz.“ Anders ausgedrückt: Jeder Mitarbeiter soll grundsätzlich an dem Arbeitsplatz eingesetzt werden, an dem er seine individuellen Qualifikationen mit der größtmöglichen Leistung für die Bank in Einklang bringen kann.

Insourcing schafft schlanke Kostenstrukturen

Die Größe der Frankfurter Volksbank erlaubt es ihr zudem, in fast allen Teilbereichen die erforderlichen Leistungen durch eigene Mitarbeiter zu erbringen. Dieses „Insourcing“ bietet nicht nur größtmöglichen Einfluss auf die Prozesse und Strukturen. Der direkte Zugriff erleichtert es auch, schlanke Kostenstrukturen zu schaffen. Das „Insourcing“ erlaubt zudem eine genaue Betrachtung der einzelnen Teams.

Die große Identifikation der Mitarbeiter mit der wertorientierten Unternehmensführung erhöht zudem die Mitarbeiterbindung – und wirkt damit den vergleichsweise nicht unbeträchtlichen Kosten der Mitarbeitersuche und -einarbeitung entgegen. Durch ihre Geschäftsstrategie und ihre exponierte Lage in der Region Frankfurt/Rhein-Main fällt es der Frankfurter Volksbank leicht, bei Bedarf interessante Bewerber zu gewinnen, auch weil die Bank sie als Leistungsträger in attraktiven Spezialisten- und Führungspositionen zu halten vermag.

Nutzungsverhalten der Kunden beeinflusst Prozesse und Kosten

Die anderen Verwaltungsaufwendungen sind zu einem nicht unbeträchtlichen Teil aufgrund gesetzlicher oder vertraglicher Vorgaben fix und damit allenfalls mittel- bis langfristig beeinflussbar. Dennoch ste-

hen die Prozesse in diesen Bereichen dauerhaft auf dem Prüfstand und werden bei jeder Gelegenheit untersucht und gegebenenfalls angepasst. Es verbleibt damit ein überschaubarer variabler Bestandteil, dessen Gestaltungsspielraum wiederum nicht unerheblich von der Entwicklung auf der Ertragsseite determiniert wird.

Das Nutzungsverhalten von Kunden und die dahinter stehenden bankinternen Prozesse sind in den letzten Jahren wieder stärker in den Fokus von Banken getreten. Nach einer Untersuchung des Genossenschaftsverbandes wickeln rund 60 Prozent der Bankkunden ihre Überweisungen mittlerweile online ab. Im gleichen Zug, wie die Akzeptanz reiner Servicestellen bei Kunden immer weiter zurückgeht, weil die dort bislang getätigten Bankgeschäfte mit Computer oder Smartphone bequemer und ortsunabhängig erledigt werden können, sind sie immer stärker an Kompetenzzentren mit fundierten Beratungsangeboten interessiert. Vor diesem Hintergrund ist jeder Standort auf das von den Kunden gewünschte Serviceprofil zu hinterfragen.

Kompetenzzentren finden sich im Regelfall an Orten, an denen auch weitere infrastrukturelle Angebote existieren. Die Aufgabe eines effizienten Prozessmanagements in einer Bank muss darin bestehen, die bankinternen Abläufe an das veränderte Nutzungsverhalten anzupassen.

Für die Geldautomaten-Standorte ist neben den ohnehin vorhandenen Kosten für Investitionen, Abschreibungen, Mieten und Versorgungshandling zu berücksichtigen, dass sich das Nutzungsverhalten der Kunden

in den letzten Jahren massiv verändert hat. Das Bedürfnis, auf Geldautomaten zuzugreifen, wird durch die Möglichkeiten des bargeldlosen Zahlens und die Möglichkeit, sich Geld an den Kassen von Handelsunternehmen auszahlen zu lassen, weiter reduziert. Auch hier heißt es: Nichts hat seinen Selbstzweck, sondern die Bedürfnisse der Kunden müssen uns leiten.

IT-Kosten als strategischer Erfolgsfaktor

Kosten für IT-Leistungen machen mittlerweile rund zehn Prozent der gesamten Verwaltungskosten aus. Damit hängen die Kostenstrukturen einer Bank ganz wesentlich von ihrer langfristigen IT-Strategie ab. Denn es gilt: keine Prozesse ohne IT, keine IT ohne Prozesse. Damit sind die IT-Kosten ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor, da eine starke Abhängigkeit zwischen Prozessgestaltung und IT-Kosten besteht.

In der Frankfurter Volksbank sind die bankfachlichen Arbeitsprozesse klar strukturiert, transparent und dokumentiert. Das erleichtert es, die nötigen IT-Anwendungen zu planen und anzupassen. Einheitliche und optimierte Bankprozesse schaffen die Voraussetzungen für schlankere IT-Anwendungen und damit eine optimalere Nutzung der IT-Infrastruktur. Zudem bieten moderne IT-Anwendungen eine Workflow-Bearbeitung, die neben einer effizienten und standardisierten Bearbeitung eine deutliche Qualitätssicherung beinhaltet. Damit können aufwendige Prüfprozesse zumindest minimiert und Medienbrüche,

beispielsweise durch Doppelerfassungen, vermieden werden.

Die neuen regulatorischen Vorgaben sind ohne IT-Unterstützung nicht mehr umsetzbar. Informationssicherheit und IT-Risikomanagement gewinnen immer mehr an Bedeutung. Die Kosten hierfür steigen mit der Komplexität von IT-Systemen und IT-Anwendungen überproportional an. Daraus folgt im Rahmen des IT-Risikomanagements, dass mögliche IT-Risiken als Voraussetzung für eine effiziente Steuerung durch das Management transparent und bewertbar sein müssen.

In dem Maße, in dem die Kosten für die Hardware an Bedeutung verlieren, nehmen die Kosten für Spezialanwendungen zu. Sowohl der Einsatz von weitgehend standardisierter Software als auch der Zukauf von spezifischen IT-Leistungen für besondere Geschäftsfelder bietet bei gleichzeitigem Verzicht auf relativ kostenintensive Eigenentwicklungen Einsparpotenziale.

Ohne die eigene IT-Kompetenz aus der Hand zu geben, greift die Frankfurter Volksbank weitestgehend auf standardisierte IT-Prozesse zurück, die in der IT-Unterstützung wesentlich geringere nachgelagerte Kosten verursachen. Darunter fallen etwa ein standardisierter IT-Budgetierungsprozess, der die bankfachlichen Abteilungen einbezieht, und Standardarbeitsplätze mit modularer Nutzung des Anwendungsportfolios.

Das Haus ist eine Bank mit einer stringenten Kostenkultur, die von Vorstand, Führungskräften sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern täglich gelebt wird. Ihre große Transparenz in den Kostenstrukturen und ihr permanentes Bestreben nach Prozessoptimierungen sind bereits heute ein entscheidender Faktor ihres erfolgreichen Geschäftsmodells. Sicherlich besteht auch weiterhin Potenzial, um an der Kosteneffizienz weiter zu arbeiten. Das Ziel für die Zukunft heißt daher: ständig auf der Höhe der Zeit bleiben.

Unser Termin 2013 für Sie



33. bank und markt Privatkundenforum

am 25. September 2013
DZ Bank AG, Frankfurt am Main

