

Instrumente der Kostensteuerung und ihre Perspektive in Banken

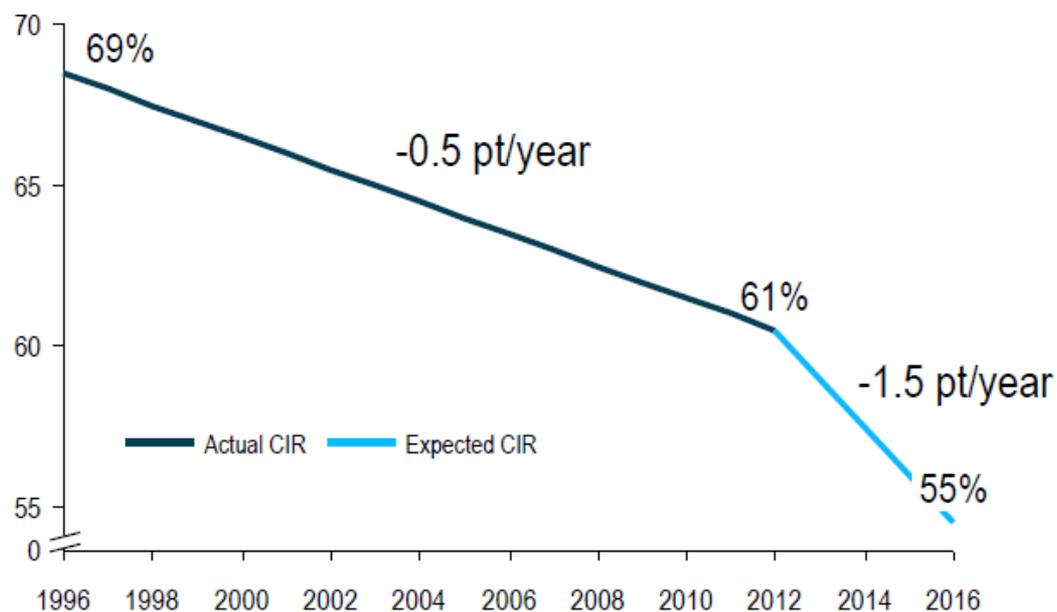
**Schmalenbach-Gesellschaft
Arbeitskreis „Strategieentwicklung und Controlling in Banken“**

Frankfurt am Main, 14. März 2014

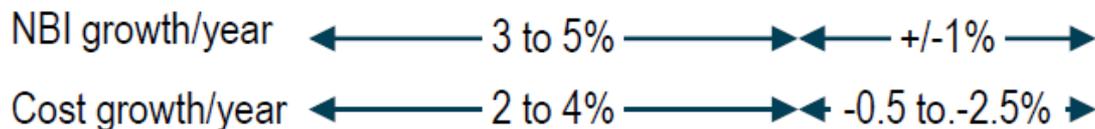
Prof. Dr. Gunther Friedl
Technische Universität München
TUM School of Management
Email: gunther.friedl@tum.de

Notwendige Verbesserungen der Cost-Income-Ratio können nur mit Hilfe von erheblichen Kostensenkungen realisiert werden

Evolution of European Banks Cost: Income Ratio

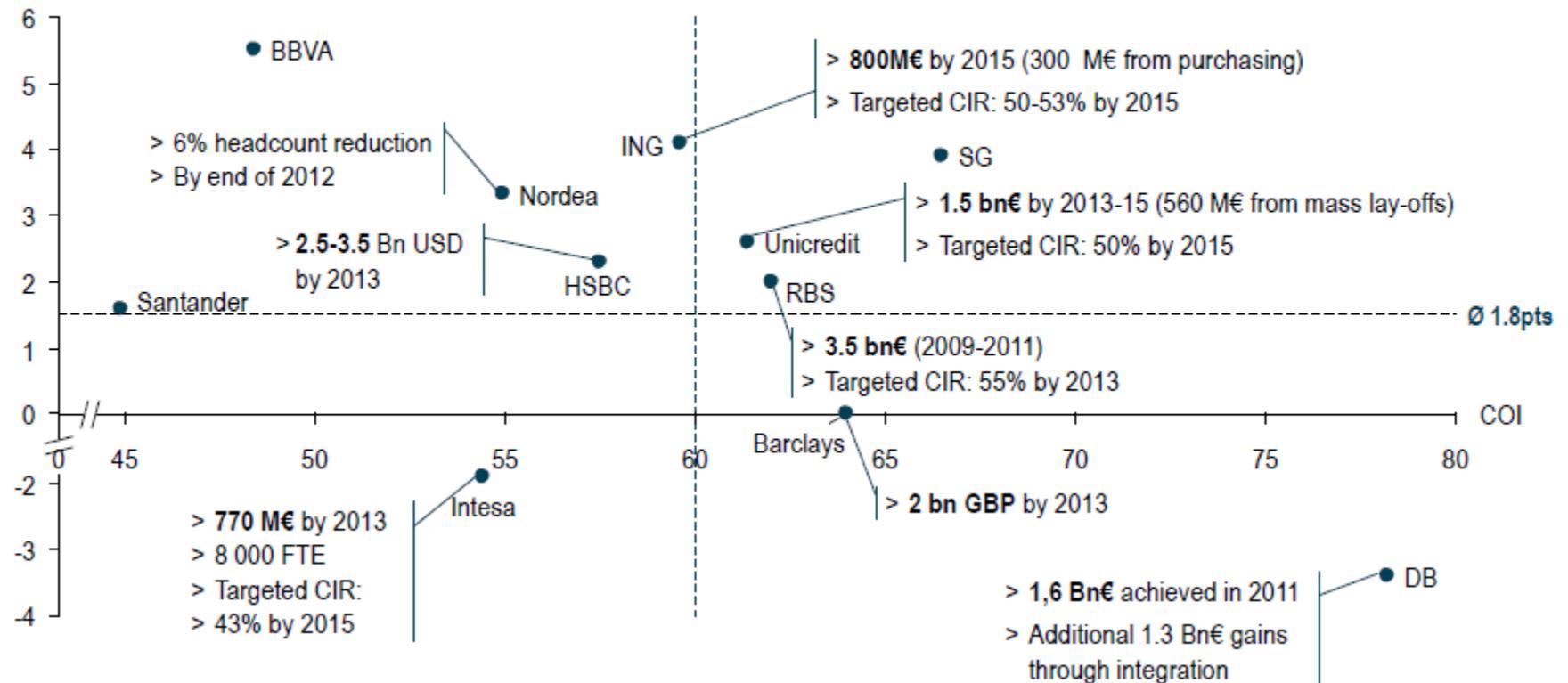


In a different top line growth context !



Westeuropäische Großbanken haben daher eine Reihe von Kostensenkungsprogrammen aufgelegt

CIR evolution
[pts; 2010; 2011]



Agenda

1. Was ist Kostensteuerung?
2. Kostenstruktur der Banken in Deutschland
3. Anforderung an die Kostensteuerung in Banken
4. Übertragung von Methoden der Automobilindustrie?
5. Instrumente der Kostensteuerung für Banken
6. Schlussfolgerungen und Fazit

(Finanzieller) Erfolg im Bankgeschäft beruht auf den drei Säulen der Ertragssteuerung, Risikosteuerung und Kostensteuerung

Ertragssteuerung

- Sind die vereinbarten Konditionen kostendeckend?
- Welche Kundenbeziehungen sind profitabel?
- Welche Produkte sind profitabel?
- ...

Risikosteuerung

- Marktpreisrisiken
- Adressenrisiken
- Liquiditätsrisiken
- Zinsänderungsrisiken
- Kreditrisiken
- ...

Kostensteuerung

- Sind die Overheadkosten strukturell gerechtfertigt?
- Prozesskosten je Kunde/Produkt/Vertriebskanal/Region
- ...

Die Säulen lassen sich jedoch nicht unabhängig voneinander steuern
→ wechselseitige Abhängigkeiten

Wesentliche Zwecke der Kostenrechnung sind Transparenz, Entscheidungsunterstützung und Verhaltenssteuerung

Transparenz

- Kosten-, Erlös- und Ergebnisstruktur
- Bsp.: Ergebnisbeitrag einzelner Geschäftsfelder, Anteil Personalkosten an Gesamtkosten, etc.

Entscheidungsunterstützung

- Bereitstellung relevanter Informationen für operative und strategische Entscheidungen
- Bsp.: Entscheidung über Konditionen, Kreditvergabeentscheidung, Filialschließung, neues Produktangebot, etc.

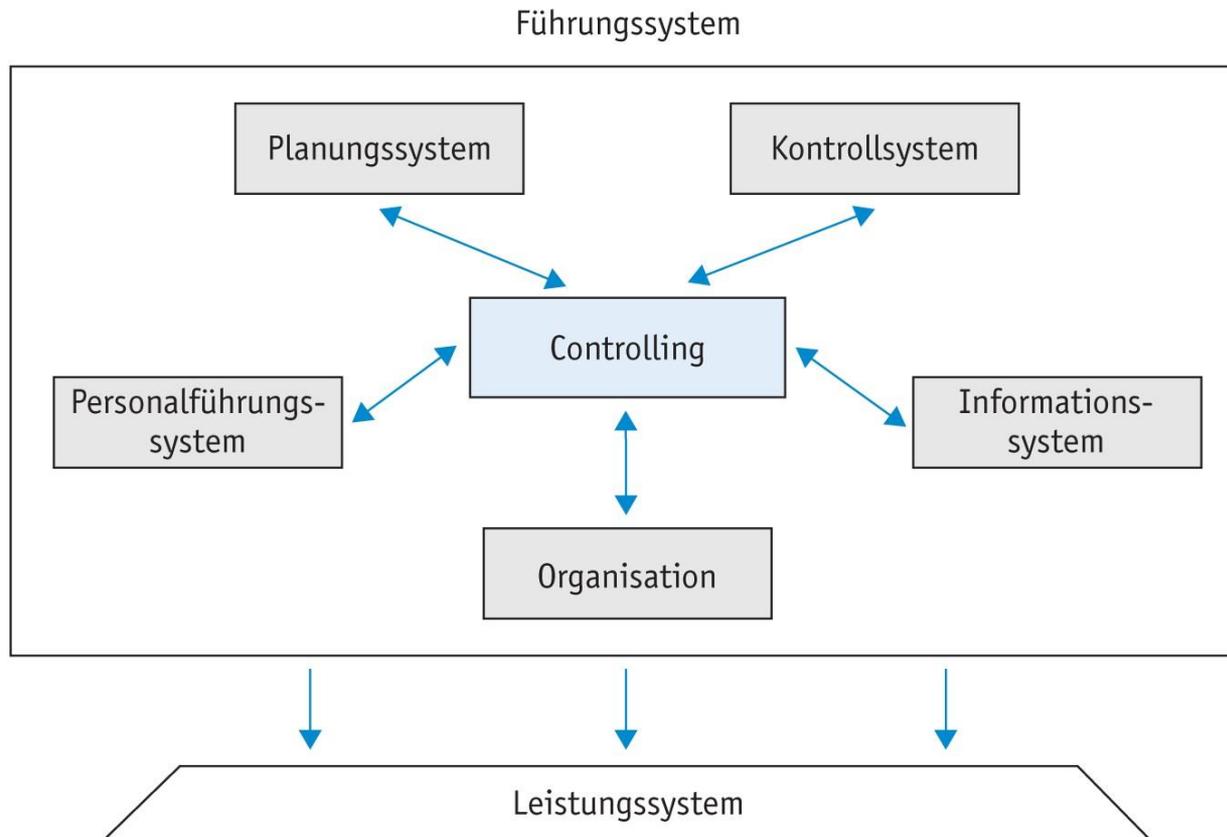
Verhaltenssteuerung

- Bereitstellung relevanter Informationen zur Beeinflussung des Verhaltens von Mitarbeitern im Sinne der Gesamtbankziele
- Bsp.: Steuerung über Volumen- oder Ergebnisbeitrag

Die Kostensteuerung deckt ein breiteres Aufgabenspektrum ab als die Kostenrechnung

- Synonyme Verwendung von Kostensteuerung, Kostencontrolling, Kostenmanagement und Cost Engineering
- Ziel: Systematische Planung, Erfassung und Beeinflussung der Höhe und Struktur der Kosten
- Führungsaufgabe, die sämtliche Dimensionen des Führungssystems umfasst
- Instrumente der Kostensteuerung daher äußerst vielfältig (Activity Based Costing, Lebenszykluskosten, Target Costing, Gemeinkostenwertanalyse, Zero Base Budgeting, ...)

Die Steuerung von Kosten ist nur möglich, wenn das Führungssystem angemessen ausgebaut ist



Agenda

1. Was ist Kostensteuerung?
2. Kostenstruktur der Banken in Deutschland
3. Anforderung an die Kostensteuerung in Banken
4. Übertragung von Methoden der Automobilindustrie?
5. Instrumente der Kostensteuerung für Banken
6. Schlussfolgerungen und Fazit

Die Höhe und Struktur der Verwaltungskosten weist Unterschiede zwischen den Bankengruppen auf

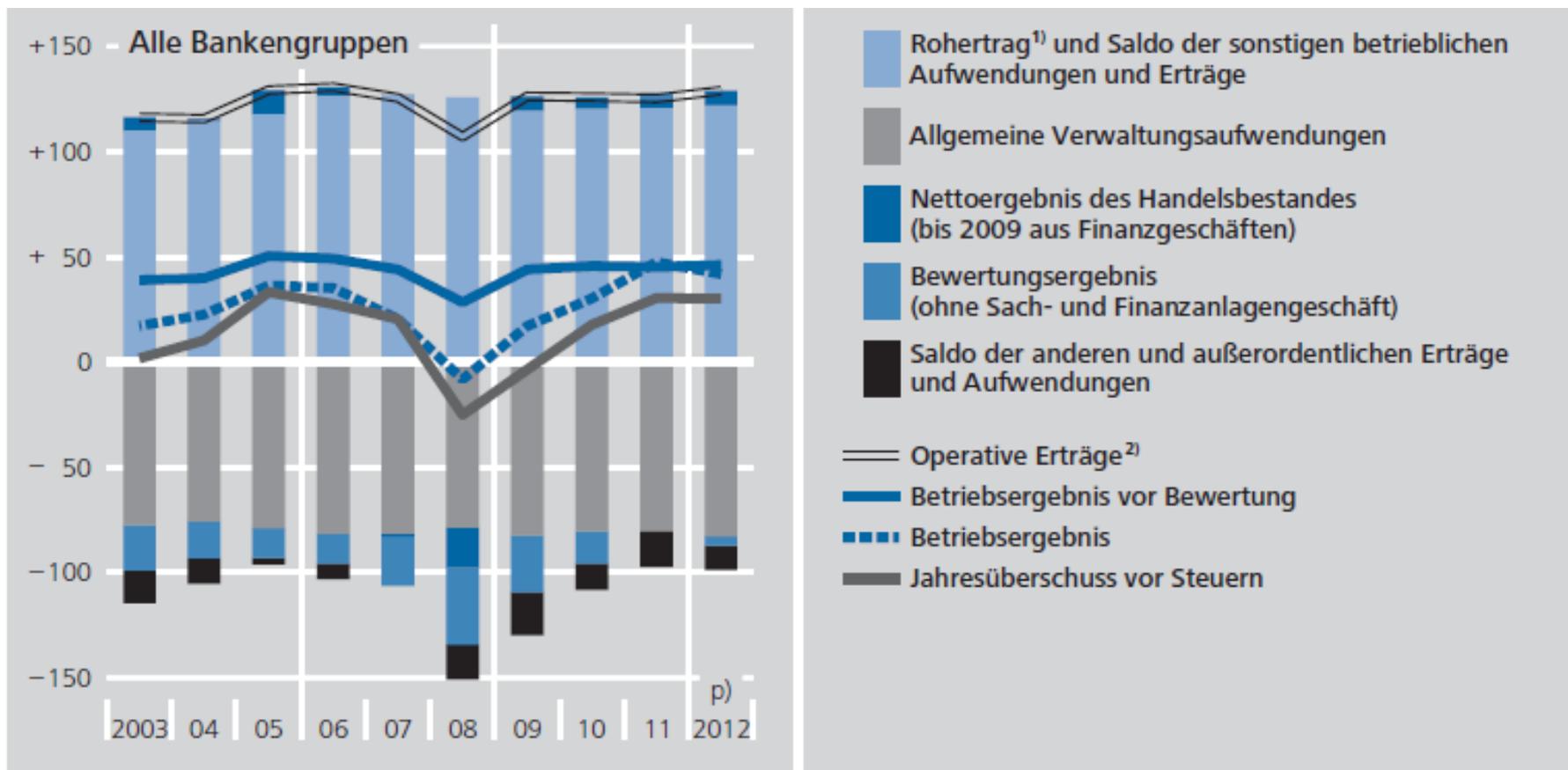
in % der operativen Erträge

Position	Alle Bankengruppen	Großbanken	Regionalbanken	Landesbanken	Sparbanken	Genossenschaftliche Zentralbanken	Kreditgenossenschaften	Realkreditinstitute	Banken mit Sonderaufgaben
Operative Erträge	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Allgemeine Verwaltungsaufwendungen	- 64,2	- 68,8	- 65,0	- 59,6	- 65,7	- 42,3	- 65,8	- 51,7	- 47,1
davon:									
Personalaufwand	- 34,0	- 32,9	- 28,8	- 29,6	- 41,2	- 21,6	- 39,2	- 21,1	- 25,1
Andere Verwaltungsaufwendungen	- 30,2	- 35,9	- 36,2	- 30,1	- 24,5	- 20,6	- 26,6	- 30,6	- 22,0

Zahl der Beschäftigten und der Zweigstellen wurde in der Vergangenheit erheblich reduziert

Stand am Jahresende									
Bankengruppe	Zahl der Institute ¹⁾			Zahl der Zweigstellen ¹⁾			Zahl der Beschäftigten ²⁾		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Alle Bankengruppen	1 920	1 899	1 869	36 463	36 027	34 571	642 050	637 700	633 650
Kreditbanken	300	299	294	10 826	10 725	9 610	³⁾ 179 000	³⁾ 176 500	³⁾ 172 900
Großbanken	4	4	4	8 132	8 012	7 041	.	.	.
Regionalbanken	180	179	177	2 583	2 595	2 444	.	.	.
Zweigstellen ausländischer Banken	116	116	113	111	118	125	.	.	.
Landesbanken ⁴⁾	10	10	9	471	463	451	38 300	37 750	34 000
Sparkassen	429	426	423	13 025	12 810	12 643	248 150	245 950	244 900
Genossenschaftliche Zentralbanken	2	2	2	11	11	11	4 900	5 000	5 150
Kreditgenossenschaften	1 141	1 124	1 104	12 046	11 938	11 778	⁵⁾ 158 200	⁵⁾ 158 250	⁵⁾ 159 750
Realkreditinstitute	18	18	17	54	51	49	.	.	.
Banken mit Sonderaufgaben ⁴⁾	20	20	20	30	29	29	⁶⁾ 13 500	⁶⁾ 14 250	⁶⁾ 16 950
Nachrichtlich: Bausparkassen	23	23	22	1 686	1 648	1 668	⁷⁾ 15 400	⁷⁾ 15 250	⁷⁾ 14 650

Der Verwaltungsaufwand deutscher Banken stieg 2012 um 2,7 Mrd. Euro auf 82,8 Mrd. Euro, davon 2,1 Mrd. Euro zus. Personalaufwand



Agenda

1. Was ist Kostensteuerung?
2. Kostenstruktur der Banken in Deutschland
3. Anforderung an die Kostensteuerung in Banken
4. Übertragung von Methoden der Automobilindustrie?
5. Instrumente der Kostensteuerung für Banken
6. Schlussfolgerungen und Fazit

Anforderung 1: Kompatibilität der Kostensteuerung mit dem Ziel der Wertmaximierung

- Jedes Kostensenkungsprogramm muss die Ertrags- und Risikoperspektive berücksichtigen
- Identifikation der zentralen Werttreiber notwendig
- Transparenz über den Zusammenhang zwischen periodischen Kostengrößen und dem langfristigen Unternehmenswert notwendig

Anforderung 2: Zentrale Verfügbarkeit von Kosteninformationen über wichtige Entscheidungstatbestände

- Zentralisierung versus Dezentralisierung von Prozessen
(z. B. Kreditvergabeentscheidung)

- Outsourcing bestimmter Prozessschritte bzw. Wertschöpfungsstufen
(z. B. IT)

- Periodische und langfristige Profitabilität von
 - Vertriebskanälen
 - Regionen
 - Kunden
 - Produkten
 - Filialen
 - ...

Anforderung 3: Dezentrale Verfügbarkeit von Kosteninformationen zur Steuerung des Verhaltens dezentraler Entscheidungsträger

- Die Bereitstellung geeigneter Informationen sollen dazu beitragen, die Aktivitäten dezentraler Entscheidungsträger auf die Ziele der Gesamtbank auszurichten
- Grundlegende Annahme: dezentrale Entscheidungsträger sind besser informiert als die Zentrale, haben aber divergierende Ziele
- Auswahl und Gestaltung von geeigneten Steuerungsgrößen wird bedeutsam
- Kriterien zur Auswahl: Manipulationsanfälligkeit, Entscheidungsbezug und Zielbezug
- Wichtiges Beispiel: Barwertorientierte Steuerung vs. (Perioden-)ergebnisorientierte Steuerung

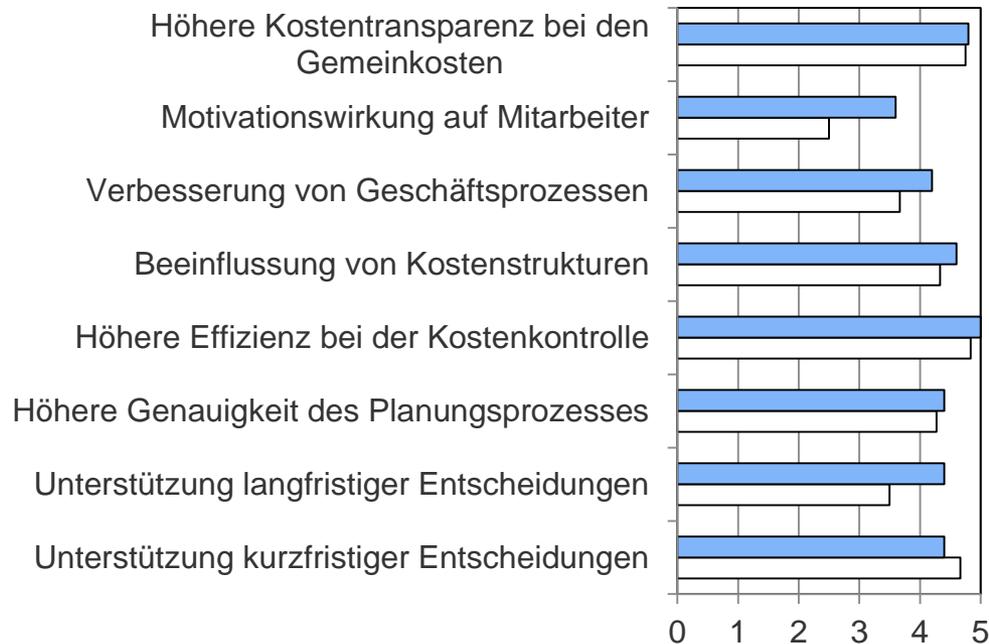
Agenda

1. Was ist Kostensteuerung?
2. Kostenstruktur der Banken in Deutschland
3. Anforderung an die Kostensteuerung in Banken
4. Übertragung von Methoden der Automobilindustrie?
5. Instrumente der Kostensteuerung für Banken
6. Schlussfolgerungen und Fazit

Einfachheit

- Wie viele Merkmale muss ein Produkt aus Kundensicht haben?
- Wie viele Bauteile muss ein Produkt haben?
- Produkte so designen, dass sie
 - Im Verkauf nicht erklärungsbedürftig sind
 - Der Kunde sie selbständig konfigurieren kann

Empirisch lassen sich Unterschiede bei den Motiven des Einsatzes der Kostenrechnung beobachten



■ Kreditinstitut
□ Industrie

1 Gar nicht zutreffend
2 Wenig zutreffend
3 Teilweise zutreffend
4 Weitgehend zutreffend
5 Voll zutreffend

Bei Banken sind folgende Motive stärker ausgeprägt als in der Industrie:

- **Unterstützung langfristiger Entscheidungen,**
- **Verbesserung von Geschäftsprozessen**
- **Motivationswirkung auf Mitarbeiter.**

Agenda

1. Was ist Kostensteuerung?
2. Kostenstruktur der Banken in Deutschland
3. Anforderung an die Kostensteuerung in Banken
4. Übertragung von Methoden der Automobilindustrie?
5. Instrumente der Kostensteuerung für Banken
6. Schlussfolgerungen und Fazit

Für die Kostensteuerung stehen nicht nur die klassischen Instrumente des Kostenmanagements zur Verfügung

Klassische Instrumente

- Prozesskostenrechnung
- Mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung
- Target Costing
- Lebenszykluskostenrechnung

Methoden zur Kostensenkung

- Gemeinkostenwertanalyse
- Zero Based Budgeting

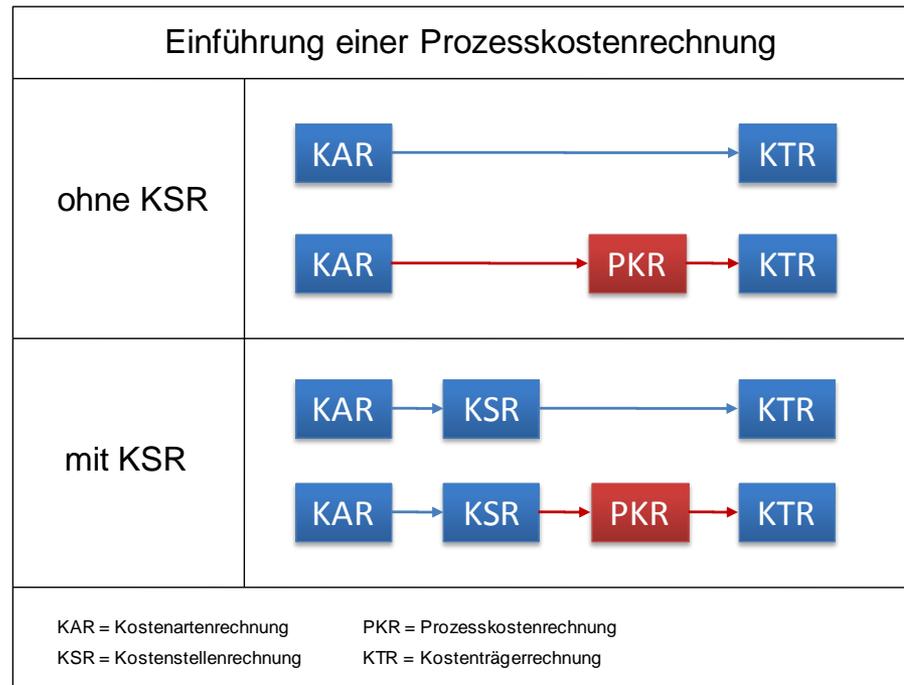
Neue Ideen

- Gamification

Die Prozesskostenrechnung eignet sich besonders für die Kostensteuerung von Dienstleistungen

□ Merkmale

- (1) Verrechnung von Gemeinkosten über kostenstellenübergreifende Prozesse
- (2) Verwendung von Kostentreibern, die sich nicht auf die Beschäftigung beziehen
- (3) prozessorientierte Kostenverantwortung und Organisation des Unternehmens



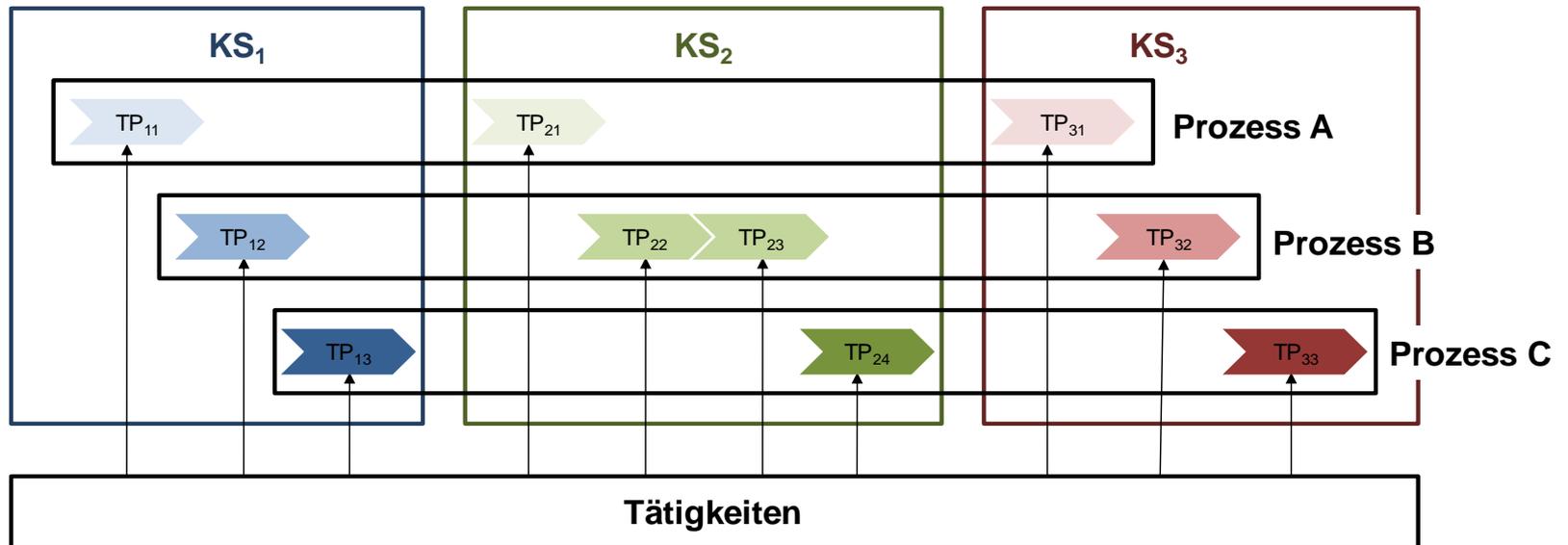
Beispiele für Kostentreiber von Bankdienstleistungen

Bankdienstleistungen	
Prozess	Kostentreiber
Überweisungen bearbeiten	Anzahl der Überweisungen
Schalterdienstleistungen erbringen	Anzahl der Schaltertransaktionen
Kundenanfragen beantworten	Anzahl der Kundenanfragen
Neue Produkte entwickeln	Anzahl der neuen Produkte
Kunden akquirieren	Anzahl der adressierten Kunden
IT-Support bereitstellen	Anzahl der Stunden des IT-Support

Die Prozesskostenrechnung verfolgt mehrere Zielsetzungen

- Schaffung von Kostentransparenz:
 - ▶ Detaillierte Abbildung der Prozesse soll Kostensituation in Gemeinkostenbereichen transparent machen.
- Planung und Kontrolle der Gemeinkosten:
 - ▶ Prozessplanmengen und –kostensätze sollen Planung und Kontrolle verbessern.
- Verbesserung der Produktkalkulation:
 - ▶ Spezifische Inanspruchnahme der indirekten Bereiche durch die Kostenträger wird berücksichtigt.
- Entscheidung über die Auslagerung von Prozessen:
 - ▶ Kosten der Prozesse im Unternehmen können mit Kosten einer externen Durchführung verglichen werden.

Die Prozesskostenrechnung erfordert eine umfassende Tätigkeitsanalyse und die Bildung von Teilprozessen



Beispiel: Teilprozesse in der Kreditbearbeitung

Teilprozess	Kategorie	Maßgröße [Anzahl der ...]
Prüfung Kreditantrag	Imi	Kreditanträge
Erstellung Vorlage für Kreditausschuss	Imi	Vorlagen
Anlage Kreditakte	Imi	Kreditakten
Mitteilung an Kundenbetreuer	Imi	Mitteilungen
Leitung Kreditbearbeitung	Imn	

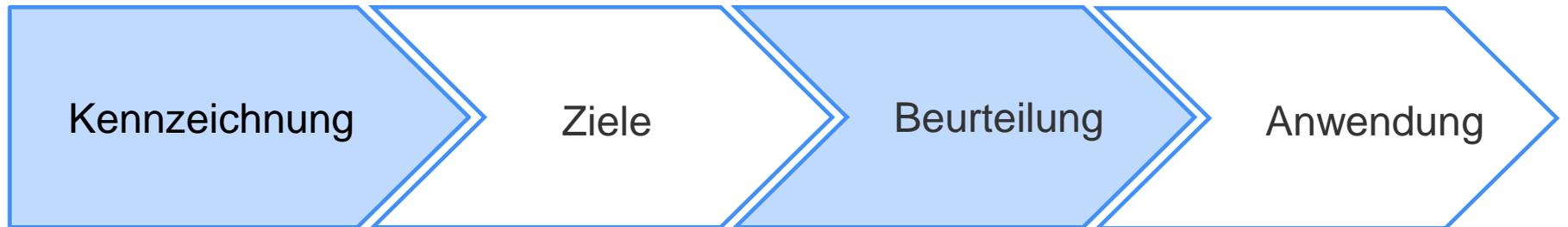
Das Target Costing kann beim marktorientierten Design neuer Produkte helfen

	Kosten-plus-Kalkulation	Retrograde Kalkulation
Berechnung	$\begin{array}{r} \text{Selbstkosten pro Stück} \\ + \quad \text{Gewinnzuschlag} \\ \hline \underline{\underline{\text{Verkaufspreis}}} \end{array}$	$\begin{array}{r} \text{Zielverkaufspreis} \\ \times \quad \text{geschätzte Absatzmenge} \\ \hline \underline{\underline{\text{Zielumsatz}}} \\ - \quad \text{Zielergebnis} \\ \hline \underline{\underline{\text{vom Markt erlaubte Kosten}}} \end{array}$
Eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ausgehend von den Kosten ▪ bezogen auf ein Stück in einer Abrechnungsperiode 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ausgehend vom Preis ▪ bezogen auf die Menge des Produktlebenszyklus

Prozesszielkosten und Kostenanpassungsbedarf am Beispiel einer Kreditvergabe

Prozesse/Instrumente	Gewichte	Zielkosten	geschätzte Kosten		Kostensenkungsbedarf		
			%	€	%	€	ZKEG
Kreditberatung	42	67.20	28	58.10	-15.7	-9.10	1.50
Kreditantrag	7	11.20	7	14.53	22.9	3.33	1.00
Kreditprüfung	17	27.20	21	43.58	37.6	16.38	0.81
Zweitprüfung	0	0.00	5	10.38	100.0	10.38	0.00
Datenerfassung	6	9.60	7	14.53	33.9	4.93	0.86
Auszahlung	10	16.00	12	24.90	35.7	8.90	0.83
Archivierung	8.5	13.60	8	16.60	18.1	3.00	1.06
Standortmanagement	9.5	15.20	12	24.90	39.0	9.70	0.79
	100	160	100	207.50		47.50	

Overhead-Kosten lassen sich mit der Gemeinkostenwertanalyse in größeren Abständen steuern



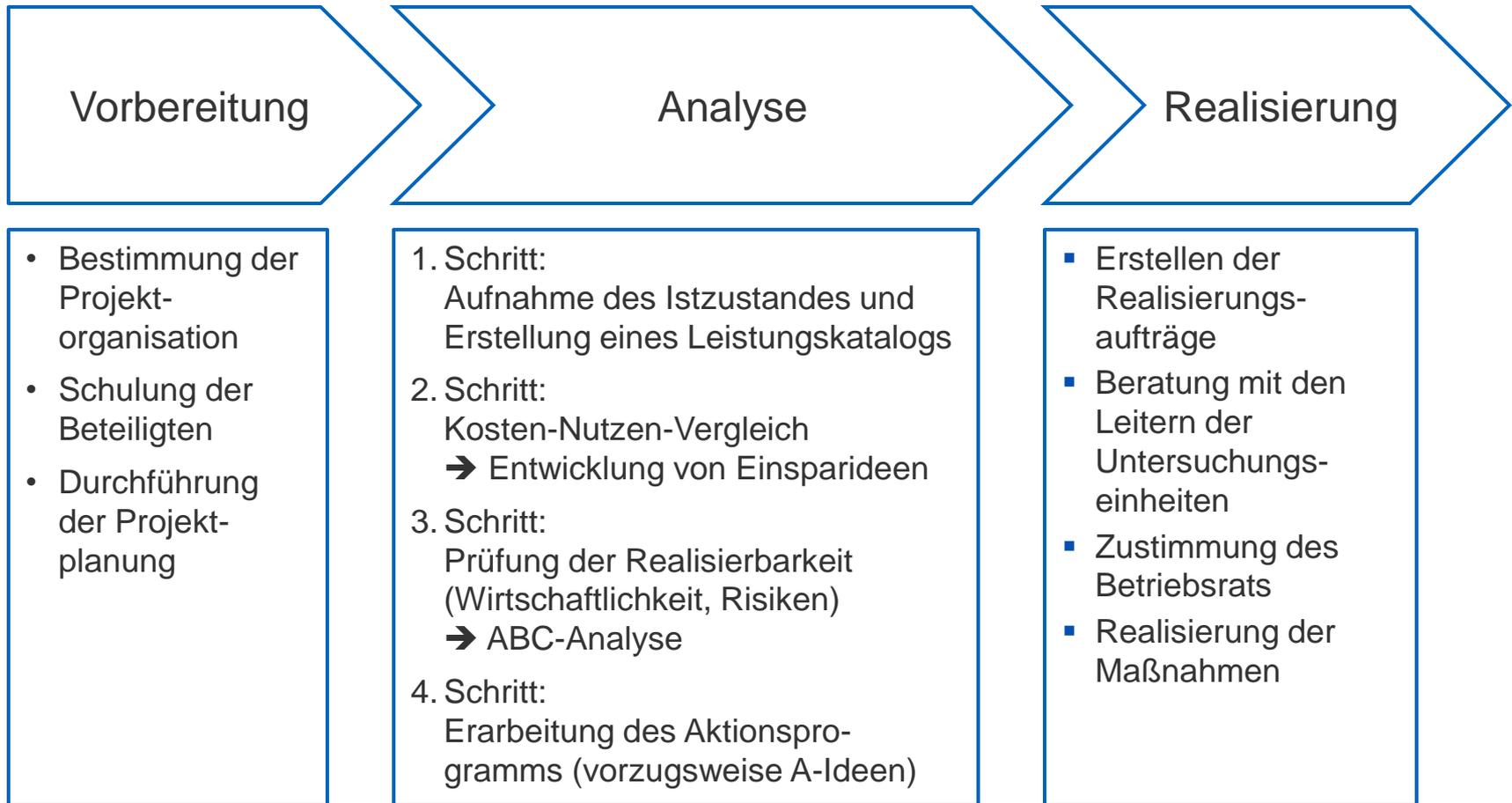
- Kostensenkung ohne Reduzierung des Nutzens
- Effizientere Erbringung der notwendigen Funktionen
- Durchleuchtung der Leistungen und ihrer Kosten durch Mitarbeiter

- Berichte von Kosteneinsparungen von mindestens 10%

- Kein Fortschreiben möglicher Ineffizienzen
- Sehr aufwendig
- Geringe Motivation
- Nutzung der Kenntnisse einzelner Mitarbeiter

- Insbesondere Verwaltungsbereich
- Unternehmensbereiche wie Controlling

Die Gemeinkostenwertanalyse folgt drei Phasen



Das Zero-Base-Budgeting ist ein äußerst umfassender Ansatz zur Reduzierung von Overhead-Kosten



- | | | | |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">□ Beginn „von Null an“□ Gegensätzlich zum Fortschreibungsgedanken□ Programme und Leistungen werden in Frage gestellt□ Einbindung der Leiter | <ul style="list-style-type: none">□ Bestmögliche Allokation der Ressourcen□ Keine Fortschreibung von Ineffizienzen□ Einbindung aller Entscheidungsträger□ Fokussierung des Budgetierungsprozesses | <ul style="list-style-type: none">□ Berichte über Kosteneinsparungen von mindestens 10% | <ul style="list-style-type: none">□ Insbesondere Verwaltungsbereich□ Unternehmensbereiche wie Controlling |
|--|--|---|--|

Kostensenkungsprogramm bei der HSBC

- Nettoergebnis 2013: 17,8 Mrd. US\$
- Revenues 2013 stabil gegenüber 2012
- Verwaltungskosten 2013 gegenüber 2012 um 6% gesunken (auf 38 Mrd. US\$)
- Massive Kosteneinsparungen:
 - Seit 2011 auf Jahresbasis knapp 5 Mrd. US\$ (1,5 Mrd. US\$ in 2013)
 - Abbau von 40.000 Stellen
 - Verkauf oder Schließung von 60 Geschäftsbereichen

Gamification für die Kostensteuerung

- Eine nachhaltige Kostensteuerung erfordert eine dauerhafte Motivation der Mitarbeiter
- Gamification ist die Anwendung spieltypischer Elemente in spielfremden Kontext
- Ziel: Dauerhafte Motivation für Kostenbewusstsein aufrecht erhalten
- Wichtige Elemente
 - Fortschrittsanzeige
 - Rangliste
 - Quest (Aufgabe, die der Benutzer in einer bestimmten Zeit absolvieren muss)
 - Transparenz des Resultats
 - Rückmeldung
 - Cascading Information (nur relevante Information)

Agenda

1. Was ist Kostensteuerung?
2. Kostenstruktur der Banken in Deutschland
3. Anforderung an die Kostensteuerung in Banken
4. Übertragung von Methoden der Automobilindustrie?
5. Instrumente der Kostensteuerung für Banken
6. Schlussfolgerungen und Fazit

Schlussfolgerungen und Fazit

- Deutsche und europäische Banken stehen vor einem erheblichen Druck Kosten nachhaltig zu senken
- Viele Banken haben Kostensenkungsprogramme aufgelegt – diese reichen allerdings noch nicht aus
- Kostensteuerung setzt transparente Kosten voraus. Eine deutliche Reduzierung der Kosten funktioniert nur mit einem professionell aufgesetzten Projektmanagement
- Gemeinkostenwertanalyse und Zero Based Budgeting in Verbindung mit einer aktivitätsorientierten Prozesskostenrechnung sind geeignete Instrumente für Kostensenkungsprogramme in Banken
- Gamification hat das Potential, die Kostensteuerung nachhaltig zu unterstützen