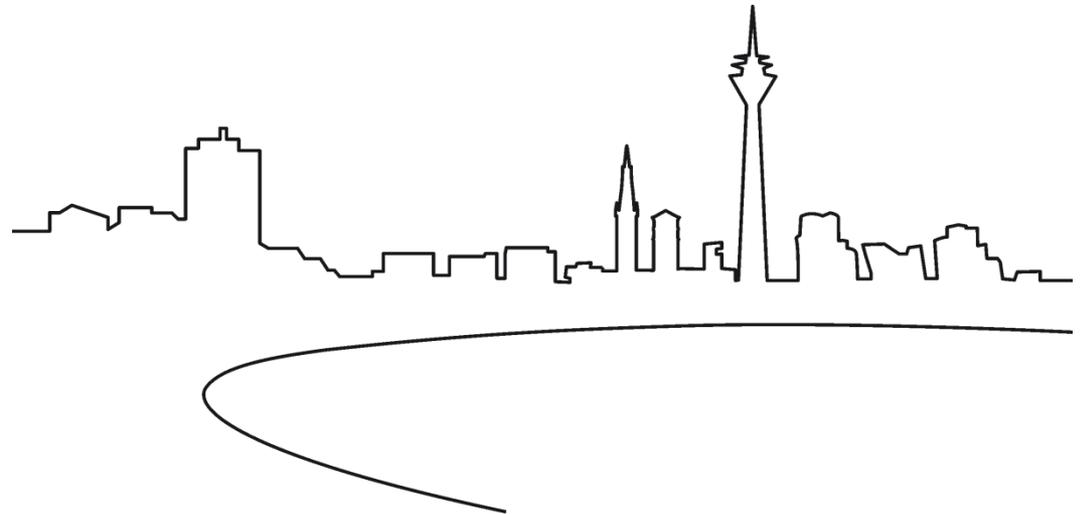


Kostenmanagement in Sparkassen

Sitzung des Arbeitskreises „Strategieentwicklung und Controlling in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft am 14. März 2014





Agenda

1. Öffentlicher Auftrag versus Ertragsoptimierung
2. Kostenmanagement gemäß Geschäftsstrategie der Sparkassen
3. Analyse der Kostensituation
 - 3.1 Entwicklungstrends nach Bankengruppe
 - 3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber
 - 3.3 Analyse von Wirkungszusammenhängen
4. Maßnahmen der Kostensteuerung
5. Herausforderung Niedrigzinsphase



1. Öffentlicher Auftrag versus Ertragsoptimierung

- Einerseits
 - „Gewinnerzielung ist nicht Hauptzweck“ (§ 2(3) SpkG NRW)
 - Öffentlicher Auftrag (§ 2 (1 und 2) SpkG NRW) kostet
 - geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung und der Wirtschaft
 - Kreditwirtschaftliche Versorgung wirtschaftlich schwächerer Bevölkerungskreise
 - Finanzierung Schuldnerberatung
 - Regionalprinzip (§ 3) und Kontrahierungspflichten (§ 5)
 - Sparkassen als wesentliche Träger von Ausbildungsplatz-Angeboten und von Spenden/Sponsoring-Aktivitäten



1. Öffentlicher Auftrag versus Ertragsoptimierung

- Andererseits
 - Basel III zwingt zur Kapitalmaximierung
 - Externe Eigenkapitalbeschaffung faktisch unmöglich
- Folge: Kostenmanagement in erschwertem Umfeld

2. Kostenmanagement gemäß Geschäftsstrategie der Sparkassen



- Erreichbarkeit auf allen Vertriebskanälen
 - Einbeziehung von Kunden in einen ständigen Verbesserungsprozess
 - Effiziente, kostengünstige und schnelle Prozesse und Strukturen
 - Nutzung der Chancen des Verbundes
- Umsetzungsmaßnahmen zwischen DSGVO, Regionalverbänden und Instituten eng verzahnen
- Cost-Income-Ratio 60 % als strategisches Ziel

2. Kostenmanagement gemäß Geschäftsstrategie der Sparkassen



Geschäftsstrategie der Stadtsparkasse Düsseldorf:

Traditionelle Werte bilden den Rahmen der strategischen Ausrichtung:

- Regionaler Förderauftrag
- Förderung des Mittelstandes
- Sicherung von Arbeitsplätzen
- Bereitstellung von Ausbildungsplätzen
- Gemeinwohlorientierung
- wahrnehmbare Bodenständigkeit
- Sponsoring von Kunst, Kultur und Sport

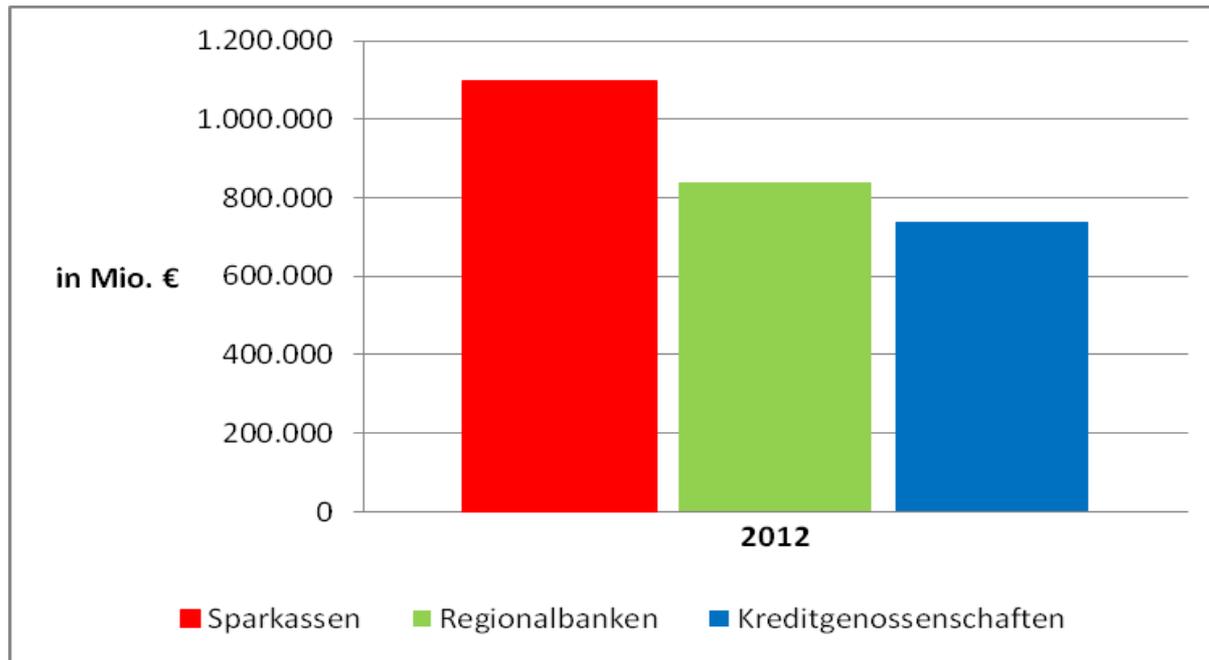
Primäre Ziele der strategischen Ausrichtung sind:

- Eigenständigkeit,
- Ausschüttungsfähigkeit und
- nachhaltige Arbeitsplatzsicherung



3.1 Entwicklungstrends nach Bankengruppe

DBS nach Bankengruppe

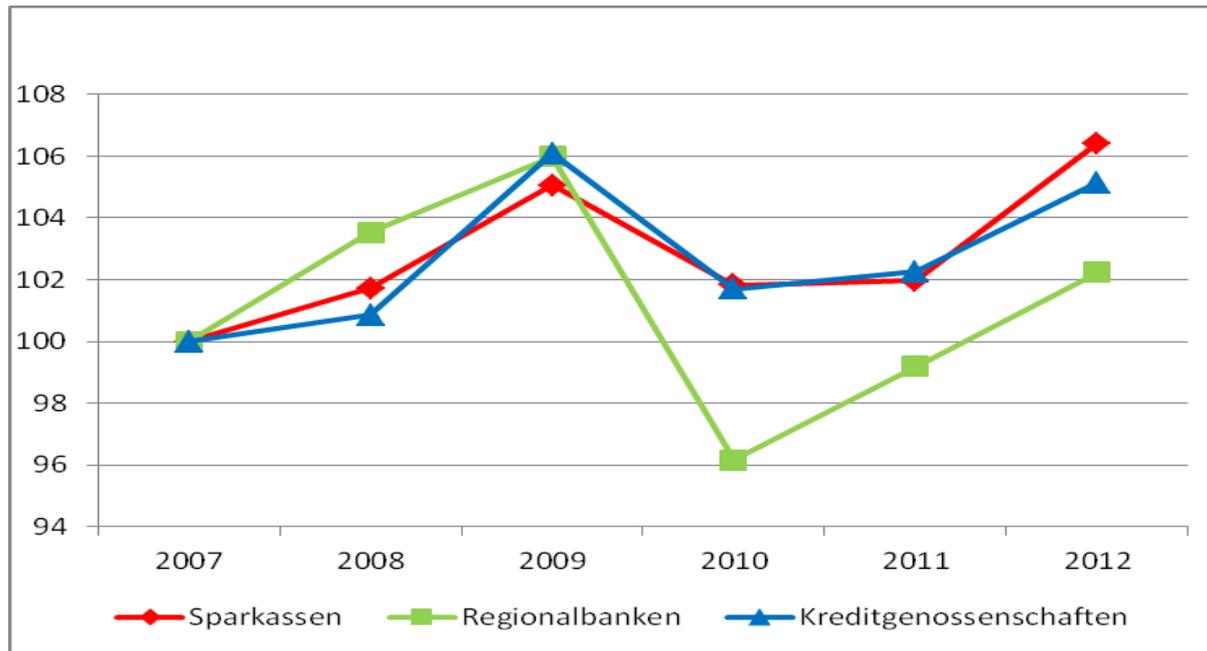


Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



3.1 Entwicklungstrends nach Bankengruppe

Entwicklung Personalkosten

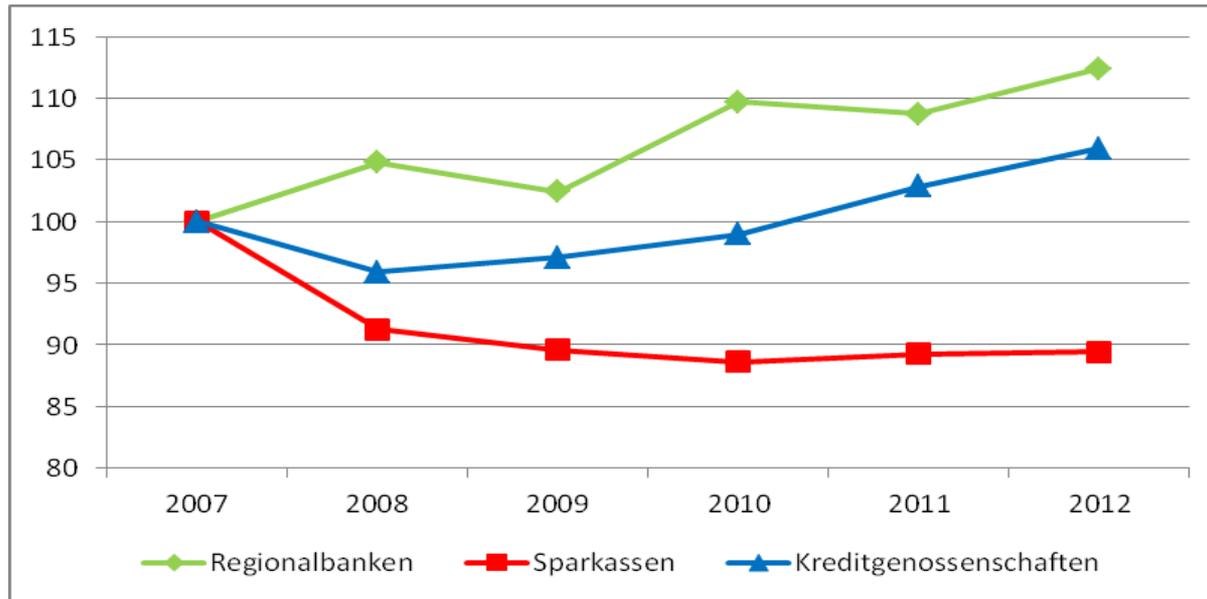


Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



3.1 Entwicklungstrends nach Bankengruppe

Entwicklung anderer Aufwand

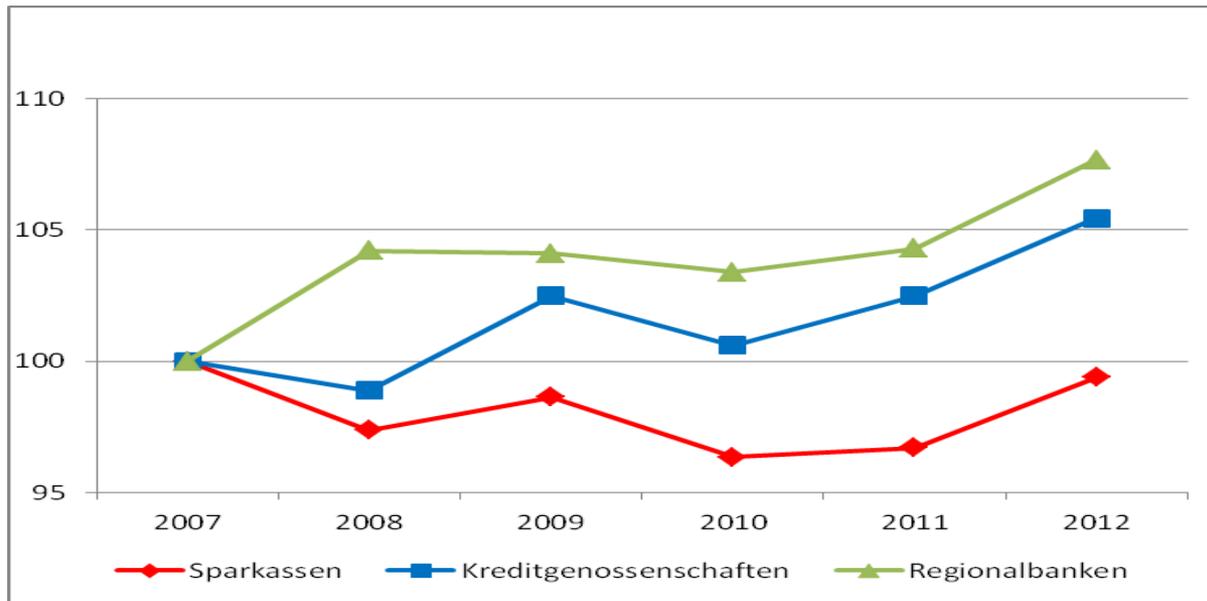


Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



3.1 Entwicklungstrends nach Bankengruppe

Entwicklung Aufwand insgesamt

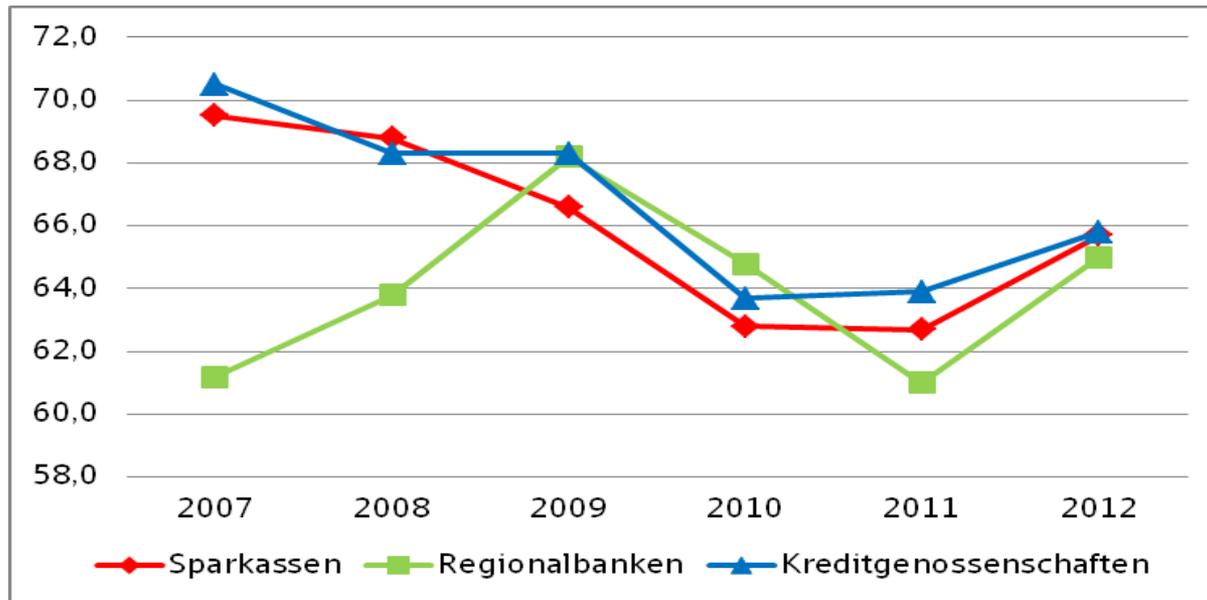


Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



3.1 Entwicklungstrends nach Bankengruppe

Entwicklung CIR



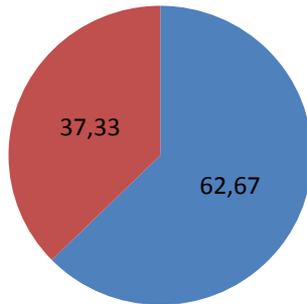
Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



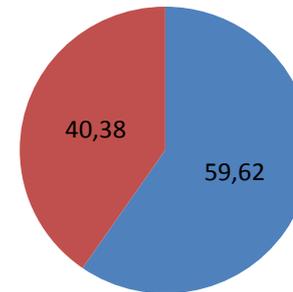
3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

- Kostenstruktur nach Bankengruppe

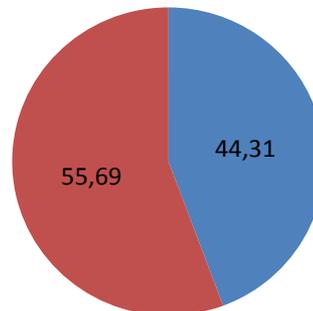
Sparkassen 2012



Kreditgenossenschaftsbanken 2012



Regionalbanken 2012



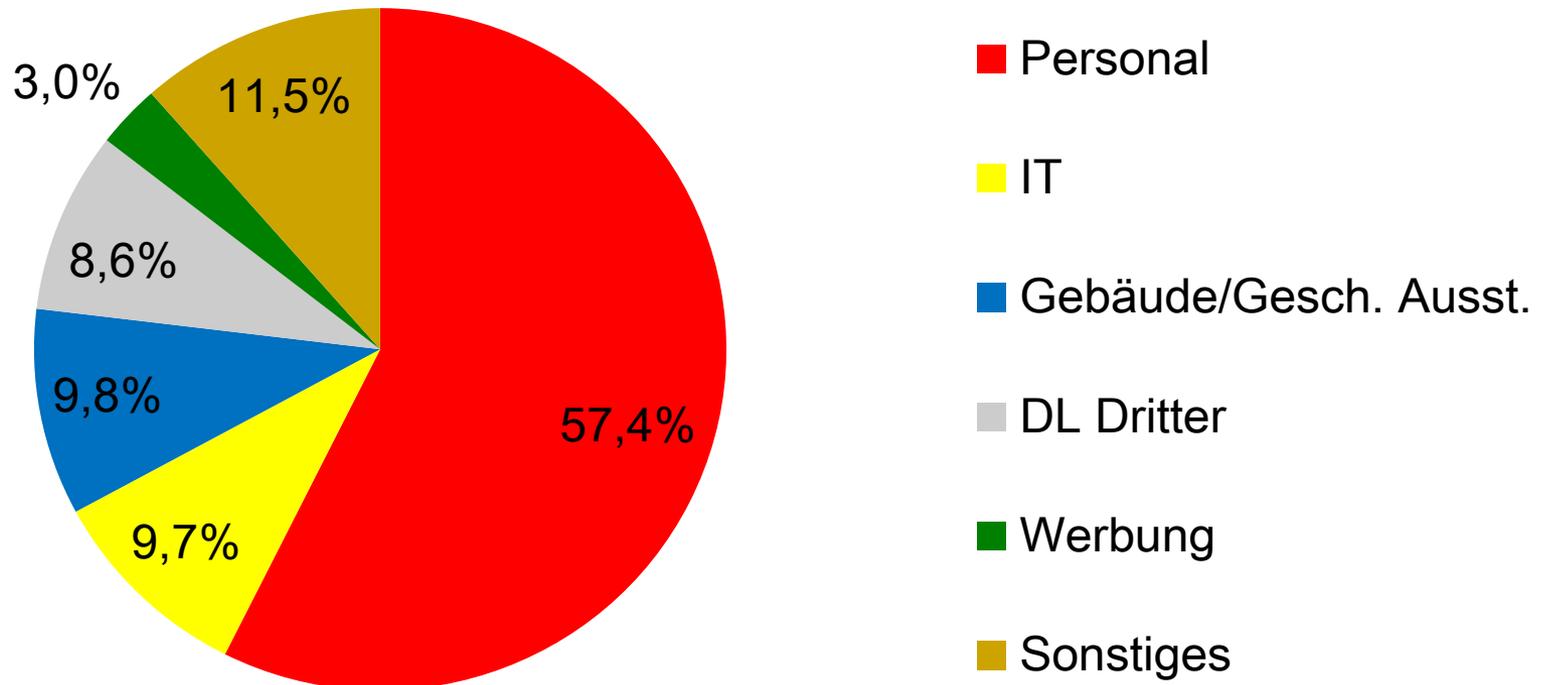
■ Personalkosten
■ Sonstiger Aufwand

Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank

3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber



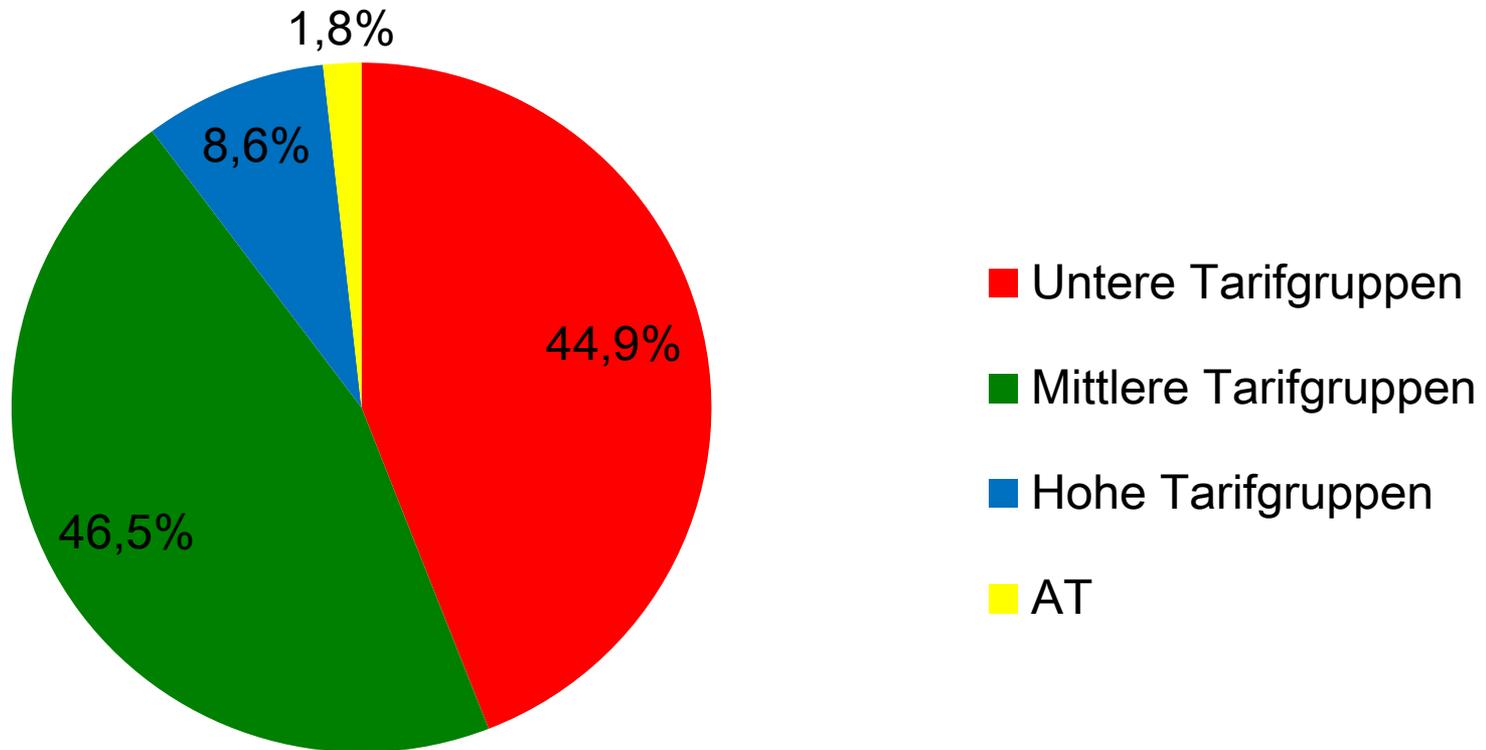
Kostenstruktur einer durchschnittlichen Großsparkasse





3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

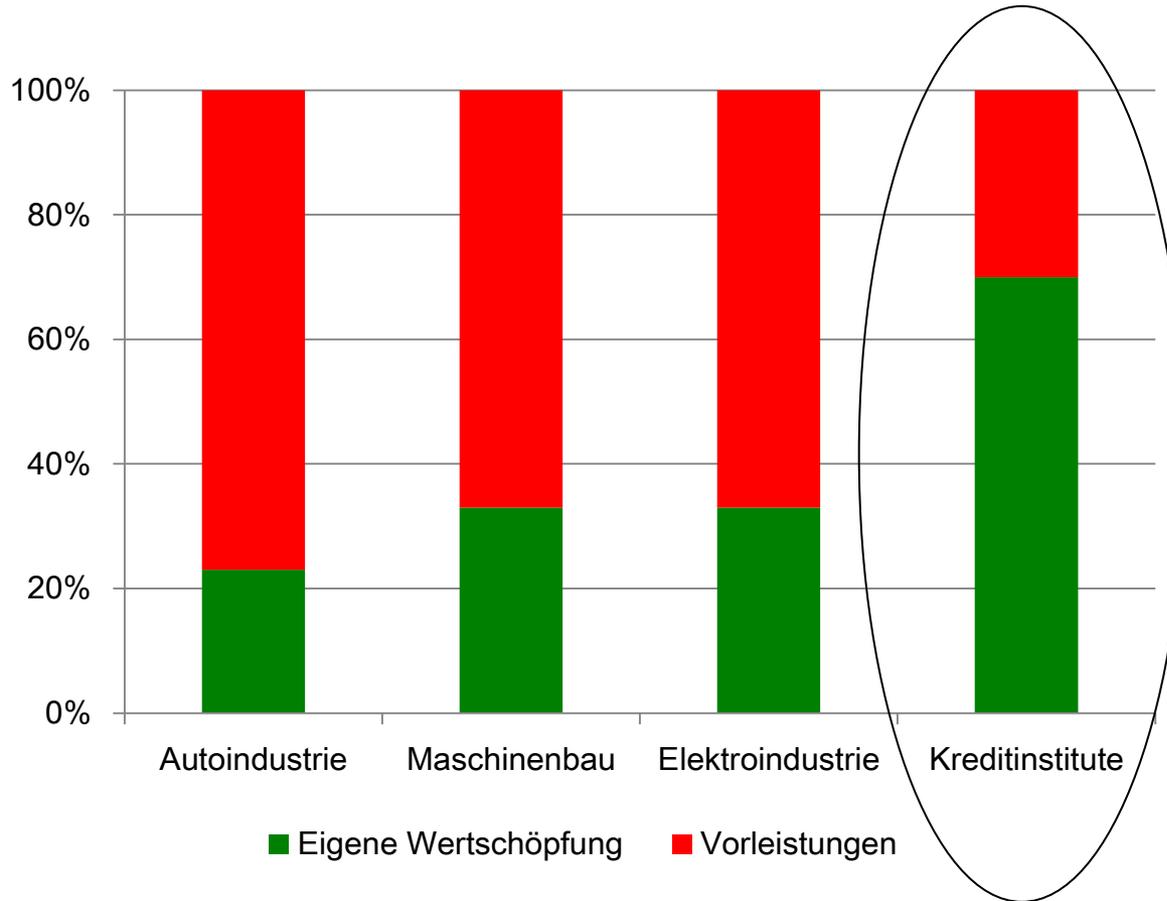
Vergütungsstruktur einer durchschnittlichen Großsparkasse





3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

Banken und Sparkassen erbringen den größten Anteil der Wertschöpfung selber





3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

Kostentreiber

- Aufbauorganisation
 - Fläche
 - Standorte
 - Personal
- Ablauforganisation
 - Prozesse
 - Kunden/Konten
 - Automation



3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

Kostentreiber

- Aufwand pro Girokonto

| | | | |
|------------------|-------|---|------------|
| – Personal | 330 € |] | Faktor 5,5 |
| – Sach (ohne IT) | 110 € | | |
| – IT | 60 € | | |

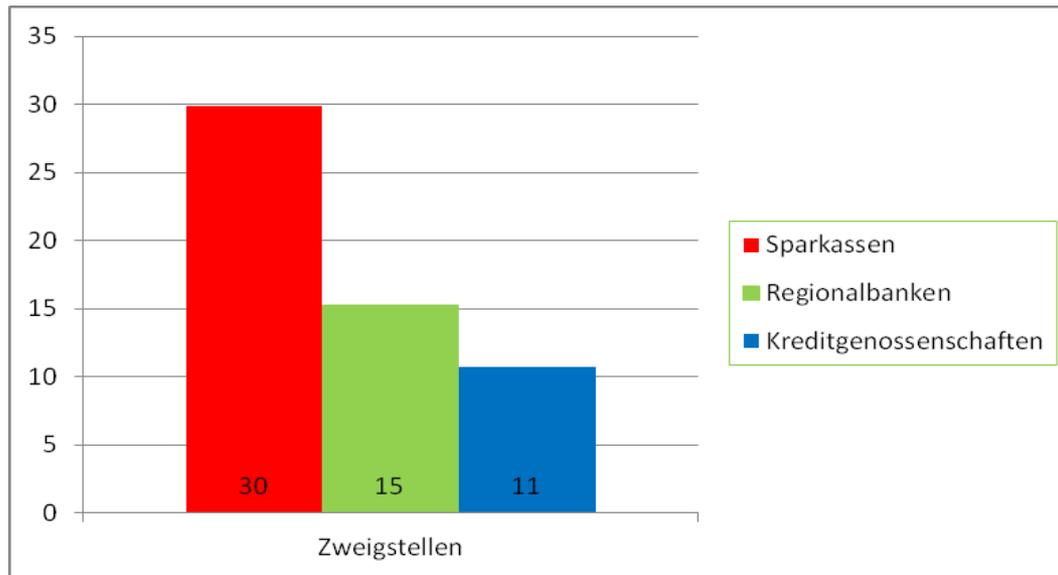
- Kosten pro Posten

| | | | |
|---------|--------|---|------------|
| – Kasse | 3,87 € |] | Faktor 5,6 |
| – SB | 0,69 € | | |

3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber



Ø Anzahl Zweigstellen pro Institut 2012

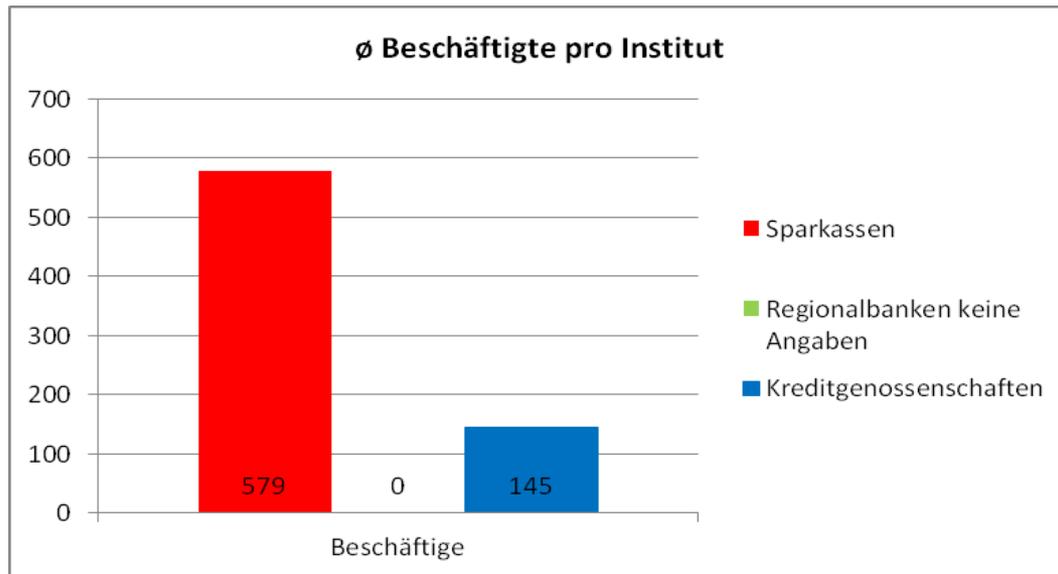


Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

Beschäftigte pro Institut

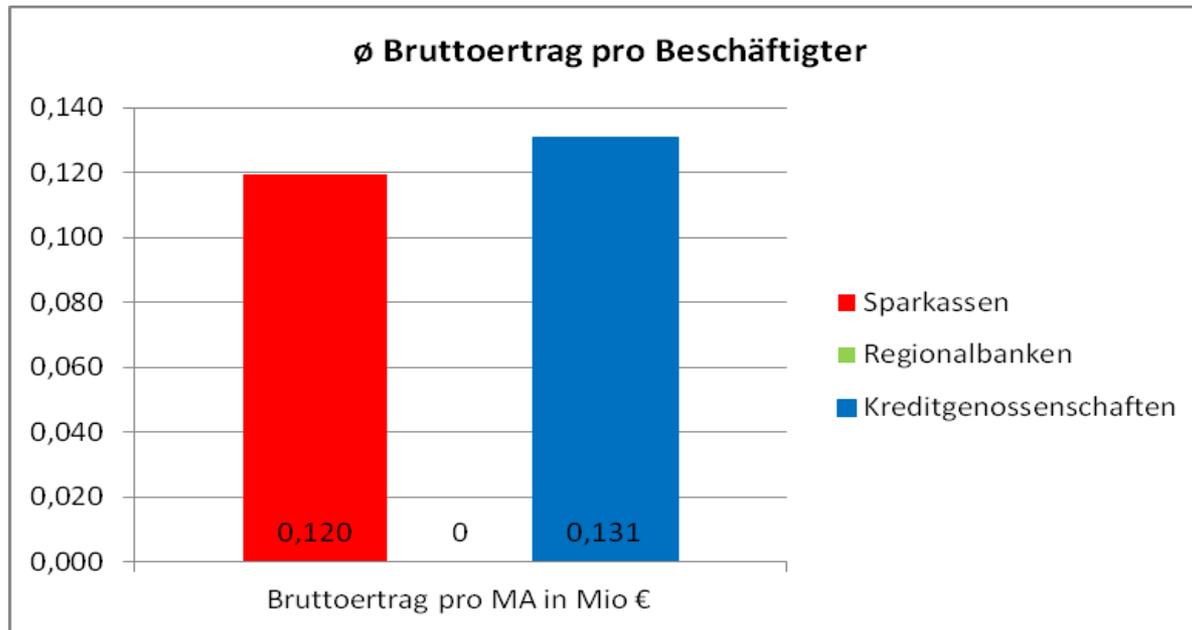


Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



3.2 Kostenstruktur und Aufwandstreiber

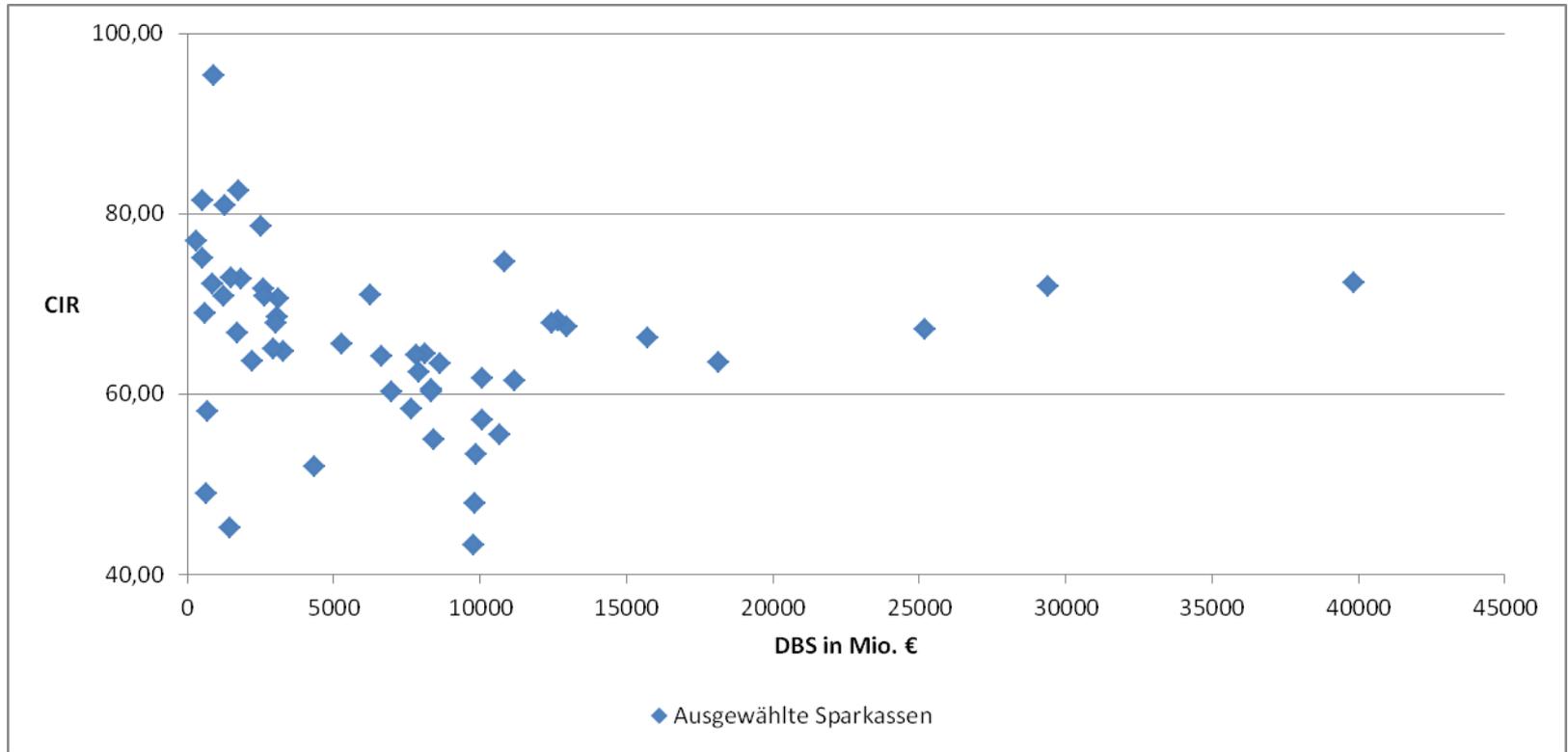
Bruttoertrag pro Beschäftigten



Quelle: Monatsbericht 09/2013 Bundesbank



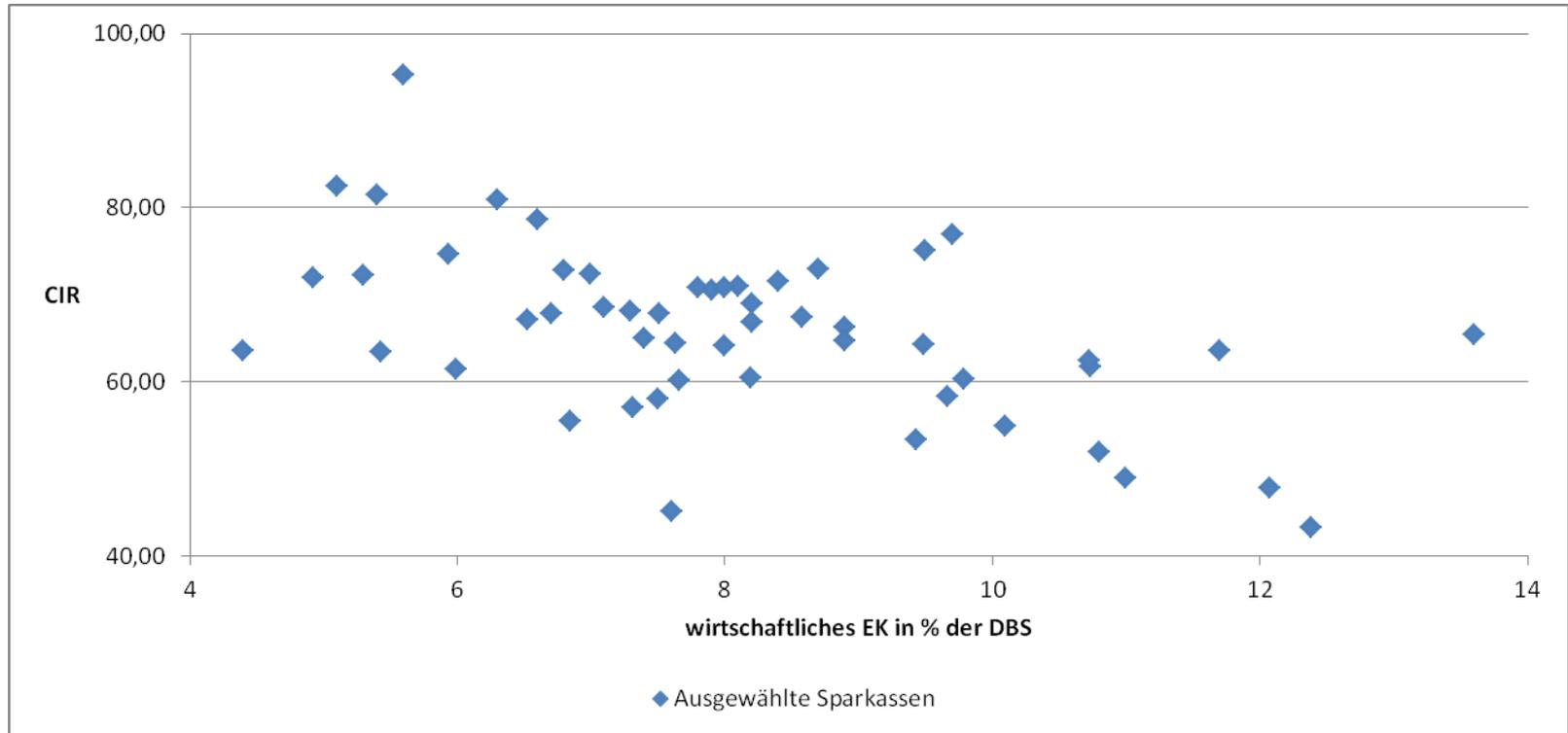
3.3 Analyse von Wirkungszusammenhängen



Quelle: Betriebsvergleich 12/2012



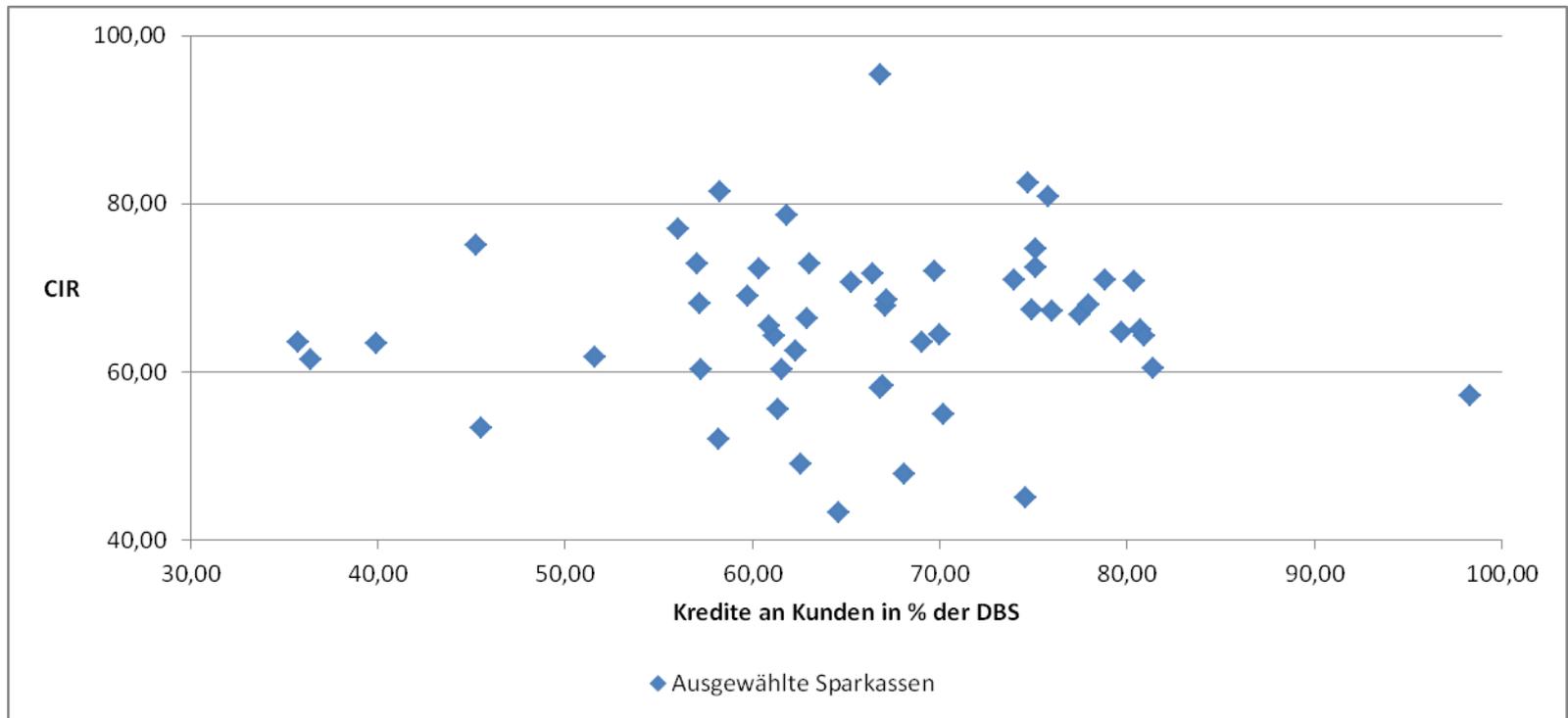
3.3 Analyse von Wirkungszusammenhängen



Quelle: Betriebsvergleich 12/2012



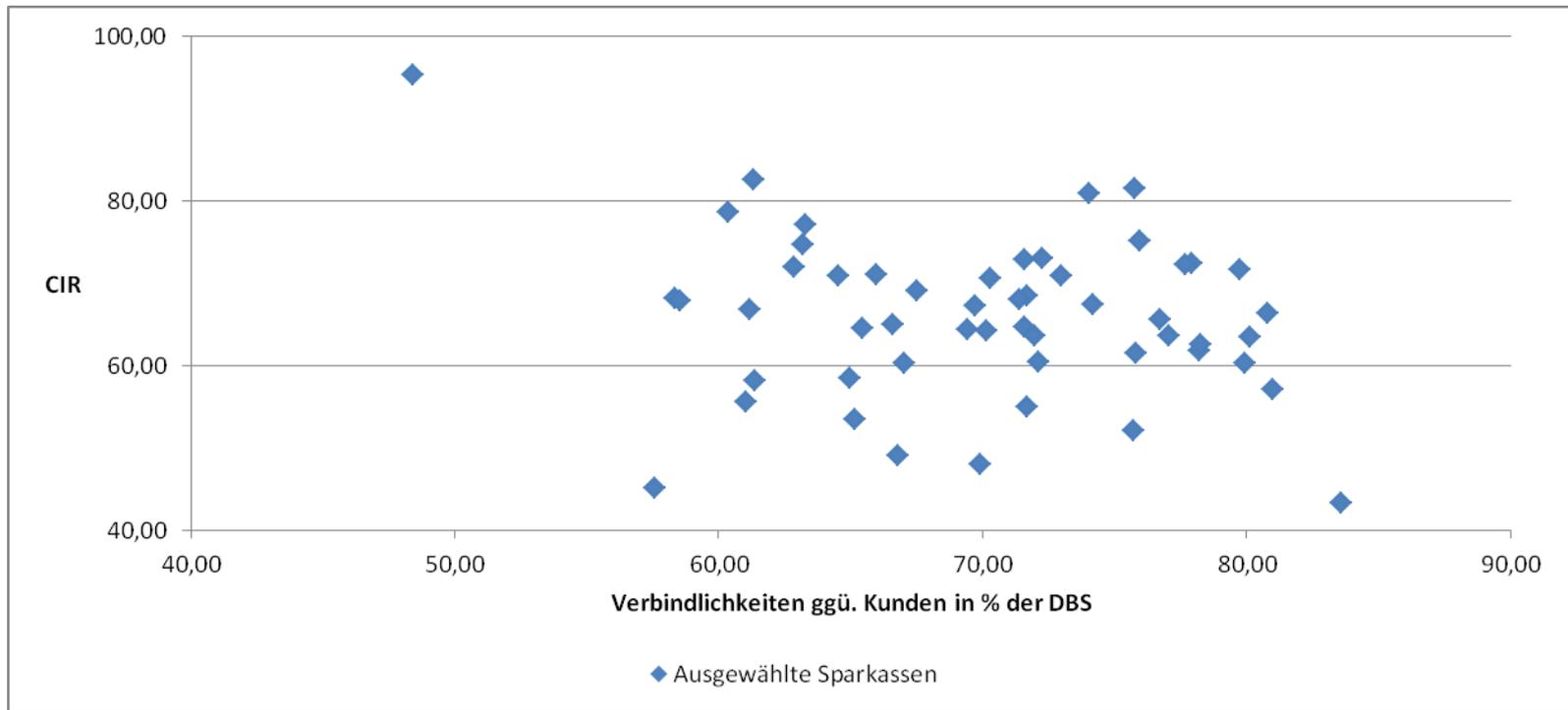
3.3 Analyse von Wirkungszusammenhängen



Quelle: Betriebsvergleich 12/2012



3.3 Analyse von Wirkungszusammenhängen

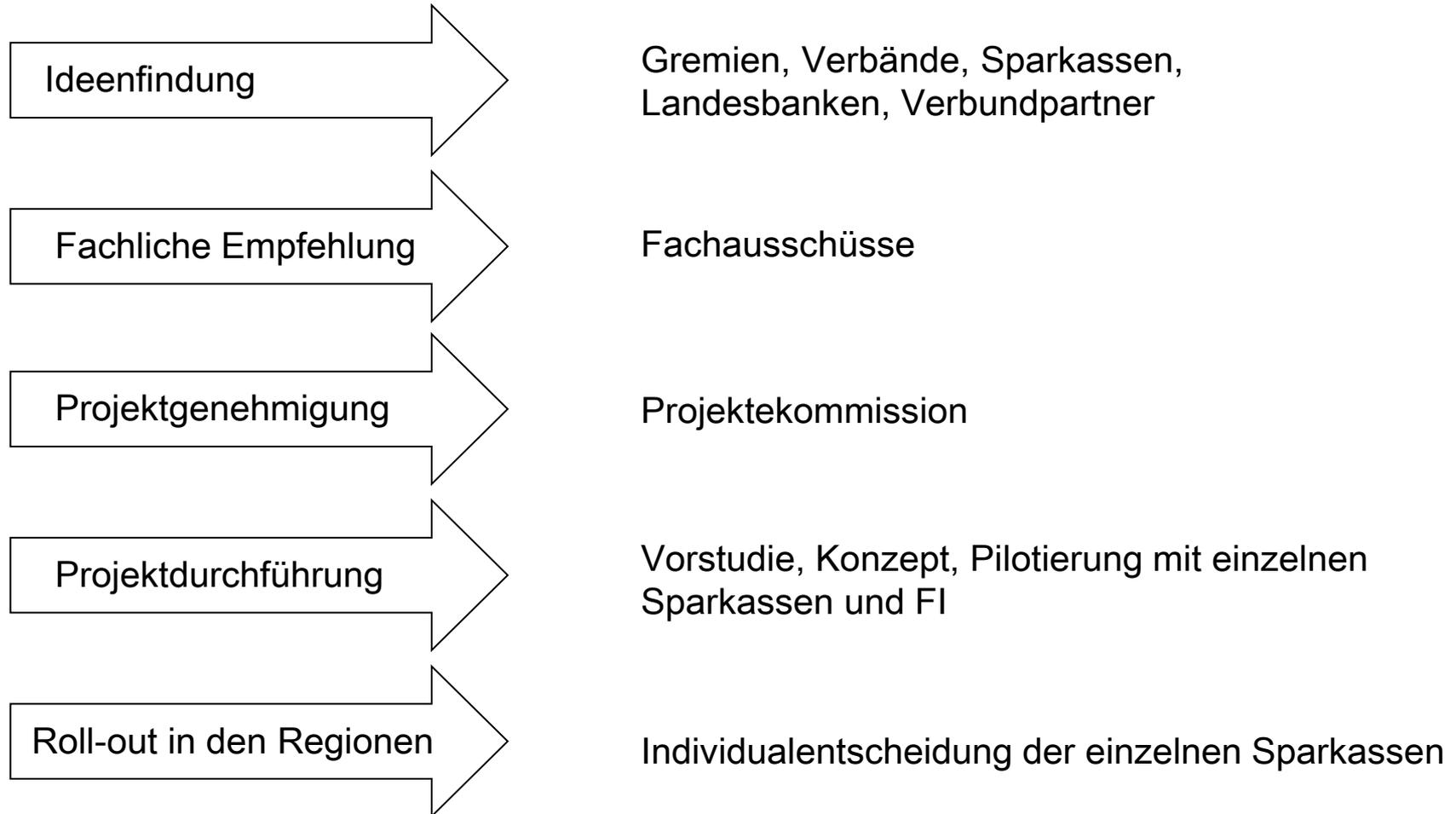


Quelle: Betriebsvergleich 12/2012



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.1 Gemeinsame Projektarbeit





4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.2 Straffung und Standardisierung von Prozessen

- Konsequente Eigenoptimierung der Sparkassen
 - Kostensenkung
 - Serviceverbesserung
 - Potentiale für mehr direkte Vertriebstätigkeit

- Projekthafte Entwicklung von modellhaften Standardprozessen für
 - Kreditgeschäft
 - Passiv- und Dienstleistungsgeschäft
 - Stabs- und Verwaltungsbereiche

- DV-gestützte Optimierung von Vertriebs- und Verbundprozessen und des Multikanalauftritts

- Umsetzungsleitfaden zur Erfüllung aufsichtsrechtlicher Anforderungen

4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

Zentrale Bereitstellung von Projektergebnissen im „Umsetzungsbaukasten“

The screenshot shows a web portal for project information. At the top left is the logo for the 'Finanzgruppe Deutscher Sparkassen- und Giroverband'. A navigation bar includes links for 'Home', 'Kontakt', 'Impressum', 'Neues Projekt anlegen', and 'Auswertung'. The date '17. Februar 2014' is displayed. A sidebar on the left lists navigation options: 'Projektneuigkeiten', 'Projektsteckbriefe', 'Projektsuche', 'Projekt-Laufzeitbänder', 'Geschäftsstrategie', 'Zum ersten Mal hier', and 'Abmelden'. The main content area features several news items, each with a small image, a title, a brief description, and a 'mehr' link. The items include: 'Frage des Monats: Welche Auswirkungen hat die SEPA-Übergangsfrist für die Sparkassen?', 'Financial Warehouse - Managementreporting aus einer Hand', 'Teilnahme an der Sparkassen-Gründungsstatistik (SGS-Online) 2013', 'Unterstützungswerkzeuge für die Einführung des Elektronischen Postfachs', 'Projektdokumentation „Barrierefreiheit – Schritt für Schritt“ jetzt verfügbar!', and 'Änderungen in der Beleihungswertermittlung für Realkredite'. On the right side, there are three promotional banners: 'MIT! Das Beste geben.', 'Branchen Wissen' with a head icon, and 'PERSONAL Ein starkes Team. 2020' with a family icon. At the bottom right, there is a 'girogo' logo and a 'Control IT' banner.



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.3 Konsequentes Personalkosten-Management

- Personalabbau sozialverträglich, aber konsequent voranbringen
- Mittelfristig angelegte Kapazitätsanpassungs- bzw. -nutzungsprogramme
- Aus den eigenen Reihen qualifizierte Mitarbeiter für Vertriebs- und Steuerungsaufgaben heranziehen/halten
- Anreizstrukturen und Weiterbildung entsprechend ausrichten



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.4 Institutionalisiertes Sachkosten-Management

- Sachkosten-Portal/Benchmarks zur Identifizierung von Einsparmöglichkeiten
 - ↪ z. B. Immobilien mit geschätztem Potential von 20 %

- Bestmögliche Auslastung der Infrastruktur
 - ↪ Filial- und SB/GAA-Netz optimieren unter Beachtung der Qualitätsstrategie und der Serviceerwartung der Kunden
 - ↪ Kundenkontaktpunkte erhöhen; Standortpotential analysieren
 - ↪ Gemeinschaftsnutzung

- Dezentralen IT-Kostensteigerungen entgegenwirken; Verbesserung der IT-Wertbeiträge
 - ↪ Projekt IT-Control
 - Sehr selektiv genutzte Systeme auf den Prüfstand
 - Bei vielfach genutzten Systeme wird häufig nur ein Bruchteil der Funktionen genutzt



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.5 Effizientes Back-Office durch Kräfte-Bündelung

- Outsourcing verstärken bei
 - Zahlungsverkehr
 - WP-Abwicklung
 - Kredit
 - Passivgeschäft
 - Stab

} im „reifen“ Stadium

 - ↪ Konzentration auf Vertrieb und Steuerung
 - ↪ Voraussetzung: Standardisierung von Prozessen
 - ↪ Schlanke, professionelle Dienstleister-Steuerung

- Möglichst geringe Zahl von Abwicklungseinheiten
 - ↪ Skaleneffekte
 - ↪ Verbund stärken; Redundanzen und Doppelarbeiten verringern
 - ↪ „Outsourcing-Landkarte“



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.6 Strukturelle Arrondierungen im Verbund

- Konsolidierung der Landesbanken
- Konsolidierung weiterer Verbundpartner
- Zentraler Vertrieb von Retail-Produkten in Einzelfällen



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.7 Institutsindividuelle Prozess- und Stückkostenrechnung

- Verbesserung des Instrumentariums zur Optimierung des Verwaltungsaufwands (ca. 19 Mrd. € in den Sparkassen)
- Standardisiertes Vorgehen /vereinfachtes Verfahren zur Erhebung von individuellen Einzel-, Teil- und Vollkosten in der Vor-, Nach- und Produktkalkulation
- Differenzierung nach Vertriebswegen
- Zurzeit in der Konzeptphase
- ↪ Kundenorientierte Preisgestaltung
- ↪ Ansätze zur Kostenoptimierung
- ↪ Stückkosten-Benchmarking



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.8 Beispiele der Stadtparkasse Düsseldorf

Nummer 3 auf der Top 10-Liste des Verwaltungsrates:

1.
2.
3. Effizienz und Kostenmanagement



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.8 Beispiele der Stadtparkasse Düsseldorf

Strategieprojekt „Kapitalstärkung“ mit Themenfeld „Kosten“

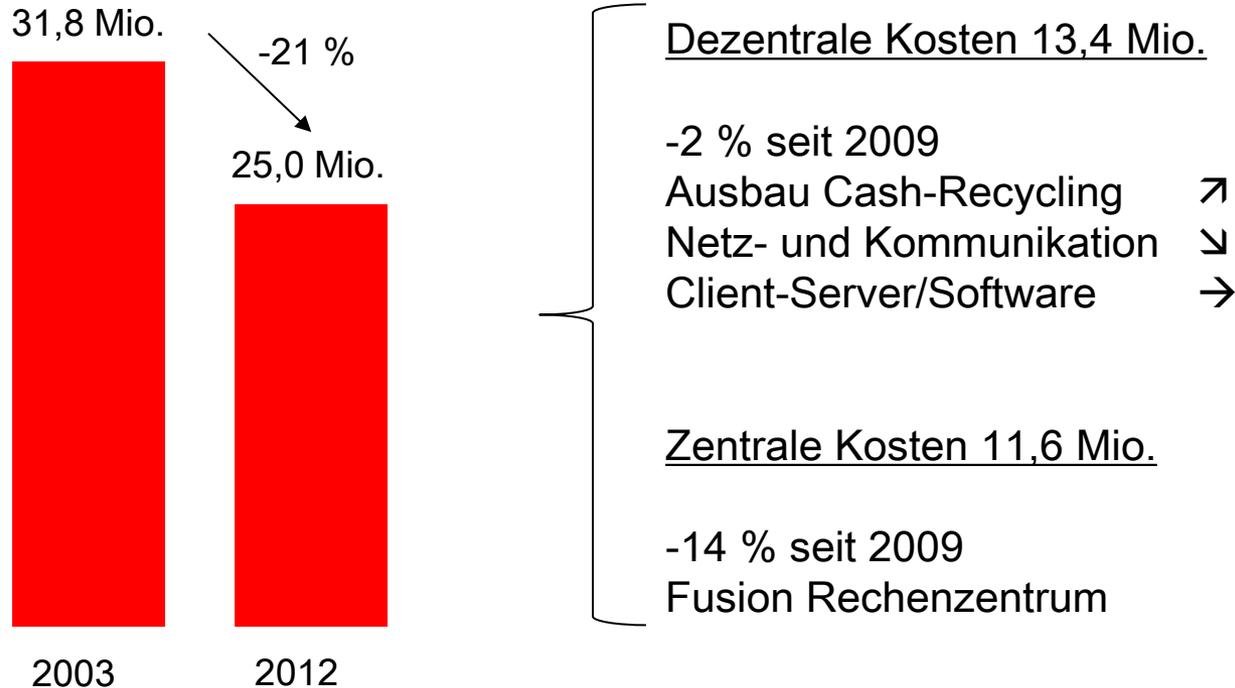
- Standortpolitik
- Produktivität im Flächenvertrieb
- Effizienzstärkung FI-Nutzung
- Kostensteuerung/Budgetwesen auf dem Prüfstand
- Optimierung DB-Rechnung/Kostenrechnung



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.8 Beispiele der Stadtparkasse Düsseldorf

IT- Kosten





4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.8 Beispiele der Stadtparkasse Düsseldorf

Orientierung am DSGVO-Projekt „Organisation“

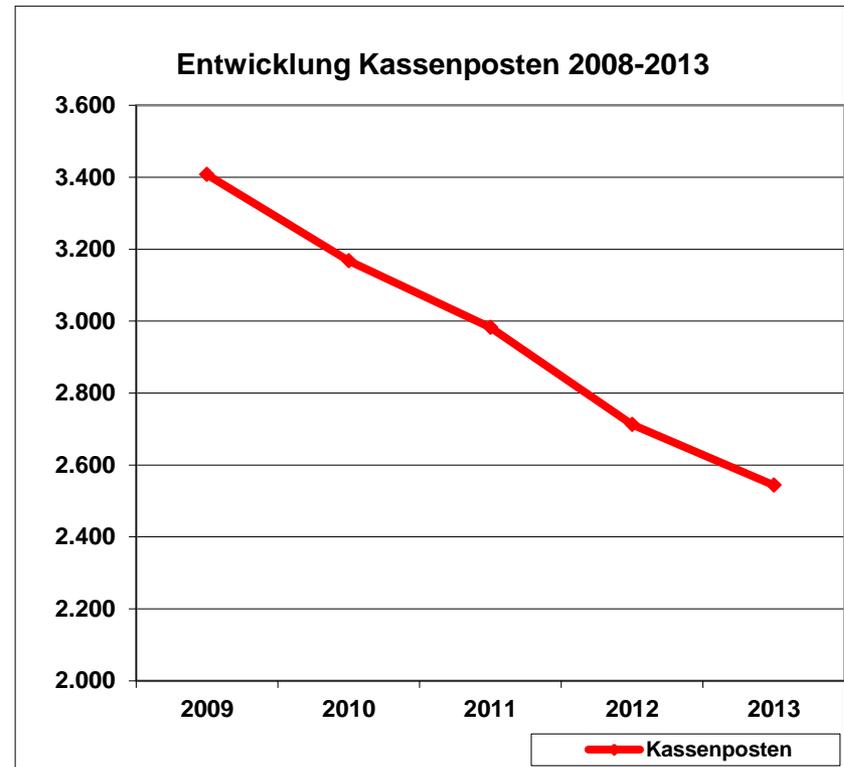
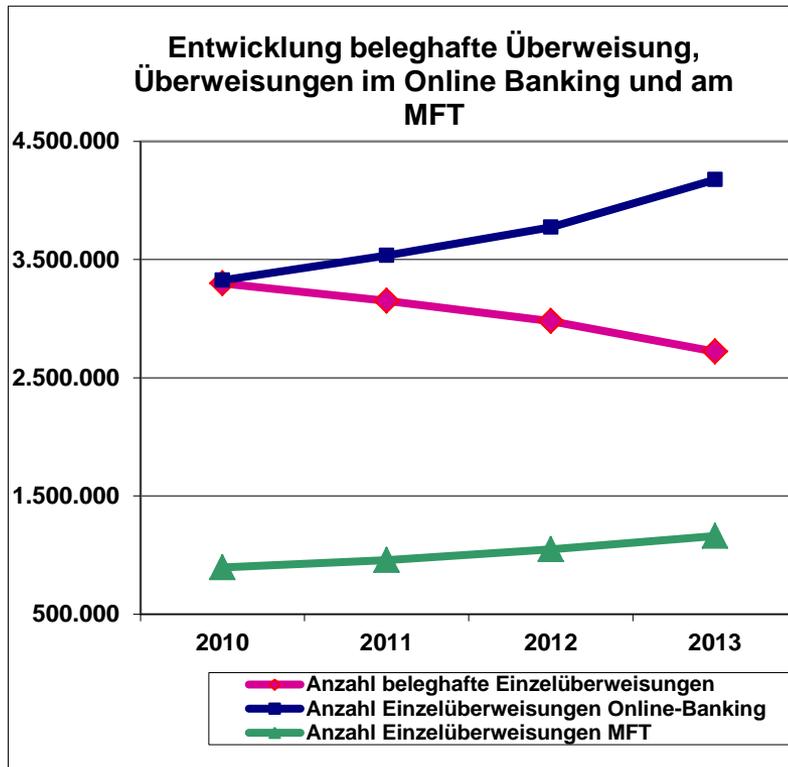
- Nutzung Verbundinfrastruktur/Kooperationen
- Standardisierung vor Individualität
- Zentrale Lösung vor Eigenentwicklungen
- Laufende Überprüfung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses



4. Maßnahmen zur Kostensteuerung

4.8 Beispiele der Stadtparkasse Düsseldorf

Verstärktes Online-Banking-Angebot und die Automatisierung des Kassengeschäfts eröffnen Rationalisierungspotentiale



5. Herausforderung Niedrigzinsphase



Handelsblatt

DEUTSCHLANDS WIRTSCHAFTS- UND FINANZZEITUNG

G 0 2531 NR. 2 / PREIS 2,70 €
WOCHENENDE 3./4./5. JANUAR 2014

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Dax 9400,04 -1,59% | E-Stoxx 50 3059,93 -1,53% | Dow Jones 16441,35 -0,82% | S&P 500 1831,99 -0,89% | Euro/Dollar 1,3669\$ -0,68% | Euro/Yen 143,13¥ -1,18% | Brentöl 107,50\$ -3,00% | Gold 1225,81\$ +2,07% | Bund 10J. 1,941% +0,012PP | US Staat 2,989% -0,039PP |
|--------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|

In der Zinsfalle

Die niedrigen Zinsen bedrohen das Geschäftsmodell der Sparkassen und Volksbanken. Zu diesem Ergebnis kommt ein Gutachten, das die Institute selbst initiiert haben. Bundesregierung und Finanzaufsicht sind alarmiert.

Elisabeth Atzler, Frank M. Drost, Yasmin Osman, Oliver Stock
Frankfurt, Berlin, Düsseldorf

Viele Jahre lang galten Sparkassen und Genossenschaftsbanken als Gewinner der jüngsten Finanzkrise. Ihr solides Geschäft mit Krediten und Spareinlagen unterschied sich diametral von Rauschhypotheken und anderen prekären Finanzprodukten, mit denen private Großbanken die Weltwirtschaft an den Abgrund brachten.

Jetzt aber gefährden ausgerechnet die Maßnahmen zur Eindämmung der Krise – schärfere Regulierungsvorschriften und anhaltend niedrige Zinsen – das Geschäftsmodell der regional verwurzelten Institute. Das zeigt eine Studie, die eine Gruppe von Sparkassen und Volksbanken bei Wirtschaftsprofessor Bernd Nolte, Chef der Beratungsfirma 4P Consulting, initiiert hat. In der bisher unveröffentlichten Untersuchung, die dem Handelsblatt vorliegt, wird vor einer „deutschen Regionalbankenkrise“ gewarnt.

Nolte hat die Ertragslage von 300 Sparkassen und Volksbanken analysiert – und kommt zu einem alarmierenden Ergebnis: Während das Verhältnis von Aufwand und Ertrag im Jahr 2013 nur bei 35 Prozent aller Regionalbanken im „wettbewerbsgefährdeten Bereich“ lag, werden 2018 schon 65 Prozent aller Sparkassen und Volksbanken kaum noch konkurrenzfähig sein – wenn die Institute nicht gegensteuern. Ein Grund für die mögliche Massenschließung: die vergleichsweise hohen Personal- und Vertriebskosten, die die Erträge schmälern. „Bis 2018 ist ein gravierender Ertragsrückgang absehbar“, warnt Nolte.

Und zusätzlich stecken die Regionalbanken in der Zinsfalle: „Die Niedrigzinsphase bedroht das Geschäftsmodell immer stärker“, sagt Nolte. Schließlich verdienen die 47 Sparkassen und 1101 Volksbanken vor allem an der Zinsdifferenz zwischen Spareinlagen und Krediten. Dieser Abstand ist durch die Niedrigzinsen der Europäischen Zentralbank (EZB) dramatisch gesunken.

Auch der Bund ist in Sorge: Regierungskreise beauftragen dem Handelsblatt, der Ausschuss für Fi-

nanzstabilität habe bereits mit einer Analyse „der Rückwirkungen des Niedrigzinsumfeldes mit Blick auf mögliche Gefährdungen“ bei Sparkassen und Volksbanken begonnen. Zuletzt traf sich das Gremium, in dem Vertreter des Finanzministeriums, der Bundesbank, der Finanzaufsicht BaFin und des Bankrettungsfonds Sofin unter Vorsitz von Finanzstaatssekretär Thomas Steffen sitzen, Mitte Dezember.

Die Experten, die frühzeitig Systemrisiken aufdecken sollen, treibt vor allem eine Frage um: Wie reagieren die Kleinbanken, wenn ihre ertragreicheren Kredite und Wertpapiere aus Vorkrisenzeiten in den nächsten Jahren auslaufen? Schließlich wächst mit den sinkenden Erträgen die Gefahr, dass die Institute höhere Risiken eingehen, warnt ein Vertreter der Finanzaufsicht.

Wie groß die Herausforderung ist, spiegelt sich bereits in den Zahlen des Jahres 2013 wider. „Der Deckungsbeitrag, also die Zinsmarge, der Banken in ihrem Kerngeschäft ist bereits heute erschreckend niedrig“, sagt Dirk Schiereck, Wirtschaftsprofessor an der TU Darmstadt. Er schätzt die Gefahr einer Regionalbankenkrise als „beachtlich“ ein, sollte der Leitzins der EZB, der derzeit bei 0,25 Prozent liegt, weiter so niedrig bleiben.

Trotz der alarmierenden Studie blenden die Verbände der Sparkassen und Volksbanken die gefährliche Lage weitgehend aus: Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband räumt gegenüber dem Handelsblatt nur ein, dass der Ertrag 2013 im Vorjahresvergleich zurückgegangen ist. Die These einer drohenden Regionalbankenkrise aber „können wir so nicht teilen“. Noch nicht.

Die Krise der Regionalbanken Seiten 6-9



5. Herausforderung Niedrigzinsphase

Kernaussagen der 4P-Consulting-Studie

- Auslaufende hochverzinsliche Eigenanlagen
 - ↳ Quersubventionierung durch Depot A / Fristentransformation wird eingeschränkt
- Kundenkredite / Baufinanzierung werden aktuell zu Niedrigzinsen auf lange Zinsbindungsfrist angelegt
- Reduzierung der Einlagenverzinsung nicht weiter möglich
- Chancen auf Zusatzerträge aus Provisionsgeschäft kaum erfolgsversprechend



5. Herausforderung Niedrigzinsphase

Erwartung:

Rückgang der Zinsspanne um 0,2 % - 0,25 %-Punkte.

↪ Das sind nur 5 % - 7 % vom Zinsertrag

↪ Das sind aber 12 % - 15 % der Kosten

↪ Das würde die CIR auf über 70 % verschlechtern

Frage:

Kann Kostenmanagement allein eine solche Lücke füllen?



Werner Boße

**ZB Gesamtbanksteuerung und -steuerung
Stadtparkasse Düsseldorf
Berliner Allee 33
40212 Düsseldorf**

**Telefon: 0211 878-2015
Telefax: 0211 878-992015
E-Mail: werner.bosse@sskduesseldorf.de
Internet: www.sskduesseldorf.de**