

Kosten im Griff

Nutzen und Möglichkeiten einer Kostenrechnung am Beispiel der Volksbank Bruchsal-Bretten

Ralf Rentschler und Christoph Thielen

- alle notwendigen Daten aus den vorhandenen Vorsystemen automatisch zu übernehmen und
- interne individuelle Excel-Lösungen zu ersetzen oder zu ergänzen.

Das Institut beteiligte sich als Pilotbank an der Einführung der neuen Software, um auch betriebswirtschaftlich eine detaillierte Kostenrechnung zu konzipieren und umzusetzen. Partner für dieses Vorhaben war die ifb group, die die Entwicklung der Software intensiv begleitete.

Ziele und Möglichkeiten einer Kostenrechnung

Die mit der Einführung einer Kostenrechnung verbundenen Zielsetzungen lassen sich grundsätzlich danach unterteilen, ob diese auf die steuerungsrelevanten Einheiten (siehe Abbildung 1) oder auf die Funktionen und Prozesse (siehe Abbildung 2) der Bank ausgerichtet sind. Ausgangspunkt der Betrachtung ist jeweils die Kostenrechnung und der damit verbundene Informationsgewinn. Auf dieser Basis wird dann im Idealfall schrittweise weiter aufgebaut.

Ein gutes Betriebsergebnis ist für viele Banken immer schwieriger zu erreichen. Durch den intensiven Wettbewerbsdruck und die Finanzmarktkrise sind die gewünschten Konditionsbeiträge häufig kaum noch realisierbar. Das Beispiel der Volksbank Bruchsal-Bretten zeigt, wie es dennoch möglich ist, durch die Einführung einer IT-unterstützten Kostenrechnung das auf der Kostenseite liegende Ergebnispotenzial zu heben und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Bank zu stärken.

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Marktsituation sind die Handlungsoptionen auf der Ertragsseite eingeschränkt. Eine Verbesserung der Cost-Income-Ratio (CIR) als wesentliche Messgröße für den Unternehmenserfolg ist sowohl über eine Ertragssteigerung als auch über eine Senkung der Kosten erreichbar. Wichtig für das Letztgenannte ist die Einführung einer Kostenrechnung.

Die Volksbank Bruchsal-Bretten nutzte bereits vor der Einführung der Kostenrechnung verschiedene Ansätze, etwa eine interne Kostenbudgetierung, um

das auf der Kostenseite liegende Ergebnispotenzial zu heben. Ein professionelles Kostenmanagement hat für das Institut grundsätzlich eine hohe Bedeutung. Mit der Einführung einer Kostenrechnung kann dies weiter optimiert werden. Eine technische Unterstützung erfolgt bei der Genossenschaftsbank durch die neue Software KOS Kostenmanagement unter agree (KOS). Dadurch ist es möglich,

- die Kostenrechnung in die bestehenden Module und damit in die Gesamtbanksteuerung zu integrieren (Anbindung an VR-Control),

Für die Verantwortlichen der Volksbank Bruchsal-Bretten bedeutet Kostenmanagement mehr, als durch kurzfristige Aktionen ausschließlich Kosten zu senken. Vielmehr soll ein nachhaltiges Kostenmanagement die Basis schaffen, um bestehende Ressourcen effizienter einzusetzen. Bereits bei der Einführung der Kostenrechnung war es deshalb wichtig, die kurz-, mittel- und langfristigen Ziele und Möglichkeiten zu betrachten.

Die Erzeugung von Kostentransparenz und ein darauf aufbauendes Kostenmanagement standen auch bei der Volksbank Bruchsal-Bretten im Zuge der Einführung der Kostenrechnung im Vordergrund. Durch den Vergleich der einzelnen Kostenstellen, die Integration von Planungen und Vorhersagen sowie damit verbundene Soll-Ist-Analysen ergeben sich bereits auf dieser Ebene zahlreiche An-

satzpunkte für eine Kostensteuerung. Mittelfristig ist es auf dieser Basis möglich, eine Profit-Center- und Geschäftsfeldrechnung einzuführen (siehe Abbildung 1), indem die Kosten innerhalb einzelner Geschäftsfelder den entsprechenden Erträgen zugeordnet werden.

Weitere Zielsetzung: die Standardstückkosten für die Kalkulation (in VR-Control mittels CBS) aus der Kostenrechnung ab-

zuleiten. Auf diese Weise wird die Datengrundlage der Vertriebssteuerung wesentlich verbessert. Zusätzlich soll langfristig eine Prozesskostenrechnung entwickelt werden, über die dann auch ein Produktivitätsergebnis ermitteln werden kann (siehe Abbildung 2).

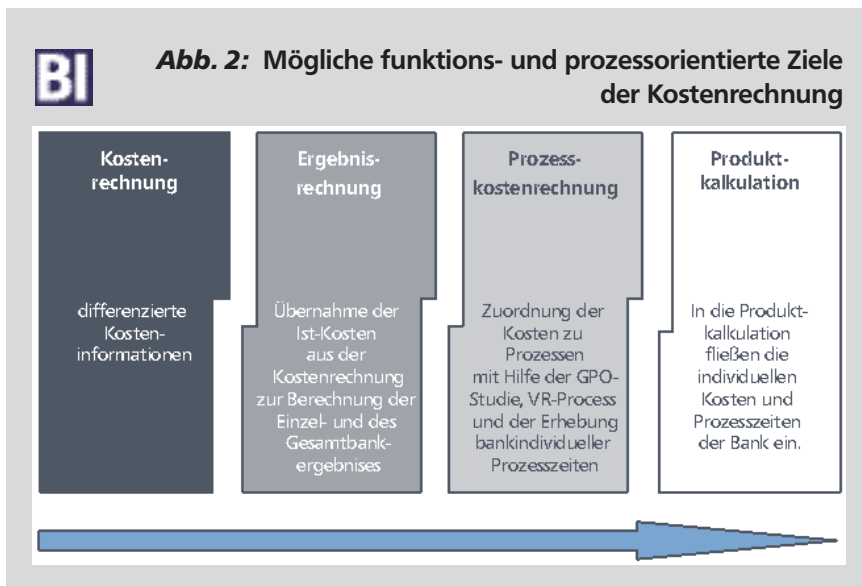
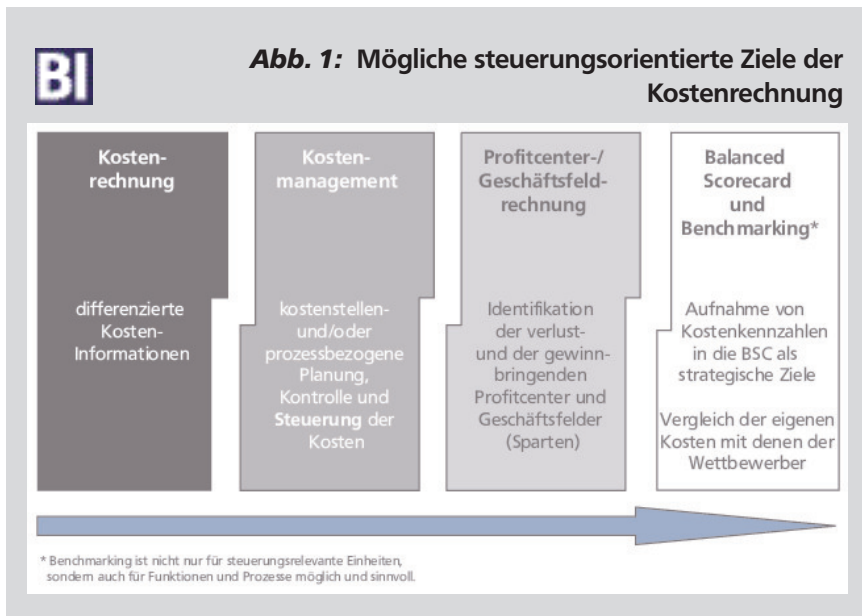
Bereits vor dem Hintergrund der primären Zielsetzung der Volksbank Bruchsal-Bretten – der Erzeugung von Kostentranspa-

renz – war es notwendig, die zentralen Elemente einer Kostenrechnung zu definieren und auszugestalten. Gleichzeitig sollte eine fundierte Basis für die mittel- und langfristigen Zielsetzungen geschaffen werden. Die Anzahl der Kostenstellenpläne und der damit verbundene Aufwand sollten dabei möglichst gering gehalten werden. Zu diesem Zweck wurden letztlich zwei verschiedene Kostenstellenpläne und -bäume erstellt. Aufbauend auf der Finanzbuchhaltung und weiteren Vorkontrollsystemen (zum Beispiel PAISY) wurden die Kosten der Bank in der Kostenartenrechnung zusammengefasst und den Orten der Kostenentstehung – den Kostenstellen – zugeordnet.

Die erste Variante ordnete die Kosten auf der untersten Ebene den einzelnen Mitarbeitern zu, wobei hier keine individuellen Daten, sondern kostenstellenbezogene Durchschnittswerte für die jeweiligen Funktionen ermittelt wurden – inklusive Gehaltskosten, Arbeitsplatzkosten und verursachungsgerechten Kostenumlagen aus anderen Bereichen. Über eine Zusammenfassung in den einzelnen Gruppen, Abteilungen und Bereichen wurden diese Kosten zu Geschäftsfeldern und nachfolgend auf die Teilbanken Vertriebsbank, Produktionsbank und Steuerungsbank aggregiert, sodass auch auf diesen Ebenen Kosteninformationen gewonnen werden konnten.

Bei der Konzeption des zweiten Kostenstellenplans stand die Sicht auf die einzelne Filiale – im Weiteren zu Marktbereichen aggregiert – im Vordergrund. Die Kosten der Steuerungsbank wurden separiert, die der Produktionsbank auf die Vertriebsbank verteilt und dort auf der untersten Ebene den einzelnen Filialen und auch SB-Stellen zugeordnet.

Durch beide Kostenstellenpläne werden auf verschiedenen Ebenen und für eine Vielzahl unterschiedlicher Kostenstellen Informationen gewonnen und somit jeweils eine Kostensteuerung ermöglicht. So entstand die Basis für eine Profit-Center- oder



Geschäftsfeldrechnung. Für die Ableitung von Standardstückkosten kann basierend auf den Projekterfahrungen und der Fachkonzeption zügig ein geeigneter weiterer Kostenstellenbaum erstellt werden. Langfristig wird die Bank damit auch in die Lage versetzt, sowohl eine Prozesskostenrechnung als auch eine Produktivitätsergebnisrechnung zu implementieren.

Verursachungsgerechte Verteilung

Für die Erfassung der Kosten im Kostenartenplan und die Zuordnung zu den Kostenstellen verarbeitet die Software KOS die in den Vorsystemen bestehenden Informationen am Kostendatensatz. Wenn diese nicht vorhanden sind, zieht die Software definierte Verteilungsprofile heran.

Wesentlicher Aspekt bei der Verteilung dieser Gemeinkosten ist es, eine möglichst verursachungsgerechte Zuordnung zu den Kostenstellen zu erreichen, da dies entscheidenden Einfluss auf die Qualität der Kosteninformationen hat. Dies gilt auch für die spätere Sekundärverteilung zwischen den Kostenstellen. Entsprechend sorgfältig wurden im Rahmen des Projekts geeignete Bezugsgrößen als Basis für die Verteilungsprofile definiert und erhoben. Dabei wurde unter anderem die Anzahl bestimmter Konten oder Vollzeitstellen genutzt. Zum Beispiel wurde im Rahmen der Sekundärverteilung für die Verteilung der Kosten der Kreditsachbearbeitung auf die Vertriebseinheiten ausschließlich die Anzahl an Darlehenskonten herangezogen, die in den jeweiligen Filialen geführt werden.

Grundsätzliche Prämisse bei dieser Vorgehensweise: Die Bezugsgrößen – und damit die Verteilungsprofile – müssen mit einem solchen Aufwand erhoben werden, dass dieser in einem akzeptablen Verhältnis zur dadurch gewonnenen Information steht. So wurde beispielsweise auf die Ermittlung eines Verteilungsprofils, das sich an Qua-

Leitfaden

Der BVR hat mit dem „Rahmenkonzept Kostenstellenrechnung“ eine Hilfestellung geschaffen, an der sich Volksbanken und Raiffeisenbanken orientieren können, die eine Kostenstellenrechnung neu einführen möchten. Dieser Leitfaden steht im Intranet des BVR als PDF zur Verfügung: www.bvr.de ➤ [Steuerung](#) ➤ [Gesamtbanksteuerung](#) ➤ [Publikationen](#)

dratmeterangaben zu den einzelnen Kostenstellen orientiert, verzichtet. Denn Leerstände in einzelnen Gebäuden hätten dieses Bild verfälscht und eine Separierung dieser Gebäudeteile wäre nur mit erheblichem Aufwand realisierbar gewesen.

Bei der Erstellung der Verteilungsprofile stand noch ein weiterer Aspekt im Vordergrund: Bei Änderungen in der Kostenstellenstruktur – ebenso wie bei Anlage weiterer Kostenstellenpläne – sollen die vorhandenen Profile weiterhin genutzt werden können sowie schnell und einfach anzupassen sein. Eine regelmäßige Überprüfung und mögliche Anpassung der hinterlegten Bezugsgrößen ist vor dem Hintergrund der Gewährleistung einer konstant hohen Datenqualität ohnehin empfehlenswert. Eine Erfassung derartiger Änderungen ist in der Software direkt und unkompliziert möglich.

Akzeptanz schaffen

Eines der wichtigsten Kriterien für den Erfolg des Projekts – und damit der erfolgreichen Verankerung der Kostenrechnung in der Steuerung – lag in der Kommunikation und Abstimmung mit den beteiligten und betroffenen Mitarbeitern.

Die Mitarbeiter, die im Rahmen des Kostenmanagements Kostenbudgets verantwortlich waren, wurden insbesondere in die

Volksbank Bruchsal-Bretten

Bilanzsumme	1,25 Milliarden Euro
Kunden	100.000
Kundenkredite	807 Millionen Euro
Kundeneinlagen	910 Millionen Euro
Gewinn (v. Steuern)	0,23 Prozent der DBS
Mitarbeiter	430
Filialen	35

Stand: 31.12.2008

Konzeption der Kostenverteilung eingebunden. Dadurch wurde ein Verständnis für die Herkunft, die notwendige und verursachungsgerechte Verteilung sowie für Möglichkeiten der Beeinflussung der Kosten geschaffen. Zentraler Punkt in der Kommunikation war die Sekundärverteilung der Kosten. Im Konzept der Volksbank Bruchsal-Bretten werden hierbei grundsätzlich den „Marktkostenstellen“ (Vertriebsbank) neben ihren eigenen Kosten zusätzlich Kosten nachgelagerter Stellen belastet. Somit werden diese Kosten auf die Bereiche verteilt, die auch die Erträge der Bank generieren.

Beispielsweise werden der Kostenstelle Marketing neben den direkten Kosten (beispielsweise Personalaufwendungen) auch alle Kostenarten zugeordnet, die als Marketingaufwand angesehen werden können (etwa Werbung, Ausstattung mit Werbematerialien, Veranstaltungen). Dieser Kostenblock kann entsprechend budgetiert werden und wird zudem auf die Filialen als notwendiges Element zur Generierung der Erträge verteilt.

Neben der Integration von Kostenverantwortlichen wurde auch die Personalabteilung eng in die Konzeption der Kostenrechnung eingebunden. Hier lag

die Herausforderung darin, zu gewährleisten, dass aus der Kostenrechnung keine Rückschlüsse auf individuelle Gehälter gezogen werden können. Zu diesem Zweck wurde nicht auf die Personaldaten der Finanzbuchhaltung zurückgegriffen, sondern die Möglichkeit geschaffen, Personalkostensätze aus dem Buchungssystem PAISY zu extrahieren, funktionsbezogen zu anonymisieren, einen Durchschnittswert zu bilden und erst anschließend in die Berechnungen innerhalb der Software einfließen zu lassen. Mit dem nächsten Release von KOS können Kostensätze (beispielsweise zu individuellen Gehältern) auch als sensibel gekennzeichnet und mit definierten Zugriffsrechten versehen werden.

Um die Kostenrechnung zudem übergreifend in die Organisationsstruktur der Volksbank Bruchsal-Bretten einzubetten, war zudem eine permanente enge Abstimmung mit der Organisationsabteilung notwendig. Mit Ausblick auf eine Parametrisierung der Voriesysteme mit Kostenstelleninformationen – einhergehend mit einer Erhöhung des Anteils der Kosten, die über die Software direkt Kostenstellen zugeordnet werden können – bot es sich an, die Logik bestehender Organisationskriterien wie Kostenstellenummern oder Personalnummern auch in der Kostenrechnung zu verwenden, neu zu definieren oder beizubehalten. Diesen Überlegungen wurde durch eine entsprechende Benennung und Definition der Kostenstellen (es wurde festgelegt, welche Daten automatisch einfließen sollen) Rechnung getragen.

Gut vorbereitet

Der Volksbank Bruchsal-Bretten ist es gelungen, die Kostenrechnung in die Gesamtbanksteuerung erfolgreich zu integrieren. Allein die höhere Kostentransparenz – welche Kosten fallen wo an – führte bereits zu einem höheren Kostenbewusstsein. Basierend auf monatlichen Soll-Ist-Analysen und Vorhersagen ist nun mit geringem Aufwand ein effizientes Kostenmanagement möglich. Vorhandene Optimierungspotenziale können identifiziert und durch die Ableitung geeigneter Maßnahmen ausgeschöpft werden. Darüber hinaus besteht bei einem entsprechenden Aufbau des Kostenstellenbaums die Möglichkeit, Kosten auch in anderen Steuerungsbereichen zu berücksichtigen oder beispielsweise bankindividuelle Ist-Kosten bei der Ermittlung der Standardstückkosten in die Produktkalkulation einzubeziehen.

Die geschaffenen Strukturen und die gewonnenen Informationen werden von der Volksbank Bruchsal-Bretten weiterführend in einer Geschäftsfeldrechnung genutzt, für die nun bereits eine ideale Datenbasis auf der Kostenseite besteht. Die Basis für eine Prozesskostenrechnung und damit letztlich die Ermittlung eines Produktivitätsergebnisses ist ebenfalls erarbeitet worden. Die praktische Umsetzung wird langfristig angestrebt. Durch diese vorausschauende Einführung einer IT-gestützten Kostenrechnung ist die Volksbank Bruchsal-Bretten gut vorbereitet und sieht sich in einem schwierigen Marktumfeld für die kommenden Herausforderungen in diesem Bereich gut aufgestellt. ■

Zu den Autoren



Ralf Rentschler ist Mitarbeiter Gesamtbanksteuerung bei der Volksbank Bruchsal-Bretten eG.
E-Mail: r.rentschler@vb-bruchsal-bretten.de



Christoph Thielen ist Senior Consultant bei der ifb group, Köln.
E-Mail: christoph.thielen@ifb-group.com