

**ABSTRACT**

# **ERFOLGSFAKTOREN DER KOSTENSTEUERUNG IN BANKEN**

ZEB.THEMEN • SEPTEMBER 2014

**Prof. Dr. Gunther Friedl  
Christopher Scheubel  
Matthias Regier  
Niclas Nüske**

**Michael Herkert  
Horst Kleinlein  
Michaela Willbold**

**TUM**



## MANAGEMENT SUMMARY

Nach kurzer Entspannungsphase steht die schwächelnde Rentabilität des Finanzsektors erneut im Fokus. Banken haben sich Herausforderungen wie der intensiveren Regulierung der Finanzmärkte und der Notwendigkeit der Anpassung ihrer Geschäftsmodelle zu stellen – bei gleichzeitig erhöhtem Preisdruck und geringeren Zinserträgen. Zusammengefasst führen die Faktoren zu einer empfindlichen Margenerosion für Finanzdienstleister. Ausgehend von dieser Marktentwicklung wird deutlich, dass eine nachhaltige Kostensteuerung noch viel stärker in den Mittelpunkt des erfolgreichen Managements in Banken rücken muss.

Vor dem Hintergrund hat zeb, zusammen mit dem Lehrstuhl für Controlling der Technischen Universität München, eine Studie zu der Ausgangssituation und den Erfolgsfaktoren nachhaltiger Kostensteuerung durchgeführt, an der 100 Institute in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Liechtenstein und Luxemburg teilgenommen haben. Allein 70 % dieser Institute gaben an, dass bei der Kostensteuerung Verbesserungspotenzial besteht – ein Drittel der Teilnehmer nennt sogar „deutliches“ Optimierungspotenzial.

Ziel der Studie war es deshalb, Best Practices und Strategien zur effizienten Steuerung von Kosten zu identifizieren. Die Befragten beschrieben mittels eines Fragebogens das Instrumentarium, das sie zur Planung, Verrechnung und Kontrolle ihrer Kosten nutzen, sowie die Regelung der Kostenverantwortung. Der Fokus lag dabei klar auf den verwendeten Instrumenten sowie den etablierten Verantwortlichkeiten. Führungskulturelle Aspekte wie „Vorleben von oben“ oder bereichsübergreifende Abstimmungen beim Trade-off zwischen Kosten- und Ertragsreduktion sowie Kostenstellhebeln und -maßnahmen blieben in dieser Untersuchung unberücksichtigt.

Anschließend wurden die Teilnehmer in „große“ (= DBS<sup>1</sup> > 10 Mrd. EUR) und „kleine“ Banken (= DBS < 10 Mrd. EUR) unterteilt. Basierend auf drei Kennzahlen (CIR<sup>2</sup> 2012, CAGR<sup>3</sup> CIR 2010-2012 und Bruttobedarf in Prozent der DBS 2012) wurden außerdem jeweils die erfolgreichen und weniger erfolgreichen Institute separiert. Durch deren Vergleich konnten die folgenden Erfolgsfaktoren der Kostensteuerung identifiziert werden:

### ERFOLGSFAKTOR KOSTENPLANUNG (1): PLANUNG IM GEGENSTROMVERFAHREN PERIODISCH AKTUALISIEREN

Sowohl für große als auch für kleine Banken konnte die Budgetierung im Gegenstromverfahren als Standard der Kostenplanung identifiziert werden. Es ist dabei erfolgsversprechend, diese rollierend durchzuführen. Auf diese Art planen 100 % aller teilnehmenden erfolgreichen Institute. Bei den weniger erfolgreichen Banken sind es lediglich 40 % der großen bzw. 86 % der kleinen.

### ERFOLGSFAKTOR KOSTENPLANUNG (2): POTENZIALORIENTIERTE TOP-DOWN-VOR- GABEN MACHEN

Alle großen erfolgreichen Banken sowie 40 % der weniger erfolgreichen Institute prüfen ihr Leistungsprogramm im Rahmen einer Gemeinkostenwertanalyse oder eines „Zero Base Budgeting“ auf Effizienz. Beide Verfahren sind nach innen gerichtete Methoden zur Bestimmung potenzialorientierter Einsparziele. Alternativ nutzen 60 % der erfolgreichen großen und 90 % der erfolgreichen kleinen Institute einen nach außen gerichteten Vergleich mit Wettbewerbern in Form des externen Benchmarkings (im Vergleich sind es 40 % bzw. 60 % der weniger erfolgreichen Banken).

### ERFOLGSFAKTOR KOSTENVERRECHNUNG: KOSTEN SO VERURSACHUNGSGERECHT WIE MÖGLICH VERRECHNEN

Mit 80 % der erfolgreichen großen und 40 % der erfolgreichen kleinen Institute verwenden beide im Vergleich zu ihren Gegengruppen (weniger erfolgreiche große 60 % bzw. weniger erfolgreiche kleine Banken 0 %) vermehrt prozessorientierte Verrechnungsverfahren, die eine verursachungsgerechtere Zuordnung von Kosten zu Kostenträgern ermöglichen. Diese werden in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen, da insbesondere kleine Banken (32 %) deren Einführung planen.

### ERFOLGSFAKTOR KOSTEN-GOVERNANCE: VOLLSTÄNDIGE MATRIXSTRUKTUR BEI KOSTENVERANTWORTUNG SCHAFFEN

Im Vergleich zu 20 % der weniger erfolgreichen großen Banken haben 60 % der erfolgreichen großen Institute sowohl Kostenstellen- als auch Kostenartenverantwortliche für alle relevanten Kostenarten installiert. Auch bei den kleinen Instituten ist diese vollständige Matrixstruktur der Kostenverantwortung bei den erfolgreichen Banken weiter verbreitet (40 % vs. 30 %).

### KOSTENKONTROLLE: INSTRUMENTE DER KOSTENKONTROLLE ÜBER ALLE GRUPPEN STANDARDMÄSSIG NUTZEN

Instrumente der Kostenkontrolle konnten nicht als Erfolgsfaktoren identifiziert werden. Sowohl Soll-Ist-Vergleiche als auch Forecasts sind bei nahezu allen Banken der Standard. Erfolgsvorgänge können hier deshalb nur in der Art der Ausführung und nicht in der Nutzung bestimmter Instrumente bestehen. Dies war jedoch kein Bestandteil der Untersuchung.

<sup>1</sup> Durchschnittliche Bilanzsumme

<sup>2</sup> Cost Income Ratio (eng)

<sup>3</sup> Compound Annual Growth Rate

## KONTAKT

---

**Technische Universität München**  
**Lehrstuhl für Controlling**  
Arcisstr. 21  
80333 München

**Prof. Dr. Gunther Friedl**  
Lehrstuhlinhaber  
Phone +49.89.289.25800  
E-Mail [gunther.friedl@tum.de](mailto:gunther.friedl@tum.de)

**Christopher Scheubel**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
Phone +49.89.289.25020  
E-Mail [christopher.scheubel@tum.de](mailto:christopher.scheubel@tum.de)

**Matthias Regier**  
Projektstudent

**Niclas Nüske**  
Projektstudent

**zeb**  
Theresienhöhe 13a  
80339 München

**Michael Herkert**  
Partner  
Phone +49.89.543433.354  
E-Mail [mherkert@zeb.de](mailto:mherkert@zeb.de)

**Horst Kleinlein**  
Partner  
Phone +49.89.543433.210  
E-Mail [hkleinlein@zeb.de](mailto:hkleinlein@zeb.de)

**Michaela Willbold**  
Manager  
Phone +49.89.543433.368  
E-Mail [mwillbold@zeb.de](mailto:mwillbold@zeb.de)



**FROM THOUGHT TO ACTION.**

**WENN SIE MEHR ERREICHEN WOLLEN.  
HIER ERREICHEN SIE UNS:**

zeb  
Hammer Straße 165  
48153 Münster  
Phone +49.251.97128.0  
Fax +49.251.97128.101  
E-Mail [muenster@zeb.de](mailto:muenster@zeb.de)  
[www.zeb.de](http://www.zeb.de)

Gerne senden wir Ihnen  
auf Wunsch die vollständige Studie zu.