

# Kostenmanagement

**Von Ewald Judt und Claudia Klausegger** – Durch die notwendige Digitalisierung, die aufwendige Regulierung, die andauernde Niedrigzinspolitik und die hohe Wettbewerbsintensität entsteht ein zunehmender Druck auf die Kosten und Erträge der Banken. Um längerfristig erfolgreich am Markt agieren zu können, Gewinne zu erzielen und eine gute Unternehmensentwicklung im Hinblick auf ein langfristiges Überleben des Unternehmens zu erreichen, ist ein konsequentes Kosten- und Ertragsmanagement notwendig/er geworden.

Der Bankensektor hat kurz- beziehungsweise teilweise auch mittelfristig mit wachsenden Kosten zu kämpfen.

– Die Schaffung eines digitalen Angebots und dessen digitale Geschäftsabwicklung auf allen Kanälen und die damit einhergehende Modifikation der IT-Kerninfrastruktur hat zwar mittel- und langfristig niedrigere Kosten zum Ziel, verursacht aber vorerst oftmals hohe Investitionen.

– Zusätzlich erzeugen die effiziente Bewältigung der in den letzten Jahren gestiegenen Regulierung und die niedrigzinsbedingte Ertragserosion (zumindest zum Teil) Druck auf das Kostenmanagement.

– Als dritter Kostenpunkt kann die sinkende Cost Income Ratio angeführt werden, die aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität im Kampf um die bestehenden Kunden und das Gewinnen neuer Kunden beobachtbar ist.

## Strategische Kostentransformation

Kostenmanagement ist die bewusste Beeinflussung der Kosten mit dem Ziel, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhöhen. Gemäß dem ökonomischen Prinzip sollen alle Aktivitäten, die Kosten verursachen, aber wenig oder keinen Kundennutzen stiften und vom Kunden nicht über einen Preis bezahlt werden, minimiert werden. Alle Aktivitäten, die für den Kunden einen entsprechenden Nutzen stiften und entsprechend honoriert werden, sollten so gestaltet werden, dass sie kostengünstig erstellt werden können. Beim Kosten-

management müssen zuerst analysebasiert geeignete Ansatzpunkte zur Kostenreduktion eruiert und in Folge die entsprechenden Entscheidungen getroffen werden.

Im Zeitalter der Digitalisierung geht es aber nicht nur darum, reines Cost Cutting zu betreiben, sondern es muss eine strategische Kostentransformation vorgenommen werden. Dabei ist die Rolle der Banken, abhängig von ihren Geschäftsmodellen, unterschiedlich zu betrachten.

## Drei strategische Ansätze

Um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, können nach Michael Porters „Competitive Strategies“ folgende drei Vorgangsweisen gewählt werden.

1. Die Strategie der „Cost Leadership“, das heißt der Kostenführerschaft gegenüber den anderen Banken,
2. die Strategie der „Differentiation“, im Sinne der Unterscheidung von anderen Banken und
3. die „Focus“ Strategie, basierend auf der Konzentration auf jene Produkte, Kunden oder Regionen, die für den Geschäftserfolg der Bank wesentlich sind.

Abhängig von ihrer jeweils verfolgten Strategie werden (klassische) Filialbanken, (konventionelle) Direktbanken, Privatbanken (mit gehobener Klientel) oder (Smartphone-)Challenger-Banken andere Schwerpunkte im Kostenmanagement setzen.

In einer Zeit der rasch fortschreitenden Digitalisierung müssen Banken ihre strategische Wettbewerbsperspektive neu fixieren und ihre Produkte, Prozesse und Ressourcen vor dem Hintergrund, wo die jeweilige Bank zum Beispiel in drei Jahren stehen möchte, neu definieren und die dafür notwendige Kostentransformation umsetzen.

## Abhängig vom Geschäftsmodell

Kostentransformation bedeutet auf der einen Seite Kostenabbau, kann aber

gleichzeitig auf der anderen Seite auch mit neuen Kosten verbunden sein. Dieser Herausforderung müssen sich alle Banken stellen und sich ein definiertes Kostenmanagement überlegen. Ein wirksames Management ist im Hinblick auf die Cost Income Ratio für den Cost-Teil vor allem deshalb notwendig, da beim Income-Teil substantielle Mehrerträge oftmals nicht möglich sind.

Kostenmanagement muss abhängig vom jeweiligen Geschäftsmodell strategisch unterschiedlich angegangen und in Bezug auf die strategische Positionierung der jeweiligen Bank vorgenommen werden. Jede Kundengruppe erwartet ein auf sie ausgerichtetes Angebot im Hinblick auf die Produkte und die damit einhergehenden Preise sowie in Bezug auf die Informations- und Verkaufskanäle. Das Produktportfolio, die Promotion und Information und die Kanäle, über die der Verkauf erfolgen soll sowie der komplette Kundenservice, müssen im Kontext ihrer Kosten betrachtet werden.

## Kostenarten analysieren

Die unterschiedlichen Kostenarten, die beim klassischen Kostenmanagement im Mittelpunkt stehen, sind gemäß der definierten Kostentransformation genauestens zu analysieren. Im Folgenden werden einige davon kursorisch ausgeführt.

In Bezug auf die Produktentwicklung ist zu beachten, dass die Kosten frühzeitig fixiert werden sollten, und es muss bei der Erstellung der Produkte beziehungsweise bei notwendig werdenden Modifikationen der Produkte großes Augenmerk auf eine kostengünstige Erstellung gelegt werden. Durch eine stärkere Standardisierung können Komplexitätskosten reduziert werden. Produkte, die hohe Kosten verursachen, aber dem Unternehmen vergleichsweise geringe Erträge bringen, müssen hinsichtlich ihrer Eliminierung aus dem Produktportfolio geprüft werden.

## Bestehende Prozesse analysieren

Auch die Prozesse müssen hinsichtlich ihrer Abläufe, vor dem Hintergrund der sich ändernden Rahmenbedingungen, auf ihre Wirtschaftlichkeit analysiert

werden. Die Optimierung bestehender Prozesse und die optimale Gestaltung neuer Prozesse muss kostenoptimiert erfolgen.

Dabei kann ein Out- aber auch ein In-Sourcing zu Kostenverbesserungen führen. Dies gilt vor allem auch für Aufgaben betreffend Compliance und Regulierung, deren Kosten in vielen Banken in den letzten Jahren situationsbedingt stark gestiegen sind. Durch eine laufende Prozessverbesserung durch den Einsatz neuer Technologien können in der Regel die Kosten reduziert werden. Die Reduktion der Prozesskosten in Bezug auf das Backoffice allein wird in den meisten Fällen nicht ausreichen, um den gewünschten Kostenverbesserungseffekt zu erzielen.

Bei all jenen Ressourcen, bei denen die fixen Kosten über den variablen Kosten

liegen, ist eine Reduktion schwieriger. Das gilt auch für Überlegungen hinsichtlich eines Mitarbeiterabbaus, wo auf die Auswirkungen für das bestehende und zukünftige Geschäftsmodell Rücksicht genommen werden muss. Ein Mitarbeiterabbau ist zumeist nur dann möglich, wenn parallel dazu das Geschäftsmodell, durch zum Beispiel einen Verzicht auf gewisse Produkte, Kundenschichten oder Vertriebskanäle, geändert wird.

Ein zu schneller Ressourcenabbau ohne Berücksichtigung aller sich daraus ergebenden Konsequenzen, kann sich mittel- und längerfristig als nicht zukunftsorientiert herausstellen. Ein kurzfristiger „Kahlschlag der Filialen“ lässt manchmal unberücksichtigt, dass diese auch in Zukunft notwendig sind und nachgefragt werden könnten, allerdings vielleicht mit einem etwas anderen Funktionsinhalt.

Verantwortungsbewusstes Kostenmanagement bezieht sich nicht nur auf Cost Cutting, sondern berücksichtigt die Kundenanforderungen, den Wettbewerb und die strategischen Überlegungen der Bank hinsichtlich der geplanten Zukunft. Es versucht in diesem Rahmen, die Kostenstrukturen zu verändern, um das Unternehmen mittel- und langfristig kostenmäßig gut aufzustellen und die Cost Income Ratio zu verbessern.

Strategisches Kostenmanagement bedeutet zuerst systematisch seine Potenziale zu suchen: Es gilt nicht dort Kosten zu sparen, wo es leicht geht, sondern dort, wo es der Strategie nicht widerspricht!

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt  
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

**Verlag und Redaktion**  
Verlag Fritz Knapp GmbH  
Gerbermühlstraße 9,  
60594 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0  
Telefax + 49 (0) 69/707 8400  
Internet: www.kreditwesen.de  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb);  
**Redaktion:** Philipp Hafner (ph),  
Carsten Englert (ce)

**Redaktionssekretariat und Lektorat:**  
Elke Hildmann  
**Satz und Layout:** Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten

worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto  
**Anzeigenleitung:** Timo Hartig  
**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1. 2020.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 522,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 271,90 Euro. Ausland: jährlich 553,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). *Verbundabonnement* mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 984,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 520,20 Euro. Ausland: jährlich 1.088,80 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

**Bankverbindungen:**  
Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: DEVK\_Sparda-Bank West, Köln\_Patrick Buchwald; Seite 9: A. Brink/concern; Seite 10: Sparda-Bank Hessen/Sparda-Bank Hessen, Sparkassenorganisation/DSGV; Seite 11: Deutsche Bank/Deutsche Bank, Klarna/Klarna, ING/ING; Seite 15: Adobe Stock\_Olivier Le Moal, A. K. Arslan/KT Bank AF; Seite 18: Adobe Stock\_immimagery, G. Stadtmann/Bernd Geller, K.-H. Moritz/K.-H. Moritz; Seite 19: K. Berthold/K. Berthold; Seite 25: Adobe Stock\_takasu, S. Schäfer/Saskia Schäfer; Seite 27: Adobe Stock\_PROBilder, T. Schwendrat, P. Stolbrink/beide AWADO; Seite 31: Adobe Stock\_Maria Sbytova, C. Conen/BDL, F. Dorn/BVFL; Seite 33: J. Eisenbeis/Jochen Eisenbeis; Seite 35: Soldo/Soldo; Seite 36: Jörg Frischholz/HVB, Olaf Oesterhelweg/Haspa, Jörg Asmussen/GDV, Ralf Raube/MLP, Ralph Eisenhauer/SV Sparkassenversicherung, Ulrich Coenen/privat, Stuart Leveys/The Libra Association, Erik Meierhoff/S-Payment