

Geschäftsfeld-Steuerung: Strategisches Berichtswesen erfolgreich umsetzen!

Die Strategieentwicklung ist zentrale Aufgabe des Vorstands eines Kreditinstituts. In den Banken existieren vielfältige Steuerungsinstrumente, die potenziell zur Strategieentwicklung geeignet wären, auch wenn sie ursprünglich nicht dafür entwickelt wurden. Die Berichte zum Kundengeschäft, Marktpreisrisiko und Adressrisiko sind zwar meist sehr ausführlich und detailliert, lassen jedoch eine Gesamtbetrachtung kaum zu, da sie selten integriert sind. Eine integrierte Geschäftsfeld-Steuerung sollte die Strategieentwicklung daher ergänzen. Sie führt sämtliche Steuerungsbereiche zusammen und betrachtet die Bank in ihren strategischen Geschäftsfeldern. Dies schafft nicht nur eine höhere Ergebnistransparenz, sondern erlaubt auch die Ableitung strategischer Handlungsfelder. Als Instrument zur Strategieentwicklung ist die Geschäftsfeld-Steuerung also kein zusätzliches, sondern ein ergänzendes Werkzeug der Banksteuerung. Dieses umfasst im Wesentlichen folgende Module: Geschäftsfeld-Analyse/-Rechnung, Geschäftsfeld-Strategie, Geschäftsfeld-Planung und Zielplanung.

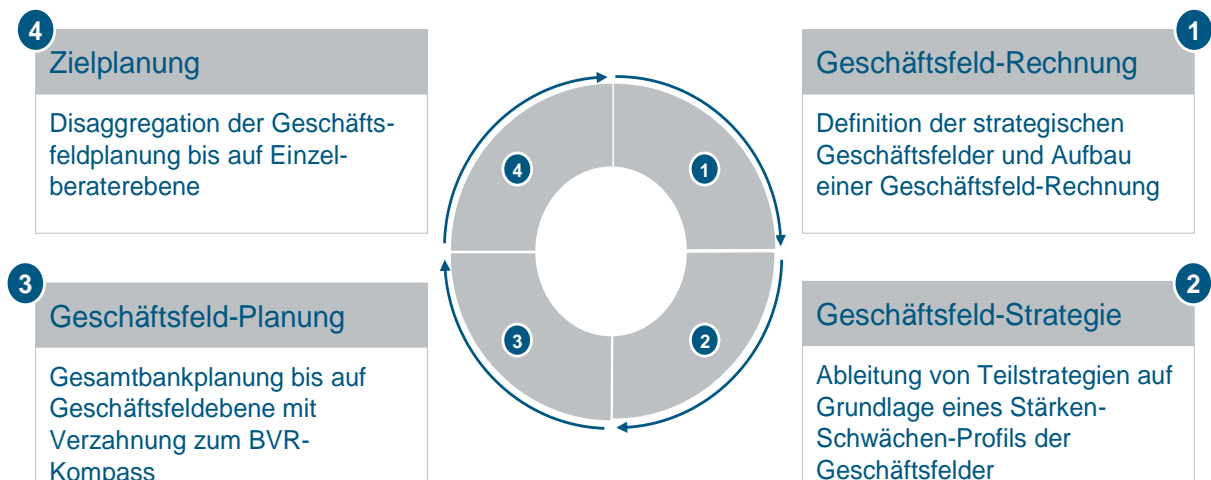


Abbildung 1: Strategieentwicklung mit einer integrierten Geschäftsfeld-Steuerung

Geschäftsfeld-Rechnung

Am Anfang des Strategie-Entwicklungsprozesses steht die Geschäftsfeld-Definition. In vielen Instituten ist die Aufteilung in getrennt zu bearbeitende Bereiche, die Geschäftsfelder, bereits vorhanden. Die Gesamtbank besteht dabei im Wesentlichen aus drei Steuerungsbereichen: Kundengeschäft, Marktpreisrisiko und Adressrisiko. Auf der darunter liegenden Ebene werden die strategischen Geschäftsfelder definiert, welche sich durch eine eigenständige (Markt-)Bearbeitungsstrategie auszeichnen.

Um die Ergebnisherkunft über die Geschäftsfelder darzustellen, einheitlich zu bewerten und vergleichen zu können, ist die Geschäftsfeld-Rechnung notwendig. Sie rechnet aufgelaufene Ergebnisse und Kosten über das gleiche Deckungsbeitragsschema verursachungsgerecht den Geschäftsfeldern zu. Über geeignete Kennzahlen ist es dadurch für alle Geschäftsfelder möglich, unter anderem Aufwandsrentabilitäten, Risiko-Ertrags-Kennzahlen und Erträge je Mitarbeiter darzustellen.

Geschäftsfeld-Strategie

Auf die Definition und Analyse der Geschäftsfelder folgt die Ableitung der Teilstrategie aus der Gesamthaus-Strategie. Dabei wird auf klassische Instrumente der Strategieentwicklung zurückgegriffen. Die Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken beurteilt die Geschäftsfelder nach ihren internen und externen Erfolgsfaktoren und zeigt deren Perspektiven auf. Die Portfoliotechnik eignet sich zur Diskussion und Bestimmung von Zielpositionen für die einzelnen Geschäftsfelder.

Danach werden geeignete Aktivitäten definiert, um diese Positionierung zu erreichen. Für jedes Geschäftsfeld wird ein Maßnahmenbündel aufgestellt und in eine Balanced Scorecard überführt. Dieses Instrument ermöglicht auch den laufenden Soll-Ist-Vergleich bei der Strategieumsetzung.

Geschäftsfeld-Planung

Um den Soll-Ist-Vergleich in die Geschäftsfeld-Rechnung zu integrieren, ist die Geschäftsfeld-Planung erforderlich. Ausgehend von der Risikokapitalallokation in den Steuerungsbereichen können Renditeansprüche für die einzelnen Geschäftsfelder formuliert und in absolute Ergebnisbeiträge umgewandelt werden. Basierend auf Marktanalysen und den definierten Handlungsmaßnahmen können diese Ergebnisansprüche auf die Ebene der Geschäftsfelder herunter gebrochen werden. Zur Komplettierung der Geschäftsfeld-Planung ist auch die Kostenplanung auf Geschäftsfeld-Ebene zu detaillieren.

Zielplanung im Kundengeschäft

Gerade der Steuerungsbereich des Kundengeschäftes steht vor einer weiteren Herausforderung. Es gilt die Frage zu beantworten, welche Vertriebsseinheit mit welchen Produkten die auf Geschäftsfeld-Ebene geplanten Ergebnisansprüche erwirtschaften soll. Dabei kann folgendermaßen vorgegangen werden: Eine Marktpotenzial-Analyse zeigt das kontrahierbare Geschäftsvolumen in den Produkten für das Geschäftsgebiet. Dabei fließen Prognosen zum Marktwachstum und regionale Kaufkraftziffern ein. Der eigene Marktanteil in Bestands- und Neugeschäft ist ebenfalls eine zentrale Einflussgröße in der Zielfindung. Nach Fixierung der Produktziele muss die Planung auf Profit-Center-Ebene detailliert werden. Dabei ist die potenzialorientierte Vorgehensweise im Vergleich zur klassischen Verteilung über Bestandsvolumen oder Neugeschäftsproduktion überlegen. Ziele sollten dort gesetzt werden, wo die größten Potenziale liegen. Über eine Analyse der Neugeschäftsabschlüsse eines Institutes können Käuferprofile für jedes Produkt ermittelt werden. Jedem Käuferprofil liegt auch eine Kaufaffinität, also Abschlusswahrscheinlichkeit, zugrunde, sodass die Bestandskunden eines Profit-Centers bewertet werden können. Auf diesem Weg wird schließlich eine potenzialorientierten Zielverteilung erreicht.

Fazit

Zusammenfassend kann man festhalten: Eine integrierte Geschäftsfeld-Steuerung ist ein wichtiges Instrument für eine erfolgreiche und nachhaltige Strategieentwicklung. Dies gelingt durch die Definition der Strategie, der Ableitung von Soll-Positionen und Handlungsmaßnahmen für die Geschäftsfelder und die Operationalisierung in der Planung. Der Soll-Ist-Vergleich gelingt dabei über die Geschäftsfeld-Rechnung, die durch die Balanced Scorecard ergänzt wird.

Autoren:

Michael Schröder, Partner des Beratungshauses ifb group sowie Alexander Kunkel, Senior Consultant ifb

Zu diesem Thema unterstützt Sie die ADG mit der folgenden Veranstaltung:

[Geschäftsfeld-Steuerung - Wie Sie Geschäftsfelder definieren, planen u. strategisch weiterentwickeln](#)

Ihre Ansprechpartnerin für weitergehende Fragen:



Daniela Zimmermann

Dipl.-Betriebswirtin (FH)

Ihre Ansprechpartnerin für: Banksteuerung, Risikomanagement und Treasury

Telefon: (0 26 02) 14-1 12

Telefax: (0 26 02) 14 95-1 12

E-Mail: daniela_zimmermann@adgonline.de