

# Geschäftsfeld-Steuerung

## Wie eine integrierte Geschäftsfeld-Steuerung zum strategischen Instrument für Genossenschaftsbanken wird

Die nachhaltige und gezielte Entwicklung des Geschäftes, stabile Ergebnisse und dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit sind die zentralen Ziele der Führungsebene einer Kreditgenossenschaft. Voraussetzung dafür ist eine transparente Analyse von Ergebnissen, Werttreibern und Wertvernichtern – nicht nur für verschiedene Profit-Center, sondern insbesondere für spezifische Geschäftsfelder. Eine solche Ergebnisanalyse zeigt: Wie erfolgreich sind wir in unseren Geschäftsfeldern und warum? Je höher die Transparenz der Ergebnisse und ihrer Ursachen, desto gezielter kann die strategische Entwicklung der Geschäftsfelder gestaltet und geplant werden.

### Integration von Ergebnisanalyse, Strategie und Planung

Auf dieser Basis führt eine integrierte Geschäftsfeld-Steuerung sämtliche Steuerungsbereiche zusammen und betrachtet das Institut in seinen Geschäftsfeldern. Dies schafft nicht nur eine höhere Ergebnistransparenz, sondern erlaubt auch die Ableitung strategischer Handlungsfelder. Diese werden operationalisiert und in das Zielsystem der Bank überführt.

Dieses Konzept einer integrierten Geschäftsfeld-Steuerung spiegelt sich in vier Modulen:

- Geschäftsfeld-Analyse
- Geschäftsfeld-Strategie
- Geschäftsfeld-Planung
- Zielplanung bis auf Einzelberater-Ebene

Das Vorgehen orientiert sich dabei eng am Controlling-Kreislauf und der Systematik von VR-Control:

- Der Soll-Ist-Vergleich in der Geschäftsfeld-Rechnung kann als Ausgangspunkt für die Ist-Analyse verwendet werden.
- Die Steuerung erfolgt in der Ableitung und Umsetzung strategischer Maßnahmen, welche die kritischen Erfolgsfaktoren in den Geschäftsfeldern stärken sollen.
- Planwerte für diese Erfolgsfaktoren werden über ein strategisches Benchmarking in Verbindung mit der Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse abgeleitet. Zusätzlich sind die Ergebniskomponenten für die einzelnen Geschäftsfelder zu planen.
- Eine konsequente Operationalisierung erfordert schließlich die Disaggregation der Zielwerte bis auf die Beraterebene.

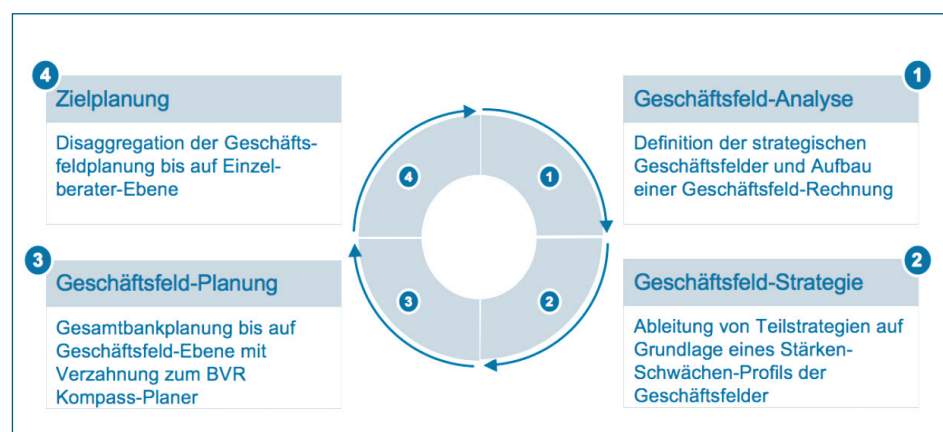


Abbildung: Die Geschäftsfeld-Steuerung im Gesamtbank-Kontext umfasst vier verzahnte Kernmodule.

# Die vier Module der integrierten Geschäftsfeld-Steuerung

## Modul 1: Geschäftsfeld-Analyse

Die Geschäftsfeld-Analyse schafft die erforderliche Ergebnis-Transparenz.

- Basis der Geschäftsfeld-Analyse ist eine Geschäftsfeld-Rechnung, die den GuV-wirksamen und barwertigen Erfolg in den Geschäftsfeldern und über die Gesamtbank ausweist.
- Wesentliche Ergebnisbestandteile werden getrennt dargestellt und verursachungsgerecht zugeordnet.
- Die Ergebnis-Bestandteile der Geschäftsfelder können so analysiert werden. Risiko-Rendite-Betrachtung stehen dabei im Fokus.

## Modul 2: Geschäftsfeld-Strategie

Die Entwicklung von Teilstrategien in den Geschäftsfeldern erlaubt die konsequente Entwicklung der Unternehmensbereiche.

- Die Ist-Position der Geschäftsfelder wird mit einer Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse in einem Ist-Portfolio abgebildet. Die Kennzahlen-Analyse bietet wertvolle Unterstützung bei der Identifikation von Erfolgspotentialen und legt den Grundstein für ein strategisches Benchmarking.
- Das Soll-Portfolio in den einzelnen Geschäftsfeldern wird anhand der externen Möglichkeiten und der internen Gesamtbankstrategie abgeleitet. Dabei werden kritische Erfolgsfaktoren definiert.
- Aus der Lücke zwischen Ist- und Soll-Position ergeben sich Handlungsfelder. Diese werden mit strategischen Werkzeugen wie zum Beispiel der Balanced Scorecard konkretisiert und schließlich in einem detaillierten Maßnahmenplan umgesetzt.

## Modul 3: Geschäftsfeld-Planung

Die Ableitung von Zielgrößen für die Geschäftsfelder ermöglicht eine konsequente Umsetzung der Teilstrategien.

- Unter Einbindung des BVR Kompass-Planers werden auf Grundlage der angestrebten Eigenkapital-Verzinsung Ergebniskomponenten und Kennzahlen geplant.
- Die Kundengeschäfts-Planung definiert die Ziel-Ergebniskomponenten aus den individuellen Erwartungen für die Geschäftsfelder. Dabei werden verbundweite Benchmarks und Marktanalysen einbezogen.
- Die Planung des Treasury-Ergebnisses erfolgt über die Erwartungen an die sichere Rendite und die Risikorendite.
- Die Kostenplanung erfolgt auf Basis der Vorjahres-Ist-Kosten unter Berücksichtigung der geplanten Entwicklungen.
- Aus den Planergebnissen und der geplanten Kapitalunterlegung wird für die einzelnen Geschäftsfelder ein Plan-RoRaC abgeleitet, für die Gesamtbank ein konsistenter RoE.

## Modul 4: Zielplanung bis auf Einzelberater-Ebene

Bei der Zielplanung werden die Geschäftsfeld-Ziele auf die darunter liegenden Ebenen bis zum Einzelberater heruntergebrochen.

- Um die Geschäftsfeld-Planung auf die Produktebene zu übertragen, wird auf einen potenzialorientierten Ansatz zurückgegriffen.
- Dabei werden Zielvolumen auf Basis der Marktpotenziale des jeweiligen Geschäftsgebiets und dem Marktanteil des Instituts abgeleitet („Potenzialorientierte Planung“)
- Die Überführung dieser Volumenziele in Ergebnisgrößen ist ein zweiter logischer Schritt. Dabei werden alle Ergebniskomponenten des Deckungsbeitragsschemas geplant.
- Die Disaggregation der Ergebnisziele auf Beraterebene erfolgt dabei über Kaufaffinitäten auf Kundenebene, die bankindividuell ermittelt werden („Potenzialorientierte Planung“).

Wir unterstützen  
Sie gern!

### Ansprechpartner

#### Michael Schröder

+49 221 92 18 41 - 436

Michael.Schroeder@ifb-group.com

#### Alexander Kunkel

+49 221 92 18 41 - 334

Alexander.Kunkel@ifb-group.com

### ifb group

Als Kompetenzzentrum für Finanz- und Risikomanagement genießt die ifb group seit der Gründung im Jahre 1989 einen ausgezeichneten Ruf. Wir entwickeln betriebswirtschaftliche Lösungen für Banken, Verbände und Rechenzentralen und übernehmen in Zusammenarbeit mit namhaften Software-Unternehmen auch die entsprechende IT-Implementierung.

### ifb AG

Bayenwerft 14

D-50678 Köln

Tel +49 (0)221 - 92 18 41 - 0

Fax +49 (0)221 - 92 18 41 - 300

[info@ifb-group.com](mailto:info@ifb-group.com)

[www.ifb-group.com](http://www.ifb-group.com)