

Strategie im Blick

MaRisk erfüllen und zugleich die Steuerung optimieren

Peter Martin und Pascal Vogt

Die MaRisk fordern von Banken die Formulierung einer adäquaten und konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie. Diese Anforderung umfasst auch den Aufbau von Teilstrategien für alle wesentlichen Aktivitäten des Instituts. Wie Banken hierbei nicht nur die MaRisk erfüllen, sondern zugleich auch einen deutlichen Mehrwert für die betriebswirtschaftliche Steuerung schaffen können, zeigt der folgende Beitrag.

Nicht nur die MaRisk, sondern auch die gegenwärtige Wettbewerbssituation verlangen von den Genossenschaftsbanken eine eindeutige Strategiefindung, -formulierung und -kommunikation. Dies zeigt ein Blick auf die aktuelle Marktentwicklung: Immer mehr Anbieter sorgen für einen stetig zunehmenden Wettbewerbsdruck und sinkende Margen im bilanziellen wie außerbilanziellen Kundengeschäft. Dies betrifft zum einen Aktivprodukte – etwa standardisierte Baufinanzierungen oder Konsumentendarlehen – und zum anderen Passivprodukte – beispielsweise Tagesgeldkonten, die sich durch die aggressive Preispolitik der Wettbewerber stetig verteuern. Diese Entwicklungen erfordern strategische Antworten. Unter Druck geraten auch die Provisionen aus Vermittlungsgeschäften (zum Beispiel bei Fondsanteilen) durch viele Onlinebroker. Die Lage wird zusätzlich durch die gegenwärtig flache Zinsstruktur erschwert, die zu einem Rückgang der Strukturbeiträge führt. Dagegen bleiben die Kosten auf der anderen Seite weitgehend konstant.

Strategische Ausrichtung in drei Schritten

In dieser Situation sind die Anforderungen der MaRisk eine Chance, die Bank deutlich stärker als bisher strategisch auszurichten und damit auch wettbewerbsfähiger zu machen. Erster Schritt ist dabei die Strategiefindung. Dabei sollte die Strategie anhand quantitativer und qualitativer Kennzahlen auch operationalisiert werden. Im zweiten Schritt ist es sinnvoll, die Prozesse der gesamten Banksteuerung in einem strukturierten Rahmenwerk zu verankern (unter ande-

rem durch klar definierte Steuerungsprozesse). Dritter Schritt: das strategische Controlling, also die Überwachung und Messung der festgelegten Zielgrößen durch Instrumente wie Geschäftsfeldrechnung, Balanced Scorecard und ein Cockpit-Reporting.

1. Schritt: Strategiefindung

Zentraler Ausgangspunkt der Strategiefindung ist die Definition von strategischen Geschäftsfeldern. Produktpalette und Vertriebswege sollten dabei jeweils auf die Geschäftsfelder abgestimmt werden. Eine oft schwierige, aber essentielle Hauptaufgabe ist die Identifizierung von Wertvernichtern und Werttreibern. Unter anderem sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie lassen sich die unterschiedlichen Geschäftsaktivitäten sauber voneinander abgrenzen (zum Beispiel Treasury, Firmenkundengeschäft, Geschäft mit vermögenden Privatkunden)?
- Sollen die Geschäftsfelder produkt-, kunden- oder organisationsbezogen betrachtet werden?
- Wie lassen sich innerhalb einer Erfolgsrechnung Erträge und vor allem Kosten vernünftig zurechnen (Geschäftsfeldrechnung)?
- Welche Risiken sind mit den unterschiedlichen Geschäftsfeldern verbunden und in welchem Maß kann und will die Bank sie eingehen (Risikoinventur, Risikotragfähigkeit und Zuteilung von Risikokapital)?
- Welche künftigen Erwartungen und Perspektiven verbindet das Institut mit den einzelnen Geschäftsfeldern? Lässt sich zum Beispiel mit dem Mengenkundengeschäft in dem jetzigen

Umfeld noch angemessen Geld verdienen oder ist eher zu erwarten, dass der Markt von den Kostenführern übernommen wird? Gibt es eventuell Möglichkeiten, die Kostenstrukturen zu optimieren?

- Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die genossenschaftliche Philosophie? Will oder braucht eine Kreditgenossenschaft auch Kunden, die ausschließlich Mitglieder sind und sonst kein Bedarfsfeld nutzen?

Für die Strategiefindung muss auch eine Risikoinventur aller wesentlichen Geschäftsaktivitäten durchgeführt werden. Dies ist eine aufsichtsrechtliche Anforderung der MaRisk. Dabei wird insbesondere die Risikotragfähigkeit berechnet und alle wesentlichen Risiken müssen mit Risikokapital unterlegt werden (ICAAP) – das zentrale Element bei der Umsetzung der MaRisk.

Unter der Annahme, dass Risikokapital ein begrenztes und wertvolles Gut ist, gehört die Risikobetrachtung in die Strategiefindung. Sie ist Grundlage für die Definition der strategischen Geschäftsfelder. Vor allem dann, wenn neue Geschäftsfelder erschlossen (etwa Beteiligungen, Credit Treasury, bankferne Dienstleistungen) oder bestehende Geschäftsfelder ausgebaut werden sollen (zum Beispiel das Geschäft mit großen Firmenkunden). Hierbei müssen die möglichen Erträge (Erfolgsaussichten) zu den entstehenden Kosten sowie dem notwendigen Risikoeingang ins Verhältnis gesetzt und abgewogen werden. Die Risikobetrachtung ist darüber hinaus auch Grundlage für die Verteilung des Risikokapitals auf die (dann schon definierten) strategischen Geschäftsfelder (erster Schritt der Asset Allocation). Erst auf dieser Basis (strategische Geschäftsfelder inklusive Vertriebswege, Produktmix etc.) kann eine langfristige strategische Planung erfolgen, die Ertragsaussichten, resultierende Kosten, zu erwartende Risiken und die

zur Verfügung stehende Risikotragfähigkeit berücksichtigt.

Die langfristige strategische Planung ist grundlegend für die anschließende Operationalisierung der Strategie. Dies geschieht durch ein stringentes Zielsystem aus quantitativen Größen, beispielsweise Cost Income Ratio (CIR) oder Betriebsergebnis (BE), sowie qualitativen Größen wie etwa Kundenzufriedenheit, Qualifikation der Mitarbeiter oder Führungsindex. Zu einer erfolgreichen Operationalisierung der Strategie gehört auch der Aufbau eines effizienten und integrierten Steuerungssystems. Dies geschieht im zweiten Schritt.

2. Schritt: Strukturierung der Steuerung

Eine stringente operative Steuerung ist Voraussetzung für die Umsetzung der Strategie. Daher ist es Teil der Strategie, die Grundlagen für ein derartiges Steuerungssystem zu schaffen, um die Strategie ggf. auch in unruhigen Zeiten konsequent zu verfolgen. Notwendig sind dafür:

- die methodisch einwandfreie Definition einer Organisationsstruktur, die auf der Strategie aufbaut (zum Beispiel auf den definierten strategischen Geschäftsfeldern),
- die Definition konsequenter Entscheidungsalgorithmen und Steuerungsprozesse, die auf dem Zielsystem und der Organisationsstruktur aufbauen.

In der Praxis kann dies zum Beispiel dadurch erfolgen, dass einzelne Manager oder Ausschüsse klare Ergebnis- oder Risikoverantwortlichkeiten erhalten (zum Beispiel Verantwortung für bestimmte Geschäftsfelder). Innerhalb der Entscheidungsalgorithmen und Steuerungsprozesse müssen die Verantwortlichen mit eindeutig festgelegten Kompetenzen ausgestattet sein (etwa für den Risikoeingang). Notwendig ist zu-

dem eine strukturierte Dokumentation jeder Entscheidungsfindung: von der Analyse der Ausgangslage über die Maßnahmen bis zum Soll-Ist-Vergleich. Dadurch sind Steuerungsmaßnahmen auch im Nachhinein bewertbar (Rückkopplungs- und Lerneffekt). Bei den Steuerungsausschüssen und -gremien (Kreditausschuss, Refinanzierungsausschuss etc.) kann dies zum Beispiel durch Geschäftsordnungen umgesetzt wer-

den (beispielsweise Sitzungsmappen, standardisierte Agenden, klare Verantwortungsstrukturen für Maßnahmen-vorschläge; siehe Abbildung 2).

Die Umsetzung einer strukturierten Steuerung bedeutet in der Praxis also wesentlich mehr als nur die Dokumentation der Verantwortlichkeiten und Prozesse nach den MaRisk. Erst wenn die Steuerungsphilosophie in der Praxis von

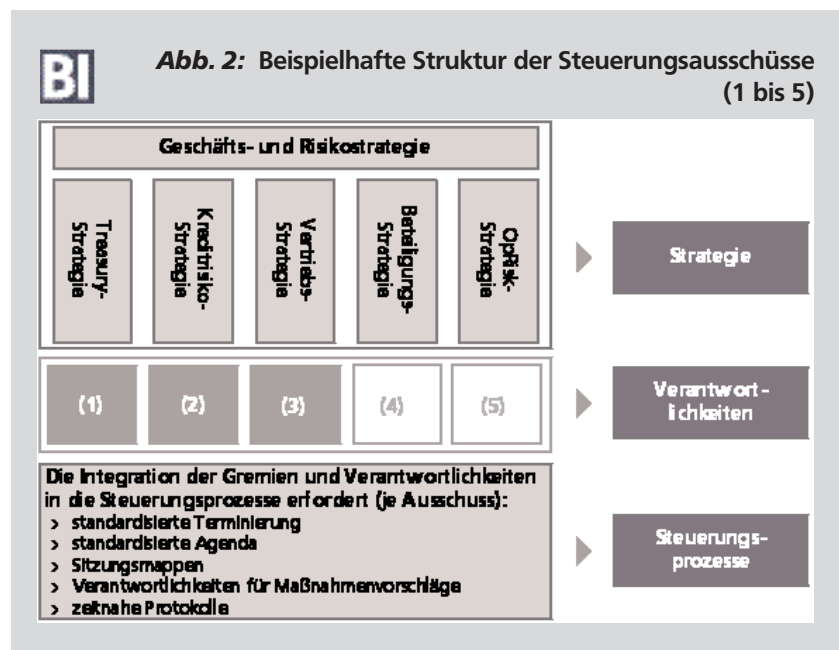
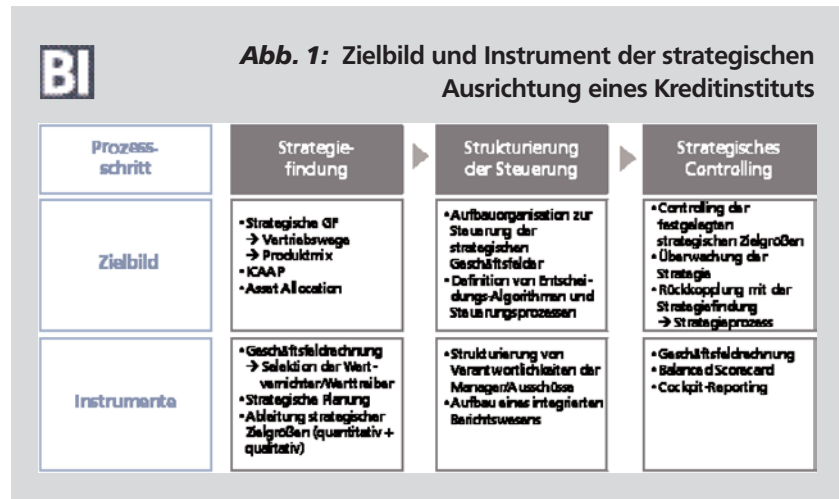




Abb. 3: Beispiele für mögliche strategische Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen

	Strategische Ziele	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
Finanzen	Konditionsbeiträge Aktiva steigern	Konditionsbeitrag	X EUR	Dekungsbeitragsorientierte Zielvereinbarung einführen
Kunden	Kundenzufriedenheit verbessern	Kundenzufriedenheits-Index	>X %	Zuordnung persönlicher Ansprechpartner Aufbau Beratungskonzept
Prozesse	Bearbeitungszeit Kreditantrag verringern	Bearbeitungszeit Kreditantrag	<X Tage	Scoringmodell einführen Outsourcing Kreditbearbeitung
Mitarbeiter	Mitarbeiterqualifikation verbessern	Qualität Schulungsmaßnahmen	Nota < 1,X	Schulungsevaluation einführen

allen beteiligten Mitarbeitern gelebt wird, kann ein Mehrwert erreicht werden. Dieses „Leben“ kann durch die Formulierung und Verabschiedung eines klaren Steuerungsprozesses fest implementiert werden. Darin enthalten sind alle notwendigen Elemente (Personen, Ausschüsse, Reportings, Werkzeuge etc.), Tätigkeiten und möglichen Entscheidungen. Die Dokumentation des Prozesses ist auf mehrfache Weise nützlich: Sie schafft Transparenz für die interne und externe Revision (Prüfungsverbände), vor allem aber setzt sie klare und für alle transparente Rahmenbedingungen für die gesamten Steuerungsprozesse.

3. Schritt: strategisches Controlling

Das Bindeglied zwischen Strategiefindung, -definition und den konkreten strategischen Maßnahmen ist das strategische Controlling. Es überwacht den Erfolg (oder Misserfolg) der Maßnahmen anhand der vorher definierten qualitati-

ven und quantitativen Zielgrößen. Ohne ein solches Controlling besteht die Gefahr, dass strategische Ziele nicht konsequent verfolgt werden und im Sande verlaufen. Auch ist die Implementierung eines Strategieprozesses ohne Controlling kaum möglich.

Aufgabe des strategischen Controllings: in zeitlich fest vorgegebenen Mindestabständen die strategische Ausrichtung zu überprüfen. Zum Beispiel können veränderte Marktbedingungen eine Anpassung der Strategie notwendig machen. Das wichtigste Werkzeug ist dabei die Balanced Scorecard, in der die festgelegten Zielgrößen dargestellt sind. Durch dieses Instrument wird die Strategie in konkrete strategische Maßnahmen übersetzt. Die Verknüpfung von strategischen Zielen mit Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen macht es möglich, das praktische Handeln auf die Unternehmensstrategie auszurichten (Beispiele siehe Abbildung 3). Es versteht sich von selbst, dass eine korrekt entwickelte und

eindeutige Strategie hierzu die Grundvoraussetzung ist.

Die Strategiefindung, die Strukturierung der Steuerung und das regelmäßige Controlling der relevanten quantitativen und qualitativen Kennzahlen mündet schließlich in einen regelmäßigen Strategieprozess, der in definierten Zeitabständen durchlaufen wird. Das Controlling der entsprechenden Größen (Soll-Ist-Vergleich) sollte mehrmals pro Jahr erfolgen, die Überprüfung und womöglich notwendige Anpassung der grundsätzlichen Unternehmensstrategie mindestens einmal pro Jahr.

Verbesserung der gesamten Banksteuerung möglich

Die MaRisk fordern von den Kreditinstituten die Formulierung einer konsistenten Geschäfts- und Risikostrategie sowie entsprechender Teilstrategien für alle wesentlichen Geschäftsaktivitäten (zum Beispiel Kreditrisiko-Strategie oder Treasury-Strategie). Diese Anforderungen bieten für Kreditinstitute die große Chance, ihre grundsätzliche strategische Ausrichtung zu überprüfen. Denn angesichts des derzeitigen Umbruchs der Bankenlandschaft wird es immer schwieriger, angemessene Ergebnisse zu erzielen.

Im Zentrum der Strategiefindung stehen vor allem die Fragen nach profitablen bzw. defizitären Geschäftsaktivitäten sowie nach möglichen Maßnahmen und relevanten Kennzahlen, um die Strategie zu operationalisieren. Die dafür notwendigen Instrumente wurden hier dargestellt. Mit der Formulierung und Umsetzung der Strategie besteht die Chance, die gesamte Steuerung transparent zu strukturieren (Formulierung von Steuerungsprozessen). Davon profitieren nicht nur interne und externe Revision, sondern vor allem das Kreditinstitut selbst, da dabei alle wesentlichen Themen und Prozesse auf den Prüfstein gestellt und verbessert werden können. ■

Zu den Autoren



*Peter Martin ist Associate Partner der ifb group in Köln.
E-Mail: peter.martin@ifb-group.com*



*Dr. Pascal Vogt ist Senior Consultant der ifb group in Köln.
E-Mail: pascal.vogt@ifb-group.com*