



© Foto Factory – fotolia.com

Die Geschäftsfeld-Rechnung im Strategieprozess

Ganzheitlich steuern

Die Strategieentwicklung ist eine der zentralen Aufgaben des Vorstands einer Kreditgenossenschaft. Nicht erst durch die MaRisk, sondern aus betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten heraus ist eine nachhaltige und ganzheitliche Geschäftsstrategie unerlässlich. Die Geschäftsfeld-Steuerung ist hierbei als Instrument wesentlich.

*von Eric Baumgart, Alexander Kunkel
und Michael Schröder*

Es bestehen Schwierigkeiten, mit den bisher vorhandenen Steuerungsinstrumenten der Volksbanken Raiffeisenbanken die Strategieentwicklung quantitativ zu begleiten, Strategiealternativen zu simulieren, zu planen und zu steuern. Diese Aufgabe kann von dem Steuerungsinstrument der Geschäftsfeld-Steuerung übernommen werden, welches die Strategieentwicklung begleitet und ergänzt. Die Geschäftsfeld-Steuerung 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. In ihrer Gesamtheit umfasst die strategische Geschäftsfeld-Steuerung die Module der Geschäftsfeld-Rechnung, der Geschäftsfeld-Strategie, der Geschäftsfeld-Planung und der Zielplanung im Kundengeschäft.

Definition der Geschäftsfelder

Zu Beginn eines Strategieprozesses und damit noch vor der eigentlichen Umsetzung der Geschäftsfeld-Rechnung steht die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder. Dabei ist nicht nur das Kundengeschäft im Fokus. Die ganzheitliche Betrachtungsweise schließt auch die Risikoergebnisse aus den Adress- und den Marktpreisrisiken sowie das Produktivitätsergebnis ein und erfasst damit alle Steuerungsbereiche.

In einem Strategieprozess und damit auch bei der Definition der Geschäftsfelder ist ein zielgerichtetes Vorgehen wesentlicher Faktor für den erfolgreichen Einsatz des Instrumentes. Damit ist die Definition der Geschäftsfelder an den Zielen einer Geschäftsfeld-Steuerung auszurichten. Kundenseitig dienen Geschäftsfelder dazu, die eigene Marke mit einem klar abgegrenzten Produktangebot zu positionieren, welches einen eindeutigen Mehrwert für den Kunden bietet.

Unternehmensintern erhöht die Steuerung nach Geschäftsfeldern die Ergebnistransparenz und führt zu einer Multi-Unternehmenskultur, indem die Geschäftsfeldverantwortlichen ihre Bereiche in den Grenzen der Geschäftsfeld-Strategie selbstständig steuern. Damit müssen Geschäftsfelder in der Definition vier Anforderungen genügen:

- Existenz einer eigenständigen (Markt-)Bearbeitungsstrategie
- Eindeutigkeit in der Abgrenzung gegenüber anderen Geschäftsfeldern
- Benennung eines Ergebnisverantwortlichen
- Messbarkeit von Ergebnissen (Steuerungsfähigkeit)

Grundsätzlich kommen bei der Geschäftsfelddefinition im Steuerungsbereich Kundengeschäft Kundengruppen, Absatzkanäle, Produkte oder Regionen in Betracht. Hierbei besteht die Möglichkeit, sich an bestehenden Steuerungsinstrumenten der Bank zu orientieren. Beispielsweise sollte die enge Einbindung des BVR-Kompass und des BVR-Kompass-Planer bei der Geschäftsfelddefinition Berücksichtigung finden.

Das Ergebnis aus Marktpreisrisiken kann sich in die Geschäftsfelder Zinsbuch, Fondsbuch, Beteiligungsergebnis und Handelsbuch gliedern. Auch hier sind die Kriterien der Geschäftsfelddefinition zugrunde zu legen. Jedes Buch ist durch eine eigene Risikostrategie eindeutig von den anderen Büchern abzugrenzen, um eine eindeutige Ergebniszuordnung zu gewährleisten. Das Adressrisikoergebnis verfolgt zwei Ziele: Augenscheinlich soll der Erfolg der Adressrisikosteuerung gemessen werden. Darüber hinaus werden die Kundengeschäftsfelder von

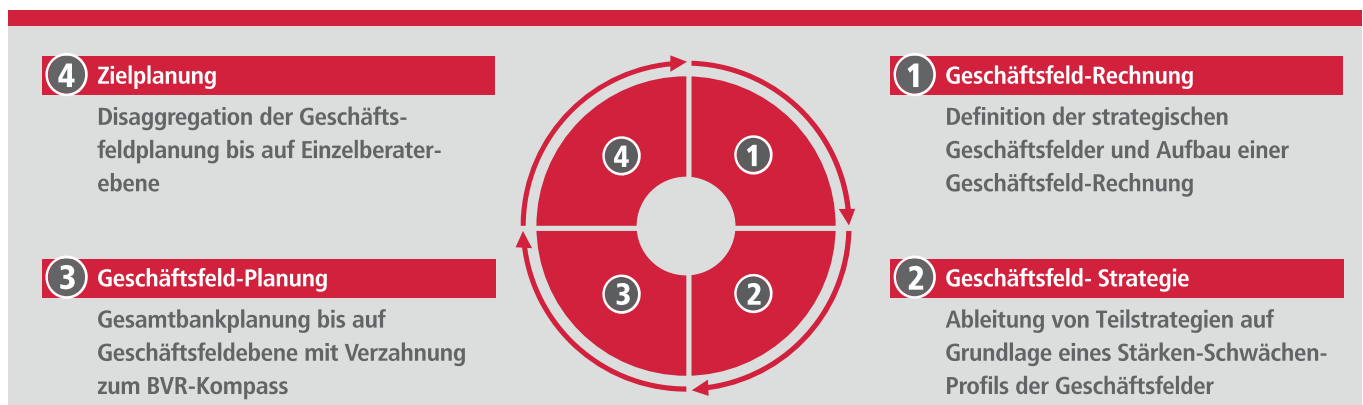
den starken periodischen Schwankungen entlastet. Dazu werden die Kundengeschäftsfelder mit den Standardrisikokosten belastet. Im Gegenzug werden diese dem Geschäftsfeld Adressrisiko gutgeschrieben und dort dem aufgelaufenen Bewertungsergebnis aus dem Kreditgeschäft gegenübergestellt.

Abrundend besteht die Möglichkeit, ein Produktivitätsergebnis auszuweisen. Analog zum Adressrisikoergebnis werden in den Kundengeschäftsfeldern die Standardstückkosten verrechnet, die im Geschäftsfeld Produktivität gutgeschrieben werden. Diese verrechneten Kosten werden mit den tatsächlich angefallenen Ist-Kosten saldiert, so dass ein Produktivitätsergebnis ausgewiesen werden kann.

Geschäftsfeld-Rechnung

Die Definition der Geschäftsfelder ist Grundlage der Geschäftsfeld-Rechnung. Diese zeigt die Erträge und Kosten in den Geschäftsfeldern nach einem einheitlichen, aber frei gestaltbaren Deckungsbeitragsschema, zum Beispiel gemäß VR-Control. Die Abbildung des handelsrechtlichen Ergebnisses in der Geschäftsfeld-Rechnung erfordert dabei die Integration der Ist-Kosten. Dadurch sind die Aufwandskonten der Bank auf die Geschäftsfelder aufzuteilen. Dies kann in einem pragmatischen Vorgehen ohne eine vollständige Kostenarten- und Kostenstellenrechnung umgesetzt werden. Erleichtert wird der Aufwand bei Verwendung des Produktivitätsergebnisses. Dabei genügt es, die Aufwandskonten in Einzel- und Gemeinkosten zu unterteilen, um die Einzelkosten den Standardstückkosten gegenüberzustellen. Eine Aufteilung der Ist-Kosten auf die Geschäftsfelder ist dann unnötig.

Häufiges Ergebnis einer Geschäftsfeld-Rechnung ist ein negativer Ertrag in den Geschäftsfeldern, welche die Kosten für den Filialbetrieb tragen. Meist liegt dies in der Erbringung impliziter Dienstleistungen für andere Geschäftsfelder, wie zum Beispiel der Kundenbetreuung in standardisierten Produkten, begründet. Da die Erträge dieser Dienstleistungen meist nicht den leistungserstellenden Geschäftsfeldern gutgeschrieben werden, ist im Rahmen der Geschäftsfeld-Rechnung ein strategischer Einsatz von Verrechnungspreisen zu diskutieren. Hierbei können pauschalierte Gebühren je Kunden oder kostenorientierte Verrechnungspreise herangezogen werden. Die individuelle Ausgestaltung hängt dabei von der Geschäftsstrategie und der Steuerungsphilosophie der Volksbank Raiffeisenbank ab.



Die Geschäftsfeld-Rechnung als strategisches Instrument

Die Gegenüberstellung von Ertrags- und Kostengrößen schafft Transparenz und lässt Schwachstellen erkennen. Diese können als Handlungsfelder in die Geschäftsstrategie aufgenommen werden. Aus der aktuellen Situation, die in der Geschäftsfeld-Rechnung abgebildet wird, kann eine strategische Ziel-Position entwickelt werden.

Ein zentraler Bereich ist dabei die Kennzahlenübersicht. Kennzahlen haben die Aufgabe, die Strategie in messbare Größen zu übersetzen, auf deren Basis Maßnahmen abgeleitet werden können. Nur so kann die Geschäftsfeld-Rechnung zum strategischen Werkzeug werden. Geeignete Größen können dabei Aufwandsrentabilitäten, Kapitalrenditen, Risiko-Ertrags-Kennzahlen oder Erträge je Mitarbeiter sein. Die exakte Ausgestaltung des Kennzahlenbereichs hängt von der Geschäftsstrategie ab und sollte damit ein wesentlicher Bestandteil des Strategieprozesses sein. So rundet die Geschäftsfeld-Rechnung als quantitatives Instrument einen qualitativen Strategieprozess ab. Dieser ist mit der Ableitung einer Geschäftsstrategie jedoch noch nicht abgeschlossen.

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. Die strategische Toolbox des BVR unterstützt diesen Prozess und liefert wesentliche zu integrierende Instrumente.

Geschäftsfeld-Planung

Um den Soll-Ist-Vergleich in die Geschäftsfeld-Rechnung zu integrieren, ist die Geschäftsfeld-Planung erforderlich. Dabei sind die Risikotragfähigkeit und die Risikokapitalallokation zu berücksichtigen. Ausgehend von der notwendigen Risikokapitalausstattung in den Steuerungsbereichen können Renditeansprüche formuliert und in absolute Ergebnisbeiträge umgewandelt werden. Diese sind über die Kapitalallokation nach ökonomischen und unter strategischen Gesichtspunkten auf die Ebene der Geschäftsfelder herunterzubrechen. Diese Ergebnisansprüche sind schließlich in eine Ertrags-, Risiko- und Kostenplanung auf Geschäftsfeld-Ebene zu übersetzen.

	Gesamt	KG 1	KG 2	KG 3	MPR
KB	1.384	532	174	678	0
SB	424	0	0	0	424
Provisionen	276	82	32	140	22
DB I	2.084	614	206	828	446
Risikokosten	602	145	102	340	15
DB II	1.482	469	104	488	431
Ist-Kosten	618	248	126	222	22
DB III	864	221	-22	266	409

Zielplanung im Kundengeschäft

Im Steuerungsbereich des Kundengeschäftes ist die Geschäftsfeld-Planung bis auf die unterste Profit-Center-Ebene zu verteilen. Dabei kann zunächst auf die Marktpotenzial-Analyse zurückgegriffen werden, die das kontrahierbare Geschäftsvolumen im Geschäftsgebiet zeigt. Der eigene Marktanteil in Bestands- und Neugeschäft dient dabei als zentrale Bestimmungsgröße bei der Zielfindung auf der obersten Ebene. Nach Fixierung von Produktzielen wird die Planung auf Profit-Center-Ebene detailliert. 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 potenzialorientierte 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 einer Geschäftsstrategie auf Basis der Erkenntnisse der Geschäftsfeld-Rechnung, die Ableitung von Soll-Positionen für die Geschäftsfelder und die Operationalisierung in der Planung. Der Abgleich dieser Planung mit den Ist-Werten erfolgt letztlich wieder in der Geschäftsfeld-Rechnung.



Autoren

Eric Baumgart
Bankenberatung-Steuerung,
Leiter Fachbereich Kunden-
geschäftssteuerung



Alexander Kunkel
ifb



Michael Schröder
ifb