



Richtig steuern

Teil II: Transparenz der Ertragsquellen durch Geschäftsfeldsteuerung

von Claudia Schirsch und Prof. Dr. Konrad Wimmer

Für Kreditinstitute wird es zunehmend wichtiger, die Ergebnisbeiträge der unterschiedlichen Geschäftsfelder (Segmente) transparent darzustellen, um so Steuerungsimpulse für die Verbesserung des Gesamtergebnisses des Instituts identifizieren zu können. Auch die MaRisk (AT 4.2. letzter Satz) erheben mittlerweile diesen Transparenzanspruch. Im ersten Teil des Artikels „Transparenz der Ertragsquellen durch Geschäftsfeldsteuerung“ (siehe NEWS 01/2014) wurden die Methodik der Geschäftsfeldsteuerung sowie der Aufbau der Geschäftsfeldrechnung und das Verrechnungspreissystem beschrieben. Der zweite Teil beleuchtet nun die Interdependenzen zwischen den Geschäftsfeldern und stellt den Planungsprozess Geschäftsfeldsteuerung dar.

Die Geschäftsfeldrechnung

Die Geschäftsfeldrechnung bildet den Erfolg eines Geschäftsfeldes vollständig ab, jedoch muss hierbei auf eine hinreichende Ergebnistransparenz geachtet werden.

Beispiel 1: Das variable Geschäft wird auf der Basis gleitender Durchschnitte gesteuert. Bei Änderungen von Mischungsverhältnissen sowie wesentlichen Volumenschwankungen müssen Ausgleichszahlungen ermittelt werden. Diese verkürzen beziehungsweise erhöhen in Abhängigkeit vom Vorzeichen den Vertriebserfolg insgesamt (welche spiegelbildlich dem Geschäftsfeld Treasury gutzuschreiben beziehungsweise in Abzug gebracht werden müssen).

Beispiel 2: Mit Blick auf die Notwendigkeit nach BTR 3.1. Tz.5 MaRisk ist ein Verrechnungssystem zur internen Verrechnung der Liquiditätskosten, -nutzen und -risiken einzurichten. Entsprechend muss das Deckungsbeitragsschema (siehe Abbildung 1: DB-Schema, Teil I NEWS 01/2014) angepasst und damit auch in die Geschäftsfeldrechnung aufgenommen werden.

Eine schematische Darstellung mit symbolischen Zahlen enthält Abbildung 1. Die Cost-Income-Ratio ergibt sich aus der Relation der dem Geschäftsfeld zugerechneten Kosten (inklusive Overhead Costs) und der DB-III-Summe. Die Kostenschlüsselung wurde somit anhand des Tragfähigkeitsprinzips vorgenommen. Eine teilkostenorientierte Geschäftsfeldrechnung würde diesen Schritt ausklammern.

Kennzahlen und Erweiterungen

Die Erweiterungen der Geschäftsfeldrechnung können aus einer Ergänzung um Risikokennzahlen oder um eine mehrjährige strategische Sicht bestehen.

1. Ergänzung um Risikokennzahlen

In der Theorie und der Praxis werden unterschiedliche Kennzahlen aufgegriffen:

- a) Man kann den RORAC der Teilbanken beziehungsweise unterschiedlicher Geschäftsfelder ermitteln, indem der jeweilige Deckungsbeitrag (nach Hurdle Rate) zum jeweiligen Value-at-Risk (VaR) in Relation gesetzt wird. Da der VaR zugleich der Eigenkapitalallokation entspricht, erhält man eine Aussage über die Verzinsung des Engpassfaktors Eigenkapital.

- b) Gelingt es, die Ergebnisvolatilität der Teilbanken beziehungsweise der unterschiedlichen Geschäftsfelder zu ermitteln (z. B. Analyse der historischen Zielabweichungen), so kann die Sharpe-Ratio als Maßstab für das Vertriebsrisiko berechnet werden. In diesem Fall wird der erzielte Deckungsbeitrag (nach Hurdle Rate) in Relation zur Volatilität des Geschäftsfeldes gesetzt. Über diese Kennzahl können Ergebnisse gleicher Höhe um die Information der Volatilität angereichert werden: Eine Einteilung der Geschäftsfelder in volatil beziehungsweise weniger volatil ist möglich. Die Ergebnisbeiträge der Geschäftsfelder werden mithilfe der Ergebnisschwankung relativiert.

2. Mehrjährige strategische Sicht

Die periodische und wertorientierte Geschäftsfeldrechnung kann in strategischer Hinsicht erweitert werden, wenn man die Bewertung der Geschäftsfelder analog einer Unternehmensbewertung mehrperiodisch vornimmt. Damit stellt sich die Frage der Schätzung künftiger Ergebnisbeiträge der einzelnen Geschäftsfelder, die Einbeziehung von Gewinnsteuern und die Definition der Kapitalkosten ($WACC = \text{Weighted Average Cost of Capital}$). Diese Überlegung geht also bewusst über die statische einjährige Sicht hinaus, da explizit eine Erweiterung um eine mehrperiodische Neugeschäftsplanung vorgenommen wird.

	Geschäftsfeld Kundengeschäft												
	Privatkundenbank						Firmenkundenbank						
	A Private Banking Betreuer 1		Betreuer 2	B Individualkunden Betreuer 3	Betreuer 4	Servicekunden Betreuer 5		Betreuer 6	A Firmenkundenbetreuer Betreuer 7		Betreuer 8	B Gewerbekundenbetreuer Betreuer 9	Betreuer 10
Deckungsbeitrag I		470.000,00 €	425.000,00 €	341.000,00 €	292.000,00 €	248.000,00 €	188.000,00 €		430.000,00 €	360.000,00 €	225.000,00 €	265.000,00 €	
laufende Provisionen		100.000,00 €	90.000,00 €	35.000,00 €	30.000,00 €	12.500,00 €	9.500,00 €		75.000,00 €	63.000,00 €	20.000,00 €	23.200,00 €	
Deckungsbeitrag II		570.000,00 €	515.000,00 €	376.000,00 €	322.000,00 €	260.500,00 €	197.500,00 €		505.000,00 €	423.000,00 €	245.000,00 €	288.200,00 €	
- Prämie für Backoffice	-	10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 5.000,00 €	- 5.000,00 €		- 10.000,00 €	- 10.000,00 €	- 8.000,00 €	- 8.000,00 €	
+/- int. Leist./-E rg.verrechnung	-	25.000,00 €	- 20.000,00 €	- 5.000,00 €	- 4.000,00 €	- 1.000,00 €	- 500,00 €		- 15.000,00 €	- 90.000,00 €	- 3.000,00 €	- 3.000,00 €	
Deckungsbeitrag III		535.000,00 €	485.000,00 €	361.000,00 €	308.000,00 €	254.500,00 €	192.000,00 €		480.000,00 €	323.000,00 €	234.000,00 €	277.200,00 €	
direkte Kosten Vertrieb													
Personal	-	100.000,00 €	- 100.000,00 €	- 80.000,00 €	- 80.000,00 €	- 50.000,00 €	- 40.000,00 €		- 100.000,00 €	- 100.000,00 €	- 60.000,00 €	- 60.000,00 €	
Sachkosten	-	15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 7.500,00 €	- 6.000,00 €		- 15.000,00 €	- 15.000,00 €	- 9.000,00 €	- 9.000,00 €	
Zwischensumme	-	115.000,00 €	- 115.000,00 €	- 92.000,00 €	- 92.000,00 €	- 57.500,00 €	- 46.000,00 €		- 115.000,00 €	- 115.000,00 €	- 69.000,00 €	- 69.000,00 €	
Deckungsbeitrag IV		420.000,00 €	370.000,00 €	269.000,00 €	216.000,00 €	203.000,00 €	151.500,00 €		390.000,00 €	308.000,00 €	176.000,00 €	219.200,00 €	
Personal-/Sachko. Leitung Teilbank	-	200.000,00 €				- 150.000,00 €			- 200.000,00 €				
= DB Teilbank		1.075.000,00 €				204.500,00 €			893.200,00 €				
= DB Privatkundenbank		1.279.500,00 €							893.200,00 €		= DB Firmenkundenbank		
Overhead nach DB PK, FK verteilt	-	294.449,30 €							- 205.550,70 €				
= Erfolgsbeitrag Privatkundenbank		985.050,70 €							687.649,30 €		= Erfolgsbeitrag Firmenkundenbank		
Erfolg Geschäftsfeld Kunde		1.672.700,00 €											
CIR Kosten/Erfolg PK-Bank		54%									59% Kosten/Erfolg FK-Bank		

Abbildung 1: Schema Geschäftsfeldrechnung

Geschäftsfeldplanung

Die Geschäftsfeldplanung stellt das Bindeglied zwischen der strategisch ausgerichteten Gesamtbankplanung und der operativen Vertriebssteuerung dar (vgl. Abb. 2). Die operative Steuerung der Vertriebseinheiten und -mitarbeiter erfolgt anhand von Zielvereinbarungen (Nettomargen, Volumina, Stückzahlen aus dem Neugeschäft) und ist mit Vertriebsaktionen wie dem Kampagnenmanagement verzahnt. Nur durch einen durchgehenden Planungsprozess können die Ziele der Mehrjahresplanung auf die operativen Vorgaben für die Markteinheiten heruntergebrochen werden.

Erträge und Kosten im Sinne der internen Leistungsverrechnung müssen spiegelbildlich abgebildet werden, d. h. die Belastung in der Profit-Center-Rechnung beziehungsweise Geschäftsfeldrechnung muss der Entlastung in den internen Steuerungsfeldern auch bereits in der Planung entsprechen.

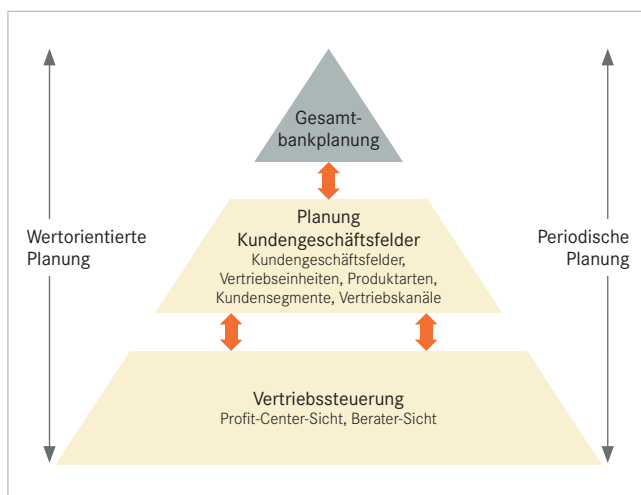


Abbildung 2: Geschäftsfeldplanung und Gesamtbankplanung

Des Weiteren kann durch die erhöhte Transparenz der Kosten- und Ertragssituation in den einzelnen Segmenten des Kundengeschäfts die strategische Ausrichtung des Instituts optimiert werden. Ebenso kann man Ansatzpunkte für Optimierungen im Rahmen der bestehenden Kundengeschäftsstrategie aufzeigen. Hierbei endet

die Geschäftsfeldrechnung im Kundengeschäft nicht auf der Ebene der „Teilbanken“, wie Firmenkundenbank und Privatkundenbank, sondern sie betrachtet kleinteiligere, aber dafür meist gut vergleichbare Einheiten, wie zum Beispiel Privatkundengeschäft Regionalmarkt West, Privatkundengeschäft Regionalmarkt Süd. Insgesamt wird die Vergleichbarkeit der Ergebnisbeiträge verschiedener Teilsegmente des Kundengeschäfts ermöglicht.

Planungsprozess Geschäftsfeldsteuerung

Ausgangspunkt des Planungsprozesses Geschäftsfeldsteuerung (vgl. Abb. 3) ist die mehrjährige Eckwertplanung. Sie basiert auf den vom Vorstand erarbeiteten strategischen Zielsetzungen, die sich in der Geschäfts-, Risiko- und Vertriebsstrategie manifestieren. Diese müssen in die Planung auf Geschäftsfeldebene überführt werden. Hierzu muss das geplante Jahresergebnis auf den Ergebnisbeitrag der einzelnen Geschäftsfelder heruntergebrochen werden, wobei auch die strukturellen Entwicklungen der einzelnen Geschäftsfelder mit der Geschäfts- und Risikostrategie, der Kapitalplanung, der Risikotragfähigkeit und der Vertriebsstrategie in Einklang gebracht werden müssen. Insbesondere aber sind die zentralen Planungspositionen der Geschäftsfeldplanung, z. B. Planvolumina und Planmargen, sowie die Personalplanung innerhalb des Kundengeschäfts abzustimmen und mit der langfristigen Strategie abzugleichen.

Die Kundengeschäftsfelder müssen bestimmte Planergebnisse erwirtschaften und damit zusammenhängend auf Basis strategischer Vorarbeiten (z. B. dynamische Kundensegmentierung, Preispolitik, Produktpolitik) Sollmargen für die Planobjekte (Profit-Center) abgeleitet werden. Dabei muss im Rahmen des Sollmargenkonzepts auf die Durchsetzbarkeit der Sollmargen im Vertrieb geachtet werden. Überdies müssen die Schnittstellen zu den internen Steuerungseinheiten beachtet werden. Hier fließen auch regulatorische Restriktionen ein, wie zum Beispiel die Risikotragfähigkeit und die Kapitalplanung nach MaRisk oder die Einhaltung der Kennzahl NSFR, bei der sich vereinfacht ausgedrückt Kundeneinlagen positiv auswirken.

Operative Plangrößen im Kundengeschäft sind typischerweise Stückzahlen, Volumen, Aktivitäten, Margen (€, %), Margenbarwerte und die Duration. Diese werden in der Regel durch die Vertriebsverantwortlichen im Rahmen der Vertriebsplanung erarbeitet. In einem weiteren Schritt müssen sie dann in die Planungssicht des Controllers oder die Gesamtbankplanung des Risiko-/Gesamtbank-Controllers gebracht werden.

In einem interaktiven Verfahren werden schließlich die globalen Vorgaben der Geschäftsfelder auf die Vertriebseinheiten heruntergebrochen und aus Vertriebsicht verprobt. Anschließend lassen sich konkrete Beraterziele (in Form von Volumina, Stückzahlen, Aktivitäten) ableiten.

Darüber hinaus muss die operative Geschäftsfeldplanung mit der Gesamtbankplanung abgestimmt werden und insbesondere eine GuV-Planung erfolgen. Hieraus ergeben sich auch die Schnittstellen zum Plangewinn und damit zur Risikotragfähigkeit/Kapitalplanung nach MaRisk. Hier schließt sich dann der Kreis zum Vertriebsrisiko. Aktuelle Impulse liefert in diesem Zusammenhang das EBA-Konsultationspapier („Draft guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process“, EBA/CP/2014/14).

Für den Planungsprozess gilt es, die Verzahnung der Top-down-Planung mit der Bottom-up-Planung herzustellen. Dabei liegt die Herausforderung insbesondere darin, das Zusammenspiel

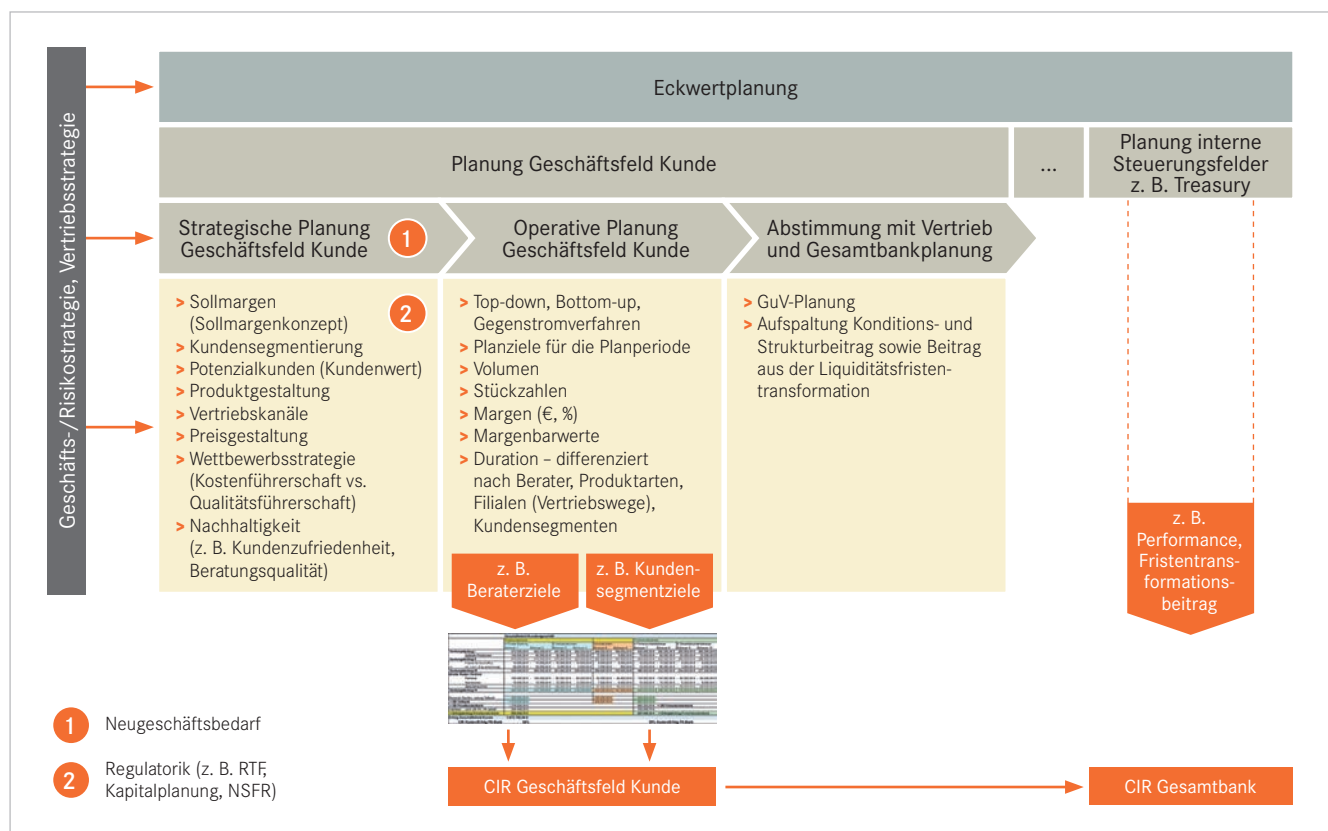


Abbildung 3: Übersicht Planungsprozess

zwischen den bestehenden Planungsinstrumenten auf Gesamtinstitutsebene und den zur Vertriebsplanung eingesetzten Instrumenten aufzuzeigen.

Resümee

Zusammenfassend ergibt sich der Nutzen einer Geschäftsfeldsteuerung insbesondere aus nachfolgenden Aspekten:

- > Transparenz der erzielten Vertriebserfolge: Welche Kundengeschäftsfelder bringen welche Ergebnisbeiträge (perioden- und barwertorientiert; teil- und vollkostenbezogen; Plan- und Ist-Beiträge mit Abweichungsanalyse)?

Autoren



Claudia Schirsch

Lead Business Consultant, msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1639
- > claudia.schirsch@msg-gillardon.de



Prof. Dr. Konrad Wimmer

Leiter Strategische Themenentwicklung,
msgGillardon AG

- > +49 (0) 89 / 943011 - 1539
- > konrad.wimmer@msg-gillardon.de

Seminartipp aus „Themen & Termine 2015“

Brennpunkt MaRisk

- > 9. bis 10. Juli 2015 in Würzburg

Geschäftsfeldsteuerung und -strategie, Kapitalplanung und Vertriebssteuerung effizient verbinden

- > 16. bis 17. November 2015 in Hannover

Kontakt: seminare@msg-gillardon.de

- > Kenntnis der Stabilität der Vertriebserfolge der einzelnen Kundengeschäftsfelder: Bei gleichem Ergebnisbeitrag schneiden stabilere Kundengeschäftsfelder besser ab.
- > Basis für strategische Entscheidungen, das sind unter anderem Investitions- beziehungsweise Desinvestitionsentscheidungen auf Ebene der Kundengeschäftsfelder, die auf transparenten Zahlen fußen sollten. Hervorzuheben sind die Ergebnisbeiträge der einzelnen Vertriebswege (Vertriebskanäle): Namentlich die Beurteilung des Vertriebskanals Internet hängt in besonders hohem Maße von der Kostenverteilung ab.
- > Steuerung des mittlerweile auch von der Bankenaufsicht aufgegriffenen Vertriebsrisikos.
- > Eine im vorstehend beschriebenen Sinn ausgestaltete Geschäftsfeldsteuerung unterstützt den künftigen Ansatz der europäischen Bankenaufsicht (vgl. „Draft guidelines for common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process“, EBA/CP/2014/14).