



Strategie und Balanced Scorecard

Anwendung im Bankensektor

Vorlesung „Gesamtbanksteuerung“

M.A. Benjamin Käfer

Warum Strategiearbeit in Banken?

- betriebswirtschaftliche Notwendigkeit
 - Strategie generell als Plan zur Erreichung der unternehmerischen Ziele und zur Abhebung von der Konkurrenz
 - Einheitliche Definition existiert allerdings nicht
 - Nur mit konkreten strategischen Zielen und unterstützenden Maßnahmen/Projekten lässt sich eine unternehmerische Vision verwirklichen!
 - Strategie zwingt zur Fokussierung, da nicht alle Optionen verfolgt werden können
 - Langfristige Orientierung notwendig
 - „Wer nicht weiß, wohin er will...“

Warum Strategiearbeit in Banken?

- rechtliche Rahmenbedingungen
 - Umfangreiche Erweiterung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen im Rahmen der MaRisk-Novelle 2010
 - Ausgewählte Kritikpunkte: Rein formale Umsetzung, Strategien werden nicht mit Leben gefüllt, Nichtberücksichtigung wesentlicher Einflussfaktoren, fehlende Abweichungsursachenanalyse
 - ⇒ künftig stärker im Fokus der Prüfung?
 - Ableitung eines Strategieprozesses aus den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)
 - entspricht ca. 1/37 der MaRisk (Stand: MaRisk 12/2012)
 - ⇒ geringer Umfang – großer Aufwand (?)

Warum Strategiearbeit in Banken?

- rechtliche Rahmenbedingungen – Auszüge aus den MaRisk:
 - *„Die Geschäftsleitung hat eine **nachhaltige Geschäftsstrategie** festzulegen, in der die **Ziele** des Instituts für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die **Maßnahmen** zur Erreichung dieser Ziele dargestellt werden. Bei der Festlegung und Anpassung der Geschäftsstrategie sind sowohl **externe Einflussfaktoren** [...] als auch **interne Einflussfaktoren** [...] zu berücksichtigen. Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der relevanten Einflussfaktoren sind **Annahmen** zu treffen. Die Annahmen sind einer **regelmäßigen und anlassbezogenen Überprüfung** zu unterziehen; erforderlichenfalls ist die Geschäftsstrategie anzupassen“ (MaRisk 4/2010, AT 4.2 Tz. 1)*
 - *„Die Geschäftsleitung hat einen **Strategieprozess** einzurichten, der sich insbesondere auf die **Prozessschritte Planung, Umsetzung, Beurteilung und Anpassung** der Strategien erstreckt. Für die Zwecke der Beurteilung sind die in den Strategien niedergelegten Ziele so zu formulieren, dass eine **sinnvolle Überprüfung der Zielerreichung** möglich ist. Die **Ursachen** für etwaige Abweichungen sind zu analysieren.“ (MaRisk 4/2010, AT 4.2 Tz. 4)*

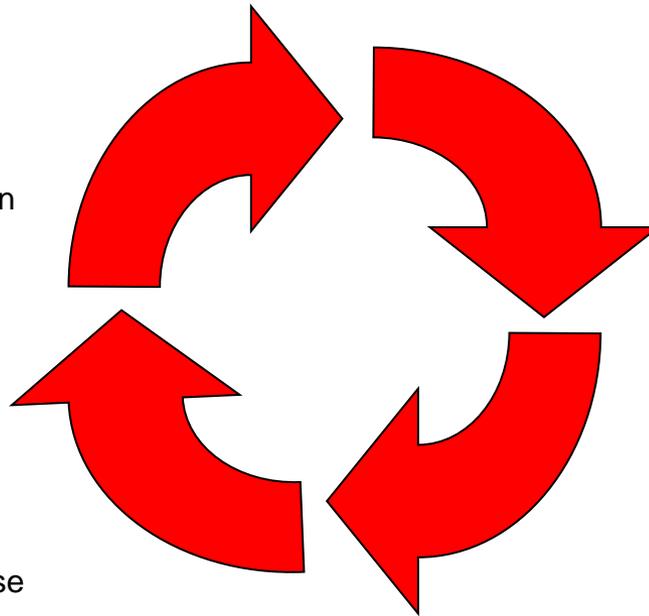
Strategieprozess

Anpassung

⇒ Feststellung von Veränderungsbedarf

Beurteilung

⇒ Abweichungsursachenanalyse



Planung

⇒ Interne und externe Einflussfaktoren sowie deren Annahmen

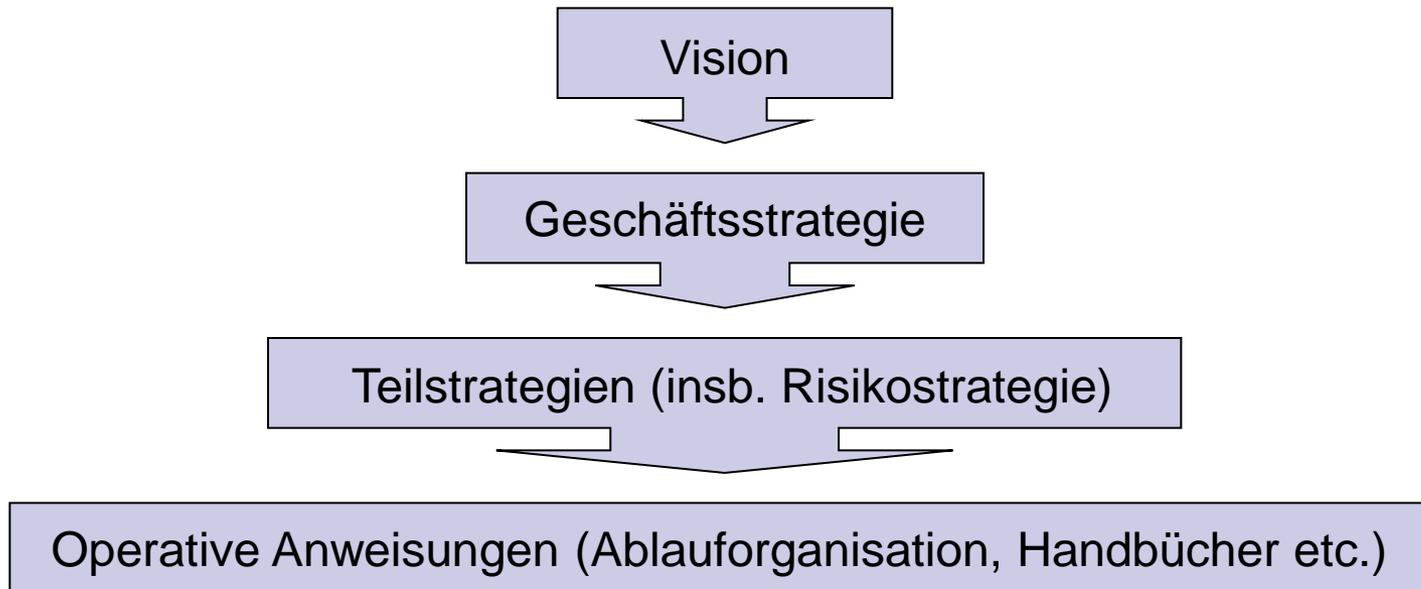
Umsetzung

⇒ Balanced Scorecard und weitere Operationalisierung

Exkurs: Die SWOT-Analyse

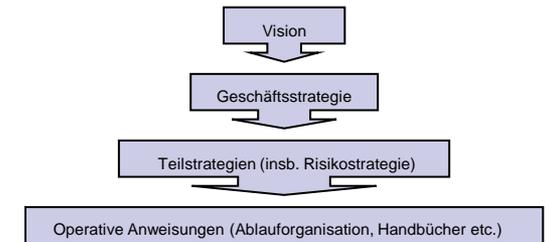
- Die SWOT-Analyse (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats) gilt als hervorragendes Instrument um interne und externe Einflussfaktoren zu ermitteln und zu bewerten.
- Situation: Verschiedene Banken sind von Marktentwicklungen unterschiedlich stark betroffen
- Frage: Welche Chancen und Risiken ergeben sich aus den allgemeinen Entwicklungen der letzten Jahre (z.B. Finanzmärkte, Kundentrends, Technologie...) für Regionalbanken?

Strategiegefüge



Strategiegefüge

Konstruiertes (!) Beispiel – Strategiegefüge



- Vision:
 - „Wir wollen Deutschlands beste Filialbank werden...“
- Geschäftsstrategie:
 - „Um unsere Vision zu erreichen, verfolgen wir die Ziele A,B,C. Zur Erreichung unserer strategischen Ziele führen wir die Maßnahmen 1,2,3 etc. durch...“
- Teilstrategien:
 - „Bezogen auf unsere Risikolage sind wir äußerst konservativ aufgestellt. Wir gehen nur Risiken ein, die wir zuverlässig messen und steuern können...“
 - „Im Vertrieb konzentrieren wir uns auf beratungsintensive Kunden...“
- Operative Anweisungen:
 - „Bei Prozess X ist zunächst Arbeitsschritt X1 auszuführen. Dabei sind die Abteilungen „Marketing“ und „Controlling“ hinzuzuziehen...“

Beispielhafte Inhalte einer Bankstrategie

- Ein großer Teil der Bankstrategie umfasst universal gültige Ziele und ist damit theoretisch auch für andere Unternehmen anwendbar, z.B.:
 - Ertrags- und Kostenfokus (Rentabilitätsgedanken)
 - Marktanteil steigern
 - Kunden-/Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen
 - Flexibilität der Vertriebswege

- Aber: Es gibt durchaus auch Strategieaspekte, die im Bankensektor eine besondere Relevanz haben, z.B.:
 - Kapitalallokation unter Berücksichtigung von Korrelationen
 - Risikoorientierung über die einzelnen Risikoarten
 - Hohe Vertriebsorientierung
 - Zielgruppenrelevanz beim Marktanteil

Die Strategieumsetzung: BSC

- Herausforderung:
 - Effektive Strategieumsetzung (operativ) vor dem Hintergrund geringerer „Halbwertszeiten“ von Strategien
 - Überprüfung der Zielerreichung oftmals relativ vager strategischer Ziele
 - Ursachenanalyse von Zielabweichungen
 - Schwächen „herkömmlicher“ Managementsysteme (z.B. nach Du-Pont-Schema):
 - Finanzfokussierung
 - Rückwärtsorientierung
 - Informationsüberflutung
- ⇒ Lösungsansatz: Ausgewogene Betrachtung („Balance“) und Bewertung („Score“) mehrerer steuerungsrelevanter Perspektiven mit Fokussierung auf die wirklich wichtigen Sachverhalte

Die Strategieumsetzung: BSC

- Zielsetzung: Operationalisierung der Strategie
 - Zerlegung der Strategie in messbare Einzelbestandteile
 - erfordert hohe Deckungsgleichheit zwischen Strategie und Scorecard
- Perspektiven- und Zielwahl in Abhängigkeit vom Industriezweig
 - Möglichst nicht mehr als 5 Ziele pro Perspektive
- „Ampelsystematik“ gibt Aufschluss über den Erreichungsgrad der einzelnen strategischen Ziele
 - Ampelfarbe bestimmt sich nach zugeordneten Messgrößen
 - Ampelfarbe ergibt sich aus einem Soll-Ist-Abgleich
 - Bewertungsrichtung ist situativ zu ermitteln (siehe nächste Folie)
 - Idealfall („perfekte Welt“): Eine Messgröße pro Ziel, allerdings in der Praxis unrealistisch

Die Strategieumsetzung: BSC

Konstruiertes (!) Beispiel – Ausgewählte Messgrößen (1)

- F1 – Überdurchschnittlich rentabel arbeiten
 - F1.1 – Cost-Income-Ratio (CIR) in %: Zielwert 70; Istwert 68,3

- F4 – Konservativ agieren
 - F4.1 – Abschreibungen auf Kredite in Mio. EUR: Zielwert 150; Istwert 120,3

- K1 – Vertrieb intensivieren
 - K1.1 – Cross-Selling pro Verkaufsgespräch: Zielwert 1; Istwert 0,9
 - K1.2 – Anzahl der Kundentermine pro Tag: Zielwert 3; Istwert 2,1
 - K1.3 – Aktive Kundenansprache per Telefon pro Tag: Zielwert 2; Istwert 2,1

- K2 – Marktanteil in den Zielgruppen erhöhen
 - K2.1 – Kontoeröffnungen bei vermögenden Kunden pro Jahr: Zielwert 5000; Istwert 4700

Die Strategieumsetzung: BSC

Konstruiertes (!) Beispiel – Ausgewählte Messgrößen (2)

- K4 – Kundenansprache modernisieren
 - K4.1 Online-Kontoeröffnungen pro Monat: Zielwert 20.000; Istwert 13.050
 - K4.2 Online-Überweisungen pro Monat: Zielwert 250.000; Istwert 249.999
 - K4.3 Schalter-Auszahlungen pro Monat: Zielwert 30.000; Istwert 42.000

- P2 – Prozesseffizienz steigern
 - P2.1 Back-Office-Zeit pro Kreditvergabe in Tagen: Zielwert 0,5; Istwert 0,3
 - P2.2 Prozesskosten für Geschäftsvorgang X in EUR: Zielwert 10,00; Istwert 9,50

Die Strategieumsetzung: BSC

Aggregation von Messgrößen

□ Einfacher Durchschnitt

- Vergabe von Punkten für einzelne Ampelfarben und einfache Durchschnittswertbildung, dann Zuordnung gemäß Raster
 - Grün = 100 Punkte, Gelb = 50 Punkte, Rot = 0 Punkte
 - Raster: 0-25 = Rot, 25-75 = Gelb, 75-100 = Grün
 - Angenommen 2 x Grün, 3 x Gelb, 1 x Rot
 - ⇒ $(2*100+3*50+1*0)/6 = 58,33 = \text{Gelb}$

□ Berücksichtigung der Abweichungsstärke

- Stärkere Abweichungen (positiv wie negativ) können leichte Abweichungen kompensieren
 - Zielerreichungsgrade: 1 x 125%, 1 x 98%, 1 x 89%
 - ⇒ $(1*125+1*98+1*89)/3 = 104 = \text{Grün}$

⇒ Weitere Alternativen sind denkbar, allerdings besteht ein Trade-Off zwischen Genauigkeit vs. Aufwand und Kommunizierbarkeit

Die Strategieumsetzung: BSC

Umgang mit Zielverfehlungen

- Wie aus den Beispielen ersichtlich, sind Zielabweichungen möglich – die Frage ist dann, wie man damit umgeht!
 - Einleitung von Maßnahmen
 - Theoretisch „wünschenswerte“ Reaktion des Managements
 - Vervollkommnung des Strategieprozesses, da hier die Strategie ausdrücklich weiter verfolgt wird
 - Erfordert mehr Entschlossenheit als bei reinen „Mitnahmeeffekten“
 - Wird daher oft als wichtigster Schritt des Strategieprozesses angesehen
 - Neufestlegung des Zielwertes
 - Resultat mangelnder Erfahrung mit der Messgröße oder zu anspruchsvoller Zielwertwahl
 - Strategieprozess: Schritt „Beurteilung/Anpassung der Strategie“

Ausgewählte Literatur

- Horváth & Partners (2007): „Balanced Scorecard umsetzen“, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (1997): „Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen“ Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton (2008): „Der effektive Strategieprozess – Erfolgreich mit dem 6-Phasen-System“, Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main
- Makhijani, Naresh und James Creelman (2011): „Creating a Balanced Scorecard For a Financial Services Organization“, John Wiley & Sons (Asia)