

BifBU Working Paper 4

Quantitative strategische Planung und Budgetierung in mittelständischen Kreditinstituten

Uwe Christians¹

¹ Prof. Dr. U. Christians, Fachhochschule für Technik und Wirtschaft Berlin (christi@fhtw-berlin.de)

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	3
Abkürzungsverzeichnis	3
1. Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehen	4
2. Anforderungen an eine strategiegerechte Budgetierung und Mittelfristplanung	5
a) Begriffliches	5
b) Konzeptionelle Fragen an eine strategiegerechte Budgetierung	6
aa) Funktionen und Prinzipien der Budgetierung im Allgemeinen	6
bb) Funktionen einer strategiegerechten Budgetierung und Zielgrößendimensionen	7
cc) Strategiegerechte Budgetierung und Koordination	8
dd) Anspannungs-, Detaillierungs- und Flexibilitätsgrad	9
ee) Budgetierung und Balanced Scorecard	10
c) Mittelfristplanung und strategische Budgetierung – Stellenwert und Ausgestaltung in Theorie und Praxis	12
aa) Zwecksetzung und Stellenwert der Mittelfristplanung	12
bb) Verbindlichkeitsgrad und Anreizfragen der Mittelfristplanung	13
cc) Konzeptionelle Fragen einer strategischen Budgetierung	14
dd) Kritische Würdigung des Einsatzpotenzials einer strategischen Budgetierung	17
3. Strategiegerechte Budgetierung und Mittelfristplanung in deutschen regionalen Banken	18
a) Budgetierungspraxis	18
aa) Vorhandensein einer formulierten und kommunizierten Strategie	18
bb) Bedeutung von Profit-Center-Konzepten mit Rentabilitäts- bzw. Deckungsbeitragszielen	19
cc) Zielvereinbarung / Zielfestlegung und die Ausgestaltung des Gegenstromverfahrens	21
dd) Rolle der Potenzialorientierung und des Benchmarking bei der Zielfestlegung	23
ee) Einsatz der Balanced Scorecard und qualitativer Ziele	24
b) Rolle und Ausgestaltung der Mittelfristplanung	25
aa) Mittelfristige Bilanz-/GuV-Planung als Hauptinstrument kleinerer Banken	25
bb) Geschäftsbereichsrechnungen existieren nur in größeren Kreditinstituten	26
cc) Verbindlichkeitsgrad einer oft hochrechnungsgetriebenen MFP	28
dd) Multiprojektplanung und strategische Budgetierung	30
4. Zusammenfassung	31
Literaturliste	32

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zielgrößendimensionen am Beispiel eines Zielwürfels	8
Abbildung 2: Die BSC als Kennzahlen- und Managementsystem	11
Abbildung 3: Verknüpfung von strategischer und operativer Planung mit Hilfe der Balanced Scorecard	12
Abbildung 4: Investitionsentscheidungen im Rahmen der mehrjährigen Budgetplanung	15
Abbildung 5: Strategische Budgets	16
Abbildung 6: Der Controlling Würfel	19
Abbildung 7: Profit-Center-Ergebnisrechnung und die Ergebnisquellen bei einer Volksbank	20
Abbildung 8: Rentabilität des Profit-Centers.....	20
Abbildung 9: Struktur einer strategischen Geschäftsfeldrechnung.....	26
Abbildung 10: Analyseweg im Kundengeschäft.....	29

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
d. h.	das heißt
BSC	Balanced Scorecard
DB	Deckungsbeitrag
DBR	Deckungsbeitragsrechnung
Ebd.	ebendort
GB	Geschäftsbereich
Hrsg.	Herausgeber
MFP	Mittelfristplanung
PC	Profit Center
PCR	Profit Center-Rechnung
Q.	Quartal
s.	siehe
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
u. a.	und andere
w. u.	weiter unten
z.B.	zum Beispiel

1. Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehen

Strategisches Management wird als das Management der *Erfolgspotenziale* verstanden und kann in einem *Prozess* dargestellt werden.² Dieser Prozess beginnt mit der strategischen Analyse, schreitet fort über die Aufstellung von möglichen strategischen Optionen, führt zum Entscheiden über die strategische Option und geht anschließend über in die Strategierealisierung bzw. in den Umsetzungsprozess der Strategie. Von dort an wird „operativ“ weitergearbeitet, d.h. die Strategie wird insbesondere im Rahmen des *Zielvereinbarungs-/Budgetierungsprozesses* in das operative Geschäft „transportiert“.

Wurde die Strategie konzipiert, ist sie also anschließend im Rahmen der strategischen Planung zu quantifizieren und dann im Wege von Zielvereinbarungsprozessen und Budgetierungen in die Realität umzusetzen. Der skizzierte Prozess ist eher als „idealtypisch“ anzusehen, da in der unternehmerischen Wirklichkeit der *Übergang von der Strategischen Konzeption in die Umsetzungspraxis* in der Regel nicht so reibungslos verläuft. Vielmehr bereitet es aus verschiedenen Gründen große Schwierigkeiten, die strategischen Überlegungen bis in die untersten (Leitungs-)Ebenen der Organisation „herunter zu managen“. Damit dies gelingt, ist es notwendig, eine *strategiegerechte Budgetierung* sowie eine aus der Strategie abgeleitete *Mittelfristplanung* zu implementieren.

Im Rahmen dieses Beitrags werden zunächst die konzeptionellen Anforderungen an eine strategiegerechte Budgetierung und Mittelfristplanung überblicksartig dargestellt. Daran anschließend soll der Entwicklungsstand der *Budgetierungssysteme* und *Mittelfristplanungskonzeptionen mittelständischer*, d.h. *regionaler Kreditinstitute* im Hinblick auf ihr Strategieunterstützungspotenzial untersucht werden. Unter *regionalen KI* werden hier Sparkassen und Kreditgenossenschaften sowie regionalorientierte private Banken verstanden. Ziel ist es, einen Abgleich zwischen den eingesetzten Systemen mit den aus theoretischer Sicht als zielführend angesehenen Anforderungen an ein solches Budgetierungssystem vorzunehmen. Im Mittelpunkt steht mithin die Frage, ob die eingesetzten Systeme die konzeptionellen Anforderungen an die Strategiegerechtigkeit erfüllen.

Methodisch wird im Praxisteil die *Befragungstechnik* herangezogen.³ Im Rahmen des praxisorientierten Teils wurde anhand von *strukturierten Interviews*⁴ mit Führungskräften *zehn Kreditinstitute* (insbesondere aus dem Sparkassen- und Genossenschaftssektor, aber auch privater Regionalbanken)⁵ sowie Literaturrecherchen ein Bild darüber gewonnen, ob und inwieweit vor allem regionale Kreditinstitute eine strategiegerechte Budgetierung betreiben. Darüber hinaus wurden diverse *Fallstudien* zum Thema ausgewertet, die in der Literatur in jüngerer Zeit dargestellt worden sind.

² Welge, M. / Al-Laham, A. (1993) S. 193ff.

³ Vgl. ausführlich zur Befragung Scholl, A. (2003).

⁴ Um möglichst homogene Informationen von den Kreditinstituten zu erlangen, wurde ein Interviewleitfaden vorab erarbeitet und den Interviewpartnern zugesendet. Das Gespräch orientierte sich dann weitgehend an diesem Leitfaden.

⁵ Interviewpartner waren die Controller bzw. Vorstandsassistenten in den jeweiligen Häusern.

2. Anforderungen an eine strategiegerechte Budgetierung und Mittelfristplanung

a) Begriffliches

Strategien werden in aller Regel *qualitativ formuliert* und beinhalten zukünftige Markt- und Wettbewerbsziele wie auch Kommunikations- und Sozialziele, darüber hinaus Ressourcenanforderungen bzgl. Raum, Datenverarbeitung und Personal. Im Rahmen einer (rollierenden) mittel- und kurzfristigen Planung werden diese Strategien operativ „messbar“ gemacht.⁶

Bei der *Strategieumsetzung* ist die relativ abstrakte, bereichsübergreifende und langfristig ausgerichtete strategische Planung stufenweise in greifbare, bereichsspezifische und operative Teilpläne zu transformieren.⁷ Man bezeichnet diesen Übersetzungsprozess als *Konkretisierung*. In diesem Prozess spielen neben anderen Instrumenten und Institutionen insbesondere die *strategiegerechte Budgetierung und die Mittelfristplanung* eine zentrale Rolle.

Strategische Planung kann in einem expliziten, streng geordneten Prozess ablaufen; sie kann aber auch ständig und schrittweise (in Form von themenbezogenen, in loser Folge stattfindenden Workshops) weiterentwickelt werden. Die Ausgestaltung der Mittelfristplanung und Budgetierung hängt von dieser grundlegenden methodischen Entscheidung natürlich in großem Maße ab.

Unter „*strategiegerechter*“ *Budgetierung* kann „jene Gestaltung und Anwendung des Budgetierungssystems verstanden werden, welche die Anforderungen der zu realisierenden Strategie ausdrücklich berücksichtigt.“⁸ Insofern bezieht sich die strategiegerechte Gestaltung des Budgetierungssystems nicht nur auf längerfristige oder strategische Budgets, sondern es muss auch das *unmittelbar gültige kurzfristige Budget den strategischen Anforderungen gerecht* werden.

Die *Mittelfristplanung* (MFP) (auch taktische Planung) stellt ein Bindeglied zwischen der strategischen Planung und deren Umsetzung in operative Ziele und Aktionen dar.⁹ Trotz ihrer praktischen Relevanz ist die MFP theoretisch nur wenig durchdrungen. Oft wird sie in den Lehrbüchern nur in wenigen Sätzen charakterisiert.¹⁰ Diese Einschätzung ist für den Bankensektor zu übernehmen. Insbesondere liegen kaum empirische Erkenntnisse vor.¹¹

⁶ Vgl. Christians, U. (2006) S. 7ff.

⁷ Vgl. Wißmann, R. (2001) zur Planung der bankbetrieblichen Erfolgspotenziale.

⁸ Greiner, O. (2004) S. 77.

⁹ Vgl. ausführlich zur strategischen Bankplanung und ihren Instrumenten Maranghino-Singer, B. (1998).

¹⁰ Vgl. Hirsch, B. / Hufschlag, K. / Pieroth, G. (2005) S. 249.

¹¹ Ausnahme: Kring, T. (2002).

b) Konzeptionelle Fragen an eine strategiegerechte Budgetierung

aa) Funktionen und Prinzipien der Budgetierung im Allgemeinen

Mit der Budgetierung bzw. mit der Vorgabe / der Vereinbarung von Budgets wird zum einen die *sachbezogene Steuerung*, d.h. das Finden von Soll-Vorgaben für die einzelnen Geschäftsbereiche, die einerseits am Markt realisierbar und durchsetzbar sind, andererseits aber auch sicherstellen, dass in der Summe die angestrebten Gesamtbankziele erreicht werden, verfolgt. Eventuelle Abweichungen müssen auf klar zu trennende Verantwortungsbereiche zurückführbar sein, um eine operative Kontrolle zu ermöglichen.¹² Zum anderen wird damit die (personale) *Verhaltenssteuerung* der Führungskräfte und Mitarbeiter in einer Unternehmung bezweckt. Mit dieser *personalen Komponente* wird der Zweck verfolgt, einen einheitlich akzeptierten Erfolgsbeurteilungsmaßstab zu kreieren und damit auch eine möglichst gerechte Erfolgsbeurteilung der Budgetverantwortlichen zu erreichen.¹³

Aus den Hauptaufgaben der Budgetierung ergeben sich nach SCHIERENBECK einige zentrale Grundsätze, die für den Aufbau eines funktionsfähigen Budgetierungs- und Kontrollsystems berücksichtigt werden müssen. Hierzu zählen das Prinzip der Zielvereinbarung, das Prioritätenprinzip, das Verursachungsprinzip, das Verantwortungsprinzip und das Prinzip der Zielkonstanz.¹⁴

Das Prinzip der Zielvereinbarung bezieht sich auf das Zusammenwirken von Bottom-up- und Top-down-Prinzip im Gegenstromverfahren. Hier soll sichergestellt werden, dass die Ziele (Budgets) realistisch formuliert werden, indem man auf die Kenntnisse der örtlichen Markt- und Kundengegebenheiten, über welche die dezentralen Verantwortungsbereiche verfügen, zurück greifen kann. Des weiteren wird hierbei die Akzeptanz der formulierten Ziele durch die Verantwortungsbereiche sichergestellt. Die Teilziele sollen den Gesamtbankerfordernissen entsprechen und zugleich anspruchsvoll fixiert werden, damit sie motivierend wirken. Dabei werden die Ziele nach dem Top-down-Prinzip herunter gebrochen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass alle Verantwortlichen die Zielvorstellungen erhalten, welche die Gesamterfordernisse ausdrücken.

Beim Prioritätenprinzip geht es um den erfolgswirksamen Einsatz der knappen Mittel. Im Budget werden bewusst Schwerpunkte gebildet, wobei andere Verwendungen zurückgestellt werden müssen. Das Verursachungsprinzip bezieht sich darauf, dass jeder nur die Größe planen und verantworten kann, die er selbst beeinflussen kann. Deshalb beziehen sich die Budgetpläne auf die den Entscheidungsträgern direkt zurechenbaren Ergebnis-, Liquiditäts- und Bestandsgrößen.¹⁵ Das Verantwortungsprinzip bezieht sich ausschließlich auf die direkt beeinflussbaren Größen und überträgt jedem Budgetbereich die Verantwortung für die

¹² Vgl. Schierenbeck, H. (1999) S. 597f.

¹³ Vgl. zur Budgetierung im Vertriebsbereich ausführlich z.B. Sikorski, J. (1998).

¹⁴ Vgl. Schierenbeck, H. (1999) S. 600f.

¹⁵ Gemeinkostenblöcke können aufgrund der Unzurechenbarkeit des Ort ihrer Verursachung nicht berücksichtigt werden.

Budgeteinhaltung und das Ergreifen von Korrekturmaßnahmen. Dabei soll auf unteren Führungsebenen unternehmerisches Denken und Handeln gewährleistet werden. Gemäß dem Prinzip der Zielkonstanz wird festgeschrieben, dass einmal festgelegte Budgetgrößen während der laufenden Kontrollperiode nicht mehr verändert werden können. Eine ständige an Umweltbedingungen orientierte Anpassung könnte eine verursachungsgerechte Analyse von Abweichungen erschweren und gegen das Verantwortungsprinzip wirken.

bb) Funktionen einer strategiegerechten Budgetierung und Zielgrößendimensionen

Im Mittelpunkt einer *strategiegerechten* Budgetierung stehen verschiedene Funktionen, die im Folgenden kurz angerissen werden sollen. Als Instrument der *Ressourcenallokation* wird auf Basis der Budgetierung die Mittelzuweisung strukturiert vorgenommen, wobei strategische Vorhaben besondere Berücksichtigung finden können. Budgetierung kann die Auswirkungen der beabsichtigten Strategierealisierung (z.B. bzgl. des Rentabilitätsziels) abzuschätzen helfen (*Prognosefunktion*). „Durch die unmittelbare Interaktion zwischen Budgeteinheiten im Rahmen der Budgeterstellung oder indirekt durch die Abstimmung der Budgetvorschläge im Rahmen der Budgetkonsolidierung kann die Budgetierung dazu beitragen, dass die Ressourcenverteilung entsprechend den strategischen Anforderungen abgestimmt wird.“¹⁶

Der in *monetären Größen* ausgedrückte Ressourceneinsatz *dimensioniert* die Handlungsfreiräume der an der Strategie beteiligten Organisationseinheiten, innerhalb derer sie *eigenverantwortlich* handeln können. Gleichzeitig führt die Budgetierung zu einer *Verpflichtung der vereinbarten geldmäßigen Leistungsziele*, was zu einer gewissen Sicherheit der Entwicklung monetärer Zielsetzung für die Organisation führen kann. In diesem Zuge bietet Budgetierung eine Möglichkeit der *Leistungsbeurteilung* im Rahmen der Strategierealisierung, indem Ist-Leistungen mit den in den Budgets gesetzten Standards verglichen werden. „Der klassischen Annahme zufolge können Budgets über diesen Weg Organisationsmitglieder zu entsprechender strategiegerechter Leistung anregen bzw. motivieren.“¹⁷

Der wahre Kern der Strategie wird durch den Fluss der monetären Mittel aufgezeigt. Die Prioritäten werden über diesen Weg für alle Mitglieder der Unternehmung deutlich. Durch die Bemessung von Budgets haben die dezentralen Entscheidungsträger die Möglichkeit und die Verpflichtung, die Strategie in Bezug auf ihren spezifischen Aufgabenbereich auszufüllen. Insofern erfüllen Budgets eine *Dezentralisierungsfunktion*.

Der folgende Würfel (Abb. 1) zeigt die unterschiedlichen Arten der Differenzierung von Zielen. Hervorzuheben sind die Fristigkeiten der Ziele, die Unterscheidung in monetäre Ziele und Mengen, Zeit- oder Qualitätsziele. Zu unterscheiden sind auch bspw. Sachziele und Wertziele.

¹⁶ Greiner, O. (2004) S. 75.

¹⁷ Ebd. S. 76.

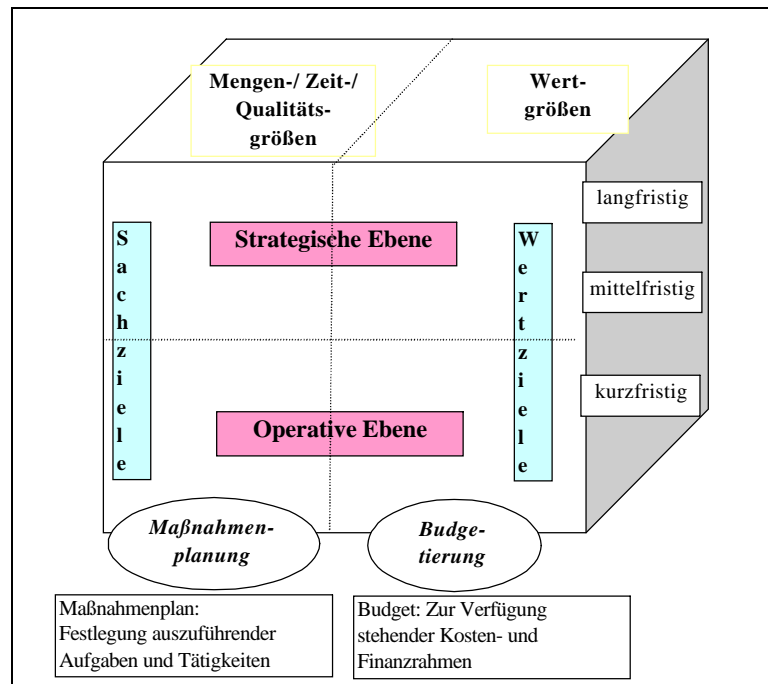


Abbildung 1: Zielgrößendimensionen am Beispiel eines Zielwürfels

Strategien dürfen nicht nur aus vagen Absichtserklärungen bestehen. Sie sollten vielmehr deutliche Hinweise auf *konkrete Maßnahmen* bieten. Dabei besteht in der Literatur keine Einigkeit bezüglich der Frage, ob aus der Strategie heraus zunächst die Sachziele zu definieren seien und daraus im Weiteren die Formalziele abgeleitet werden (*Dominanz der Aktionsplanung*) oder ob die Formalzielplanung (Budgetierung) der Bestimmung der Aktionspläne vorausgeht und damit die Inhalte der Aktionsplanung wesentlich bestimmen sollte (*Dominanz der Formalzielplanung*).

Die Wahrheit dürfte - wie so häufig - in der Mitte zu suchen sein: Formalziele sollten parallel zu angestrebten Sachzielen in den gesamten Planungsprozess eingebracht werden, um die wechselseitige Abstimmung zwischen Formalzielen und Sachzielen frühzeitig zu ermöglichen.¹⁸ Insofern sind Budgets also immer im Zusammenhang mit den *Aktionsplänen* zu erstellen. Dies setzt aber voraus, dass der Planer versteht wie die Prozesse bzw. Geschäfte funktionieren, auf denen die Budgets fußen. Dies führt zwangsläufig dazu, dass die Planung dezentral aufgebaut sein muss, verbunden mit der dann notwendigen Ergebnisverantwortung.

cc) Strategiegerechte Budgetierung und Koordination

Zur Frage der *vertikalen Koordination* von Budgets wird das *Gegenstromverfahren* mit Top-Down-Eröffnung als das geeignete Verfahren angesehen. Dabei sind Top-Down-Elemente zunächst die vom Management vorgegebenen finanziellen Rahmenvorgaben. Je nach dem, wie stark das Top-Management in die Belange der Geschäftsbereiche eingreift, werden auch die für die Budgetierung unerlässlichen nicht-monetären Entscheidungen eingebracht, wie z.B. Marktstellungen in den Kundensegmenten. In Organisationseinheiten, die für die Strategie eine große Rolle spielen und dynamischen Veränderungen ausgesetzt sind, ist ein

¹⁸ Vgl. Preissner, A. (1999) S. 1467.

hoher Partizipationsgrad im Rahmen der Budgeterstellung zweckmäßig. Auch hier gilt generell jedoch, dass die Teilhabe am Budgetstellungsprozess einzelfallabhängig zu betrachten ist.

Zur Sicherstellung der *horizontalen Koordination* ist auf mögliche Kosteninterdependenzen von Handlungen zur Strategierealisierung zwischen den Geschäftseinheiten zu achten. Insofern ist eine sehr gute Kommunikation zwischen den horizontalen Bereichen notwendig. Das Controlling muss hier eine seiner wichtigsten Funktionen übernehmen.

Die richtige zeitliche *Taktung* der Erstellung von strategischen und operativen Plänen ist von großer Bedeutung für die Verankerung der Strategie in den Budgets. Insofern ist zwingend für einen *zeitlichen Zusammenhang* zwischen den verschiedenen Budgetierungshorizonten zu sorgen. (s. hierzu w. u. die Ausführungen zur Mittelfristplanung).

dd) Anspannungs-, Detaillierungs- und Flexibilitätsgrad

Die strategiegerechte Budgethöhe ist sowohl *sachlogisch* zu bestimmen (z.B. über eine Kosten- und Erlösfunktionen im Rahmen der Plankostenrechnung), als auch von der *verhaltensorientierten Sicht* aus zu definieren. Fokussiert man auf die letztere Sichtweise, so spielt die Frage nach der Motivierung/Demotivierung eine Rolle. Als sinnvoll wird dabei eine Budgethöhe angesehen, die zwar anspruchsvolle Ziele setzt, diese Ziele aber mit hoher Wahrscheinlichkeit auch erreichbar sein lässt.¹⁹ Dabei muss der gewählte sog. *Anspannungsgrad* auf die Anforderungen der Strategierealisierung (Kostenführerschaft oder Differenzierung) sowie auf die Bedeutung des Bereichs oder des Vorhabens „für das Ganze“ Rücksicht nehmen.²⁰

Hinsichtlich der Frage nach dem *Detailliertheitsgrad* des Budgets, d.h. der verbindlich vereinbarten Budgetpositionen („Line items“), also bezüglich der Strategierealisierungskompetenz, gibt es auch unterschiedliche Auffassungen.

Der Budgetierung steht das weite Spektrum von der Vereinbarung von Spitzenkennzahlen oder GuV-Positionen bis hinunter zur Aufstellung von Budgets auf Kontengruppen-/Kontenebene offen. Obwohl gewisse mess- und kontrolltechnische und teilweise auch motivationale Argumente für einen hohen Detaillierungsgrad sprechen, werden sie trotzdem häufig abgelehnt. Hohe Detaillierungsgrade wirkten insbesondere *flexibilitäts- und kreativitätshemmend* und führten dazu, dass man sich an Scheingenauigkeiten aufhält und die strategisch wichtigen Themen übersehen werden. Oft werde deshalb über Nebenkriegsschauplätze anstatt über Grundsatzfragen in den Planungsrunden diskutiert.

Die Frage des richtigen Detaillierungsgrades sollte nicht von dem konkreten Budgetbereich (und dessen Geschäftsmodell) bzw. der Hierarchiestufe beantwortet werden. Die Detailliertheit wird auf der Profit-Center-Ebene der Filiale größer sein als auf der Geschäftsbereichsebene.²¹ Im Rahmen des von Horvath & Partners vertretenen *Advanced*

¹⁹ Vgl. Christians, U. / Geheeb, A. / Köhler, D. (2001) S. 28.

²⁰ Vgl. Greiner, O. (2004) S. 119.

²¹ Vgl. ausführlich Kerstien, H. (1995) S. 75ff. zur Budgetierung in Banken.

Budgeting-Konzepts wird deshalb angeregt, statt detaillierter Budgets für nahezu alle Planungsobjekte besser *Globalbudgets* zu vergeben, Detailbudgets hingegen nur dort, wo sie relevant sind.²² Insofern ist es ratsam, sich zumindest an den entscheidenden strategischen Variablen zu orientieren. Hier wird die Verbindung bspw. zur *Balanced Scorecard* hergestellt.²³

Budgets können, wie angesprochen, z.B. bei einem zu weit getriebenen Detailliertheitsgrad zu einem *Verlust der Flexibilität* der Organisation führen. Oft wird es vorkommen, dass unterjährig neue Entwicklungen, Ideen oder sonstige Notwendigkeiten zu Budgetanpassungen mit der Folge von Ressourcenveränderungen führen müssten. Bezüglich dieser Frage, inwieweit es für eine erfolgreiche Strategierealisierung wichtig ist, die Budgets *unterjährig* anzupassen, ist die Diskussion um *starre und flexible Budgets* näher zu betrachten. Starre Budgets werden von den Gegnern als Grundübel verurteilt.²⁴ Je detaillierter und verbindlicher das Budget ist, desto geringer dürften die Reaktionsmöglichkeiten sein. Stattdessen wird die Zurverfügungstellung von Ressourcen in globaler Form – sei es im Rahmen unterjähriger Budgetanpassungen, sei es durch Kapitalfreigaben – flexibel nach Bedarf gefordert. Ändern sich die Planungsprämissen wesentlich, so sollte der Plan auch innerhalb des Jahres überarbeitet und damit aktuell gehalten werden. Insofern wird inzwischen vielfach die Forderung erhoben, statt einem reinen Jahresbezug besser eine *dynamisch rollierende Budgetierung* einzurichten und in diesem Zusammenhang von fixen Budgetzielen wegzukommen und selbstadjustierende relative Ziele anzustreben.²⁵

ee) Budgetierung und Balanced Scorecard

Insbesondere die *Balanced Scorecard* (BSC) spielt in der aktuellen Diskussion im Zusammenhang mit strategischen Steuerungskonzepten eine wichtige Rolle.²⁶ Eine noch so gute Strategie nützt nichts, wenn sie nur auf dem Papier steht. Alle Mitarbeiter sollen sich mit der Unternehmensstrategie identifizieren und ihre tägliche Arbeit daran orientieren. Die BSC besitzt in diesem Sinne Potenzial wegen ihrer hohen *Umsetzungsorientierung*.²⁷

Die BSC stellt sowohl ein *Kennzahlen- wie auch ein Managementsystem* dar (s. Abb. 2).

²² Vgl. Gleich, R. / Kopp, J. / Leyk, J. (2003) S. 461ff.

²³ Vgl. Mensch, G. (2004) S. 447.

²⁴ Vgl. insbesondere die Befürworter der Beyond-Budgeting-„Bewegung“ z.B. Fraser, R / Hope, J. (2001).

²⁵ Vgl. Pfläging, N. (2003) S. 189ff.

²⁶ Vgl. Harengel, J. (2001) und Moser, J.-P. (2001); Wicki-Breitinger, J. (2000) ausführlich für die Ausgestaltung einer bankbetrieblichen Scorecard.

²⁷ Vgl. Christians, U. (2006) S. 108ff.

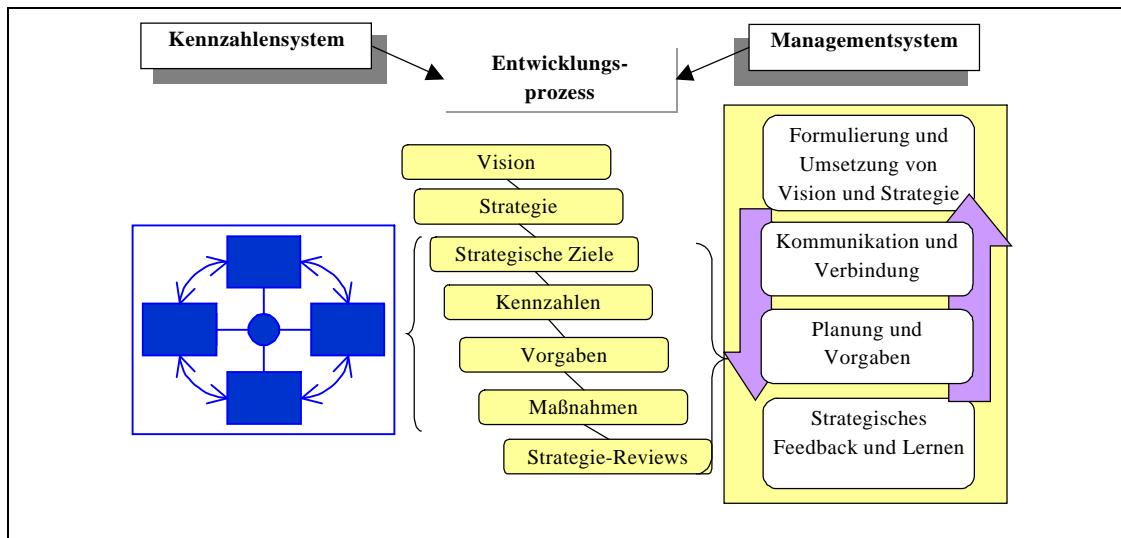


Abbildung 2: Die BSC als Kennzahlen- und Managementsystem²⁸

Ausgehend vom Leitbild bzw. der Vision werden strategische Ziele abgeleitet. Diese Ziele werden mit Kennzahlen gemessen und Maßnahmen zu deren Erreichung hinterlegt. Dabei wird darauf geachtet, dass die strategischen Ziele möglichst ausgewogen auf die wesentlichen Perspektiven des Unternehmens, nämlich der Finanzperspektive, der Kundenperspektive, der Prozessperspektive und der Potenzialperspektive, beziehen.²⁹

Die Bedeutung der BSC liegt insbesondere auch darin, dass durch ihre Einführung zwingend über das Setzen sachbezogener oder qualitativer Ziele nachgedacht werden muss. Am Beispiel des Qualitätsmanagements wird dies deutlich. Die Steuerung allein anhand von Formalzielen und hierzu passenden Kennzahlen (z.B. Deckungsbeitrag) ist prinzipiell *strategieutral*. Ein hoher Deckungsbeitrag kann auch erreicht werden, wenn man das Qualitätsziel nicht verfolgt. Verfolgt die Bank aber eine Qualitätsstrategie, die vor allem die Kundenbindung zum Ziel hat, so ist es zwingend notwendig, qualitative Ziele, wie die Erhöhung der Kundenloyalität, vorzugeben und mit Hilfe von geeigneten Kennzahlen zu messen (z.B. mit Hilfe der „Kundenzufriedenheit“).

Die Verknüpfung zwischen strategischer Planung und operativer Budgetierung kann unter Einsatz der Balanced Scorecard und „rolling forecasts“ vorgenommen werden (s. Abb. 3).

²⁸ Vgl. Schmeisser, W. u.a. (2004).

²⁹ Vgl. zur BSC Petry, M. / Riepenhausen, J. / Klenk, P. (2001) S. 133ff.

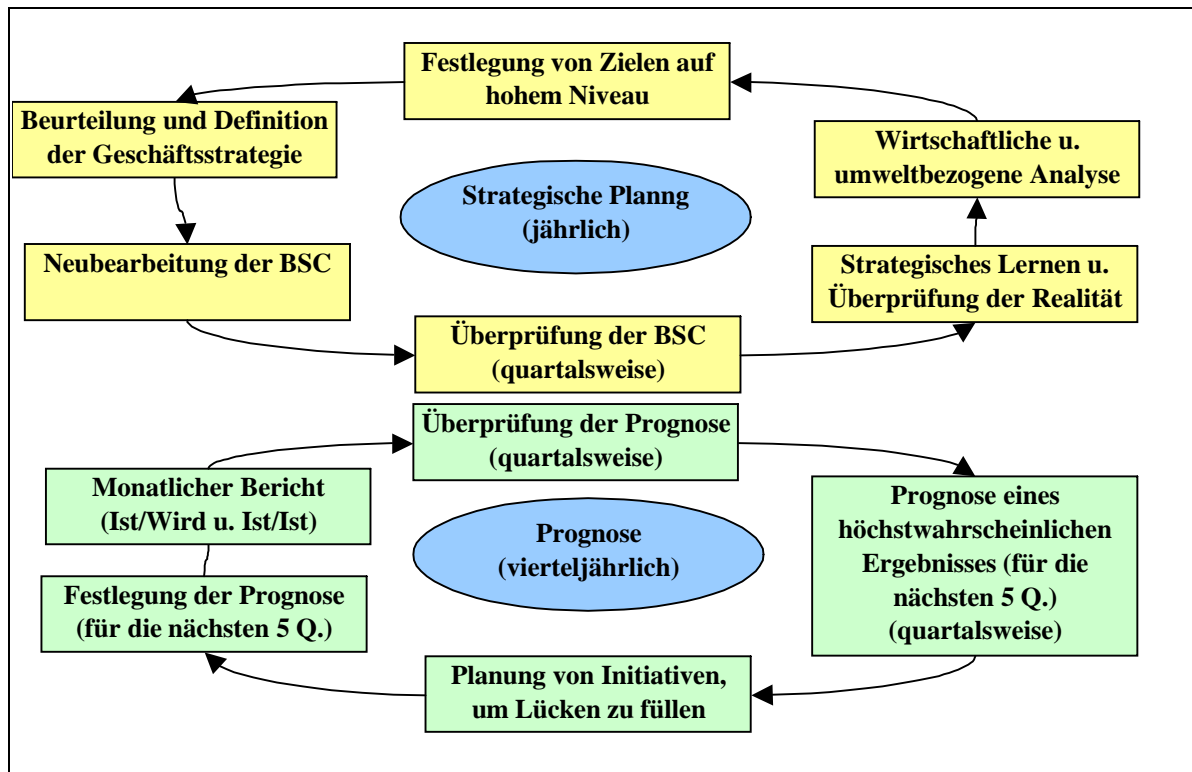


Abbildung 3: Verknüpfung von strategischer und operativer Planung mit Hilfe der Balanced Scorecard³⁰

c) Mittelfristplanung und strategische Budgetierung – Stellenwert und Ausgestaltung in Theorie und Praxis

aa) Zwecksetzung und Stellenwert der Mittelfristplanung

Zwar existiert auch in Banken die Mittelfristplanung (MFP) in der ein oder anderen Form schon seit geraumer Zeit.³¹ Ihr genauer Zweck und die daraus folgende Ausgestaltung wird jedoch in der Literatur nur am Rande behandelt und ist in der Praxis durchaus uneinheitlich. Einig ist man sich, dass die MFP zwischen strategischer und operativer Planung angesiedelt ist.³² Im Vordergrund der Planungsliteratur stehen laut WEBER u.a. „typischerweise entweder die Instrumente der strategischen Planung oder aber der detaillierte Aufbau der Budgetierung und das Ineinandergreifen der einzelnen Pläne“.³³

In vielen Unternehmen stellt die MFP einen *eigenständigen Prozess* dar, der losgelöst von der Budgetierung stattfindet. Das bedeutet, dass das Budgetjahr zweimal geplant wird, und zwar oft in unterschiedlicher Detaillierung. Als sinnvoller wird es angesehen, eine feste Verknüpfung zur operativen Budgetierung herzustellen, indem nämlich das erste Jahr der

³⁰ Quelle: Greiner, O. (2004).

³¹ Vgl. Hoffmann, T. / Christians, U. (1992) S. 84ff., die ein Mittelfristplanungsmodell der Berliner Bank für die gesamtbezogene Ergebnis- und Bilanzplanung aus Anfang der neunziger Jahre vorstellen.

³² Vgl. Welge, M. / Al-Laham, A. (2003) S. 414ff.

³³ Weber, J. / Hufschlag, K. / Pieroth, G. (2003) S. 7.

MFP praktisch dem der Budgetplanung entspricht. Beide Planungen arbeiten hier insofern auch mit weitgehend identischen Datengerüsten.³⁴

Die MFP kann aus der Strategischen Planung abgeleitet werden oder sie ist eher eine Fortschreibung der Budgets auf die nachfolgenden Jahre. Entsprechend der Befragungsstudie von WEBER u.a. stimmen die meisten Top-Manager zwar der theoretischen Forderung zu, dass die MFP der *Konkretisierung der Strategie* gilt. Inwieweit dies aber auch auf den dezentralen, unteren Hierarchieebenen so gesehen wird, ist fraglich. Gerade hier dürfte das Fortschreibungsdenken weitaus stärker etabliert sein.³⁵

Üblicherweise findet die strategische Planung, die sich auf einen längerfristigen Planungshorizont bezieht und auf die Betrachtung von „Business Cases“ tendenziell ausgerichtet ist, im Vorfeld der Budgetierung statt. Die MFP baut anschließend auf den Zielvorgaben und Maßnahmen der strategischen Planung auf. Die Frage ist, inwieweit die MFP in die unteren Hierarchieebenen „herunter“ kommuniziert wird.

bb) Verbindlichkeitsgrad und Anreizfragen der Mittelfristplanung

Neben den angesprochenen Instrumenten der Balanced Scorecard und der kurzfristigen Budgetierung kann auch die MFP zur Koordination und Steuerung eingesetzt werden. Über die MFP werden prinzipiell mittel- bzw. langfristig wirkende Maßnahmen, insbesondere Investitionen in Sachmitteln, Gebäuden und qualifiziertes Personal, geplant und deren Auswirkungen auf Erfolgsentwicklung abgeschätzt. Die MFP kann völlig unterschiedlich konzipiert werden. Das Spektrum geht von einer mittelfristigen Bilanzsimulation bis hin zu einer detaillierten Geschäftsfeldplanung, die nicht nur Wert- sondern auch Mengenangeben beinhaltet.

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der MFP als Steuerungsinstrument ist die *Verbindlichkeit* der geplanten Zahlen und Maßnahmen. Insbesondere die Einhaltung der Personalplanungen wird in der Praxis als wichtig angesehen. Dies wohl vor allem wegen der damit zusammenhängenden längerfristigen Kostenbindung. Insgesamt aber wird hauptsächlich der Einhaltung der geplanten Gesamtergebnisse, weniger der Komponenten eine große Bedeutung zugemessen. WEBER u.a. kommen zu dem Ergebnis, dass das Commitment für die MFP tatsächlich vorhanden sei, aber doch wohl leicht überschätzt würde.

Obwohl die MFP ein langfristiges Denken im Unternehmen nicht „automatisch“ fördert, legt sie doch kurzfristig umsetzbare *Etappenziele* fest, die implizit zu einer Erreichung der langfristigen Ziele beitragen. Die *Maßnahmenumsetzung* ist zu diesem Zweck regelmäßig und vollständig zu überprüfen, was im Rahmen des regulären Controlling-Zyklus oder im Rahmen eines *Projektcontrollingsystems* geschehen kann. Auch sollte an die Umsetzung der Maßnahmen eine Managementbewertung „angedockt“ werden. Eine wichtige Anforderung, um die Steuerungsqualität der MFP zu erhöhen, wäre also, geeignete *Anreize* mit der

³⁴ So die empirischen Befunde der Benchmark-Studie von Weber, J. / Hufschlag, K. / Pieroth, G. (2003) S. 11.

³⁵ Vgl. ebd. S. 13.

Realisierung der MFP zu verknüpfen (z.B. Anreize zur Erreichung der in der MFP identifizierten Maßnahmen).³⁶

Große Bedeutung kommt einer *realistischen Prognose* der erwarteten Entwicklung zu. In der Praxis wird diese Anforderung immer wieder durch den sog. *Hockey-Schläger-Effekt* konterkariert. Er bringt zum Ausdruck, dass die Planenden systematisch zu optimistische Werte (insbesondere im Absatzbereich) ansetzen. Insofern ist die genaue Dokumentation der der Schätzung zugrunde liegenden Prämissen zu fordern. Ursachen für den Effekt liegen in der Taktik der Ressourcensicherung, in der Wirkung von (kurzfristig orientierten) Anreizsystemen und in Interessenkonflikten der Planenden. Eine sinnvolle Lösung wäre die Erweiterung der traditionellen Soll-Ist-Vergleiche durch *Plan-Plan-Vergleiche*. Auf diese Weise könnten die tendenziell zu optimistisch planenden Einheiten auf realitätsgerechtere Planansätze gebracht werden.³⁷

Prinzipiell ist die MFP als starr zu charakterisieren. Szenarioanalysen innerhalb der Strategiebewertung können zur Flexibilisierung insofern beitragen, als sie auf ungeplante Maßnahmen die richtigen Antworten finden helfen (z.B. durch das Vorhalten von Schubladenplänen). Unterjährige Anpassungen der MFP im Sinne eines komplett neuen Durchplanens sind selten und im Regelfall wegen des Aufwands nicht zu empfehlen.³⁸

Die Entscheidung über den *Planungshorizont* hängt vom Geschäftsmodell und dessen Investitionszyklen ab. Dabei ist darauf zu achten, dass der Planungshorizont zwischen den Geschäftsfeldern nicht unnötig voneinander abweicht. Die Vergleichbarkeit der Bereiche und die Konsolidierung der Bereichspläne würde dadurch erschwert.³⁹

Investitionen in Standorte, Anlagen, Personal, Produkte oder Märkte sind ein zentrales Element zur Strategieumsetzung durch die MFP. Nach WEBER u.a. ist es wichtig, „dass neben der Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten auch die Maßnahmen zur Unterstützung und zum Erhalt des laufenden Geschäfts Gegenstand der MFP sind. Nur so kann die MFP eine ihrer zentralen Koordinationsrollen spielen, nämlich den Ressourceneinsatz zwischen geschäftserhaltenden und expansiven Maßnahmen auszubalancieren.“⁴⁰ Auf diesen Punkt wird im Folgenden eingegangen.

cc) Konzeptionelle Fragen einer strategischen Budgetierung

Eine wichtige Forderung in der Theorie ist die *Trennung des Budgets* in Bezug auf die Auswirkung auf das bestehende Geschäft. Es wird prinzipiell als förderlich für die Strategierealisierungskompetenz angesehen, wenn ein Unternehmen seine Budgets in einen *operativen Teil*, der den Organisationseinheiten zur Erfüllung ihrer regulären Leistungserstellung zugestanden wird (Organisationsbereichs-Budgets), und in einen Teil, der Mittel für temporäre Einzelvorhaben, die mit dem Absatz oder der Erstellung der laufenden

³⁶ Vgl. ebd. S. 25.

³⁷ Vgl. ebd. S. 27.

³⁸ Vgl. ebd. S. 37f.

³⁹ Vgl. ebd. S. 29.

⁴⁰ Ebd. S. 34.

Periode nicht unmittelbar zusammenhängen (Investitions-, Projekt- oder Programmbudgets), trennt.⁴¹ Es geht also darum, die Ressourcenströme zu differenzieren in solche, die eher zur Beibehaltung des bestehenden Geschäfts und solche, die eher zur Veränderung des bestehenden Geschäfts dienen (s. Abb. 4).

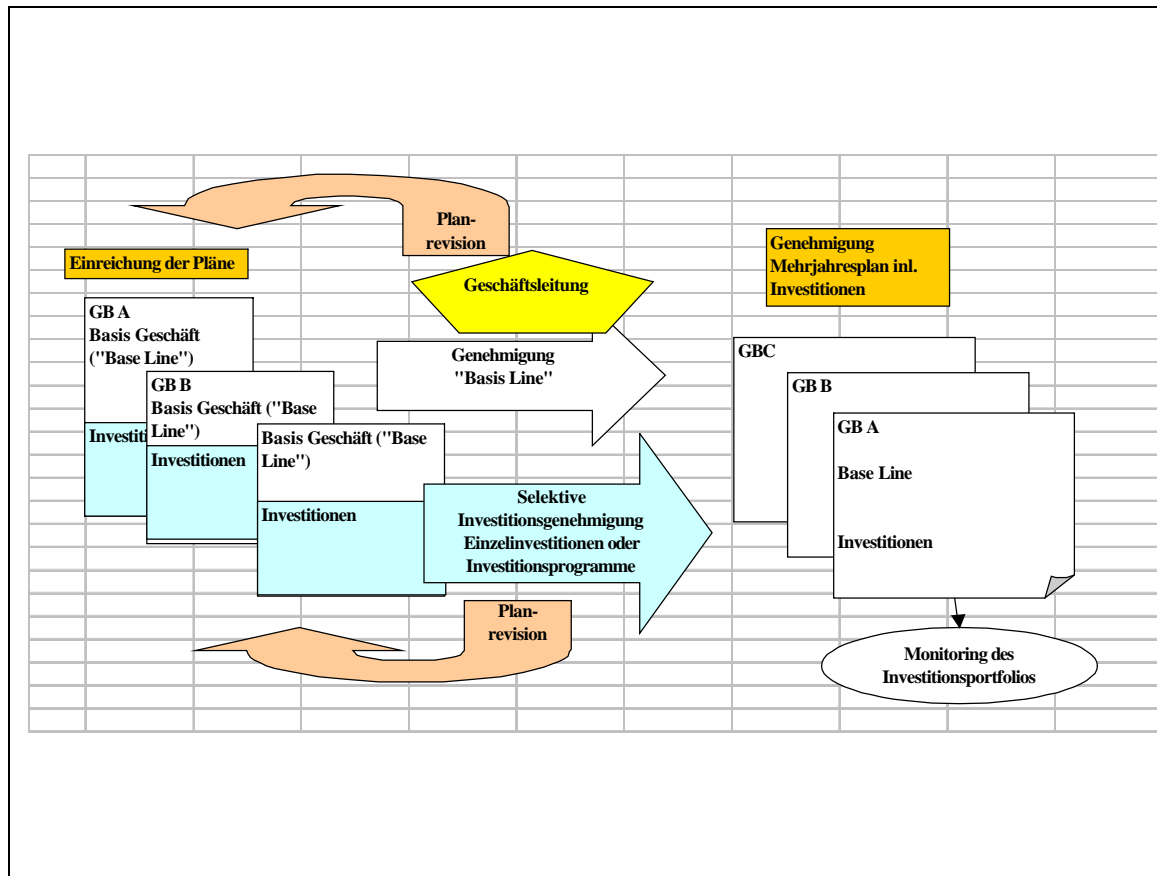


Abbildung 4: Investitionsentscheidungen im Rahmen der mehrjährigen Budgetplanung

In diesem Sinne sollten strategische Pläne Hinweise darauf geben, in welchen Bereichen Maßnahmen zur Realisierung der verfolgten Strategie nötig sind und wo ggf. die bestehende Vorgehensweise beizubehalten wäre. Hierdurch darf man eine bessere Verzahnung von strategischer und operativer Planung erwarten, ebenso wie eine Verdeutlichung der strategischen Schwerpunkte offensichtlich wird. Das Aufbrauchen strategischer Mittel für operative Maßnahmen wird hierdurch leichter verhindert, und die Kurzsichtigkeit der Ressourcenzuweisung wird vermieden. Nicht zuletzt werden strategische Vorhaben ausreichend dotiert, weil der Ressourcenbedarf transparent und kalkulierbar wird.

Ein wesentlicher Teil einer strategiegerechten Budgetierung stellt mithin die *strategische Budgetierung* dar.

Vergegenwärtigt man sich noch einmal die wichtigsten Gründe für die Übersetzung von Maßnahmen in Wertgrößen, so wird der Sinn von strategischen Budgets deutlich. Mit Budgets soll die Möglichkeit geschaffen werden, die finanziellen Auswirkungen von Maßnahmen abzuschätzen und deren Finanzierbarkeit zu beurteilen. Darüber hinaus wird es

⁴¹ Vgl. ebd. S. 92f.

möglich, die Erfolgsrechnung zu planen. „Weiterhin können überall dort Budgets verwendet werden, wo die einzuleitenden Maßnahmen noch nicht bekannt sind und man es den Budgetverantwortlichen z.B. aus Motivationsgründen überlassen will, entsprechende Handlungen auszuwählen.“⁴²

Budgets werden mit Blick auf die strategische Steuerung eingesetzt, um die finanziellen Folgen von Strategien und Strategieumsetzungen abschätzen zu können. Diese Funktion übernimmt die mittelfristige Business Planung heutzutage in den meisten größeren Banken. Außerdem sind strategische Budgets sinnvoll, um nicht alle notwendigen Umsetzungsmaßnahmen en detail planen zu müssen.

Ein Vorschlag hierzu wurde bereits von LEHMANN vor einigen Jahren veröffentlicht. Nach seiner Konzeption (s. Abb. 5) soll ein in wertmäßigen Größen formulierter Plan zur langfristigen Existenzsicherung erstellt werden, der für jeden Verantwortungsbereich in der Bank für die Planperiode die langfristigen Erlöse und Kosten von Erfolgs- und Fähigkeitspotenzialen ausweist.⁴³ Im Gegensatz zu operativen Budgets, die Output und Input wertmäßig miteinander in Form von periodenbezogenen Kosten und Erlösen verbinden, sind *strategische Budgets* auf (*externe*) *Erfolgspotenziale* und *Fähigkeitenpotenziale* bezogen. Sie werden ebenfalls wertmäßig abgebildet, und zwar in Form von *langfristigen Erlösen und Kosten*. Es bestehen weitgehende prozessuale und strukturelle Parallelen zwischen den beiden Budgetebenen.

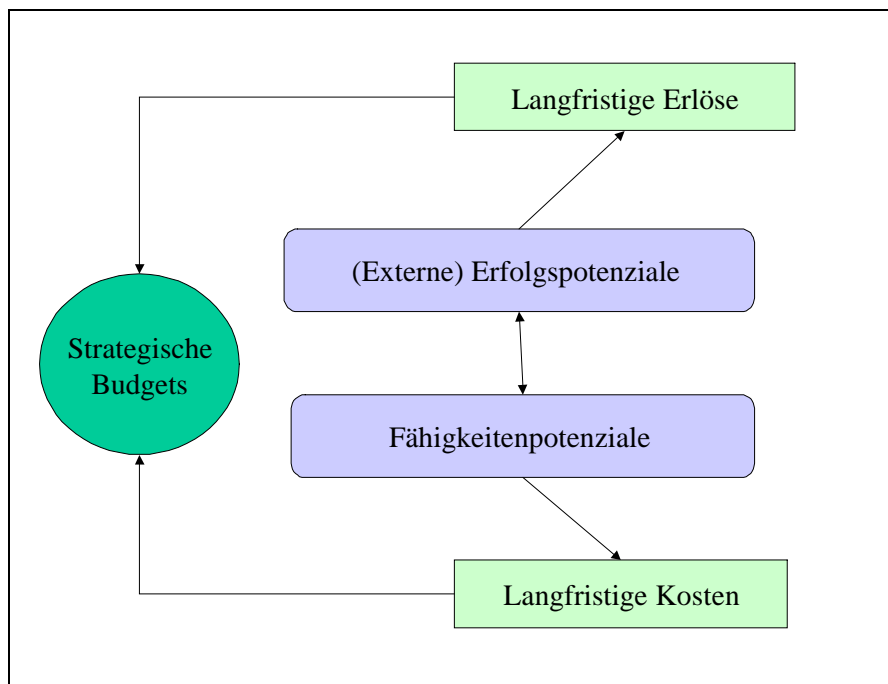


Abbildung 5: Strategische Budgets⁴⁴

⁴² Rieg, R. (2004) S. 474.

⁴³ Vgl. Lehmann, F.O. (1993) S. 52.

⁴⁴ Quelle: Lehmann, F.O. / Weber, J. (1990) S. 94.

dd) Kritische Würdigung des Einsatzpotenzials einer strategischen Budgetierung

Mit Hilfe der strategischen Budgets kann die Bankstrategie *formalzielorientiert* abgebildet werden. In Form von Eckwerten bilden sie die Ausgangspunkte für die operative Planung. Hinter den strategischen Budgets steht die *sachliche Konkretisierung strategischer Ziele*. Obwohl sie weniger detailliert sind und auch nicht den gleichen Verbindlichkeitsgrad wie operative Budgets haben, bedeutet es doch, dass strategische Budgets dazu autorisieren, *Aktionsprogramme* (und damit Ausgaben) für den Aufbau neuer und die Erhaltung von gegebenen Erfolgspotenzialen durchzuführen. Darüber hinaus haben sie sicherzustellen, dass Ressourcenzuweisungen und damit evtl. verbundene Kosteneinsparungen nicht nach dem „Rasenmäherprinzip“ (gleichmäßige Kürzung) sondern strategisch selektiv zur Vermeidung negativer Performanceauswirkungen vollzogen werden.

Es geht in dieser Sichtweise nicht um die Erstellung der unmittelbar anstehenden (operativen) Budgets. Auch handelt es sich nicht um eine Erstellung vollständiger Budgets, weil alle anderen Ressourcen, mit Ausnahme der zur Aufrechterhaltung und Aufbaus von Erfolgs- und Fähigkeitspotenzialen, ausgeblendet werden.

Gerade hierin wird jedoch, nach OEHLER, der Schwachpunkt in der praktischen Umsetzung gesehen. Es müsse bezweifelt werden, „dass eine Trennung zwischen strategischem und operativem Budget konsequent vorgenommen werden kann.“⁴⁵ Maßnahmen zielen häufig gerade darauf ab, operative Abläufe zu verändern, indem z.B. eine Aktivität entfällt (Teilprozessverschlankeung). Darüber hinaus wird die Gefahr gesehen, dass Strategien nicht konsequent „bis unten“ umgesetzt werden können, wenn man fortlaufende Aktivitäten nicht an die Strategie koppelt. Außerdem besteht durch den Add-on-Charakter der strategischen Budgets nur ein geringer Druck auf die Kosteneffizienz der fortlaufenden Prozesse.

Gleichwohl sollte man nicht auf den expliziten Ausweis von Budgets für bedeutende strategierelevante Aktivitäten verzichten. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, „wo sich die Strategieumsetzung großen Informationsproblemen und hohen Anreizproblemen gegenüber sieht“.⁴⁶

⁴⁵ Oehler, K. (2002) S. 88.

⁴⁶ Rieg, R. (2004) S. 479.

3. Strategiegerechte Budgetierung und Mittelfristplanung in deutschen regionalen Banken

Die nachfolgende Darstellung referiert markante Resultate aus der Befragung verschiedener kleinerer und mittelgroßer Banken in Deutschland. Aufgrund der zu geringen Fallzahl der Untersuchung kann und wird allerdings keine repräsentative Bestandsaufnahme angestrebt. Gleichwohl wird man eine recht gute Vorstellung im Hinblick auf die eingesetzten Planungs- und Budgetierungssysteme gewinnen.

a) Budgetierungspraxis

aa) Vorhandensein einer formulierten und kommunizierten Strategie

Ausgangspunkt einer strategiegerechten Budgetierung ist zwingend das Vorhandensein einer expliziten, kommunizierten Strategie.

Die Frage, ob und inwiefern es eine *schriftlich fixierte Strategie* gibt, wurde – bis auf zwei Ausnahmen – von den Instituten bejaht. Allerdings ist der *Kommunikationsgrad der Strategie* sehr unterschiedlich. In einer Bank bspw. besaßen nur die Vorstandsmitglieder präzise Kenntnis über die Strategie. Oft haben nur die oberen Führungsebenen genaueren Einblick in die Strategie der Bank. Es zeigt sich zudem, dass die Banken unter dem Terminus „Bankstrategie“ durchaus Unterschiedliches verstanden. Im Rahmen der Strategieformulierung sind bekanntlich die *Gesamtbankstrategie*, die z.B. die Portfoliozusammensetzung der Bank und mögliche Synergieeffekte zwischen den Geschäftsfeldern zum Gegenstand hat, von den dezentralen *Geschäftsfeld-/ Wettbewerbsstrategien und Funktionale (Ressourcen)Strategien* zu unterscheiden.

Viele Banken besitzen mittlerweile eine strategische *Geschäftsfeldsegmentierung*, die hauptsächlich auf Kundengruppen (auch zum Teil auf Produktgruppen) ausgerichtet ist. So besitzen die Kreditinstitute in aller Regel mindestens ein Privatkunden-/ Retailkundensegment, ein Firmenkundensegment und einen zentralen Treasury-Bereich, der für die Aktiv-Passiv-Steuerung zuständig ist. Eine divisionale Organisation hingegen, in der die Vorstandsressorts nach der Verantwortlichkeit für SGF / Divisionen zugeschnitten sind und Divisionen in Form von Investment-Centers⁴⁷ organisiert sind, existiert nur bei den größeren Instituten. In einer großen Volksbank wurden z.B. sechs SGF⁴⁸ definiert, damit eine präzise strategische Steuerung erfolgt. Im Rahmen der Mittelfristplanung konkretisiert die Geschäftsleitung dieser Bank ihren Ergebnisanspruch an diese Geschäftsfelder und wertet sie jährlich im strategischen Reviewprozess aus.

⁴⁷ Ein Investment-Center hat nicht nur Kosten- und Erlösverantwortung, sondern erhält zusätzlich die Kompetenz über Investitionsmittel in eigener Verantwortung zu entscheiden.

⁴⁸ Die Strategischen Geschäftsfelder umfassen Privat- und Geschäftskunden, Individualkunden, Firmenkunden; Unternehmen und Institutionelle Kunden, Immobilienkunden und den Eigenhandel.

bb) Bedeutung von Profit-Center-Konzepten mit Rentabilitäts- bzw. Deckungsbeitragszielen

Inwieweit *finanzwirtschaftliche Kennzahlen* (Rentabilitäten oder Deckungsbeiträge) oder gar *wertorientierte Zielgrößen*, wie Economic Value Added (EVA) oder risikoadjustierte Kennzahlen (wie RAROC oder RORAC) zum Einsatz kommen, ist abhängig von der Größe und der Kapitalmarktorientierung der Bank. Auf der Ebene der Geschäftsfelder, falls diese Divisionscharakter besitzen, werden generell Rentabilitäts- oder Übergewinngrößen als Performance-Measures eingesetzt. Auch in den unteren Hierarchieebenen (z.B. in den dezentralen Profit-Centern, wie den Filialen, oder auch in den zentralen Profit-Centern) findet man in größeren Banken häufig Ziele, die finanzorientiert sind. Den Profit-Centern werden dabei Rahmendaten vorgegeben, zu denen auch Gewinnansprüche bzw. Rentabilitätsgrößen, wie Return on Equity (RoE), zählen.

Eine *Deckungsbeitragsrechnung* dient dazu, die Produkte einer Bank zu kalkulieren, um so die Vorteilhaftigkeit für das Institut zu ermitteln. Die Grundlage für diese Berechnung bildet die Einzelgeschäftsebene. Auf dieser Ebene werden der Deckungsbeitrag und damit die Erfolgsbeiträge eines jeden Geschäftes kalkuliert. Die einzelnen Erfolgsbeiträge der Geschäfte dienen als Grundlage für verschiedene Auswertungen auf unterschiedlichen Aggregationsebenen. Der Controlling-Würfel visualisiert diese Auswertungsdimensionen in der folgenden Abbildung:

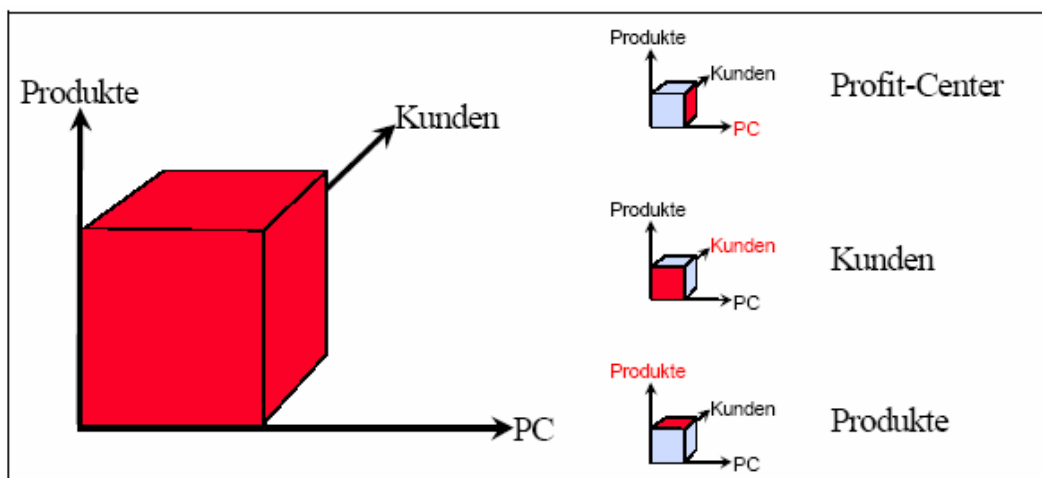


Abbildung 6: Der Controlling Würfel

Als Unterstützungswerkzeug für die Steuerung des Vertriebes werden unterschiedlich ausgestaltete *Deckungsbeitragschema* herangezogen, welches z. B. in einer Beispiel-Volksbank als DB III-Rechnung konzipiert ist und drei Erfolgsquellen wiedergibt:

Profit-Center	Ergebnisquellen
Zinskonditionsbeiträge Aktiv	Vertriebsbank Standardstückkosten fehlen
+ Zinskonditionsbeiträge Passiv	
+ Zinsähnliche Erträge	
= Deckungsbeitrag I	
+ Provisionsergebnis	Produktionsbank Standardstückkosten fehlen
= Deckungsbeitrag II	
- Standard-Risikokosten	
= Deckungsbeitrag III	Risikobank
- direkte Personalkosten	
- direkte Sachkosten	
= Deckungsbeitrag IV	
+ Risikoergebnis	
= Ergebnis der Organisationseinheit	

Abbildung 7: Profit-Center-Ergebnisrechnung und die Ergebnisquellen bei einer Volksbank

Sofern das Ziel eine *Abbildung der Vertriebsleistung* ist, müssen die Ist-Kosten durch Standardstückkosten ersetzt und das Risikoergebnis entfernt werden. Denkbar ist aber auch eine *Rentabilitätsmessung der Profit-Center*. Um diesen Zweck erfüllen zu können, ist es notwendig, alle drei Erfolgsquellen in die Deckungsbeitragsrechnung zu integrieren. Dies bedeutet, dass ein Austausch zwischen den Ist-Kosten und Standardstückkosten erfolgen muss. Im Anschluss daran findet eine Hinzurechnung des Produktivitätsergebnisses des Profit-Centers statt, so dass als Resultat die Rentabilität des gesamten Vertriebsstandortes, wie in der folgenden Abbildung zu ersehen ist, abgebildet wird.

Profit-Center Rentabilität	Ergebnisquellen
Zinskonditionsbeiträge Aktiv	Vertriebsbank
+ Zinskonditionsbeiträge Passiv	
+ Zinsähnliche Erträge	
= Deckungsbeitrag I	
+ Provisionsergebnis	Risikobank
= Deckungsbeitrag II	
- Standard-Risikokosten	
- Standard-Stückkosten	Produktionsbank
= Deckungsbeitrag III	
+ Risikoergebnis	
= Deckungsbeitrag IV a	
+ Produktivitätsergebnis	
= Deckungsbeitrag IV b	

Abbildung 8: Rentabilität des Profit-Centers

Bei kleineren Sparkassen und Volksbanken werden *Profit-Center-Steuerungskonzepte* (zumindest in den befragten Banken) *nicht eingesetzt*. Zu beobachten ist, dass anstatt der in

größeren Instituten vorherrschenden Profit-Center-Deckungsbeitrags-Steuerung dort eine *Volumensteuerung* mit *ausgeprägter Top-Down-Zielvorgabe* existiert. Den Vertriebsstellen werden danach zentral Volumina und Stückzahlen als Vertriebsziele vorgegeben. Eine Sparkasse berichtet: „Die Profit-Center-Rechnung zur Unternehmenssteuerung sowie Erfolgs- und Leistungsmessung findet in unserem Hause keine Anwendung.“ Der Vertrieb wird hier in aller Regel durch ein *Zielsystem* mit verschiedenen Zielgrößen gesteuert. Dazu gehören u.a. der Absatz bilanzwirksamer Produkte (Kundeneinlagen), die Neukundengewinnung in einzelnen Kundensegmenten und die Vermittlung von Verbundprodukten (z.B. Versicherungen, Bausparprodukte).

Dass die Profit-Center-Steuerung in kleineren Instituten nicht eingesetzt wird, hängt wohl im Wesentlichen damit zusammen, dass kleinere Banken nur selten über eine eigene *Stückkostenrechnung* verfügen. In diesem Fall kann auch eine aussagefähige Profit-Center-Deckungsbeitragsrechnung nicht erstellt werden.

cc) Zielvereinbarung / Zielfestlegung und die Ausgestaltung des Gegenstromverfahrens

In die Planung und Simulation der zukünftigen *Bilanzstruktur*, die, wie noch gezeigt wird, bei kleineren Bankhäusern im Mittelpunkt der quantitativ-strategischen Planung steht, gehen wesentliche Eckpunkte aus der *dezentralen Vertriebsplanung* ein.

Hierzu bedienen sich alle untersuchten Banken des Instrumentes der *Zielvereinbarung*. Allerdings ist der Grad an Einflussmöglichkeiten seitens der Mitarbeiter bzw. unteren Führungskräften durchaus unterschiedlich.

Im Rahmen des Planungs- und Zielvereinbarungsprozesses, der bei fast allen Banken im sog. *Gegenstromverfahren* abläuft, werden die Top-down ermittelten Rentabilitätsvorgaben dann von den unteren Instanzen planerisch „mit Leben gefüllt“. In den Zielvereinbarungsprozess werden in den mittelgroßen Regionalbanken oft sogar auch die unteren Managementebenen (Filialleiter, Teams) einbezogen. D.h. es werden dort die Volumina und Stückzahlen, d.h. insbesondere die Kundenzahlen, Kundenvolumina und Produktnachfragestrukturen, wie auch Zinsmargen und Provisionserlöse und Risikokosten in eigener Verantwortung und entsprechend den Kenntnissen des Marktes „vor Ort“ prognostiziert und geplant.

Ein Beispiel für eine stark ausgeprägte *verhandlungsorientierte Zielvereinbarungsmethodik* bietet eine (mittelgroße) Volksbank. Die Top-Down-Planung dort entwickelt eigene Vorstellungen für die Marktbereiche und Kostenplanung; Ressourcenmanager / Marktbereiche planen dann Bottom-up. Im Zielvereinbarungsgespräch müssen beide Seiten ihre Vorstellungen begründen; es kann somit auch dazu kommen, dass sich ein Geschäftsleiter mit seinen Vorstellungen durchsetzt.

Der Vorstand legt in dieser Volksbank in einer jährlichen Klausurtagung die Top-Down Vorgaben für die Gesamtbank fest. Diese Werte gilt es, auf die SGF zu verteilen. Die Planung wird durch eine Gesamtbankergebnisrechnung komplettiert. Diese beinhaltet das betriebswirtschaftliche Ergebnis sowie das GuV-Ergebnis, welches die Grundlage für die Dividendenzahlung und Reservebildung im nächsten Jahr bildet. Die festgesetzten Zielgrößen

dienen als Richtlinien für die nachgelagerte Bottom-Up-Planung. Sämtliche Vertriebseinheiten, Marktfolgebereiche und zentrale Abteilungen planen ihre Kosten, Risiken und Erträge, die sie für das nächste Jahr als erreichbar bzw. notwendig erachten. Unterstützt wird dieser Planungsprozess durch die Bereitstellung von Hochrechnungen, Jahresplanwerten und kumulierten Ist-Jahreswerten, die das Controlling für die Planungsverantwortlichen erstellt. Die Ergebnisse werden im Anschluss daran auf Gesamtbankebene verdichtet und mit den Vorgaben des Vorstandes abgeglichen. Die anschließenden Zielvereinbarungsgespräche zwischen Vorstand und mittlerem Management bringen die beiden Zielvorgaben aus Bottom-Up- und Top-Down-Planung auf eine abschließende Plangröße, die letztendlich verbindlich für beide Parteien ist.

Nach der Planung gilt es, die verabschiedeten Plangrößen mit den erreichten Ist-Werten zu vergleichen, um einerseits eine Mitteilung über die Zielerreichung zu erhalten und andererseits ein Instrument für Gegensteuerungsmaßnahmen zu besitzen. Für die Gesamtbank und das Mid-Management erfolgt dies anhand des betriebswirtschaftlichen Monatsreports. Der betriebswirtschaftliche Monatsreport stellt einen einheitlichen standardisierten Bericht dar, der einmal im Monat vom Controlling erstellt und an die Managementebene verteilt wird. Jeden Monat präsentiert der Bereichsleiter des Controlling/Rechnungswesens die Ergebnisse des Berichtes im Vorstand und diskutiert mit den Mitgliedern über die Entwicklungen. Im Rahmen dieser Sitzung verteilt der Vorstand ggf. Arbeitsaufträge an verschiedene Bereiche der Bank bzw. fordert weitere Ergebnisuntersuchungen ein, die Aufschluss über eventuelle Planabweichungen gewähren.

Insgesamt ist jedoch zu konstatieren, dass die *Top-Down-Orientierung* in kleinen, regionalen Banken stärker ausgeprägt ist als bei großen, überregionalen Instituten. Zwar gilt das *Gegenstromverfahren* allenthalben, doch sind die *Partizipationsgrade der unteren Managementhierarchien* in Form einer Bottom-Up-Planung deutlich unterschiedlich ausgeprägt.

Die ausgeprägte Top-down-Orientierung ist möglicherweise damit zu erklären, dass kleinere Sparkassen und Volksbanken im Vergleich zu den Großbanken in einem verhältnismäßig überschaubaren und homogeneren regionalen Gebiet operieren (→ „Nähe zum Markt“). D.h. die zentralen Marktunterstützungsbereiche haben verhältnismäßig ausgeprägte Kenntnisse der Region, so dass sie relativ profunde Prognosen für die Zielableitung abgeben können. Die Einbindung der Vertriebsverantwortlichen auf den unteren Ebenen wird damit weitgehend hinfällig.

Die *Dauer des Planungsprozesses* ist ebenfalls von der Größe der Bank abhängig. Tendenziell und erwartungsgemäß konnte die Beobachtung gemacht werden, dass kleinere Häuser auch kürzere Planungsauern aufwiesen. In einer größeren Volksbank dauert der Planungsprozess aufbauend auf den Halbjahresergebnissen ca. 8 Monate. Bei den Sparkassen endet der Planungsprozess zwingend noch im alten Jahr zur Verwaltungsratssitzung im Dezember.

dd) Rolle der Potenzialorientierung und des Benchmarking bei der Zielfestlegung

Im Rahmen der strategiegerechten Budgetierung wird eine stärkere Betonung des *Benchmarking*⁴⁹ sowie der *Marktpotenzialorientierung* gefordert.⁵⁰ Erfahrungen des Autors wie auch die Befragungen zeigen, dass die Orientierung der Vertriebsziele an *Marktpotenzialdaten* bislang in kleineren Banken, aber durchaus auch in größeren Instituten nur rudimentär vorhanden ist (Ähnliches gilt für das Benchmarking !). In der Literatur wird bspw. der Einsatz von mikrogeographischen Daten und regelmäßig erstellter, aktueller Marktforschungsdaten für zweckmäßig gehalten.⁵¹ Der Ostdeutsche Sparkassen- und Giroverband OSGV beispielsweise entwickelte vor einiger Zeit zu diesem Zweck ein *Marktpotenzialdatensystem*, welches er seinen Verbandsmitgliedern zur Verfügung stellt.⁵² Die größeren Banken sind in dieser Beziehung weiter vorangeschritten, werden doch z.B. in der Bankgesellschaft Berlin Marktpotenzialdaten für die Vertriebszielvorgabe eingesetzt.⁵³

In den meisten kleineren Häusern hingegen verläuft der *Planungs- und Budgetierungsprozess* für den *Vertriebsbereich* in etwa so, wie es im folgenden Beispiel geschildert wird:

Fallbeispiel: Raiffeisenbank-Volksbank⁵⁴

Im Herbst, i. d. R. Anfang Oktober, beginnt die *Vertriebsplanung* für das darauf folgende Jahr. Die VR-Bank geht dabei gleichzeitig in den Richtungen Top-down und Bottom-up vor: Top-down vom Vertriebsvorstand und Bereichsleiter Marketing und Vertriebssteuerung; Hierbei wird von der durchschnittlichen Geldvermögensbildung privater Haushalte ausgegangen und davon Steigerungsziele für die komplette Einlagenseite abgeleitet. Diese werden noch einmal in einzelne Produktbereiche herunter gebrochen und mit mutmaßlichen Potenzialen in den einzelnen Marktbereichen abgeleitet.

Die Marktbereichsleiter versuchen, selbst eine Einschätzung für die Absatzziele im nächsten Jahr zu geben. Beide Zahlenkolonnen werden mit den Marktbereichsleitern besprochen. Zumeist liegen sie nicht weit auseinander. Das Besprechungsergebnis ist der Vertriebsplan. (Die Erfüllung der Ziele werden auf monatlicher Basis mit den Marktbereichsleitern besprochen und versucht, mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern, wenn die Ziele nicht erreicht werden.)

An externen Daten werden in *geringem Umfang* auch die *Marktpotenzialanalyse* der Fiducia eingesetzt, um z.B. die Altersreichweiten in einzelnen Ortschaften zu berücksichtigen. („Sind wir beispielsweise unterdurchschnittlich in den Altersklassen 0-14 Jahre vertreten, verstärken wir dort unsere Vertriebsaktivitäten in Sparprodukten wie Primagirol oder sonstigen jugendaffinen Angeboten.“)

⁴⁹ Vgl. Siebert, G. (2002) S. 12ff.

⁵⁰ Vgl. Weber, J. / Linder, S. / Hirsch, B. (2004).

⁵¹ Vgl. Munzer, I. (2000).

⁵² Vgl. Vortrag von Klemmer / Tönsmann zum Thema Potenzialorientierte Vertriebsplanung auf der betriebswirtschaftlichen Jahrestagung 2005.

⁵³ Vgl. u.a. Siegmund, A. (2004) S. 89ff.

⁵⁴ Bilanzsumme ca. 700 Mio. € 260 Mitarbeiter.

Die Verwendung *interner Benchmarks* wird z.B. in der Deutschen Bank stark forciert. Sie sind dort ein wesentlicher Baustein in der Leistungsbewertung der Vertriebseinheiten. Die Befragung der anderen Banken zeigte aber, dass dieses Instrument trotz des eher geringen Erstellungsaufwandes nicht weit verbreitet ist. Im Sparkassen- und Volksbankenbereich wird das *externe Benchmarking* auch nur sporadisch eingesetzt.⁵⁵

ee) Einsatz der Balanced Scorecard und qualitativer Ziele

Das Performance Measurement-Instrument Balanced Scorecard (BSC) hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen.⁵⁶ Dies gilt auch und insbesondere für den Finanzdienstleistungssektor. Empirische Untersuchungen⁵⁷ und Erfahrungsberichte⁵⁸ zeigen, dass die BSC hier nach und nach auf breitere Akzeptanz stößt.⁵⁹ So wird z.B. bei der Deutschen Bank die Balanced Scorecard in Form des sog. *Dreiklangs* („Kompass-BSC“) eingesetzt.⁶⁰

Die meisten befragten Banken setzten allerdings die BSC nicht (bzw. nicht mehr) ein. Nachdem der Vorstandsvorsitzende wechselte, wurde bspw. in einer Sparkasse auch die BSC wieder abgeschafft. Ein möglicher (nicht explizit hinterfragter) Grund hierfür könnte die Erfahrung gewesen sein, dass der Erhebungsaufwand für *qualitative Kennzahlen* (Befragungen, Messungen, Marktforschungsauswertungen), die essentielle Bestandteile der BSC insbesondere in der Potenzialperspektive, aber auch in der Kunden- und Prozessperspektive sind, für ein regelmäßiges, möglichst unterjähriges Controlling als zu aufwändig empfunden wurde. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die meisten BSC-Anwendungen letztlich finanzwirtschaftliche, *quantitative* kundenbezogene und prozess-/kostenbezogene Kennzahlen einbeziehen. Die *Potenzialperspektive* wird hingegen oft nur am Rande einbezogen. Auffallend ist jedenfalls, dass der *Einsatz qualitativer Ziele* (wie z.B. Mitarbeiterqualität, Kundenzufriedenheit, Loyalitätsgrade etc.) in der strategischen Steuerung von den befragten Instituten nur vereinzelt vorgenommen werden.

Eines der großen Probleme in der Praxis ist die Verzahnung der BSC mit dem operativen Controllingprozess. Die von Beratern hierfür vorgeschlagenen Lösungen sind oft für kleinere Institute nicht praktikabel. Ein Vorstandsmitglied einer kleinen Kreditgenossenschaft sagte diesbezüglich, dass ein „Andocken“ der operativen Planungsprozesse an die Ziele und Vorgaben der BSC in seinem Haus nicht umsetzbar waren. Insofern gibt es dort eine Trennung von BSC und operativem Controllingzyklus.

⁵⁵ Vgl. *Massalski, O.* (2005) mit der Vorstellung eines diesbezüglichen Sparkassenbereichsprojekts.

⁵⁶ Vgl. zur Balanced Scorecard im Bankensektor die Hinweise bei *Christians, U.* (2004) S. 1ff.

⁵⁷ Vgl. *BankBetriebsWirtschaft* (2002); *Schmidt, J.* (2003) S. 227ff.

⁵⁸ *Kipker, I.* (2003) und (2004).

⁵⁹ In Berlin wird die BSC bei der PSD-Bank eingesetzt. Vgl. *Gosper, G.* (2004).

⁶⁰ Vgl. *Siemons, C.* (2005).

b) Rolle und Ausgestaltung der Mittelfristplanung

aa) Mittelfristige Bilanz-/GuV-Planung als Hauptinstrument kleinerer Banken

Zwar formulieren auch alle kleineren Banken eine *Gesamtbankstrategie*, diese umfasst aber im Wesentlichen oft „nur“ eine *Bilanz- und GuV-Planung*. Eine strategische Geschäftsfeldrechnung und -planung wird hingegen bei den untersuchten kleinen Banken nicht vorgenommen.

Ein illustrierendes Beispiel hierzu wird von einer Sparkasse geschildert:

„Eine wesentliche Grundvoraussetzung für eine zielorientierte Steuerung und das Risikomanagement in unserem Hause ist das Vorhandensein einer mittel- und langfristigen Unternehmensplanung. In ihr werden die Rahmenparameter der bisherigen Geschäftsentwicklung im Zusammenhang mit der zukünftigen Ausrichtung der Sparkasse vereint. Darüber hinaus beinhaltet sie einen erweiterten Planungshorizont bis zu fünf Jahren im Hinblick auf die Bilanzentwicklung und Ertragslage sowie die Auswirkungen alternativer Zinsentwicklungen an den Geld- und Kapitalmärkten auf die gesamte Entwicklung der Zinsspanne. Um den Einfluss alternativer Zinsentwicklungen an den Geld- und Kapitalmärkten auf den Ertrag der Bank zu quantifizieren, wird in unserem Hause zusätzlich eine Zinsmeinung erarbeitet. Hierzu werden u. a. volkswirtschaftliche Rahmendaten und Veröffentlichungen von Finanzinstituten herangezogen.“

Die Tiefe der Strategie in Bezug auf die Hierarchieebenen ist sehr unterschiedlich. In den kleineren Sparkassen und Volksbanken gibt es bspw. in der Regel keine ausformulierten SGF-Strategien.⁶¹ Vielmehr übernehmen die Häuser oft die Strategien ihres Verbandes, in der sowohl die Ziele (z.B. im Sparkassensektor 15% EK-Rendite vor Steuern, Cost-Income-Ratio 60%) als auch Wege zu diesen Zielen (vor)formuliert werden.⁶² Für die einzelnen Geschäftsbereiche (Sparten) werden explizite Strategien nur bei größeren Banken erarbeitet. Das Gleiche gilt für die Funktionsbereiche (Personal-/ IT-Strategie; Raumbedarfsstrategie).

Weil ausformulierte und kommunizierte SGF-Strategien fehlen, wird die *Ressourcenallokation* (Kapitalressourcen, Investitionsmittel, Marketing-Budget, Führungskräfte-/Personalentwicklung) auch nicht explizit und nachvollziehbar aus den strategischen Zielen abgeleitet. Deutlich wird dies an der Frage, von welchen Faktoren es abhängt, wie hoch das jährliche Marketingbudget oder das Budget für die Personalqualifizierung ist und aufgrund welcher Kriterien deren Verteilung festgemacht wird. In aller Regel spielen bei den kleineren Banken hier operative Notwendigkeiten (wie z.B. aktuelle Marktentwicklungen) oder historische Routinen eine dominierende Rolle. Die langfristige strukturelle Entwicklung, die mit der strategischen Planung ja gerade befördert werden soll, gerät somit in den Hintergrund.

⁶¹ Lipl, M. / Uebing, M. (2004).

⁶² Vgl. auch Kring, T. (2002) S. 32; *Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2002):

bb) Geschäftsbereichsrechnungen existieren nur in größeren Kreditinstituten

Die Mittelfristplanung ist bspw. bei einer großen Volksbank das Pendant zur jährlichen operativen Planung. Der Zeithorizont erstreckt sich dabei über fünf Jahre, für den die Ertrags-, Kosten-, Risiko- und Kundenentwicklung prognostiziert werden. Der Detaillierungsgrad ist hierbei auf *Ebene der Bereiche* angesiedelt, da eine tiefer gehende Betrachtung keinen zusätzlichen Nutzen für die Steuerung der Bank offenbart. Die verabschiedeten Ergebnisgrößen stellen die strategischen quantitativen Vorgaben des Managements an die einzelnen Bereiche und als Aggregat an die Gesamtbank dar.

Für einen kontinuierlichen Überprüfungsprozess des Gesambankergebnisses und der strategischen Ausrichtung existiert in dieser Volksbank eine *Geschäftsfeldrechnung*. Der Ausweis der Ergebniskomponenten für die vordefinierten Geschäftsfelder ist inhaltlicher Schwerpunkt dieser Rechnung.

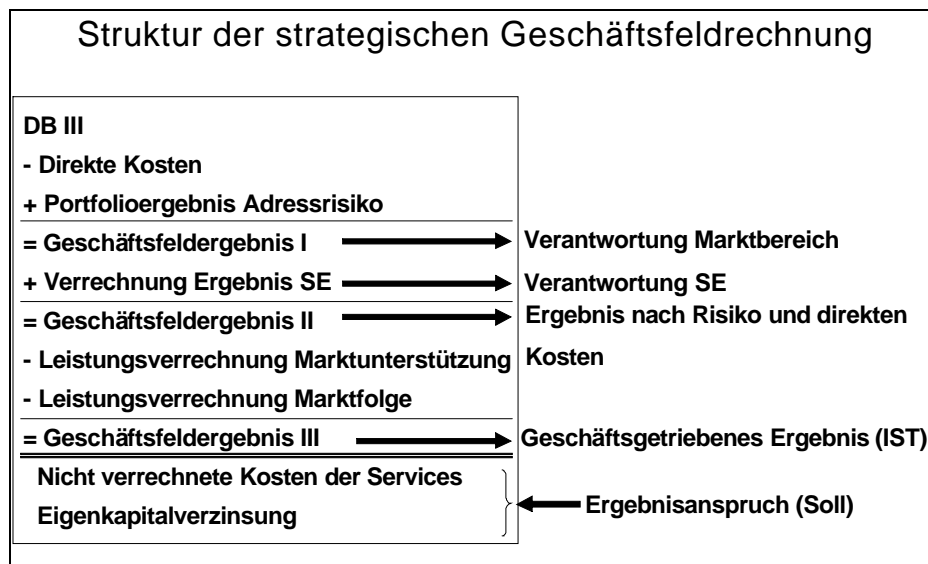


Abbildung 9: Struktur einer strategischen Geschäftsfeldrechnung

Ersichtlich wird, dass von den Ertragskomponenten zuerst die direkt zurechenbaren Kosten abgezogen und das Portfolioergebnis Adressrisiko zugerechnet werden. Das Geschäftsfeldergebnis I ist das Ergebnis, das in der Verantwortung des Marktbereiches liegt. Die folgenden Erträge aus dem Sonderengagement⁶³ bzw. die Kosten aus der Marktunterstützung und Marktfolge kann der Marktbereich nicht direkt beeinflussen. Mit dieser Rechnung ist die Verteilung der verursachten Kosten und Erträge auf das jeweilige SGF gewährleistet. Für die Verteilung der Kosten aus den Bereichen Marktunterstützung und Marktfolge wurde ein Verrechnungsschlüssel mit den Bereichen und Abteilung entwickelt, mit dem sich die Kosten je nach prozentualem Aufwand für die SGF aufteilen lassen. Dieser wird jährlich durch die Leitung der verantwortlichen Bereiche überprüft und ggf. adjustiert.

Die Geschäftsfeldrechnung ist dort Bestandteil des *betriebswirtschaftlichen Monatsreportes*. Dadurch ist eine regelmäßige Verteilung und Überprüfung jeden Monat gewährleistet. Der

⁶³ Der Bereich Sonderengagement ist für die Abwicklung und Sanierung notleidender Kundenengagements zuständig.

Adressatenkreis umfasst gleichwohl dieselben Mitglieder, die für den Monatsreport vorgesehen sind.

Die folgende Fallstudie der Stadtsparkasse Köln zeigt, dass auch größere Sparkassen mit einer Geschäftsfeldrechnung operieren:⁶⁴

Mit Hilfe einer Geschäftsfeldrechnung und einer 5-Jahres-Szenariorechnung führt die Stadtsparkasse Köln eine Ergebnisrechnung für die einzelnen Geschäftsfelder der Bank durch. Die Geschäftsfeldrechnung wird durch eine kundenbezogene Segmentbetrachtung ergänzt, die die Ergebnisse in den einzelnen Kundensegmenten ermittelt und vergleichbar macht.

Ziel der Geschäftsfeldrechnung ist die Identifikation ertragreicher bzw. -schwacher Geschäftsfelder anhand des Ergebnisbeitrages einzelner strategischer Geschäftsfelder (SGF) am Gesamtergebnis.⁶⁵ Durch konsequente Investition in die attraktiven SGF soll der Kapital- und Ressourceneinsatz der Bank optimiert werden. „Dabei können aus geschäftspolitischen Gründen, etwa zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags, auch bewusst Investitionen in ertragsschwächere Geschäftsfelder getätigt werden.“⁶⁶

Die Stadtsparkasse Köln hat sich für eine Definition ihrer SGF nach Vertriebsseinheiten entschieden. Das SGF Retailgeschäft umfasst bspw. Geschäftsstellen und Filialen, das SGF Individualkunden hingegen dezentrale Privatkundencenter, den zentralen Vertriebsbereich Private Banking und die Vermögensverwaltung. Der Vorteil dieser Definition liegt in der leichteren Zuordnung von Erträgen und Kosten auf die SGF.

Die verschiedenen Rechenwerke der Bank (GuV, Bilanz, Controllingberichtssysteme sowie diverse Einzelstatistiken) liefern den Input für die SGF-Rechnung. Diese basiert auf einer Kombination der verschiedenen Rechenwerke. Die Ertrags-, Kosten- und Risikokomponenten werden den SGF zugeordnet, die Summe der Ergebnisse entspricht dem Gesamtkbankergebnis. Aus den Ergebnissen werden verschiedene Kennzahlen ermittelt, die einen internen wie externen SGF-Vergleich ermöglichen. Sie bilden die Grundlage für Schwachstellenanalysen und strategische Projekte.

Da die Rechnung auf einer Vollkostenbetrachtung basiert, ist eine Umlage von Overhead-Kosten auf die SGF erforderlich. Dafür werden in Abstimmung mit den jeweiligen Bereichen individuelle Verteilungsschlüssel für jeden Stabs- bzw. Back-Office-Bereich definiert. Das gebundene Eigenkapital je SGF wird anhand der regulatorischen Eigenkapitalbindung der Vertriebsseinheiten abgeleitet. Um das tatsächlich Risiko der SGF quantifizieren zu können, werden die kalkulatorischen Risikokosten aus dem Controllingsystem um die tatsächlichen in Form von Nettozuführungen zu den EWB und Direktabschreibungen ergänzt.

Aus der SGF-Rechnung für das Basisjahr wird eine 5-Jahres-Szenariorechnung abgeleitet. Sie soll die Entwicklung des Gesamthauses und der SGF in den folgenden

⁶⁴ Diese Fallbeschreibung wurde entnommen aus *Kierspel, F. / Pieper, F. (2003) S. 188ff.*

⁶⁵ Vgl. zur Geschäftsbereichsrechnung und ihrer Ausgestaltung *Schmidt, J. / Uebing, M. (2004) S. 460ff.*

⁶⁶ *Kierspel, F. / Pieper, F. (2003) S. 188.*

Jahren aufzeigen. Ergebnisse der Geschäftsfeldrechnung werden dabei über verschiedene Treibergrößen (z.B. Relation Kunden zu Mitarbeiter für die Prognose der Personalkosten) und Prognosewerte hochgerechnet. Zur Bestimmung von Prognosewerten greift man auf externes und internes Material zurück. Den Zweck von Szenariorechnungen sieht man vor allem in der Möglichkeit von Sensitivitätsanalysen. „Marktentwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Gesamtbank und die einzelnen SGF können betrachtet und Sensitivitätsanalysen für wesentliche Einflussfaktoren durchgeführt werden. Auf Basis eines Normalszenarios als Benchmark lassen sich ferner die Auswirkungen wichtiger strategischer Entscheidungen modellieren.“⁶⁷

Durch die Segmentrechnung kommt eine kundenorientierte Perspektive in die SGF-Rechnung. Die Kundensegmente (z.B. Privatkunden: Mengen-, Standard-, Individualkunden) spiegeln unabhängig von der Aufbauorganisation und der Vertriebsstruktur der Bank den kundenbezogenen Erfolg der Marktaktivitäten wider. Hierdurch werden Quersubventionierungen aufgezeigt. Die Erträge der einzelnen Segmente lassen sich direkt aus dem Controllingberichtssystem ableiten. Die tatsächlichen Risikokosten je Segment werden aus der Risikodatenbank entnommen. „Eine große Herausforderung der Segmentbetrachtung liegt in der sachgerechten Zuordnung der Kosten einschließlich Overhead auf die Segmente. Zu berücksichtigen ist nämlich, dass die meisten Vertriebsstellen von mehreren Kundensegmenten genutzt werden bzw. ein Kundensegment auch verschiedene Vertriebsstellen nutzt.“⁶⁸ Daher werden für jeden Vertriebsweg und jedes Segment individuelle Schlüssel ermittelt, mit deren Hilfe die Kosten auf die Segmente verteilt werden.

Die aus den Instrumenten der Gesamtbankstrategie gewonnen Ergebnisse fließen in den *regelmäßigen Planungsprozess* der Bank ein. Darüber hinaus wird aus den Ergebnissen konkreter Handlungsbedarf für Folgeuntersuchungen und -maßnahmen abgeleitet.

cc) Verbindlichkeitsgrad einer oft hochrechnunggetriebenen MFP

Die mittelfristige *Bilanz- und GuV-Planung* hat sich bei den kleineren Banken etabliert. Auch werden dort Investitionen, Mitarbeiterzahlen und Absatzzahlen im mittelfristigen Horizont geplant. Eine Detaillierung der *Kostenplanung* bis auf Kostenstellen hinunter, findet hingegen eher selten statt.⁶⁹ Die Planungstiefe – so die Auffassung von Interviewpartnern – sollte ggf. den SGF oder Bereichen überlassen bleiben. Hierdurch würde ein wichtiger Beitrag zur *Verschlankeung des Planungsprozesses* geleistet werden.⁷⁰

Die mittelfristigen Planungen der Banken, die in aller Regel einen rollierenden Planungshorizont von 3-5 Jahren haben, sind in ihrem Wesenskern allerdings mehrheitlich *vergangenheits-/hochrechnunggetrieben*. Dass ihre Mittelfristplanung aus der Strategie abgeleitet wird, behaupten dementsprechend auch nur wenige Banken. Sie stellt dort oft eine

⁶⁷ Ebd. S. 189.

⁶⁸ Ebd. S. 190.

⁶⁹ Zur Gemeinkostenbudgetierung vgl. *Trossmann, E.* (1992) S. 511ff.

⁷⁰ Vgl. *Weber, J. / Hufschlag, K. / Piero, G.* (2003) S. 33.

Fortschreibung des Budgets für die Folgejahre dar.⁷¹ Insbesondere auf der dezentralen Bereichsebene ist der Fortschreibungsgedanke stark ausgeprägt.

Zu beobachten ist zum Teil auch, dass zwischen kurzfristiger, operativer Planung und der MFP *kein direkter Anschluss* in dem Sinne zu beobachten ist, dass das aktuelle Planungsjahr mit dem Planjahr der MFP deckungsgleich ist. Dies liegt oft daran, dass unterschiedliche Einheiten an der Entstehung der Planungssysteme mitwirken und eine Verantwortlichkeit für beide Planungswerke nicht in einer Abteilung gebündelt wird.

Ein Gegenbeispiel stellt eine größere Volksbank dar, die mit einem strategischen und operativen Steuerungssystem agiert, welche aufeinander aufbauen. So fließen die Planwerte aus der Mittelfristplanung in die detailliertere operative Planung mit ein. Kennzeichnend ist weiterhin die Aufteilung der Aufgabengebiete auf unterschiedliche Bereiche und Instanzen. Die Bank wird basierend auf einer periodischen Sichtweise gesteuert. Die Ergebnisbetrachtung findet innerhalb des Berichtes auf Ebene der Erfolgsquellen (Vertriebsbank, Risikobank, Produktionsbank) statt. Diese sind zu Beginn dem Adressaten verbal erläutert und kommentiert und im Verlaufe des Berichtes näher ausgeführt. Dabei wird ein systematischer Analyseweg (s. Graphik) verwendet, der die Ergebnisse in die Erfolgskomponenten aufteilt und eine dezidierte Abweichungsanalyse ermöglicht.

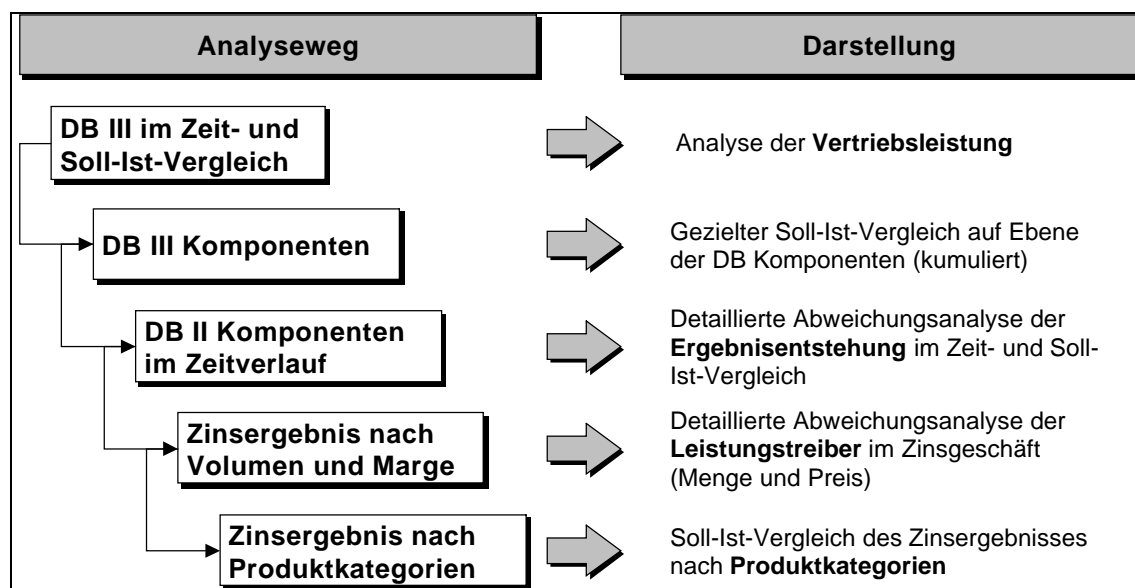


Abbildung 10: Analyseweg im Kundengeschäft

Auf diese Weise wird das Management in die Lage versetzt, mögliche Steuerungsimpulse anhand der Darstellung der Ergebnisse einzuleiten, um einem negativen Entwicklungstrend ggf. entgegenzuwirken. Komplettiert wird die Abbildung der Ergebnis- und Risikosituation durch eine handelsrechtliche Ergebnisrechnung. Das betriebswirtschaftliche Ergebnis wird mit Hilfe einer Überleitungsrechnung in die GuV Ergebnisgrößen überführt, wobei die Adressaten die Einflussfaktoren dargelegt bekommen und nachvollziehen können. Somit ist eine gezielte Steuerung der GuV unterjährig durch das Management möglich.

⁷¹ Ähnliche Beobachtungen machten *Hirsch, B. / Hufschlag, K. / Pieroth, G. (2005) S. 253.*

Alle befragten Banken führten die Planung/Budgetierung, ähnlich wie im zuvor genannten Beispiel, in einem begrenzten Zeitraum *periodisch* durch. Strategy-Reviews werden manchmal auch nur zweijährig vorgenommen. In der Literatur wird hierzu betont, dass die Entwicklungsdynamik der Umwelt dafür mitentscheidend sei, wie lange eine MFP als Instrument mit starrer Vorgabe eingesetzt werden kann oder ob es flexibel, auch unterjährig, anzupassen ist. Denkbar wäre die Alternative, nach der die strategische Planung (und in diesem Zuge die MFP) ständig und schrittweise in Form von Strategy-Workshops weiterentwickelt wird.⁷²

Der *Verbindlichkeitsgrad* der MFP wird in den befragten Häusern unterschiedlich gesehen. Zum Teil (bei größeren Instituten) stuft man den Verbindlichkeitsgrad der MFP als hoch ein, weil sie für die Jahresplanung ein Rahmendatum bildet. Die kleineren Häuser hingegen benutzen – wie gezeigt – die MFP eher als eine *Bilanzsimulationsplanung*, um den Gewinnpfad und mögliche unerwünschte Entwicklungen desselben im Zusammenhang mit Zinsänderungen frühzeitig zu erkennen und zu quantifizieren. Der Grad an Verbindlichkeit ist dort tendenziell gering ausgeprägt. Maßgeblich für den Vertrieb ist dort die operative Jahresplanung.

dd) Multiprojektplanung und strategische Budgetierung

Eine im Rahmen eines strategischen Management an sich stringent vorzunehmende *Multiprojektplanung*, in der sowohl strategische als auch operative Projekte in toto geplant und gesteuert werden, wird in der Praxis oft nur für EDV-Projekte oder Vertriebsprojekte vorgenommen.⁷³ Ein ressourcenübergreifendes, bspw. nach geschäftsfeldspezifischen Gesichtspunkten gegliedertes *Projektplanungssystem* ist in der Praxis in den untersuchten Banken nicht vorzufinden. Dementsprechend wird eine explizite *strategische Budgetierung* im Sinne einer *Budgetierung der Investitionsmittel nach Bereichen* auch von keiner Bank vorgenommen. Die Investitionsmittel werden zwar der Höhe nach jährlich festgelegt. Eine strikte Trennung des Budgets in einen Teil, der für den Auf- und Ausbau von Fähigkeiten- bzw. Erfolgspotenzialen vorgesehen ist, und ein anderer, der für das „Going concern-Geschäft“ vorzuhalten ist, wird nicht vorgenommen. Diese Trennung ist sinnvoll – wenn auch mit einem nicht unerheblichen Aufwand verbunden. Kann man doch damit verhindern, dass Budgetmittel, die eigentlich für den Ausbau von Potenzialen vorgesehen waren, für das bestehende Geschäft quasi „zweckentfremdend“ eingesetzt werden kann. Außerdem ist es für die Geschäftsfeldleiter dann besser möglich, ihre langfristige Strategie auf eine planerisch verlässliche Grundlage zu stellen. Ein von der Geschäftsleitung zur Verfügung gestelltes mehrjähriges Budget für zum Beispiel den Marktaufbau, für Personalentwicklung oder für den Ausbau von Vertriebswegen oder neuen Produkten ist für die Strategieumsetzungsplanung von enormer Bedeutung.

⁷² Vgl. hierzu auch *Kring, T.* (2002) S. 61ff.

⁷³ Vgl. zur Multiprojektplanung ausführlich *Scheurer, S.* (2000).

4. Zusammenfassung

Die fallstudienartige Bestandsaufnahme, die *keinen Anspruch auf Repräsentativität* stellen kann, gibt nichtsdestotrotz einen guten Eindruck davon wieder, welche Rolle die Mittelfristplanung in mittelständischen Bankunternehmen (d.h. kleineren Sparkassen bzw. Volks- und Raiffeisenbanken) spielt und wie die Planungs- und Budgetierungssysteme konzipiert sind und umgesetzt werden.

Insgesamt wird deutlich, dass ein Auseinanderfallen zu den theoretisch geforderten Konzeptelementen in verschiedener Hinsicht zu beobachten ist.

Kleinere Banken verfügen oft nicht über eine eigene formulierte Bankstrategie. Selbst wenn eine solche vorhanden ist, ist deren Kommunikation bis in die unteren Führungsebenen nicht ausgeprägt.

Die MFP wird hauptsächlich als (Gesamtbank)Bilanzplanungs-/ Simulationsinstrument mit einem vergleichsweise geringen Verbindlichkeitsgrad verwendet. Es fehlt eine *verbindliche mittelfristige Geschäftsfeldplanung*. Eine Anbindung der operativen Budgetierung an die MFP ist deshalb auch nicht vorhanden.

Eine *rentabilitätsorientierte Profit-Center-/Deckungsbeitragssteuerung* existiert in den untersuchten kleinen Häusern - im Gegensatz zu allen Großbanken und Regionalbanken - nicht. Die Planung und Steuerung des Vertriebes wird vollständig mittels Volumens- und Stückzahlvorgaben umgesetzt.

Im Gegensatz zu den theoretischen Forderungen werden *Benchmarking-Instrumente* und Marktpotenzialdaten für die Zielformulierung in den dezentralen Einheiten (Filialen) nur in recht grobem Maße eingesetzt. Die Verbände entwickeln hierfür allerdings praktikable Lösungen.

Die *Balanced Scorecard* hat zwar in der Literatur und in der Beratungspraxis ein hohes Ansehen, besitzt aber in der Praxis nicht in gleichem Umfang die Wertschätzung und Aufmerksamkeit.⁷⁴ Oft degeneriert die BSC zu einem strategischen Kennzahlensystem, welches sich auf leicht zu beschaffende oder bereits existierende finanzielle, kundenbezogene und kostenbezogene Kennzahlen stützt. Interessante neue, bislang im Bankensektor kaum angegangene Ansätze stehen im Zusammenhang mit der Einführung einer *Wissensbilanz*, die das „Intellectual Capital“ transparent zu machen beabsichtigen.⁷⁵

Es gibt im Rahmen der Budgetierung keine Trennung in *strategische und operative Budgets*. Dies korrespondiert mit dem o. g. Fehlen einer investmentcenter-orientierten, divisionalen Organisationsstruktur.

Die Befunde geben Hinweise auf weiteren *Forschungsbedarf*. Insbesondere wäre zu untersuchen, wie die *strategische Budgetierung* im Sinne einer Budgetierung strategischer

⁷⁴ Vgl. z.B. Kiunke, S. (2005) und die dortigen Nachweise.

⁷⁵ Vgl. hierzu die Aktivitäten der Volksbank Südpfalz eG. Vgl. Pfeifer, G. (2005).

Programme und Projekte zweckgerichtet und *betriebsgrößengerecht für kleinere Banken* konzipiert werden müsste.

Literaturliste

- Beratungsgesellschaft für BankBetriebsWirtschaft Jacob & Co. KG [Hrsg.] (2002): Ergebnisse der Studie – Einsatz der Balanced Scorecard in Banken des deutschsprachigen Raums. März 2002. Online im Internet: URL: <http://www.bankbetriebswirtschaft.de/download/pdf/BSC_Studie.pdf> (S. 1-19) Abfrage vom 08.12.2003.
- Christians, U. / Geheeb, A. / Köhler, D. (2001): Vertriebsplanung in filialbasierten Kreditinstituten, Köln.
- Christians, U. (Hrsg.) (2004): Bankstrategien. Erfolgreiche Umsetzung mit der Balanced Scorecard, Berlin.
- Christians, U. (2006): Performance Management und Risiko. Strategieumsetzung mit risikointegrierter Balanced Scorecard, Wissensbilanzen und Werttreibernetzen. Methodik und Fallbeispiele aus dem Bankensektor, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2002): Strategie der Sparkassen-Finanzgruppe, Berlin.
- Diemer, H. (2003): Mit der BSC zur VERTRIEBSsparkasse Niederlausitz, in: DSGV (Hrsg.): Balanced Scorecard in der Sparkassen-Finanzgruppe. Strukturierung, Entwicklung und Implementierung in der Praxis, Stuttgart, S. 54ff.
- Fraser, R. / Hope, J. (2001): “Beyond Budgeting”, in: Controlling, Heft 8/9, S. 437ff.
- Gleich, R. / Kopp, J. / Leyk, J. (2003): Ansätze zur Neugestaltung der Unternehmensplanung. Advanced Budgeting, in: FINANZ BETRIEB, Heft 7-8, S. 461ff.
- Gosper, G. (2004): Strategieumsetzungsprozess – von der Strategieentwicklung zur Umsetzung der Balanced Scorecard. Praxisbeispiel der PSD Bank Berlin-Brandenburg eG, in: Kipker, I. (Hrsg.) (2004): Strategisches Management in Genossenschaftsbanken. Erfolgreiche Strategieentwicklung und Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard (BSC), Wiesbaden, S. 1ff.
- Greiner, O. (2004): Strategiegerechte Budgetierung, Stuttgart.
- Harengel, J. (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument des Banken-Controlling, Konstanz.
- Hoffmann, T. / Christians, U. (1992): Die mittelfristige Planung einer Bank. Fragestellungen und Lösungsmöglichkeiten mit Hilfe von Planungsmodellen, in: Controlling, Heft 2, S. 84ff.
- Kerstien, H. (1995): Budgetierung in Kreditinstituten, Sternenfels.
- Kierspel, F. / Pieper, F. (2003): Gesamtbankstrategie der Stadtsparkasse Köln – Ansatzpunkte und Verfahren, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 4, S. 188ff.
- Kipker, I. (Hrsg.) (2003): Balanced Scorecard in Sparkassen. Nutzenaspekte, Erfolgsfaktoren und Praxisbeispiele, Stuttgart.

- Kipker, I. (Hrsg.) (2004): Strategisches Management in Genossenschaftsbanken. Erfolgreiche Strategieentwicklung und Strategieumsetzung mit der Balanced Scorecard (BSC), Wiesbaden.
- Kiunke, S. (2005): Strategische Unternehmensplanung und Balanced Scorecard. Überlegungen zu den Bedingungen der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien auf der Basis von Zielvereinbarungen, München und Mering.
- Kring, T. (2002): Neue Strategien - Neue Managementmethoden: Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland – Arbeitspapier Nr. 24 des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Lehmann, F.O. (1993): Strategische Budgetierung: Entwurf und Fundierung eines Instruments des strategischen Controlling, Frankfurt.
- Lehmann, F.O. / Weber, J. (1990): Strategische Budgetierung, in: Controller Magazin, Heft 2, S. 93ff.
- Lippl, M. / Uebing, M. (2004): Geschäftsbereichsrechnung als Instrument der Erfolgssicherung, in: BBl., Heft 9, S. 460ff.
- Maranghino-Singer, B. (1998): Methoden der strategischen Bankplanung, Bern u.a.
- Massalski, O. (2005): Performance-Benchmarking ist ein etabliertes Führungsinstrument, in: B.Bl., Heft 2, S. 106ff.
- Mensch, G. (2004): Budgetierung. Gestaltungsanforderungen und -ansätze sowie aktuelle Entwicklungen, in: Betrieb und Wirtschaft, Heft 11, S. 441ff.
- Moser, J.-P. (2001) : Balanced Scorecard als Instrument eines integrierten Wertmanagements, Bern-Stuttgart-Wien.
- Munzer, I. (2000): Mikrogeographische Marktsegmentierung im Database Marketing von Versicherungsunternehmen, Berlin.
- Oehler, K. (2002): Balanced Scorecard und Budgetierung – (wie) passt das zusammen ?, in: Controlling, Heft 2, S. 85ff.
- Petry, M. / Riepenhausen, J. / Klenk, P. (2001): Die Balanced Scorecard als Instrument der Gesamtbanksteuerung ?, in: Bank-Archiv, Heft 2, S. 129ff.
- Pfeifer, G. (2005): Wissensbilanzierung und Controlling. Die Integration des intellektuellen Kapitals in den Managementprozess, in: Controller Magazin, Heft 5, S. 424ff.
- Pfläging, N. (2003): Beyond Budgeting, Better Budgeting. Ohne feste Budgets zielorientiert führen und erfolgreich steuern, Freiburg i.B.
- Preißner, A. (1999): Aufbau und Probleme der Budgetierung im Unternehmen, in: WISU, Heft 11, S. 1467ff.
- Rieg, R. (2004): Strategische Steuerung und Budgetierung. Notwendigkeit oder Widerspruch, in: Controlling, Heft 8/9, S. 473ff.
- Scheurer, S. (2000): Strategische Unternehmensentwicklung durch strategisches Multiprojektmanagement, in: Zeitschrift für Planung, Heft 4, S. 379ff.
- Schierenbeck, H. (1999): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 6. Aufl., Wiesbaden.

- Ders. (2003) Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 8. Aufl., Wiesbaden.
- Schmeisser, W. / Tiedt, A. / Schindler, F. (2004): Neuerer Ansatz zur Quantifizierung der Balanced Scorecard – unter besonderer Berücksichtigung der Dynamisierung des Ansatzes von Schmeisser, München und Mehring.
- Schmidt, J. (2003): Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard, Frankfurt/M.
- Scholl, A. (2003): Die Befragung, Köln u.a.
- Siebert, G. (Hrsg.) (2002): Performance Management, Stuttgart.
- Siegmund, A. (2004): Zielgruppenbezogene Marktstellung, in: Christians, U. (Hrsg.): Bankstrategien, Berlin, S. 89ff.
- Siemons, C. (2005): Wertschaffung durch systematischen Vertrieb am Beispiel der Deutsche Bank Privat- und Geschäftskunden AG, in: Lange, T. A. / Schulze, H. (Hrsg.): Wertmanagement in Banken, Festschrift zum 65. Geburtstag von Guido Eilenberger, Wiesbaden, S. 31ff.
- Sikorski, J. (1998): Budgetierung als Instrument zur Motivation von Filialleitern in Kreditinstituten, Frankfurt/Main.
- Troßmann, E. (1992): Gemeinkosten-Budgetierung als Controlling-Instrument in Bank und Versicherung, in: Spremann, K. / Zur, E. (Hrsg.): Controlling, Wiesbaden.
- Weber, J. / Hufschlag, K. / Pieroth, G. (2003): Mittelfristplanung heute. Ergebnisse einer Benchmarking-Studie, Vallendar.
- Weber, J. / Linder, S. / Hirsch, B. (2004): Neugestaltung der Budgetierung: Relative, benchmarkorientierte oder absolute, intern orientierte Ziele ?, in: Zeitschrift für Planung, S. 57ff.
- Wicki-Breitinger, J. (2000): Balanced Scorecard als Planungsinstrument – Operationalisierung von Strategien dargestellt am Beispiel einer Bank, Zürich.
- Wißmann, R. (2001): Erfolgspotentiale in der bankbetrieblichen Planung. Diss. Universität Göttingen.

Working Paper Reihe

Band 1

Wolfgang L. Brunner/ Uwe Christians/ Hauke Diemer: Erfolgreiches Management des Depot A - Werden Risiken unterschätzt oder Chancen vergeben? Berlin 2005.

Band 2

Wolfgang L. Brunner/ Thomas Andersen: Das Burnout-Syndrom bei jungen Bankern - und wie es sich vermeiden lässt, Berlin 2005.

Band 3

Wolfgang L. Brunner/ Uwe Christians/ Thomas Andersen: Bericht über den 1. Berliner Bankentag am 24. Oktober 2005, Berlin 2005.

Band 4

Uwe Christians: Quantitative strategische Planung und Budgetierung in mittelständischen Kreditinstituten, Berlin 2006.

Band 5

Wolfgang L. Brunner/ Uwe Christians/ Thomas Andersen: Bericht über den 2. Berliner Bankentag am 30. Oktober 2006, Berlin 2006.