

Medientyp:	Zeitschrift	Auflage:	7500
Veröffentlichungsdatum:	25.11.2011	Verkaufte Auflage:	7011
Seite :	56-63	Verbreitete Auflage:	7372
		Reichweite:	

Stringenter Strategieprozess stärkt Marktposition

MARISK-KONFORMITÄT Kreditinstitute sollten die Betonung eines nachvollziehbaren Strategie-Entwicklungsprozesses in der MaRisk-Novelle zum Anlass nehmen, den State of the Art zu überprüfen. Ein ganzheitlich angelegter Strategie-Entwicklungsprozess macht Institute im Konkurrenzkampf erfolgreicher und immunisiert sie gegenüber Krisen. Strategieführer haben auf den für sie relevanten Märkten regelmäßig eine starke Wettbewerbsposition. *Heinz Benölken | Heinz Wings*

Keywords: Ganzheitlicher Strategieprozess, MaRisk, Controlling

Ganzheitliche Strategie-Entwicklungsprozesse helfen Banken bei Ertragssteigerung, Kundenbindung, Sicherung der Marktposition und Zukunftsfähigkeit. Oft fehlt es in der Bankpraxis aber an einer konsistenten Verbindung von Geschäfts- und Risikostrategie. Häufige Ursachen:

- Vorbereitung von rudimentären Teilstrategien in unterschiedlichen Organisationseinheiten ohne ausreichende Integration,
- unzureichende Berücksichtigung von internen und externen Einflussfaktoren als Ergebnis einer umfassenden Umweltanalyse,
- isoliertes Nebeneinander der strategischen und operativen Planung, so dass eine plausible Ableitung operativer Ziele aus Strategien nicht möglich ist.

Aufschlussreich sind auch die Ergebnisse der empirischen Untersuchung der BUB Dr. Benölken Unternehmensberatung GmbH zum Stand der strategischen Planung in der Kreditwirtschaft:

- Einen großen Engpass bildet die Analyse der strategischen Ausgangssituation des Unternehmens, um Chancen und Potenziale zu erkennen und darauf abgestimmt die Fähigkeiten zur Potenzialerschöpfung zu bewerten und zu stärken.
- Defizite gibt es bei der nachvollziehbaren Ableitung der Strategie-Generierung auf der Basis von schlüssigen Status-quo-Prognosen, definiertem strategischem Anspruchsniveau und daraus abgeleiteten Erkenntnissen zu strategischen Lücken.
- Strategische Ziele und Maßnahmen sprudeln die Praxis zwar in Fülle hervor,

nur basieren sie allzu häufig auf Wunschvorstellungen und übernommenen externen Versatzstücken. Was fehlt, ist ein nachvollziehbarer Strategieprozess.

■ Es bestehen Defizite bei der Ableitung operativer Ziele aus einer fundierten Strategie. Zudem hat das systematische Strategie-Controlling oft geringe Bedeutung.

Insgesamt gibt es mehrere Sollbruchstellen für die geforderte Nachvollziehbarkeit. Vielfach sind die Grundlagen für eine Geschäfts- und eine daraus abgeleitete Risikostrategie kaum erkennbar.

Wie die MaRisk in der Praxis helfen

Die MaRisk setzen klare Akzente für die Praxis. Erforderlich ist ein nachvollziehbarer Strategieprozess. Das schließt eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Festlegung strategischer Ziele ein. Die Erfüllung operativer Ziele muss der Umsetzung der strategischen Planung dienen. Die Aufsicht will beurteilen können, ob und inwieweit die in den Strategien formulierten Ziele den tatsächlich erreichten Zielgrößen entsprechen oder von ihnen abweichen. Das erfordert die Implementierung eines präzisen Zielsystems, um einen strategischen Soll/Ist-Abgleich und eine Überprüfung von Zielerreichungsgraden zu ermöglichen, so dass die Ursachen für Abweichungen erreichter Ist-Größen zu den formulierten und kommunizierten Zielen analysierbar sind.

Die dokumentierte Analyse potenzieller Zielabweichungen soll Steuerungsimpulse zur Einleitung adäquater Korrekturmaßnahmen liefern. Damit will das Amt einen Zustand beenden, bei dem Strategien wenig gelebt, sondern eher rein formal umgesetzt werden und eine wohlfeile Geschäftsstrategie an eine geforderte Risikostrategie wie ein Fremdkörper angedockt wird.

Dazu Thomas Happel, Abteilungsleiter Bankenaufsicht bei der BaFin: „Aus diesem Grund halte ich eine strukturierte Auseinandersetzung mit der Festlegung strategischer Ziele und ihrer Umsetzung, Beurteilung und Anpassung, wie sie insbesondere in dem nun geforderten Strategieprozess zum Ausdruck kommt, für zwingend. Besonders wichtig ist mir dabei eine Überprüfung des Zielerreichungsgrads und eine Ursachenanalyse der Zielabweichungen, da gerade eine Analyse negativer Zielabweichungen wichtige Steuerungsimpulse für das unternehmerische Handeln liefern kann und so die Grundlage für frühzeitige Korrekturmaßnahmen bildet. Dies setzt wiederum eine hinreichend konkrete Zielformulierung voraus. Nur so ist eine sinnvolle Überprüfung des Zielerreichungsgrads überhaupt erst möglich.“

Erst aus einem ganzheitlichen Prozess wird ein gutes MaRisk-Testat

Die Vorgehensweise, eine Geschäftsstrategie wie einen weiteren Rucksack an den Risikostrategie-Rucksack zu hängen, ist von der Aufsicht explizit nicht gewollt. Banken werden gegründet, um im Rahmen ihrer Satzung und Unternehmensvision Chancen zu nutzen und dabei – als Nebenbedingung – unverhältnismäßige Risiken zu vermeiden. Deshalb muss die Grundlage ein konsistenter und nachvollziehbarer Strategie-Entwicklungsprozess sein, auf den eine autonome Geschäftsstrategie aufbauen kann und woraus die Risikostrategie abgeleitet wird. Das Management kann sich dann wie mit einem Hufeisenmagneten aus dem Strategiekonzept die gröber gestrickten MaRisk-Anforderungen heraus ziehen und der Aufsicht vor dem Hintergrund einer gelebten Strategie präsentieren ► 1.

Der beste Weg zur neuen MaRisk-Fitness ist also: Start mit einem schlüssigen unternehmensindividuellen Strategie-Entwicklungsprozess nach dem Motto: Nicht primär der Prüferhaken ist das Ziel, sondern ein hoher betriebswirtschaftlicher Nutzen für die Bank. Eine stringente Strategie sollte die Chance eröffnen, Erfolgskennziffern wie Erträge, Wachstum, Marktanteil etc. zu verbessern. Auf dieser Basis kann man überprüfen, ob damit auch alle aktuellen Anforderungen der Aufsicht einschließlich der strategischen Controlling-Fähigkeit abgedeckt sind.

Architektur des Strategie-Entwicklungsprozesses

Der Prozess beginnt mit der Frage: Wozu ist das Unternehmen da? Denn nur mit einer nachvollziehbaren Sinngebung hat das Management die Chance, alle Beteiligten mitzunehmen. Zwar stehen Gewinnerzielung und weitere wirtschaftliche Ziele im Vordergrund, doch jede Strategie bedarf auch einer Vision. Es geht auch um ein Wertesystem, das im Unternehmen kommuniziert werden muss. Nur so wächst breite Identifikation als Voraussetzung für den strategischen Kitt, der das Unternehmen zusammenhält.

Die Unternehmensvision erstreckt sich von den traditionellen Wurzeln („Genen“) über Satzungsaspekte und strategische Absichten des Managements bis zum Leitbild des Instituts. Der visionäre Bereich ist der erste Schritt eines unternehmensindividuellen Strategie-Entwicklungsprozesses. Die Vision bestimmt den Spirit einer Bank und hat auch prägende Kraft für den unternehmensindividuellen Strategieprozess.

Die Praxis braucht einen Handwerkskasten, der in seiner Grundstruktur und seinen einzelnen Bausteinen und Instru-

menten die gesamte Wegstrecke abbildet: Vom Aufbau einer Strategie über die Formulierung nachvollziehbarer strategischer Ziele bis hin zum controllingfähigen Zielerreichungsgrad und zur Umsetzung ► 2. Dieser Strategie-Baukasten umfasst drei signifikante Blöcke:

- Block 1: Drei Bausteine zur Analyse der strategischen Ausgangssituation
- Block 2: Vier Bausteine zur nachvollziehbaren Strategieentwicklung
- Block 3: Drei Bausteine zur Strategie-Umsetzung und zum Strategie-Controlling

In jedem der Blöcke lässt sich damit ein jeweils abgeschlossenes Ergebnis erarbeiten.

Bausteine zur Analyse der strategischen Ausgangssituation

Sie umfassen kurz gefasst die Identifikation der Potenziale im Markt, die Bewertung der Fähigkeiten des Unternehmens und den Abgleich von Potenzialen und Fähigkeiten.

Baustein 1: Potenzialidentifikation: Im Einklang mit den BaFin-Anforderungen sind zunächst die externen Einflussfaktoren auf Basis einer fundierten Umweltanalyse zu bewerten. Auf dieser Grundlage lassen sich „Chancenpotenziale“ identifizieren, die das Unternehmen, aber auch alle im gleichen Markt tätigen Wettbewerber ausschöpfen können. Sie sind für alle relevanten Wettbewerber gleich.

Die Umfeldanalyse umfasst das Nachfrage-, Technologie-, rechtliche und Wettbewerbsszenario – soweit notwendig mit Regionalbezug. Jedes Potenzialsegment hat ein eigenes Umweltszenario mit unterschiedlichen Chancen und Risiken sowie auch Stärken und Schwachstellen der Wettbewerber. Die Frage nach der Marktattraktivität identifizierter Chancenpotenziale lässt sich über einen Marktattraktivitätsvergleich beantworten. Gründe für den Start mit den Potenzialen:

Der Privatkundenmarkt im soziodemografischen Wandel: Mit unterschiedlichen Gewichten zeigt der „Zukunftsatlas 2010“ der Prognos AG die relevanten positiven und negativen Trends, die sich aus der demografischen Entwicklung (für alle Kreise und kreisfreien Städte) in Deutsch-

land ergeben. Ein mögliches Szenario: Innerhalb von fünf Jahren wird jeder 15. Bürger sterben (7 %) und jeder 20. Bürger aus beruflichen oder privaten Gründen umziehen (5 %). In diesem Beispiel ergibt sich ein kumulierter negativer Effekt aus „Mortalität“ und „Mobilität“ von 12 % des regionalen Bevölkerungsmarkts. Das heißt: Ein ortsansässiges Kreditinstitut muss innerhalb von fünf Jahren eine entsprechende Quote an Neukunden gewinnen, um den ursprünglichen Bestand zu halten.

Der Unternehmenskundenmarkt im Gründer- und Generationenumbruch: Die durchschnittliche Lebensdauer eines mittleren Unternehmens liegt zwischen 15 und 20 Jahren, dann stehen Nachfolgefragen mit verschiedenen möglichen Antworten an: Ein Nachfolger führt den Betrieb fort, der bisherige Inhaber wickelt das Unternehmen ab oder es findet eine Betriebsverlagerung an einen anderen Ort statt. Ohne Rechenkünste ist klar, dass auch in diesem Segment Kreditinstitute ihren Bestand nur mit permanenter Neukundenakquisition halten können. Beide Fälle demonstrieren: Ein Finanzdienstleister, der seine Strategie nicht vom Engpass „Marktpotenzial“ her aufbaut, macht die Rechnung ohne den Wirt.

Baustein 2: Fähigkeitenbewertung: Identifizierte Potenziale können nur die Unternehmen ausschöpfen, die dafür die adäquaten Fähigkeiten besitzen oder diese effizient und zeitgerecht aufbauen können. Ohne Potenzialkenntnis fehlt einem Unternehmen der Kompass für sein betriebswirtschaftliches Fähigkeiten Management. Folgende Konstellationen sind möglich:

Das Unternehmen kann im Hinblick auf die erstrebte Potenzialausschöpfung quantitativ zu wenige und qualitativ unzureichende Fähigkeiten haben. Also investieren?

Das Unternehmen kann zwar hervorragende Fähigkeiten haben, aber nicht immer in Bezug zu den identifizierten attraktiven Potenzialen. Lohnt es sich, die Fähigkeiten unzuqualifizieren, oder sollte man schlichtweg identifizierte Potenziale als Teil einer Fata Morgana besser vergessen und sich mit der Hausmannskost weniger lukrativer Potenziale begnügen, für die aber die Fähigkeiten reichen?

Beispiel: Private Banking aus der Sicht einer kleineren Bank. Im Regelfall passen in dynamischen Märkten identifizierte Potenziale und vorhandene Fähigkeiten nicht zueinander, daher sind beide Betrachtungen gegeneinander abzuwägen, um danach mit der Umsetzung geeigneter institutsindividueller Normstrategien die Chancen zu nutzen. Wie kann eine Bank ihre Potenziale realistisch ausschöpfen?

Mögliche Fragen:

Welche Stärken und Hemmfaktoren hat die Bank im Hinblick auf die ermittelten Potenziale? Es geht nicht um die Stärken und Schwächen an sich, sondern in Bezug zu der Frage, wie man sie für die Ausschöpfung identifizierter Potenziale nutzen kann.

Welche personellen und Systemvoraussetzungen sind im Unternehmen vorhanden oder können adäquat aufgebaut werden?

Welche finanzwirtschaftlichen Ressourcen stehen zur Verfügung, was sich aus einer betriebswirtschaftlichen Analyse der Ertragsindikatoren unter Einschluss damit verbundener Anforderungen an die Risikotragfähigkeit herleiten lässt?

Hinsichtlich der Fähigkeiten ist das Spektrum also sehr breit und reicht von Fähigkeiten im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich mit dem Nukleus Risikotragfähigkeit über Fähigkeiten zur Ausschöpfung des eigenen Kundenbestands, zum Beispiel messbar über Kundenwertidentifikation und Produktnutzungen, bis hin zu Fähigkeiten im personellen, Informatik- und sonstigen Ressourcenbereich.

Baustein 3: Bilanz von Potenzialen und bewerteten Fähigkeiten. Die Spiegelung eigener Fähigkeiten an den identifizierten Potenzialen zeigt, ob das Institut von seinen Fähigkeiten her im Markt richtig aufgestellt ist. Über welche relativen Wettbewerbsvorteile, abgeleitet aus der Fähigkeitenbewertung und verglichen mit den eingeschätzten Fähigkeiten des jeweiligen Hauptwettbewerbers bezogen auf die einzelnen Chancenpotenziale, verfügt die Bank – auch in Relation zu weiteren Potenzialen? Instrumentell lässt sich das anschaulich in einem Ist-Portfolio darstellen. Chancenpotenziale, für die hohe Fähigkeiten bestehen, verkörpern potenzielle Strategische Erfolgspositio-

nen (SEP). Der Chancenpotenziale- und Fähigkeiten-Abgleich ist ein unverzichtbares Fundament des weiteren strategischen Entwicklungsprozesses.

Eine Bank mit einer differenzierten Kundenstruktur und breitem Produktangebot sowie kompakter Ressourcenstruktur erfordert eine Trennung in signifikante und relativ homogene strategische Geschäftsfelder. Je umfassender die Informationen über diese Segmente und ihre potenziellen Entwicklungen sind, desto besser ist das Institut in der Lage, fundierte Entscheidungen mit hoher Signifikanz zu treffen, dabei gleichzeitig aber kontraproduktive Partillösungen zu vermeiden.

Beispielsweise helfen globale Kundengruppenstrategien (etwa für „Individual-“ oder „Basiskunden“) ohne Zerlegung in Bedarfssegmente Anbietern nicht weiter. Vielmehr ist auf der Basis bereits beachteter und potenziell neuer Geschäftsfelder die jeweilige Ausgangssituation mit differenzierten Daten zu analysieren. Nur wenn diese bekannt ist, können gezielte Geschäftsfeldstrategien formuliert und umgesetzt werden. Aus strategischen Analysen lassen sich dabei neben gegenwärtigen auch zukünftige Marktpositionen ableiten. Sie sind so nicht nur ein adäquates Mittel einer zielgerichteten Informationensaufbereitung, sondern dienen auch der Definition von möglichen Handlungsleitlinien, genannt „Normstrategien“.

Bausteine zur Strategieentwicklung

Kurz gefasst: Von der Status-quo-Prognose der möglichen Unternehmensentwicklung über das strategische Anspruchsniveau des Unternehmens zur Identifikation strategischer Lücken, die über die Auswahl geeigneter strategischer Optionen zu schließen sind.

Baustein 4: Status-quo-Prognose: Wie wird sich das Institut entwickeln, wenn keine neuen Strategien eingeleitet und für bearbeitete Geschäftsfelder keine weiteren strategierelevanten Maßnahmen umgesetzt, also auch identifizierte weitere Potenziale nicht ausgeschöpft werden? Instrumentell sind hier Simulationsrechnungen und die Transformation des Ist-Portfolios in ein Status-quo-Portfolio zu nennen.

Baustein 5: Strategische Ziele: Genügen die Ergebnisse der Status-quo-Betrach-

tung dem Anspruchsniveau des Unternehmens? Dieses orientiert sich zunächst an der finanzwirtschaftlichen Struktur der Status-quo-Prognose und fächert diese nach möglichen Zielkomplexen auf:

Anspruchsniveau hinsichtlich Ertrags- und Wachstumsstruktur,

daraus abgeleitete Anforderungen an Marktausschöpfungs- und Wachstumsziele (Schnittstelle zur Chancenpotenzial-Attraktivitätsbetrachtung),

daraus resultierende Anforderungen an Personal- und Sachkostenstrukturen (zudem Schnittstelle zur Fähigkeitenbetrachtung) und

auch denkbar: Festlegung von Anforderungen nach qualitativen Aspekten.

Baustein 6: Strategische Lücken: Der Abgleich von Status-quo-Entwicklung und strategischem Anspruchsniveau führt im Regelfall – die Konkurrenz schläft nicht – zur Identifikation strategischer Lücken:

Generelle Ertragslücke (messbar über finanzwirtschaftliche Indikatoren wie Cost Income Ratio (CIR) und Betriebsergebnis vor/nach Bewertung)

Wachstumslücken allgemein bzw. in welchen strategischen Geschäftsfeldern?

Korrelation beider Aspekte: Eine Ertrags- kann aus einer Wachstums- oder Potenzialausschöpfungs-Lücke resultieren, aber auch aus hohen Kosten einzelner Geschäftsfelder.

Einer differenzierteren weiteren Lückenanalyse sind unter quantitativen und auch qualitativen Aspekten keine Grenzen gesetzt, um auf ein Schließen aufgedeckter Lücken hinarbeiten zu können.

Baustein 7: Optionen zur Schließung strategischer Lücken: Wenn in Ausschöpfung befindliche Potenziale – die aktuellen strategischen Geschäftsfelder – nicht mehr ausreichen, um strategische Lücken zu schließen, gibt es diverse Möglichkeiten: Man verstärkt die für diese Bereiche eingesetzten relativen Wettbewerbsvorteile und/oder wählt weitere Chancenpotenziale, für die mit der Chance der Gewinnung einer neuen strategischen Erfolgsposition adäquate Fähigkeiten aufgebaut werden. Unter diesem Aspekt sind mögliche strategische Optionen zu bewerten.

Die Umsetzung abgeleiteter Normstra-

tegien kann zum weiteren Wachstum über den Aufbau zusätzlicher Geschäftsfelder, aber auch einem Halten oder Schrumpfen in diesen Geschäftsfeldern führen. Neue Geschäftsfelder aus den in der Umfeldanalyse identifizierten Potenzialmärkten können Institute ebenfalls in die Bewertung aufnehmen, indem sie ihnen Ressourcen für einen adäquaten Kompetenzaufbau zuweisen. Alle sinnvollen strategischen Optionen sind im Zielportfolio vereinigt.

Eine nachhaltige Ergebnisverbesserung ist erreichbar, wenn bereits heute zukünftige Szenarien für wesentliche strategische Geschäftsfelder mit ihren konkreten Markt- und Wettbewerbssituationen simuliert und abgebildet werden. Aufgabe der strategischen Planung ist es, anhand von unternehmerischen Perspektiven eine erfolgversprechende Auswahl zu treffen und diese konsequent umzusetzen.

Die Geschäftsfelder müssen voneinander unabhängig sein, sich somit für die Formulierung eigenständiger Ziele eignen zur Steigerung des Erfolgspotenzials. Um die Potenziale der Geschäftsfelder optimal nutzen zu können, ist es notwendig, eigene Marktaufgaben, Ziele und Strategien auf jedes Geschäftsfeld anwendbar zu gestalten, sei es im Kundengruppen- oder Eigengeschäft.

Die Bildung signifikanter Geschäftsfelder – keine Mega-Geschäftsfelder wie

„Privatkunden“ – ist die Basis einer Erfolg versprechenden differenzierten Strategieentwicklung und -umsetzung. Erfahrungen zeigen, dass Strategien vielfach zu allgemein, nicht ausreichend nach Geschäftsfeldern differenziert formuliert werden und deshalb in der Umsetzung an zu generellen Maßnahmen scheitern. Die Fokussierung von Strategien auf Geschäftsfelder dient deshalb dazu, die Vorteilhaftigkeit bestimmter Segmente zu identifizieren.

Bausteine zur Strategieumsetzung und zum Controlling

Welche Maßnahmen dienen der Umsetzung der priorisierten strategischen Ziele? Welche operativen Ziele sind aus diesen abzuleiten, die im Strategie-Controlling auf ihren jeweiligen Zielerreichungsgrad zu überprüfen sind und bei Abweichungen zu Anpassungsmaßnahmen füh-

ren können?

Baustein 8: Maßnahmenplanung: Strategische Ziele und der Maßstab für die daran ausgerichtete Strategie sind definiert. Das „Wie?“ der Ausschöpfung ist Gegenstand der Maßnahmenplanung, die dazu da ist, strategische Optionen aus dem *Wollen ins Handeln* zu überführen: Es geht um Maßnahmen mit Potenzial- und Marktbezug sowie Maßnahmen zur Stärkung personeller und systembezogener Fähigkeiten. Das setzt unter anderem Fähigkeiten zur Transparenz über wesentliche Marketingzielgruppen im Kundenbestand und deren Bedarfe sowie über die Mikrostruktur der Teilmärkte als Basis für zielgruppenspezifische Marktbearbeitungs- und Wettbewerbsstrategien voraus.

Zudem: Inwieweit müssen Arbeitsteilungen optimiert werden, um über formal konzeptgerechtes Agieren hinaus auch nachhaltige Cross-Selling-Erfolge zu erreichen? Und ist das Steuerungsinstrumentarium im Hinblick auf die Begleitung der Strategieumsetzung zu erweitern, um über Gesamtbanksteuerung hinaus auch Potenzialausschöpfung zu sichern? Sind Engpässe im Prozesssystem (zum Beispiel zu harte/schwammige Schnittstellen) zu beheben, damit nicht die Umsetzung strategischer Ziele aus Markt-/Betriebsicht konterkariert wird?

Baustein 9: Operative Ziele: Hier geht es um die zielkonforme Ableitung operativer Ziele aus strategischen Zielen und Maßnahmen in den Bausteinen 7 und 8. Wenn das betreffende Kreditinstitut diese etappenweise (zum Beispiel im Rahmen einer operativen Mehrperiodenplanung) verfolgt, kann es den laufenden Fortschritt als Zielerreichungsgrad von strategischen Zielen und Maßnahmen verfolgen. Korrektur-Steuerungsmaßnahmen können sich zum Beispiel auf die Fähigkeitenanpassung richten, um die Ausschöpfung der marktbezogenen Chancenpotenziale und/oder der vorhandenen Kundenbestände zu stärken.

Baustein 10: Strategie-Controlling: Damit sind gute Voraussetzungen für ein effizientes Strategie-Controlling (zum Beispiel handwerklich unterstützt durch eine Balanced Scorecard, die eine konsistente Strategie voraussetzt!) zurück bis Bau-

stein 2 und 1 gegeben. Greifen die Ergebnisse von Baustein 9 und 10, sind auch die Anforderungen der BaFin nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit problemlos erfüllbar.

Der Weg zum ganzheitlichen Strategie-Entwicklungsprozess

Folgende Anforderungen und Entwicklungsleitlinien dienen einer guten Nachvollziehbarkeit des Strategie-Entwicklungsprozesses:

Konzentration in der Vorbereitung von konsistenten Teilstrategien, die zwar in unterschiedlichen Organisationseinheiten entwickelt werden, aber gut integrierbar sind.

Berücksichtigung von externen und internen Einflussfaktoren durch eine Umweltanalyse.

Integration der strategischen und operativen Planung durch eine plausible Ableitung operativer Ziele aus den Strategien.

Damit wird auch die Forderung der Aufsicht erfüllt, dass im Umkehrschluss operative Ziele im Einklang mit der strategischen Planung stehen.

Somit ist auch eine klare Basis für eine nachvollziehbare Verbindung von Geschäfts- und Risikostrategie gegeben.

1. Schritt: Festlegung der Struktur: Eine Bank startet bei der (Weiter-)Entwicklung ihres Strategie-Baukastens zum MaRisk-konformen Strategie-Entwicklungsprozess nicht auf der grünen Wiese, sondern vielmehr auf einem bereits teilweise vorhandenen Sockel. Die im Handwerkskasten für Planungszwecke einsetzbaren Instrumente sind aus zeitlichen und Akzeptanzgründen einzubeziehen. Wenn man all diese Instrumente in einen Zusammenhang gemäß des Strategie-Baukastens einbettet, hat das Management der Bank die Chance, alle relevanten Experten auf ihren jeweiligen Bahnsteigen abzuholen.

2. Schritt: Strategie-Fitness-Check: Mit Blick auf die bereits vorhandenen Informations- und Organisationsgrundlagen werden die aus dem polyzentrischen Handwerkskasten angebotenen Instrumente auf ihren möglichen Beitrag zum ganzheitlichen Strategie-Entwicklungsprozess hin überprüft. Die weitere Umsetzung startet die Bank mit der Durchführung eines Strategie-Fitness-Checks auf

der Basis ausgewählter und als wesentlich betrachteter Kriterien pro Baustein. Diese bewertet ein durch einen Externen moderiertes Expertenteam hinsichtlich ihres bereits erreichten Erfüllungsgrads im Schulnotensystem.

Hierfür bietet sich der Einsatz eines Software-Tools an, weil sich damit relativ objektive Bewertungen jenseits von Glaubensfragen durchführen lassen. Das EDV-technisch ausgewertete Ergebnis: Vieles ist schon geschafft und anderes im Fluss, so dass in überschaubarer Zeit die angestrebte exzellente MaRisk-Prüfungsfähigkeit des bankbetrieblichen Strategie-Entwicklungsprozesses gegeben sein wird. Die noch zu bearbeitenden Baustellen sind überschaubar. Damit ist der Handlungsbedarf für den gesamten Strategieprozess transparent.

3. Schritt: Bearbeitung der Strategiebausteine gemäß Handlungsbedarf: Das konzentriert sich, wie in ► 2 vorgestellt, auf die Blöcke: Analyse der strategischen Ausgangssituation der Bank, Strategie-Generierungsprozess und Strategie-Umsetzung. Die Analyse der einzelnen strategischen Bausteine mag mühselig erscheinen, aber so gewinnt die Bank ein solides Gesamtgebäude, was sie davor bewahrt, sich in strategisch nicht immer nachhaltigen (wichtiger Maßstab: Kundenbindung) Einzelaktionen zu verlieren.

4. Schritt: Fortschritts-Check: Dieser zweite Check erfolgt nicht wie der Check gemäß Schritt 2 auf der Basis einer ersten Sichtung, sondern der bereits detailliert erarbeiteten Grundlagen und stellt so die Verplausibilisierungsgrundlage für die darauf aufbauende Geschäftsstrategie dar. Für die Durchführung dieses zweiten Checks gibt es mehrere Möglichkeiten:

Blockweiser Check mit dem möglichen Vorteil, dass noch unvollständige Grundlagen in den Bausteinen 1 bis 3 so rechtzeitig nachgearbeitet werden, dass damit keine Informations- und Bearbeitungsfraktionen im Strategie-Generierungsprozess der Bausteine 4 bis 7 auftreten.

Gesamthafter Check nach vollständiger Bearbeitung des dritten Schritts. Dafür spricht die Möglichkeit der Beurteilung aus der Gesamtsicht des Prozesses.

Kompromiss: Den Check auf der Basis des Strategie-Generierungsprozesses bis

Baustein 7 durchführen, so dass noch Nachbearbeitung vor dem Einstieg in die Umsetzung möglich ist. Die Fortschritts-Check-Entscheidung wird damit zum Konsens- und Akzeptanzthema.

5. Schritt: Formulierung der Geschäftsstrategie: Die Geschäftsstrategie als sichtbarer Teil des gesamten Strategie-Entwicklungsprozesses lässt sich so systematisch aus dem Prozess „nach oben“ generieren und ist damit für alle Beteiligten (einschließlich der Bankenaufsicht) nachvollziehbar und kommunizierbar.

6. Schritt: Aktualisierung der Risikostrategie: Hier findet die Risikostrategie ihren betriebswirtschaftlich sinnvollen Platz: Die Geschäftsstrategie bewegt sich um die Möglichkeiten, wie das Unternehmen seine Chancen zum Vorteil aller Teilnehmer wahrnehmen kann, während die Risikostrategie die Leitplanken als Verhütung gegen ein „Entgleisen“ festlegt. Dieses Vorgehensmodell wird in ► 3 veranschaulicht.

Die duale Zusammenfassung ...

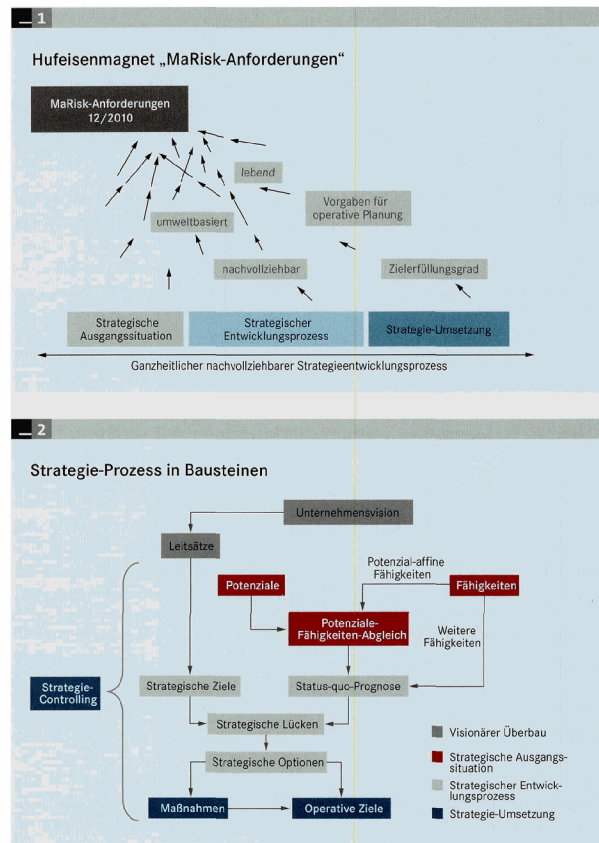
... betrifft den Strategieprozess an sich und seine Kompatibilität mit den neuen MaRisk-Anforderungen. Ein ganzheitlich angelegter Strategie-Entwicklungsprozess macht Institute im Wettbewerb erfolgreicher und immunisiert sie gegenüber Krisen. So wird man in seinem relevanten Markt Strategieführer als wichtigem Wettbewerbsvorteil. Die Basis ist die erfolgreiche Kombination von attraktiven Potenzialen und adäquaten Fähigkeiten und der damit verbundenen Chance, sich Alleinstellungsmerkmale aufzubauen, die dem Unternehmen geschäftsfeldbezogene SEP verleihen können. Der darauf aufbauende Strategiegenerierungsprozess bildet die Basis nicht nur für die Maßnahmenplanung, sondern auch für die operative Betätigung und mündet in einem rollierenden strategischen Controlling.

Wie kommt man jetzt zur neuen MaRisk-Fitness? Sehr einfach durch folgenden Abgleich: Die BaFin-Kernanforderungen lassen sich den Bausteinen des Strategie-Baukastens problemlos zuordnen. Es zeigt sich bereits im laufenden Entwicklungsprozess, dass die externen Anforderungen in vollem Umfang über „Mindestanforderungen“ hinaus erfüllt werden können. Die Bank kann aus ihrem

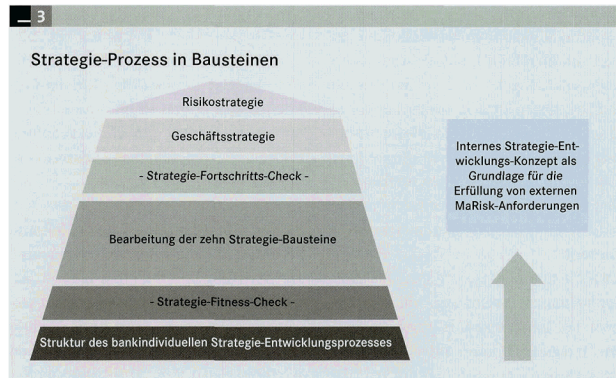
Strategie-Entwicklungsprozess dann den größten Nutzen generieren, wenn die volle Nachvollziehbarkeit des Zustandekommens von strategischen Zielen und die Controlling-Fähigkeit des Zielerreichungsgrads in möglichst hohem Umfang gegeben sind und umgekehrt. Für isolierte MaRisk-Kraftakte gibt es keinen Bedarf. Umgekehrt wäre für ein Institut ohne qualifizierte Strategiekonzepte die Gewinnung von MaRisk-Fitness ein Kosten treibender Kraftakt.

Damit verbinden sich interner Strategie- und externer Anforderungsprozess zu einem gemeinsamen Ganzen. Fazit: MaRisk-Anforderungen „nebenbei“ erfüllt. ■

Autoren: Dr. Heinz Benölken ist Unternehmensberater in Kassel, Dr. Heinz Wings Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg eG.



Ein Finanzdienstleister, der seine Strategie nicht vom Engpass „Marktpotenzial“ her aufbaut, macht die Rechnung ohne den Wirt.



Ein ganzheitlich angelegter Strategie-Entwicklungsprozess macht Institute im Wettbewerb erfolgreicher und immunisiert sie gegenüber Krisen.