

## Strategieentwicklung

# Wertetreiber erkennen und nutzen

von Steffen Hortmann, Deborah Krückeberg

Durch eine strategische Weiterentwicklung des Geschäftsmodells, orientiert an den Wertetreibern des Instituts, kann vielen und teils erheblichen aktuellen Herausforderungen erfolgreich begegnet werden.

Das Bild darf aus  
lizenzrechtlichen Gründen  
hier nicht gezeigt werden.  
(Gruppe im Gespräch)

Strategieentwicklung ist in allen Instituten ein Muss. Erkennen und nutzen müssen die Beteiligten dabei vor allem die Wertetreiber.

Die Kreditinstitute werden nicht erst seit heute konfrontiert mit einem wirtschaftlichen und politischen Umfeld, das sich speziell seit der Finanzmarktkrise nachhaltig verändert hat. Dauerhafte Belastung sind etwa aufsichtsrechtliche Regulierungen, die als Reaktion auf die Schieflage einiger Institute und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Volkswirtschaft verschärft worden sind. Gewandelt haben sich ferner die Struktur der Kunden und deren Bedürfnisse. Nicht vergessen sollte man schlussendlich auch den technologische Wandel mit seinen enormen Auswirkungen auf Produkte, Prozesse und Kommunikation.

## Strategieentwicklung entlang der Wertetreiber

ABBILDUNG 1

### Wertetreiber der Sparkassen

Wertetreiber		
Marktantritt und Kundenbindung	Organisation und Prozesse	Risikotragfähigkeit
<b>Generierung von Mehrwerten durch Kundenbetreuung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Markenaufbau bzw. -nutzung</li><li>• Aufbau eines kundengruppen-spezifischen Betreuungsansatzes</li><li>• Angebot kundenfokussierter Vertriebskanäle</li><li>• Auswahl und Ausgestaltung kundenspezifischer Produkten</li></ul>	<b>Mehrwerte durch effiziente und risikooptimierte Strukturen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• qualitative und quantitative Personalausstattung</li><li>• Ausgestaltung der Aufbauorganisation</li><li>• Aufbau der Ablauforganisation bzw. Prozesse</li></ul>	<b>Erzeugung von Mehrwerten durch das Eingehen von Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• regulatorisches und ökonomisches Risikokapital</li><li>• Risikotoleranz bzw. -appetit</li><li>• effiziente Nutzung des Risikokapitals (Risk-Return-Steuerung)</li></ul>

Quelle: CP Consultingpartner

(BBL)

Ziel der strategischen Entwicklung von Unternehmen ist es, für die Stakeholder (Eigener, Kunden und Mitarbeiter) einen Mehrwert zu generieren. Abbildung 1 veranschaulicht die wesentlichen drei Wertetreiber:

## Marktantritt und Kundenbindung

Ein Institut generiert Mehrwerte, indem es die Ansprüche vorhandener und potenzieller Kunden besser als Mitbewerber abdecken kann. Hier spielen verschiedene Faktoren eine Rolle:

- › *Marke*: Die Marke vermittelt Kunden eine gefühlte Entscheidungssicherheit, auch bei einer nicht vollständig transparenten Faktensituation richtige Kaufentscheidungen zu treffen, weil mit der Marke bestimmte Qualitäts-, Sicherheits- oder Preisvermutungen verbunden sind.
- › *Beratungs- und Betreuungsansätze*: Werte lassen sich weiterhin dadurch generieren, dass Beratungs- und Betreuungsansätze angeboten werden, die den spezifischen Belangen der Kunden entgegenkommen. Eine Beratung, welche adressaten- und anlassgerecht die Bedürfnissituation des Kunden aufnimmt und nachvollziehbar passende Lösungsangebote bietet, schafft für den Kunden einen Mehrwert.
- › *Vertriebskanäle*: Für Kunden entsteht dann ein Mehrwert, wenn sie die Leistung dort beziehen können, wo es ihren persönlichen Präferenzen am stärksten entgegenkommt. Das kann je nach Bedarfssituation variieren. Für Sparkassen als traditionelle Filialbanken stellt sich häufig die Frage, ob das bestehende Vertriebsnetz noch den Bedürfnissen der Kundschaft gerecht wird.
- › *Produkte*: Auch über bedarfsgerechte Produkte wird ein Mehrwert generiert. Je stärker der Bedarf eines Kunden durch ein Produkt gedeckt wird, desto höher sind sein Nutzen und seine Bereitschaft, das auch preislich zu honorieren. Vorteile gegenüber Wettbewerbern lassen sich dadurch generieren, dass die Bedürfnisstrukturen der Kunden transparent gemacht und die Produkte konsequent daran ausgerichtet werden.

Um Mehrwerte aus dem Marktantritt und der Kundenbindung zu ziehen, ist eine gute Kenntnis der Kunden notwendig. Hier verfügen Sparkassen über einen großen Schatz von Informationen, der häufig nur ansatzweise genutzt wird. Dabei können deutlich spezifischere Analysen erstellt werden, ohne dabei Persönlichkeitsrechte zu verletzen.

## Organisation und Prozesse

Aus den Strukturen zur Leistungserstellung lassen sich weitere Wettbewerbsvorteile entwickeln und damit Werte generieren. Im Einzelnen gilt es hier, Prozesskosten und -qualität zu beeinflussen. Das kann über nachstehende Faktoren erfolgen:

- › *Qualitative und quantitative Personalausstattung*: Die Personalausstattung ist Grundvoraussetzung für das Funktionieren von Prozessen. Nur wenn Mitarbeiter mit der passenden Qualifikation, im notwendigen Umfang und mit ausreichender Motivation vorhanden sind, werden Prozesse wie vorgesehen funktionieren.
- › *Ausgestaltung der Aufbauorganisation*: Die Aufbauorganisation schafft Werte, wenn sie es ermöglicht, die gestellten Aufgaben zu erfüllen. Dabei sind drei Bedingungen zu betrachten: das definierte Qualitätsniveau, die Sicherheit der Leistungserbringung und die Kosten der Organisation. Um mit wettbewerbsfähigen Preisen in den Markt zu gehen, sind die Leistungen unter Berücksichtigung von Qualität und Sicherheit zu möglichst geringen Kosten zu erbringen.
- › *Aufbau der Ablauforganisation, inklusive Technikeinsatz*: Bei der Ausgestaltung des Ablaufs zur Erbringung der Leistungen lassen sich die gleichen Bedingungen wie bei der Aufbauorganisation anführen: Qualität, Sicherheit und Kosten. Von zuverlässigen Prozessen profitiert das Institut nicht nur wegen einer hohen Kundenzufriedenheit, sondern auch aus der Prävention operationeller Risiken.

## Risikotragfähigkeit

Der dritte Wertetreiber ist die Fähigkeit, Risiken eingehen zu können. Dadurch wird die Grundlage geschaffen, Werte zu generieren. Daher können die Wertetreiber „Marktantritt und Kundenbindung“ sowie „Organisation und Prozesse“ erst dann ihre Wirkung entfalten, wenn das Institut auch Risiken eingehen kann. Umgekehrt wird die Rendite auf das eingegangene Risiko umso höher sein, je mehr Werte aus den anderen beiden Faktoren generiert werden können. Allerdings bestehen für Kreditinstitute rechtliche sowie regulatorische Beschränkungen hinsichtlich des Eingangs von Risiken (notwendiges Risikokapital etc.).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gilt es, Risiken dort einzugehen, wo diese den höchsten Ertrag abwerfen: Die ergibt sich aus einer Optimierung der Ertrags/Risiko-Relation. Sparkassen können jedoch nicht rein betriebswirtschaftlich agieren, da für sie ein öffentlicher Auftrag (regionale Förderung) besteht, der das Geschäftsmodell in wesentlichen Teilen bestimmt. Werte durch den Einsatz von Risikokapital (strategische Asset Allocation) zu schaffen, vollzieht sich daher im Rahmen dieser Grenzen.

Eine geeignete Vorgehensweise der strategischen Asset Allocation betrachtet zunächst den Kapitalbedarf aus den Kerngeschäftsfeldern, in der Regel dem Privat- und Firmenkundengeschäft. Die Geschäftsplanung der Kerngeschäftsfelder lässt sich – in Grenzen – optimieren. Das dann verbleibende Risikokapital kann in Ergänzungsgeschäftsfelder investiert und mit Berücksichtigung auf die Risikokorrelationen zu den Kerngeschäftsfeldern optimiert werden. Das könnte etwa bedeuten, dass ein Institut mit einem geringen Firmenkundengeschäft eine gute Ergebnis/Risiko-Relation durch ergänzende Investments in Corporate-Bonds erzielt, wogegen ein Institut mit einem umfangreichen Firmenkundengeschäft eventuell mit einer höheren Fristentransformation besser aufgestellt ist.

## Typische Geschäftsfelder von Sparkassen

Für Sparkassen lassen sich vereinfacht folgende vier Geschäftsfelder identifizieren:

- › *Privatkundengeschäft*: Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft für Privatkunden
- › *Firmenkundengeschäft*: Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft für Unternehmen
- › *Treasury*, das folgende drei wesentlichen Funktionen umfasst:
  - Aussteuerung des Kundengeschäfts mit Privat- und Firmenkunden (zins- und liquiditätsseitiger Ausgleich des Aktiv-/Passivgeschäfts)
  - Eingehen von Zins- und Liquiditätsfristentransformation
  - Eigenanlagemanagement
- › *Marktfolge*: Vertrags- und Geschäftsabwicklung für die Geschäftsfelder.



(BBL)

Die Wertetreiber haben in den beschriebenen Geschäftsfeldern eine unterschiedliche Bedeutung. Diese Erkenntnis ist im Rahmen des strategischen Prozesses von großer Relevanz, da Optimierungen und Maßnahmen nur bei bedeutenden Werttreibern entsprechend wirken (s. Abb. 2).

## **Privatkundengeschäft**

*Wertetreiber „Marktantritt und Kundenbindung“:* Die Marke ist sehr wichtig für das Institut. Sie vermittelt Eigenschaften wie Vertrauen, Fairness, Qualität, Preisniveau, Innovation, Bodenständigkeit etc. Wichtig ist, dass die Eigenschaften, die von einer Marke gesendet werden – das sogenannte Markenversprechen – auch eingehalten werden (können), da andernfalls eine große Enttäuschung beim Kunden entsteht, die zu einer nachhaltigen Ablehnung führen kann. Sparkassen sind einem Verbund angeschlossen, der einheitlich eine Marke präsentiert. Die einzelne Sparkasse hat damit nur begrenzten Einfluss auf die Ausgestaltung dieser Marke, kann sich aber im eigenen Geschäftsgebiet für eine Abschwächung oder Stärkung des Markenversprechens entscheiden. So kann etwa eine mit der Marke bedingte Vermutung einer hohen Qualität durch eine entsprechende Aufstellung vor Ort verstärkt und damit bewiesen werden.

Auch die Ausgestaltung der Vertriebswege spielt eine wesentliche Rolle. Kennzeichnend für Sparkassen ist das umfangreiche Filialnetz. Aufgrund sich ändernder Bedarfsstrukturen der Kunden verlieren die traditionellen Filialen jedoch deutlich an Zuspruch. Alltägliche Bankgeschäfte werden meist online oder mit dem Handy erledigt. Bei wichtigen Finanzentscheidungen (Baufinanzierung, Altersvorsorge etc.) wird dagegen eine qualifizierte, persönliche Beratung bevorzugt. Hier können sich Sparkassen gegenüber Internet- und Großbanken absetzen und so Werte generieren. Allerdings sind dazu die meist kleinen Filialen nicht geeignet, sondern Beratungszentren, in denen hohe Kompetenz vermutet werden kann. Den Kunden müssen dabei einfache Produkte angeboten werden, die ihren Bedarf passgenau abdecken. Umso besser das gelingt, desto höher ist der Wert, der für den Kunden geschaffen wird.

*Wertetreiber „Risikotragfähigkeit“:* Der Wertetreiber „Risikotragfähigkeit“ spielt im Privatkundengeschäft eine untergeordnete Rolle. Kreditrisiken sind wegen der mit den kleinen Losgrößen einhergehenden guten Diversifizierung und der gestellten Sicherheiten gering. So hat allenfalls das Absatzrisiko sowie das operationelle Risiko eine signifikante Bedeutung. Das heißt, durch eine auskömmliche Risikotragfähigkeit lassen sich im Privatkundengeschäft keine zusätzlichen Werte in nennenswertem Umfang generieren.

*Wertetreiber „Organisation und Prozesse“:* Der Wertetreiber „Organisation und Prozesse“ hat eine ähnlich große Bedeutung wie „Marktantritt und Kundenbindung“. In der Organisation müssen das Leistungsversprechen, das sich aus der Marke ergibt, sowie die angebotenen Vertriebskanäle adäquat umgesetzt werden. Um Mehrwerte für das Institut zu erzielen, die sich aus einem zielgruppengerechten Marktantritt und aus einer hohen Kundenbindung ergeben, ist die Organisation derart auszugestalten, dass das Leistungsversprechen bei möglichst geringen Kosten gehalten wird. Daraus können Vorteile gegenüber Mitbewerbern erzielt werden.

## **Firmenkundengeschäft**

*Wertetreiber „Risikotragfähigkeit“:* Maßgeblich ist hier der Wertetreiber „Risikotragfähigkeit“. Das Firmenkundengeschäft ist in der Regel geprägt vom Kreditgeschäft, das wiederum deutlich weniger granular und meist in geringerem Umfang abgesichert ist als im Privatkundengeschäft. Ein Institut mit knapper Risikotragfähigkeit wird sich im Firmenkundengeschäft schwer tun, Werte zu generieren, wogegen Institute mit einer umfangreichen Risikotragfähigkeit diese wertsteigernd einsetzen können.

*Wertetreiber „Marktantritt und Kundenbindung“:* Der Wertetreiber „Marktantritt/Kundenbindung“ hat hier eine geringere Bedeutung. Firmenkunden sind in finanziellen

Fragen oft sehr kompetent und in der Lage, die Leistungen und die Qualität einer Bank eigenständig zu beurteilen. Damit ist die Bank weniger auf ein Markenversprechen angewiesen. Von größerer Bedeutung ist dagegen das Leistungs- bzw. Produktangebot. Eine Differenzierung und damit ein Wertegewinn können durch das Angebot spezieller Leistungen wie etwa Projektfinanzierungen, Auslandsgeschäft und gewerbliche Versicherungen entstehen, sofern die Bank diese anbietet und kompetent beraten kann.

**Wertetreiber „Organisation und Prozesse“:** Beim Wertetreiber „Organisation und Prozesse“ spielt eher die Effektivität und weniger die Effizienz eine Rolle. So ist es wichtig, qualifiziertes Personal in der Betreuung und in der Kreditentscheidung vorzuhalten, um dem Kunden die notwendige Kompetenz zu bieten. Die Kosteneffizienz spielt dagegen im Vergleich zum Privatkundengeschäft eine geringere Rolle, da der Organisationsapparat in Relation zum Geschäftsumfang kleiner ist und etwa Prozessverbesserungen geringere Kosteneffekte versprechen. Die Vorteile liegen eher auf einer höheren Servicequalität für den Kunden und einer verbesserten Risikosituation für die Bank.

## Treasury

Im Geschäftsfeld Treasury ist die „Risikotragfähigkeit“ der primäre Wertetreiber. Erträge werden durch das Eingehen von Risiken in Form von Fristentransformationen oder die Übernahme von Liquiditäts- oder Bonitätsrisiken generiert. Ohne die Fähigkeit, Risiken eingehen zu können, lassen sich keine Werte generieren, da Sparkassen in der Regel keine Möglichkeit haben, Erträge durch risikofreie Arbitrage zu erzielen. Wettbewerbsvorteile durch den Wertetreiber „Marktantritt und Kundenbindung“ gibt es in diesem Geschäftsfeld nicht. Der Wertetreiber „Organisation und Prozesse“ ist nur insofern von Bedeutung, als in überschaubarem Umfang qualifiziertes Personal im Treasury benötigt wird.

## Marktfolge

Im Geschäftsfeld Marktfolge ist primär der Wertetreiber „Organisation und Prozesse“ entscheidend. Da es hier nur interne Kunden gibt, spielt ein Marktantritt keine Rolle. Ordnet man Kredit- bzw. Marktpreisrisiken den Geschäftsfeldern Privatkunden, Firmenkunden und Treasury zu, so verbleibt in der Marktfolge lediglich das operationelle Risiko. Werte können in diesem Geschäftsfeld generiert werden, indem etwa Leistungen zur Vertragsbearbeitung für andere Geschäftsfelder auf Basis von Service Level Agreements (SLA) zu minimalen Kosten erbracht werden. Das kann durch einen optimierten qualitativen und quantitativen Personaleinsatz sowie durch schlanke Prozesse erfolgen.

## Quantifizierung der Wertetreiber

ABBILDUNG 3

**Quantifizierung der Wirkung von Wertetreibern**

Ergebnis je Wertetreiber	Geschäftsfelder			
	Privatkunden	Firmenkunden	Treasury	Marktfolge
<b>Marktergebnis</b> Wertetreiber Marktantritt und Kundenbindung				
<b>Produktivitätsergebnis</b> Wertetreiber Organisation und Prozesse				
<b>Risikoergebnis</b> Wertetreiber Risikotragfähigkeit				

Quelle: CP Consultingpartner

(BBL)

Um im strategischen Prozess geeignete Maßnahmen ergreifen zu können, ist es notwendig, die Wertschöpfung zu quantifizieren. Dies sollte im Rahmen einer Ist- oder Swot-Analyse (Analyse der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken) zu Beginn des strategischen Prozesses erfolgen. Hierüber können wirksame Maßnahmen abgeleitet und Zielgrößen für die Wertschöpfung formuliert werden. Im Rahmen regelmäßiger Kontrolle sind diese Zielgrößen zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen. Ein geeignetes Vorgehen für die Quantifizierung der Wertschöpfung ist die Geschäftsfeldrechnung. Diese differenziert nach den betrachteten Geschäftsfeldern und bildet Teilergebnisse je Wertetreiber, wie in Abbildung 3 dargestellt.

## Strategische Initiativen und ihre Wirkungen



(BBL)

Ziel des strategischen Prozesses ist es, mithilfe der Analysen Maßnahmen zu identifizieren, die dazu geeignet sind, die Wertschöpfung des Instituts zu optimieren. Diese Maßnahmen sollten auf die Geschäftsfelder des Instituts bezogen sein, da diese im Wesentlichen abgegrenzte Geschäftsaktivitäten darstellen. In der Gesamtschau aller Maßnahmen können bei Bedarf Bündel von Maßnahmen aus mehreren Geschäftsfeldern gebildet werden, die gleiche oder verwandte Aktivitäten umfassen. Maßnahmen, die auf die Wertschöpfung des Instituts abzielen, sollten sich auf die Wertetreiber und deren Schnittpunkten zwischen den Geschäftsfeldern beziehen. Abbildung 4 veranschaulicht mögliche Maßnahmen.

## Fazit

Die Strategieentwicklung ist ein unverzichtbarer Teil der Unternehmensführung und dient dem Zweck, nachhaltig Werte zu generieren. Dieser Prozess bedarf der systematischen Beschäftigung mit den Treibern der Werte, die wiederum in unterschiedlichem Maß auf die Geschäftsfelder einer Sparkasse wirken. Wertschöpfende Maßnahmen müssen daher an den Wertetreibern in den Geschäftsfeldern ansetzen: Solche mit einem hohen Einfluss auf das Geschäftsfeld haben dabei besondere Relevanz.

## Autoren

Steffen Hortmann ist Partner und Deborah Krückeberg Associate Expert der CP Consultingpartner AG in Köln.