

## STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES KREDITGESCHÄFTS

# Der Enterprise Design-Ansatz

Die wachsenden Anforderungen an das Risikomanagement im Kreditgeschäft, die sich einerseits aus neuen aufsichtsrechtlichen Regelungen ableiten, andererseits natürlich auch eine Voraussetzung für eine ertragreiche Marktpositionierung sind, erfordern die regelmäßige Überprüfung und eventuelle Neustrukturierung des Planungsprozesses. Der Einsatz des Enterprise Design-Modells reduziert dabei die Komplexität der Planung.

Thorsten Schmude

→ **Keywords:** Unternehmensstrategie, Kreditgeschäft, Gesamtbanksteuerung

Die strategische Ausrichtung kontinuierlich weiterzuentwickeln, gewinnt für die deutschen Kreditinstitute auf allen Unternehmensebenen zunehmend an Bedeutung. Neben der Fixierung einer umfassenden Geschäftsstrategie in Form eines Business Plans oder Planbuchs für die Gesamtbank wird es immer wichtiger, auch für die einzelnen Geschäftsbereiche detaillierte strategische Planungen zu entwickeln, umzusetzen und ständig zu adjustieren.

Diese Notwendigkeit wird nicht zuletzt durch die neuen aufsichtsrechtlichen Vorgaben unterstrichen, wie sie in den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) formuliert sind. Diese Vorschriften beinhalten die Forderung nach einer aussagekräftigen Planung sowohl für die Gesamtbank als auch für die einzelnen Geschäftsbereiche (Business Units). Außerdem werden Anforderungen an die Überprüfbarkeit der formulierten Strategie durch Risikomanagement und Controlling gestellt.

### Strategische Planung in Kreditinstituten

Der strategische Planungsprozess sollte einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren

umfassen. Die sich kontinuierlich verändernden Rahmenbedingungen der Finanzwirtschaft erfordern, in etwa diesem Zyklus die gesamte Strategie zu überprüfen und anzupassen. Manche der bisherigen Inhalte werden im Laufe der Planungsperiode veralten, neue Themen treten hinzu. Auch verschieben sich die Prioritäten innerhalb des Unternehmens. Zu einem vollständig implementierten Strategieprozess gehören selbstverständlich

**„Zu einem stringenten Strategieprozess gehören die jährliche Überprüfung der strategischen Planungsinhalte und ein permanentes strategisches Controlling.“**

auch die jährliche Überprüfung der strategischen Planungsinhalte – etwa in Form von Strategic Reviews und anschließenden Vorstandsklausurtagungen – und ein permanentes strategisches Controlling.

Aber auch externe Impulse wie veränderte gesetzliche Anforderungen oder neu sich eröffnende Geschäftspotenziale können Anlass zu einer vollständigen Neustrukturierung zumindest gewisser Teilbereiche der Bank geben. Diese strategischen Veränderungen müssen in einer

neuen Planung dargestellt und fixiert werden. Ein Beispiel für einen solchen Anstoß von außen bilden die bereits erwähnten MaRisk.

Der Planungsprozess ist allerdings bei etlichen Kreditinstituten entwicklungsbedürftig. Häufig ist in den Banken kein Vorgehen zur Entwicklung und Formulierung der Strategie festgelegt, keine umfassende Planungsmethode implementiert, kein Strategieprozess beschrieben, der turnusmäßig durchlaufen wird. Es fehlt an geeigneten Hilfsmitteln und Werkzeugen, wie sie von strategischen Planungsmodellen zur Verfügung gestellt werden. Als Ergebnis liegt dann meist nur eine grobe Eckwertplanung vor, die die Rahmendaten für die Geschäftsentwicklung für lediglich das folgende Jahr als Top Down-Vorgaben festlegt. Ohne einen auf die Erfordernisse des jeweiligen Institutes abgestimmten Prozessablauf auf Basis fundierter methodischer Grundlagen bleibt die strategische Planung aber lückenhaft und lässt sich nur schwer in die Entscheidungen der verschiedenen Managementebenen des Unternehmens integrieren.

### Ein Vorgehensmodell

Eine Methode für das notwendige strukturierte Planungsvorgehen bietet das Enterprise Design-Modell. Dieser Ansatz strukturiert die relevanten Aspekte und stellt Hilfestellungen für die

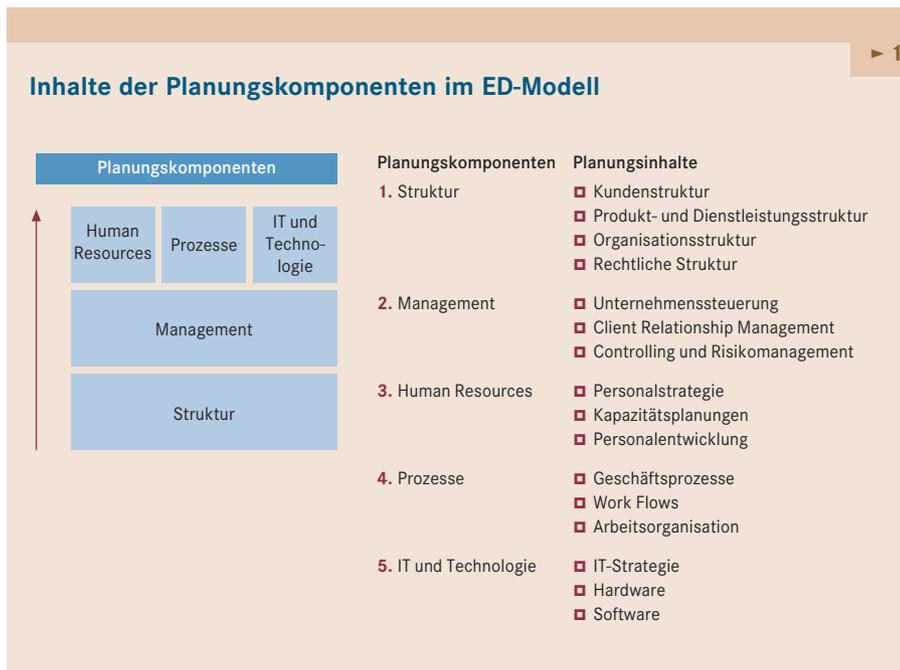
→ gesamten Planungsaktivitäten von der Entwicklung neuer Strategiefelder bis hin zur erfolgreichen Realisierung strategischer Vorgaben zur Verfügung. Das Enterprise Design-Modell reduziert die Komplexität der strategischen Gesamtplanung auf die fünf wichtigsten Planungskomponenten: Struktur, Management, Human Resources, Prozesse und Technologie/IT. Dabei wird besonders auf

ein ausgewogenes Verhältnis der einzelnen Entwicklungsdimensionen des Unternehmens geachtet, um eine möglichst gleichmäßige, stetige Unternehmensentwicklung zu erreichen.

Einseitigkeiten in der Organisation oder im Geschäftsbetrieb sind dauerhaft schädlich und können zu einer überhöhten Kostenbelastung etwa auf Grund eines zu großen Personalbestandes führen, oder aber

sie verhindern die Ausschöpfung von Ertragspotenzialen, wie es z. B. bei veralteten und ineffizienten Geschäftsprozessen der Fall ist. Die grafische Darstellung des Enterprise Design-Modells zeigt solche Unausgewogenheiten klar auf.

Die räumliche Anordnung der Planungskomponenten berücksichtigt außerdem die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Bausteinen. Der Aufbau erfolgt von unten nach oben, also von den grundsätzlichen Inhalten zu den speziellen Fragen der Arbeitsorganisation und IT. Es wird somit auch eine logische Reihenfolge für die Strategiediskussion vorgegeben ▶ 1.



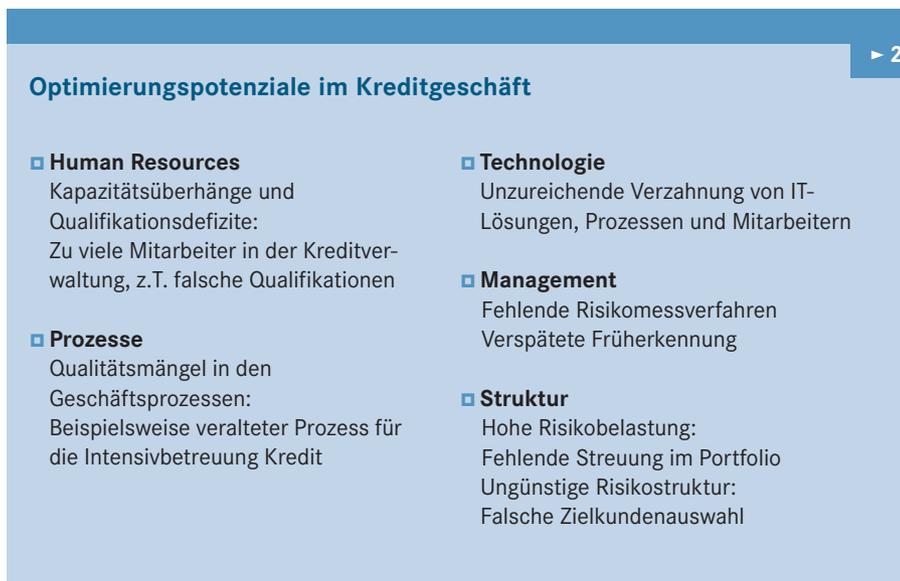
### Die Komponenten des Enterprise Design-Modells

Den Basisbaustein des Modells bildet die Komponente Struktur, die von der rechtlichen Struktur über den Organisationsaufbau, die Finanzstruktur bis hin zur Produkt- und Kundenstruktur reicht. Diese Planungskomponente umfasst somit alle für die weiteren Planungen grundlegenden Inhalte.

Darauf aufbauend folgt die Komponente Management. Sie enthält alle für die Umsetzung der definierten Struktur erforderlichen Themenfelder. Es müssen Aufgaben verteilt, Verantwortlichkeiten definiert und Kontrollverfahren etabliert werden. Es ist wichtig, die geeigneten Personen für die schwierige Umsetzungsaufgabe zu finden und zu verpflichten. Es müssen aber auch Managementprozesse festgelegt und über ein internes Risikomanagement überwacht werden.

Den dritten Planungskomplex bilden Fragen der Arbeitskräftebeschaffung und Mitarbeiterentwicklung. Diese reichen von der Ermittlung der erforderlichen Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter (Kapazitätsbemessung) über die Vergütung bis hin zur Fortbildung. Ein wichtiges Ziel ist dabei die größtmögliche Flexibilität in der Workforce.

Der vierte Baustein befasst sich mit der Einbindung der Mitarbeiter in die Orga-



## Schlechte Zahlungsmoral frühzeitig erkennen

Die schlechte Zahlungsmoral vieler Verbraucher hat eine neue Qualität erreicht. Die Unternehmen müssen neue Wege gehen, um dem Paroli zu bieten.

Immer mehr Kunden nehmen ungeniert Leistungen in Anspruch, ohne ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Gründe sind zum einen die wachsende Arbeitslosigkeit, aber auch ein zunehmender Verfall der Sitten.

Eine große Rolle spielt dabei die Anonymisierung des Kundenkontakts über Call Center und das Internet. Der fehlende persönliche Kontakt senkt die Hemmschwelle für unzuverlässige Kunden. Unternehmen müssen zu wirkungsvollen Mitteln greifen, um Zahlungsausfälle zu vermeiden. Möglichst in Sekunden müssen Banken, Versicherungen, Mobilfunkunternehmen und Versandhäuser entscheiden, ob das Profil eines Kunden es rechtfertigt, ihm zu vertrauen.

Ein verfeinertes Instrumentarium bei der Bereitstellung von Konsumentendaten setzt jetzt die CEG Creditreform Consumer GmbH ein. Sie greift nicht nur auf die Erfahrungen aus einzelnen Branchen zurück. Bisher war etwa eine Bank, die etwas über die Zuverlässigkeit eines neuen Kunden erfahren wollte, fast ausschließlich auf brancheneigene Erfahrungen angewiesen. Freilich hat sich gezeigt, dass etwa ein Immobilienbesitzer seine Hypothek zwar noch pünktlich bedienen kann, seine bestellte Waschmaschine aber nicht bezahlt – ein frühzeitiges Warnsignal für die Bank. Oft muss zwischen langfristigen und kurzfristigen Verpflichtungen unterschieden werden – und der Bedeutung, die Verbraucher unterschiedlichen Geschäftsbeziehungen zumessen. Die CEG nutzt deshalb Daten aus möglichst vielen Wirtschaftszweigen. Zudem hat sie Zugriff auf die Ergebnisse von mehreren Millionen Inkassoverfahren aus dem Bestand der Creditreform.

Die Daten werden mindestens monatlich aktualisiert. Zahlt ein Kunde beispielsweise seine Handyrechnung nicht, wird dies unverzüglich in seinen Daten vermerkt – und nicht erst Monate später bei der Beantragung des Mahnbescheids. Dies ist etwa dann von großer Bedeutung, wenn ein Verbraucher arbeitslos wird und dann sehr schnell aus einem pünktlichen Zahler ein Problemkunde werden kann. ▣ red

nisation über die Arbeitsverteilung und die Geschäftsprozesse sowie mit der Delegation von Aufgaben und der zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Verantwortung. Eine optimale Arbeitsorganisation verteilt die Funktionen und Aufgaben im Unternehmen so, dass die Mitarbeiter

**„Einseitigkeiten in der Organisation oder im Geschäftsbetrieb sind dauerhaft schädlich und können zu einer überhöhten Kostenbelastung führen.“**

gleichmäßig ausgelastet sind und das Management durch die Delegation von Aufgaben optimal unterstützt wird.

Die abschließende fünfte Komponente beinhaltet die Planung der erforderlichen Arbeitsmittel und IT-Lösungen mit Hard- und Software. Hier werden alle notwendigen Investitionen beschrieben, die zu einer Effizienzsteigerung bei den Geschäftsprozessen und einer verbesserten Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter führen.

### Anwendung des Modells im Kreditgeschäft

Im Geschäftsbereich Kredit sollte der Strategieentwicklung besondere Aufmerksamkeit zukommen, denn hier können bei einer falschen oder unzureichend entwickelten Strategie Risiken auf das Institut zukommen, die nicht nur das Geschäftsergebnis ungünstig beeinflussen, sondern auch zu einer Existenzgefährdung führen können. Eine vollständige Bestandsaufnahme der für die Strategiefindung relevanten Ausgangsdaten hilft, die Strategiediskussion auf die für die nächste Planungsperiode wesentlichen Themenkomplexe zu lenken.

Häufig anzutreffende Probleme im Geschäftsbereich Kredit und Finanzierungen sind in ► 2 dargestellt, so dass sich

leicht Optimierungsbereiche für den Geschäftsbereich Kredit daraus ableiten lassen. Sobald für jede der fünf Komponenten eine ausreichende Analyse der Ausgangslage vorliegt, kann für jedes erkannte strategische Defizit ein Lösungsansatz entwickelt werden. Die Zielvorgaben werden formuliert, alternative Lösungsszenarien entworfen und auf ihren wirtschaftlichen Nutzen hin bewertet.

Den Abschluss der Strategiediskussion bildet die Zusammenführung der fünf einzelnen, für jede Planungskomponente getrennt entwickelten Strategiebündel zu einer einheitlichen Gesamtschau. Das Ergebnis ist eine detaillierte und gleichzeitig auf Geschäftsbereichsebene konsolidierte Strategie. ▣

**Autor:** Thorsten Schmude ist Geschäftsführer der TS Consulting GmbH in Berlin.

### Kompakt

**Der Enterprise Design-Ansatz vermindert die Komplexität der Planung. Der gesamte Prozess der Strategiefindung wird auf allen Ebenen transparenter und leichter nachvollziehbar. Die große Stärke des Modells zeigt sich ganz besonders in der einfachen Integration einzelner strategischer Themenbündel zu einer konsistenten Bereichsstrategie, die sich im nächsten Schritt leicht auf Gesamtbankenbene fortschreiben lässt. Durch den Einsatz einer systematischen, auf allen Planungsstufen einheitlich angewendeten Methode gelingt es, Brüche und Missverständnisse zwischen den einzelnen Planungseinheiten zu vermeiden und die Vollständigkeit der erarbeiteten Strategie zu gewährleisten. Die auf Basis des Enterprise Design-Modells entwickelte Gesamtbankstrategie erfüllt nicht nur die Vorgaben der MaRisk, sondern trägt durch die leichte Verständlichkeit und die Vermeidung von Planungsfehlern erheblich dazu bei, die Unternehmensposition zu stärken.**