

# Abstract

## **Titel: Strategisches und operatives Steuerungscockpit für eine Privatbank**

### **Kurzzusammenfassung:**

Für eine gesamtheitliche Unternehmensführung müssen in einem Steuerungscockpit strategische und operative Kenngrößen berücksichtigt werden. Der Unterschied zwischen strategischem und operativem Geschäft liegt unter anderem im Zeithorizont, der überblickt werden muss, um Massnahmen rechtzeitig einleiten zu können (Vorsteuerung). Die bestehende Balanced Scorecard einer Bank kann mit diesem Aspekt ergänzt werden. Die Arbeit zeigt ein Konzept, dass Kenngrößen einordnet, visualisiert und in Zusammenhang bringt. Innerhalb einer kreisförmigen Abbildung sind die Kenngrößen des Steuerungscockpits in einer Art Koordinatensystem lokalisiert. Pfeile zwischen den Kenngrößen deuten Zusammenhänge an. So bildet das Steuerungscockpit das Geschäft ab und ist gleichzeitig anpassungsfähig.

**Verfasser/-in:** Benedikt Engler

**Herausgeber/-in:** **Markus Orengo**

**Publikationsformat:**

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2014

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Engler, B.(2014). *Strategisches und operatives Steuerungscockpit*. FHS St.Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Cockpit, Privatbank, Controlling, Strategie

## **Ausgangslage**

Vor allem kleine- und mittelgrosse Privatbanken bewegen sich in einem schwierigen Marktumfeld mit wachsenden Kundenbedürfnissen. Gemäss KPMG (2010) stehen die Kundenbedürfnisse Transparenz, Mitentscheidung in der Verwaltung des Vermögens und Anlegerschutz bei den Privatbanken im Vordergrund. Die neuen Regulierungen im Zusammenhang mit internationalen Kunden stellen ebenfalls eine Herausforderung dar.

Einige Banken reagieren auf diese Entwicklungen mit einer Strategie in Richtung nachhaltigen Unternehmenswachstums. Um die Ausrichtung der Bank auf ihre Strategie zu messen, bestehen Controlling Systeme auf Basis der Unternehmensziele. Jedoch ist nicht sicher, ob die Informationsbreite bzw. -tiefe des Systems auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung abgestimmt sind. Ein gesamtheitliches Modell mit priorisierten Beziehungen und Kenngrössen zwischen Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie ist in diesem Fall hilfreich.

## **Ziele**

Um ein in der Praxis anwendbares Steuerungscockpit für eine Privatbank zu erstellen müssen nachfolgende Kriterien eingehalten werden.

1. Das Steuerungscockpit gibt Auskunft über das Risiko, wie auch über die operativen und strategischen Leitlinien der Bank für den Verwaltungsrat und für die Geschäftsleitung.
2. Das Steuerungscockpit integriert das strategische und das operative Controlling sowie das Risiko in einem gesamtheitlichen Modell. Dieses Modell vermittelt ein intuitives Verständnis der Zusammenhänge zwischen den verschiedenen Kenngrössen.

## **Vorgehen**

Das Gälweiler Management-Konzept bietet einen zusammenhängenden Aufbau von Steuerungs- und Orientierungsgrössen und berücksichtigt den Zeithorizont, der mit einer Kenngrösse überblickt werden kann.

Basierend auf diesem Konzept werden die enthaltenen Kenngrössen für das Steuerungscockpit analysiert und ausgewählt. Die unternehmensinternen Informationen für die Kenngrössen stammen aus Strategiedokumenten der Balanced Scorecard (BSC) und aus Interviews mit dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung und dem Leiter Corporate Center. Unternehmensexterne Quellen für die Basis der Arbeit stammen aus Kaplan & Norton (1996), Gälweiler & Schwaninger (2005) und Publikationen von Malik (2001, 2002, 2006).

## Ergebnis

Der Autor entwickelte ein Konzept, das die Vorsteuerung der Kenngrößen anhand des Gälweiler Management-Konzepts ausdrückt und visualisiert. Die Perspektiven der BSC dienen dabei als ordnungsgebende Komponenten. Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht beispielhaft die Funktionsweise des Konzepts.

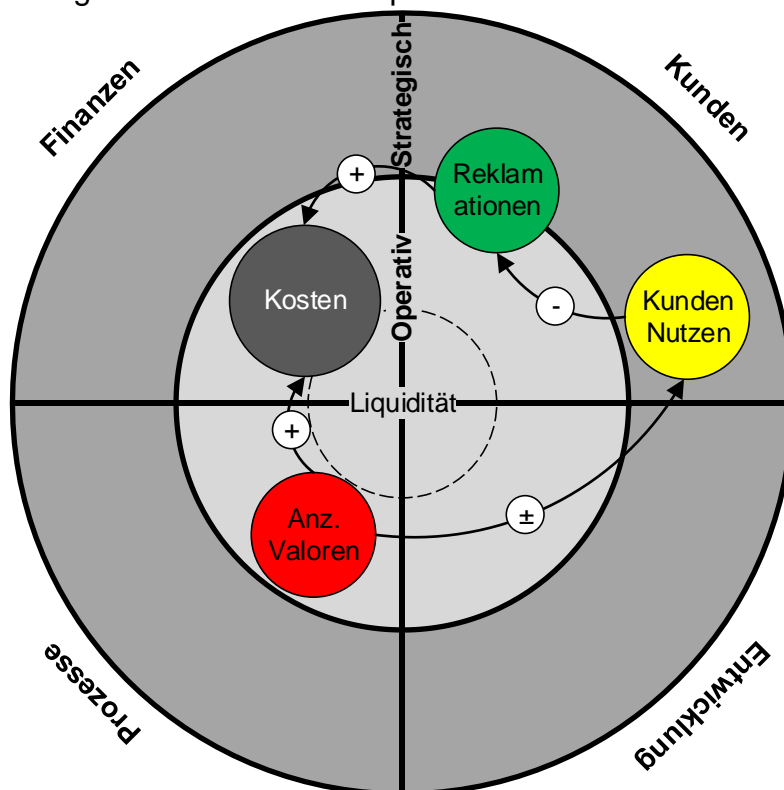


Abbildung 1: Konzept des Steuerungscockpits.

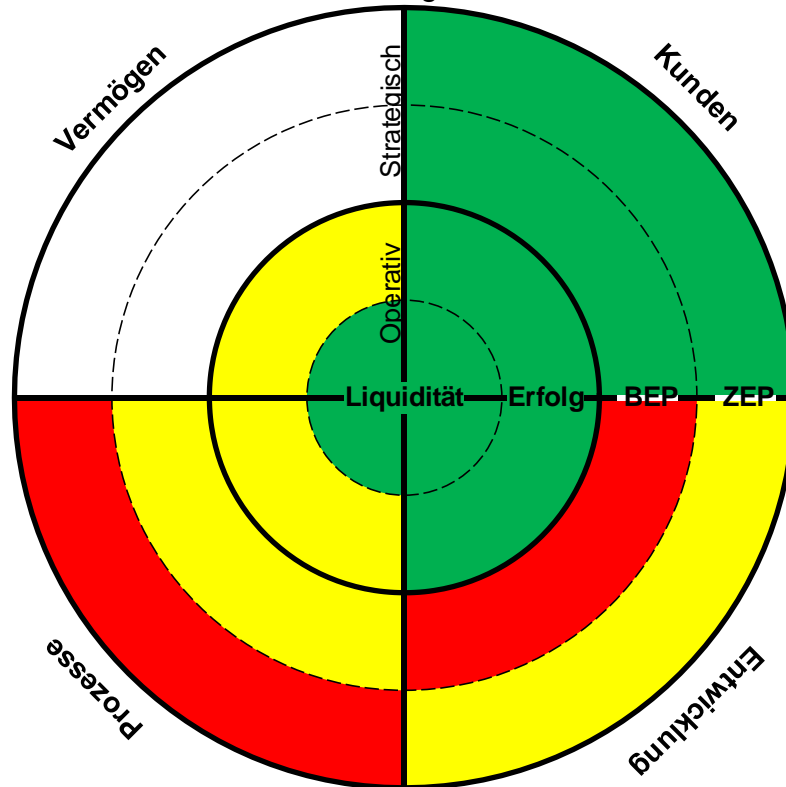
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Gälweiler & Schwaninger (2005); Kaplan & Norton (1996) und Lux (2010, S. 125).

Vorsteuernde Kenngrößen sind weiter entfernt vom Zentrum, Einwirkungen auf diese Kenngrößen werden erst nach einiger Zeit beobachtbar. Dies betrifft die strategischen Orientierungsgrößen nach Gälweiler.

Operative Steuerungsgrößen reagieren hektischer und sind näher am Zentrum. Es sind Orientierungsgrößen die direkt mit der Liquidität der Bank oder mit der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) in Zusammenhang stehen.

Je größer der Bubble ist, indem die Kenngröße abgebildet ist, desto wichtiger ist diese. Die Farben sind an einem Ampelsystem angelehnt und drücken die Handlungsnotwendigkeit aus. Die Pfeile zwischen den Bubbles stellen Zusammenhänge dar. Diese können anhand einer Cross-Impact-Matrix ausfindig gemacht werden.

Die Abbildung 2 zeigt eine mögliche konsolidierte Darstellung des Steuerungscockpits. Dabei werden die Kreise für operatives und strategisches Geschäft feiner unterteilt. Das operative Geschäft ist in Liquidität und Erfolgs Kenngrößen unterteilt, das strategische Geschäft in bestehende Erfolgspotenziale (BEP) und zukünftige Erfolgspotenziale (ZEP). Die Aufteilung entspricht den zentralen Steuerungsgrößen für die Unternehmensführung nach Gälweiler.



**Abbildung 2: Konsolidiertes Steuerungscockpits.**

Quelle: eigene Darstellung basierend auf Gälweiler & Schwaninger (2005), Kaplan & Norton (1996).

Die Farbe der Bereiche wird durch die zu Grunde liegenden Kenngrößen bestimmt. Ist bei einer Mehrheit der Kenngrößen eine Handlung nötig, wird der entsprechende Bereich rot eingefärbt. So gewinnt der Betrachter schnell einen Überblick über das Geschäft und sieht, wo die Problemfelder und Handlungsnotwendigkeiten sind. Im Fall des Beispiels besteht bei den zukünftigen Erfolgspotenzialen in der Prozessperspektive sowie bei den bestehenden Erfolgspotenzialen in der Perspektive Entwicklung ein Handlungsbedarf.

## Erkenntnisse für die Praxis

Zusammen mit einer Privatbank hat der Autor nach dem beschriebenen Konzept, ein Steuerungscockpit erstellt. Dabei ergaben sich folgende zentrale Erkenntnisse:

1. Es ist von grosser Bedeutung, das Steuerungscockpit regelmässig anzupassen und auszubauen. Nur so kann es als fundierte Entscheidungsplattform dienen.
2. Eine Kostenbetrachtung ist im Controlling einer Bank von grosser Bedeutung. Die Kostenposition im Sinn von Gälweiler (2005) besteht, um zu prüfen, ob die Bank die nötigen Strukturen besitzt, um Kostenpotenziale heben zu können. Banken, die diese Betrachtung bisher nicht berücksichtigten, sollten sich die Frage stellen, ob Umsatzsteigerungen mit erhöhten Kosten „erkaufte“ wurden oder ob Kostenpotenziale gehoben werden konnten<sup>1</sup>.
3. Ergänzend zur Kostenposition kann die Marktposition anhand einer Kundennutzenanalyse nach Gale (1994) einen Vergleich der eigenen Dienstleistungen mit alternativen Lösungen am Markt durchführen. Die Markt- und Kostenposition gelten als vorsteuernd zum Erfolg bzw. Profit (Gälweiler & Schwaninger, 2005, S. 37–40).

## Literaturquellen

Für die Erarbeitung der Bachelor Thesis wurden folgende Quellen als Basis herangezogen:

Gälweiler, A. & Schwaninger, M. (2005). *Strategische Unternehmensführung* (3. Aufl.). Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl.

Hetzler, S. (2005). Operations Room: Die Architektur richtiger Entscheidungen. *Online Blatt*, 05(8). Gefunden am 27.06.14 unter <http://www.malik-management.com/de/pdf/publikationen/online-letter/malik-online-letter-die-architektur-richtiger-entscheidungen.pdf>

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Malik, F. (2001). Strategische Unternehmensführung I: Aloys Gälweilers Navigationssystem. *Malik on Management*, 9 (8), S. 130-150.

Malik, F. (2002). Strategische Unternehmensführung II: Aloys Gälweilers Grundsystematik. *Malik Letter*, 10 (6), S. 90-111.

Malik, F. (2006). Direttissima: Der schnellste Weg zur besten Strategie. *m.o.m. - letter*, 14 (10-11), 149-175

---

<sup>1</sup> Ein erster Schritt zu einer Antwort darauf ist die Messung des Customer Lifetime Value (CLV), in dem die Compliance- und Bussenrisikokosten integriert sind. Ebenfalls empfiehlt sich die Messung des Anteils von Hypotheken über der Nutzwelle.