

# Einsatz der Balanced Scorecard in der Vertriebssteuerung

*ccfb consulting/ Markus Dokter*

1	Das Konzept der Balanced Scorecard .....	1
2	Ansätze in der Vertriebssteuerung .....	8
3	Integration von Balanced Scorecard und Vertriebssteuerung .....	13

## 1 Das Konzept der Balanced Scorecard

Banken sind heute einem immer stärker zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Der steigende Konkurrenzdruck führt in vielen Geschäftsbereichen zu fallenden Margen. Neu in den Markt eintretende (internationale) Banken, aber auch branchenfremde Anbieter von Bankprodukten drohen Marktanteile wegzunehmen. In vielen Bereichen sinkt die Kundenbindung, während die Preissensibilität steigt.

Die hier nur angedeuteten Umweltveränderungen verlangen nach einer klaren, zukunftsweisenden Strategie, um den Unternehmenswert einer Bank langfristig und nachhaltig zu steigern. Diese wertorientierte Betrachtungsweise ist nicht auf börsennotierte Banken beschränkt, sondern gilt gleichermaßen auch für Genossenschaftsbanken. Sie steht im Einklang mit einem ertragsorientierten Bankmanagement und wird weiter an Bedeutung gewinnen. In diesem Zusammenhang wird der Erfolg einer Bank und damit dessen Management verstärkt am finanziellen Ergebnis beurteilt, was dazu führt, dass finanzielle Kennzahlen immer wichtiger werden. Dies gilt in besonderem Maße für den Vertriebsbereich einer Bank.

Eine einseitige Orientierung an finanziellen Kennzahlen greift jedoch zu kurz. Das finanzielle Ergebnis einer Bank ist vergangenheitsbezogen und gibt keinen Aufschluss darüber, in wie weit eine vom Management beschlossene Strategie Erfolg

versprechend ist, und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die strategischen Ziele der Bank zu erreichen.

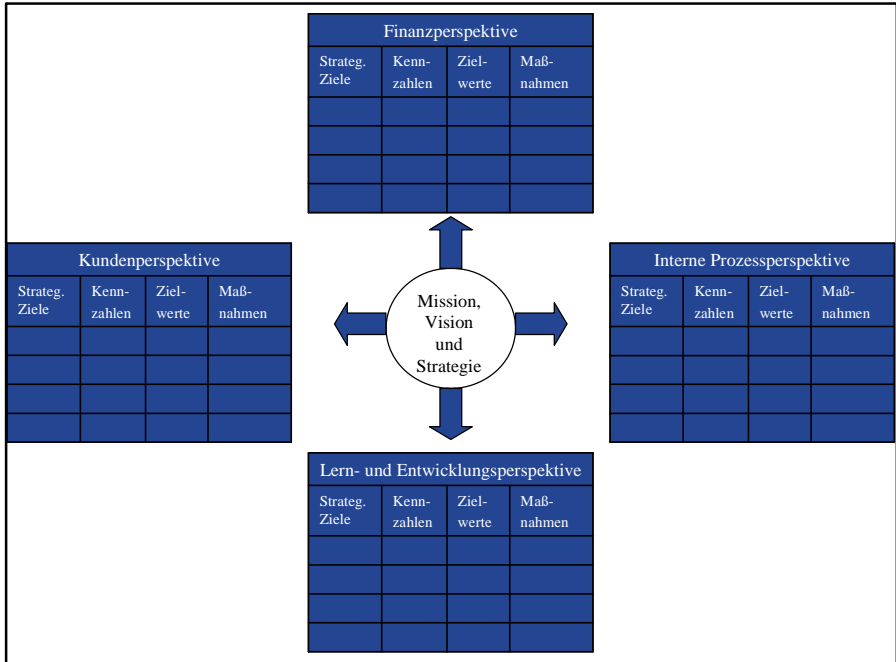
Eine ausschließliche Fokussierung auf die finanziellen Kennzahlen kann zur Folge haben, dass für den langfristigen Erfolg notwendige Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter, die Entwicklung neuer Produkte, die Optimierung interner Prozesse oder die Verbesserung der Beziehung zu den Kunden der Bank nur unzureichend erfolgen.

Finanzielle Erfolge können aber auch ausbleiben, wenn eine Strategie zwar formuliert wird, die Umsetzung in konkrete Aktionen jedoch ausbleibt. Hierfür können z.B. Kommunikationsdefizite die Ursache sein. Die für die Umsetzung verantwortlichen unteren Hierarchieebenen mit einem größeren Anteil operativer Aufgaben werden von der Unternehmensspitze, die für die Strategieformulierung verantwortlich ist, nur unzureichend informiert. Weiterhin ist auch eine Verknüpfung von strategischen Zielen mit konkreten Maßnahmen erforderlich.

Um die aufgezeigten Gefahren für den Erfolg eines Unternehmens zu umgehen, zu verringern oder zumindest frühzeitig zu erkennen, ist die Balanced Scorecard entwickelt worden (KAPLAN/NORTON 1997 u. WIEDEMANN 2001). Mit ihrer Hilfe soll die Umsetzung strategischer Ziele auf der operativen Ebene mittels (finanzieller und nicht-finanzieller) Kennzahlen überwacht werden. Im Kern handelt es sich bei der Balanced Scorecard um ein System von strategischen Zielen und Kennzahlen, die über Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden sind. Mit der Identifizierung der Ursache-Wirkungs-Ketten wird herausgearbeitet, welches strategische Ziel welches andere mit welchem Zeitverzug und in welchem Ausmaß beeinflusst. Dabei wird gleichzeitig deutlich, in welchem Maße ein strategisches Ziel zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen der Gesamtbank beiträgt.

Die für eine Bank oder für einzelne Bereiche entwickelte Scorecard kann bis auf einzelne Mitarbeiter herunter gebrochen werden. Dies ermöglicht es den einzelnen Mitarbeitern, ihren Beitrag zur Strategieumsetzung durch konkrete Maßnahmen zu leisten und den Erfolg der Strategieumsetzung überprüfbar zu machen.

Der Erfolg einer Bank bei der Strategieumsetzung soll anhand von vier möglichst gleich gewichteten Perspektiven beurteilt werden (vgl. Abb. 1).



**Abb. 1: Perspektiven der Balanced Scorecard**

Die *finanzielle Perspektive* beinhaltet strategische Ziele und Kennzahlen, die Aufschluss darüber geben, wie sich bereits durchgeführte Aktionen auf den finanziellen Erfolg der Bank ausgewirkt haben.

Die *Kundenperspektive* wird betrachtet, weil die finanziellen Ziele einer Bank nur über zufriedene Kunden zu erreichen sind, welche die Produkte und Dienstleistungen der Bank kaufen. Die Kundenperspektive zeigt die Kunden- und Marktsegmente auf, in denen eine Bank tätig ist und stellt dar, wie sich die einzelnen Geschäftssparten in den entsprechenden Segmenten entwickeln. Sie enthält strategische Ziele wie die Kundenzufriedenheit, die Anzahl der Kundenakquisitionen oder

die Kundenrentabilität, die mit entsprechenden Kennzahlen gemessen werden müssen.

Die *interne Prozessperspektive* wird betrachtet, da eine Bank die Bedürfnisse ihrer Kunden nur befriedigen kann, wenn die internen Prozesse einer Bank die Produktion qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen kosten- und zeitgünstig ermöglichen. Dazu müssen nicht nur Ziele und Kennzahlen gefunden werden, die die Optimierung bereits bestehender Prozesse messen, wie z.B. Standardstückkosten oder Durchlaufzeiten. Vielmehr gilt es auch, Innovationsprozesse mit einzubeziehen, die es ermöglichen, durch neue und attraktive Produkte Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Ein besonderer Fokus ist auch auf Kundendienstprozesse zu legen, da diese in direktem Zusammenhang mit dem Kunden stehen (z.B. Bearbeitungszeit von Reklamationen).

Die vierte Perspektive der Balanced Scorecard ist die *Lern- und Entwicklungsperspektive*. Im Blickpunkt steht hier die Infrastruktur einer Bank, die notwendig ist, um langfristiges Wachstum und einen stetigen Verbesserungsprozess zu sichern. Da für kundenorientierte Banken die Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter äußerst wichtig ist, sind diesbezügliche strategische Ziele zu berücksichtigen. Daneben sind Ziele, welche die Leistungsfähigkeit der Informationssysteme betreffen, von besonderer Bedeutung. Kennzahlen in dieser Perspektive sind z.B. die Mitarbeiterfluktuation oder die Anzahl der Verbesserungsvorschläge.

Für die Balanced Scorecard sind aus der Gesamtstrategie für alle vier Perspektiven zuerst strategische Ziele zu formulieren. Die Anzahl der strategischen Ziele für eine Scorecard sollte 25 nicht übersteigen, wobei diese zudem noch gleichmäßig auf die vier Perspektiven verteilt sein sollten. Der Grund liegt zum einen in der abnehmenden Übersichtlichkeit der Balanced Scorecard mit steigender Anzahl der Ziele. Zum anderen sind nur diejenigen Ziele für eine Balanced Scorecard relevant, die einen starken Strategiebezug aufweisen. Für die Filterung der scorecardrelevanten Ziele ist es erforderlich, die potenziellen strategischen Ziele anhand von Kriterien auf ihren Strategiebezug hin zu untersuchen. Kriterien können hier beispielsweise die Handlungsnotwendigkeit und die Wettbewerbsrelevanz sein.

Dabei sind insbesondere diejenigen Ziele auszuwählen, deren Erreichung einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten zur Folge hat. Ein strategisches Ziel kann aber auch dann für die Scorecard besonders relevant sein, wenn mit der Zielerreichung ein bestehender Wettbewerbsnachteil ausgeglichen wird. Die Auswahl von Zielen, die für die Balanced Scorecard relevant sind, sei an einem Beispiel verdeutlicht.

Die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen oder aufsichtsrechtlicher Normen (z.B. Basel II und MaRisk) ist für alle betroffenen Banken von enormer Wichtigkeit. Es muss aber die Frage gestellt werden, ob ein solches Ziel auch Bestandteil der Balanced Scorecard sein sollte oder gar sein muss. Zweifellos ist das Ziel, die Vorgaben von Basel II zu erfüllen, für eine Bank besonders bedeutend. Allerdings gilt dies gleichermaßen für alle anderen Kreditinstitute, so dass eine Erreichung dieses Ziels keinen Wettbewerbsvorteil für eine Bank darstellt. Dieses strategische Ziel sollte daher nicht Teil einer Balanced Scorecard sein.

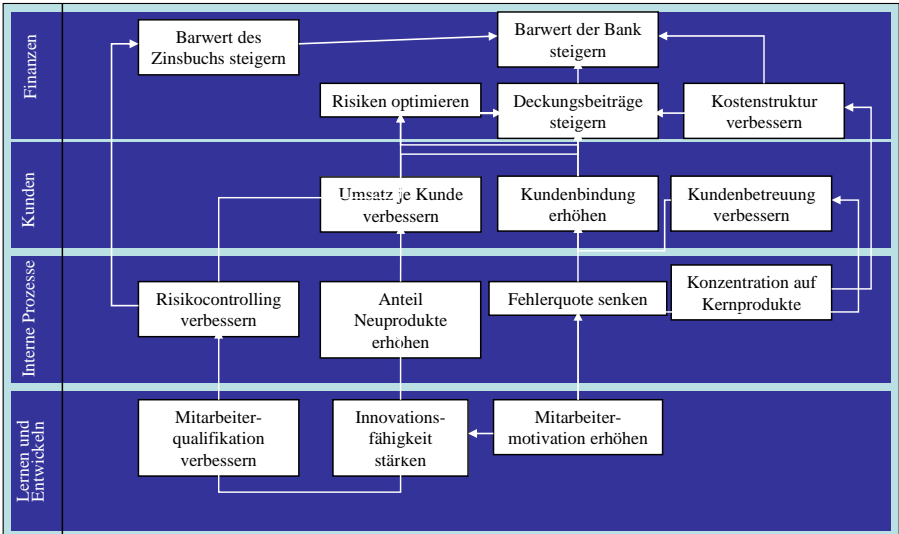
	strategische Ziele	Kennzahlen	Zielwerte	Maßnahmen
<b>Finanzen</b>	Deckungsbeiträge steigern	Barwertige DB	X EUR	Flexible Konditionengestaltung Einführung Kompetenzsystem
<b>Kunden</b>	Umsatz Bestandskunden erhöhen	Anzahl Geschäfte je Kunde	> X	CRM-Tool implementieren Gezielte Verkaufsfaktionen starten/ Call-Center eröffnen
	Kunden -betreuung verbessern	Kundenzufriedenheitsindex	> X %	Zuordnung pers önlicher Ansprechpartner Ausbau Beratungskapazität
<b>Interne Prozesse</b>	Konzentration auf Kernprodukte	Anzahl der Produkte	< X	Marktanalyse + Produkt überprüfung
<b>Lernen und Entwickeln</b>	Mitarbeitermotivation erhöhen	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	> X %	Personalentwicklungsprogramm

**Abb. 2: Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen**

Die so ausgewählten strategischen Ziele sind mit Kennzahlen zu verbinden, die in der Lage sind, die Zielerreichung auch messbar zu machen. Zu den strategischen Zielen und Kennzahlen werden anschließend Zielvorgaben festgelegt und Maßnahmen formuliert, die zum Erreichen der strategischen Ziele durchzuführen sind.

Die Verknüpfung von strategischen Zielen mit Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen zeigt Abb. 2 anhand von Beispielen. Durch die Auswahl der Ziele ergibt sich auf der Ebene der Kennzahlen eine Balance zwischen harten (objektiven) und weichen (subjektiven) Kennzahlen, extern und intern orientierten Kennzahlen sowie vergangenheitsbezogenen Kennzahlen und Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben.

Trotz dieses Anspruchs auf Ausgewogenheit ist zu beachten, dass über die kausalen Verknüpfungen der strategischen Ziele diejenigen der finanziellen Perspektive am Ende der Kette stehen. Die strategischen Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive stehen am Anfang. Sie beeinflussen das finanzielle Ergebnis, indem sie sich auf die interne Prozessperspektive und über diese auf die Kundenperspektive auswirken. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 3 dargestellt.



**Abb. 3: Ursachen-Wirkungskette der Balanced Scorecard**

Im dargestellten Beispiel beginnt die Kette bei den strategischen Zielen der Lern- und Entwicklungsperspektive. Die Erhöhung der Mitarbeitermotivation und die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation wirken sich positiv auf die Innovationsfähigkeit aus. Von diesen Zielen ausgehend erfolgt dann die Verknüpfung mit den Zielen der internen Prozessperspektive u.s.w.

Es gilt zu bedenken, dass die so dargestellte Ursache-Wirkungskette überwiegend auf angenommenen Kausalbeziehungen beruht. Ein bewiesener Zusammenhang, der durch eine eindeutige mathematische Lösung beschrieben werden kann, besteht in der Regel nicht. Diese gilt auch dann, wenn die Zusammenhänge offensichtlich sind. Beispielsweise wird eine Erhöhung der Kundenbindung zu höheren Gewinnen führen, da die Kosten der Neukundenakquirierung entfallen. Diesen Zusammenhang aber in konkreten Gleichungen und Zahlen auszudrücken, dürfte sich schon wesentlich schwieriger gestalten.

Allerdings gibt es auch eindeutige Zusammenhänge, die sich analytisch berechnen lassen. Diese sind in der Regel bei den Zielen der Finanzperspektive zu finden. Beispielhaft sei hier der Zusammenhang zwischen der Steigerung des Zinsbuchbarwerts und des Gesamtbankbarwerts erwähnt. Der Barwert der Bank wird in absoluten Größen genau so stark ansteigen wie der Barwert des Zinsbuches, da der Barwert des Zinsbuches ein Bestandteil des Gesamtbankbarwertes ist.

Mit der Verknüpfung strategischer Ziele über Ursache-Wirkungsketten ist ein weiterer Vorteil der Balanced Scorecard verbunden. Abweichungen bei den Zielen der Lern- und Entwicklungsperspektive werden sich mit einer Zeitverzögerung auf die in der Ursache-Wirkungskette nachfolgenden Ziele auswirken. So kann eine verschlechterte Mitarbeitermotivation Auswirkungen auf die Fehlerquote haben, die sich dann negativ bei der Kundenbindung bemerkbar macht. Letztendlich wird auch das finanzielle Ergebnis der Bank unter der schlechten Mitarbeitermotivation leiden. Eine Rückkopplung des schlechten finanziellen Ergebnisses auf die Motivation ist ebenfalls nicht auszuschließen.

Die Balanced Scorecard kann daher bereits in ihrer Grundkonzeption als strategisches Frühwarnsystem eingesetzt werden. Bei Abweichungen von den Zielwerten

am Anfang der Ursache-Wirkungskette hat eine Bank in der Regel noch genügend Zeit, den zu erwartenden negativen Auswirkungen auf das finanzielle Ergebnis entgegen zu steuern.

Damit die Balanced Scorecard als vollständiges strategisches Frühwarnsystem der neuesten Generation eingesetzt werden kann, bedarf es allerdings noch Erweiterungen (KANINKE 2004, S. 92 ff.). So ist die bisher dargestellte Balanced Scorecard nicht in der Lage, Veränderungen des Unternehmensumfeldes zu erkennen. Weiterhin kann es sinnvoll sein, mit auf der Balanced Scorecard basierenden Szenarioanalysen zu arbeiten, die aufzeigen, in welcher Bandbreite sich zukünftige finanzielle Ergebnisse bewegen können.

Nachdem die Balanced Scorecard für die Gesamtbank erstellt wurde, wird sie auf Bereiche, Geschäftsstellen, Abteilungen oder sogar einzelne Mitarbeiter herunter gebrochen. Wird die Implementierung durch ein abgestimmtes Kommunikationskonzept begleitet, steht einer erfolgreichen Umsetzung der Balanced Scorecard nichts mehr im Wege. Mit der Umsetzung in den Vertriebsbereichen einer Genossenschaftsbank stellt sich zwangsläufig die Frage, wie die Balanced Scorecard als strategisch orientiertes Konzept mit der operativ orientierten Vertriebssteuerung verknüpft werden kann. Hier gilt es herauszuarbeiten, ob sich die Balanced Scorecard eignet, die von der Vertriebssteuerung gewünschten Steuerungsimpulse zu unterstützen und in einen nachhaltigen strategischen Rahmen einzubetten.

## **2 Ansätze in der Vertriebssteuerung**

Der Vertrieb einer genossenschaftlichen Primärbank muss heutzutage aktiv gesteuert werden. Im Rahmen der Konzeption von VR-Control wird den Banken mit der barwertigen Kundengeschäftssteuerung ein modernes Instrumentarium zur Verfügung gestellt. Diese moderne Steuerungskonzeption trifft in vielen Banken auf eine periodenorientierte und/oder volumenorientierte Vertriebssteuerung, welche gegebenenfalls durch eine aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung flankiert wird. Die

genannten Steuerungskonzepte werden im Folgenden kurz beschrieben und miteinander in Verbindung gebracht.

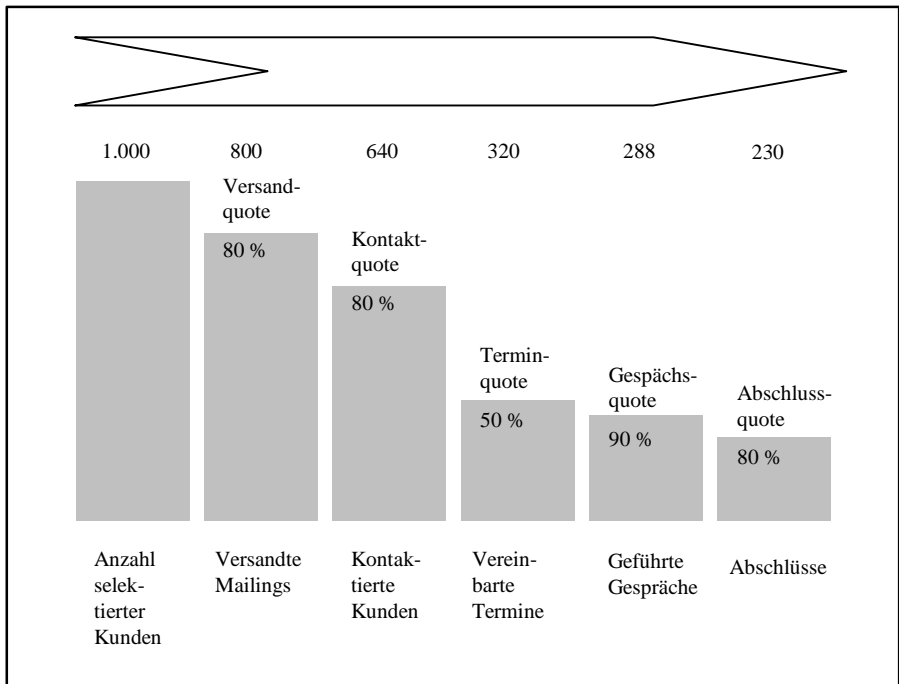
Die reine *volumenorientierte Vertriebssteuerung* hat als Zielgröße die Bestandsveränderungen von Kundenaktiva und -passiva sowie das Absatzvolumen von Verbundprodukten. Ertragsgesichtspunkte werden hier nicht explizit betrachtet. Die Steuerungsphilosophie dieses Konzepts geht davon aus, dass der Ertrag über das Volumen generiert wird. Für die konkrete Vertriebsplanung werden absolute Volumenziele festgelegt und als Zielvorgaben respektive Zielvereinbarungen den Vertriebsbereichen kommuniziert (REHBERG 2004). Die volumenorientierte Steuerung wird in vielen Fällen durch eine periodische Deckungsbeitragsplanung unterstützt. Hier werden die periodischen Deckungsbeiträge nach Produkten aufgeschlüsselt. Aus dem Gesamtertragsziel der Bank können mithilfe der periodischen Deckungsbeiträge dann die notwendigen Volumina der einzelnen Positionen abgeleitet werden.

Die *aktivitätenorientierte Vertriebssteuerung* legt den Schwerpunkt auf die Planung und Steuerung aller verkaufsrelevanten Aktivitäten (vgl. zur Aktivitätensteuerung BEIKE/LÜDERS 2003). Damit setzt sie eine Stufe früher an als die volumenorientierte oder periodische Steuerung. Diese stellen zwar das Ergebnis der Verkaufsaktivitäten dar. Welche konkreten Aktivitäten mit welchem Erfolg durchgeführt wurden, wird dabei aber nicht transparent. In Abb. 4 ist dargestellt, wie sich das Controlling eines Vertriebsprozess gestalten kann.

Im Rahmen von VR-Control verfügen die Banken mit der barwertigen Kundengeschäftssteuerung über ein modernes Steuerungsverfahren. Die Vertriebseinheiten steuern auf der Basis von Einzelgeschäfts-Cashflows. Die wertorientierte Vertriebssteuerung leitet ihre Kennzahlen aus der *Deckungsbeitragsrechnung* ab. Diese wird gemäß VR-Control in folgende Stufen eingeteilt:

- Der Deckungsbeitrag Ia (DB Ia) entspricht dem bereits beschriebenen Konditionsbeitragsbarwert des Einzelgeschäfts.
- Der Deckungsbeitrag Ib (DB Ib) erfasst zusätzlich Provisionserträge, die einem Geschäft direkt zurechenbar sind.

- Der Deckungsbeitrag II (DB II) verrechnet mit dem DB I bei Kreditgeschäften die zugehörigen Standardrisikokosten.
- Auf der nächsten Stufe werden im Deckungsbeitrag III (DB III) die einem Einzelgeschäft zurechenbaren Standardstückkosten erfasst.
- Auf der letzten Stufe werden Eigenkapitalkosten berücksichtigt.



**Abb. 4: Controlling eines Vertriebsprozesses**

Für die Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Einzelgeschäfts im Rahmen der wertorientierten Steuerung lassen sich aus den verschiedenen Deckungsbeiträgen kurz- und langfristige Preisuntergrenzen ableiten.

Gegenüber der periodischen Steuerung weist die barwertige Steuerung wesentliche Vorteile auf (DOKTER/LÜDERS 2003, S. 28):

- Vermeidung der "Vorgänger-/Nachfolgerproblematik"

Der gesamte Deckungsbeitrag III eines Kundengeschäftes wird dem Mitarbeiter zugeschrieben, der das Geschäft abgeschlossen hat. Damit wird die Leistungsentstehung und der Erfolgsausweis synchronisiert, was zu einer verursachungsgerechten Erfolgsabgrenzung führt.

- Keine Vermischung von Erfolgsbeiträgen aus Alt- und Neugeschäft

Der Geschäftserfolg in Form des Deckungsbeitrages III wird in der Periode abgebildet, in der das Geschäft auch abgeschlossen wurde. Damit ist eine periodengerechte Erfolgsabgrenzung gewährleistet.

- Vergleichbarkeit von Zins- und Provisionsgeschäft

Die Verbarwertung aller Ergebnisbeiträge von Zinsgeschäften auf den Abschlusszeitpunkt macht den Erfolg von Zins- und Provisionsgeschäften vergleichbar.

- Durchgängigkeit der Steuerungskonzeption

Die Steuerung aller Bereiche nach einem einheitlichen barwertigen Ansatz ermöglicht eine integrierte Gesamtbanksteuerung.

Die barwertige Steuerungskonzeption stößt allerdings u.a. aufgrund ihrer Neuartigkeit auch in bestimmten Teilen auf Kritik. Häufig genannte Kritikpunkte sind die fehlende Kompatibilität zum Rechnungswesen, die "Benachteiligung" von Geschäften mit kurzer Laufzeit, die einseitige Fokussierung auf das Neugeschäft und damit einhergehend die Vernachlässigung des Bestandsgeschäfts, die stärkere Schwankungsintensität der Vertriebsergebnisse, die Abbildung der variabler Produkte mit der Methode der gleitenden Durchschnitt sowie die geringe Akzeptanz der barwertigen Ergebnisse bei den Vertriebsmitarbeitern. An dieser Stelle sollen die Punkte nicht im Detail diskutiert werden. Für alle diese Kritikpunkte und Probleme existieren aber bereits Lösungsmöglichkeiten (DOKTER/LÜDERS 2003, S. 30).

Darüber hinaus sollten die beschriebenen Konzepte der Vertriebssteuerung nicht isoliert betrachtet werden. Vielmehr ist es sinnvoll, die besten Elemente aus allen

Steuerungsansätzen miteinander zu verknüpfen. Die barwertige Steuerung ist dabei als der zentrale Ankerpunkt zu sehen, der durch die anderen Steuerungskonzepte flankiert wird.

Beispielsweise garantiert die isolierte Einführung einer barwertigen Kundengeschäftssteuerung alleine noch keinen Vertriebs Erfolg. Sie ist aber zwingend erforderlich, um die Rentabilität der einzelnen Produkte beurteilen zu können. Wird der barwertige Steuerungsansatz durch eine konsequente Aktivitätensteuerung unterstützt, sollten sich die Leistungen im Vertrieb auch nachhaltig steigern lassen (REHBERG 2004).

Auch die Kombination von barwertigen Deckungsbeitragszielen mit der Volumensteuerung kann in Teilbereichen vorteilhaft sein. Insbesondere im standardisierten Mengengeschäft ist es nicht erforderlich und auch nicht sinnvoll, barwertige Deckungsbeitragsziele bis auf einzelne Mitarbeiter bzw. Profit-Center herunter zu brechen. Da die Preise in diesem Segment in der Regel die Standardkonditionen sind, können die Berater die Erreichung von Deckungsbeitragszielen nur über das Volumen bzw. die Stückzahlen beeinflussen. Dies schließt gleichzeitig aus, dass die Berater über eine Konditionenkompetenz verfügen. Hier bietet es sich an, aus dem für die Gesamtbank bestehenden barwertigen Deckungsbeitragsziel für das Standardgeschäft die notwendigen Volumina abzuleiten und als Ziele weiterzugeben. Es ist dann allerdings auch erforderlich, die Volumenziele für jedes Produkt separat zu planen. Geschieht dies nicht, können Verschiebungen bei den erreichten Volumina zwischen Produkten mit unterschiedlich hohen Konditionsbeitragsbarwerten dazu führen, dass der angestrebte Gesamtbeitrag nicht erreicht wird.

Wenn die Volumina dann noch mit einer Aktivitätensteuerung verbunden werden, erhalten die Vertriebsmitarbeiter konkrete Handlungsanweisungen und können ihren Beitrag zur Erreichung der übergeordneten barwertigen Deckungsbeitragsziele leisten. Der Vorteil dieser Vorgehensweise besteht in einem geringeren Schulungsbedarf der Mitarbeiter und einer verbesserten Akzeptanz der barwertigen Steuerung, denn es wird vermieden, dass sich Mitarbeiter mit Detailfragen beschäftigen müssen, die sie von ihrer eigentlichen Arbeit, dem Verkaufen, abhalten.

Anders sieht es hingegen im Geschäft mit Firmenkunden und vermögenden Privatkunden aus. Hier ist eine wesentliche Komponente des barwertigen Deckungsbeitrags der mit dem Kunden vereinbarte Preis, der unter Berücksichtigung von Preisunter- bzw. Preisobergrenzen im Rahmen der festgelegten Kompetenzen verhandelt werden kann. Da hier die Volumenkomponente nicht der alleinige Faktor für die Erreichung der barwertigen Deckungsbeitragsziele ist, müssen barwertige Deckungsbeiträge an die Profit-Center bzw. Mitarbeiter weitergegeben werden. Hier besteht bei den Mitarbeitern dann auch entsprechender Schulungsbedarf um die Steuerungsphilosophie der Barwerte anwenden zu können. Eine zielgerichtete Aktivitätensteuerung sollte aber auch in diesen Kundensegmenten die barwertige Vertriebssteuerung unterstützen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass barwertige Steuerungsgrößen die zentralen und maßgeblichen Kennzahlen zur Beschreibung des Vertriebs Erfolges sind. Da jedoch mit barwertigen Zielgrößen der Vertrieb nicht automatisch zum Selbstläufer wird, ist zusätzlich eine strukturierte Steuerung der Vertriebsaktivitäten zu empfehlen. Weiterhin kann es durchaus sinnvoll sein, aus den barwertigen Deckungsbeitragszielen volumenorientierte Ziele im Standardgeschäft abzuleiten, die von den Vertriebsmitarbeitern vor Ort einfacher umzusetzen sind. Mit der intelligenten Kombination der Steuerungsinstrumente unter dem Primat der barwertigen Steuerung kann die Akzeptanz der barwertigen Ergebnisse bei den Mitarbeitern insgesamt gesteigert werden.

Da die barwertige Steuerung auf den finanziellen Erfolg der Vertriebsaktivitäten setzt, wird im nächsten Abschnitt gezeigt, wie der Vertrieb strategisch ausgerichtet und damit langfristig erfolgreich gestaltet werden kann.

### **3 Integration von Balanced Scorecard und Vertriebssteuerung**

Mit den barwertigen Deckungsbeiträgen wird das Ergebnis der Vertriebsaktivitäten verursachungs- und periodengerecht dargestellt. Die Vertriebssteuerung kann und

darf sich, insbesondere wenn der Vertriebs Erfolg langfristig gesteigert werden soll, nicht nur auf Kennzahlen stützen, die das Ergebnis einer Reihe von Aktivitäten anzeigen. Vielmehr ist der Vertriebs Erfolg von einer Vielzahl vorgelagerter Faktoren abhängig, die letztendlich erst alle gemeinsam zum Vertriebs Erfolg führen.

Mit einer Ergänzung der barwertigen Ziele und Erfolgskennzahlen um Ziele und Kennzahlen der vorgelagerten Faktoren lässt sich eine umfassende Vertriebssteuerung realisieren. Wie bereits im ersten Abschnitt beschrieben, stellt die Balanced Scorecard ein geeignetes Instrument dar, um ein solches umfassendes Zielsystem aufzubauen. In vielen Instituten hat sich die Balanced Scorecard als Bindeglied zwischen den strategischen (Vertriebs)-Zielen und operativen Zielen und Kennzahlen bewährt (DOKTER/LÜDERS 2003).

In Abb. 5 sind in Ausschnitten mögliche Kombinationen von scorecard-basierten Vertriebskennzahlen dargestellt. Die Zuordnung orientiert sich an den klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard. Jede Bank sollte die Anzahl der Perspektiven und deren Bezeichnungen auf ihre individuellen Gegebenheiten anpassen.

Ein solches mehrdimensionales Zielsystem kann auch mit einem *leistungsorientierten Vergütungssystem* verknüpft werden. Hier sind verschiedene Modelle denkbar. Erstens ist es möglich, die Vertriebsziele der Scorecard miteinander zu gewichten und dann an die Höhe der leistungsorientierten Vergütung zu koppeln. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Höhe des variablen Vergütungsbestandteils des Vertriebs an die barwertigen Deckungsbeiträge zu koppeln, aber die Entscheidung über die Höhe des Bonustopfes davon abhängig zu machen, ob die anderen Vertriebsziele zumindest einen vorab definierten Zielerreichungsgrad aufweisen.

Perspektive	Kennzahl	Zielwert	Aktueller Wert	Zielerreichung
Finanzen	DB III	100 TEUR	95 TEUR	nicht O.K.
Kunden	Kunden- zufriedenheits- index	92 %	92 %	O.K.
Interne Prozesse	Abschluss- quote	80 %	75 %	nicht O.K.
Lernen und Entwickeln	Qualität der Verkaufs- schulungen	Note: 1,3	Note: 1,3	O.K.

**Abb. 5: Kombination von scorecard-basierten Vertriebskennzahlen**

Mit der Einbindung der barwertigen Erfolgsgrößen in ein mehrdimensionales Ziel-system lassen sich auch die oft geäußerten Kritikpunkte an der barwertigen Vertriebssteuerung ausräumen.

Die rechentechnisch bedingte „Bevorzugung“ der langlaufenden Geschäfte wird bei zusätzlichen Berücksichtigung von Zielen, die auf eine umfassende Betreuung der Kunden bzw. eine hohe Kundenzufriedenheit abstellen, gemildert. Wenn den Kunden langfristige Produkte verkauft werden, obwohl kurzfristige von ihnen nachgefragt werden, wird sich dies über kurz oder lang negativ in der Kundenzufriedenheit niederschlagen.

Die stärkeren Schwankungen der Vertriebsergebnisse werden in einer barwertigen Steuerung aber weiterhin zu beobachten sein. Dies ist auch so gewollt, da diese Schwankungen die tatsächliche Vertriebsleistung abbilden. Das gilt grundsätzlich auch für Ergebnisschwankungen aus den Bestandsveränderungen der variablen Produkte, da ein Halten der Bestände bzw. ein Aufbau der Bestände eine Vertriebs-

leistung darstellt. Sofern Schwankungen (z.B. der liquiditätsbedingte Abfluss einer großen Sichteinlage) die Vertriebsleistung nicht adäquat abbilden, lassen sich die Folgen für den Vertriebsmitarbeiter mildern, indem die Barwerte nicht mehr der alleinige Beurteilungsmaßstab sind.

Nicht gewünschte Barwertschwankungen könnten zusätzlich über eine interne Verrechnung verhindert werden. Der Deckungsbeitrag Ib wird dabei im Vertriebsbuch um die entsprechenden Konditionsbeitragsbarwerte und Leistungsstörungen der Zahlungsverkehrskonten korrigiert. Im Gegenzug wird dem Vertriebsbuch ein periodischer Konditionsbeitrag gutgeschrieben. Die entsprechenden Gegenbuchungen erfolgen in einem separaten internen Verrechnungsbuch. In der Summe steuert die Bank damit ihren kompletten Vertrieb barwertig. Für das Marktbuch ergibt sich in der Summe der korrekte Deckungsbeitrag Ib. Die Vorgehensweise ist in Abb. 6 verdeutlicht.

Marktbuch	
Vertriebsbuch	internes Verrechnungsbuch
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konditionsbeitragsbarwert</li> <li>+ Provisionsertragsbarwert</li> <li>- Konditionsbeitragsbarwert aus Zahlungsverkehrskonten</li> <li>- Leistungsstörungen aus ZV-Konten</li> <li>+ Periodische Konditionsbeiträge aus ZV-Konten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Konditionsbeitragsbarwert aus Zahlungsverkehrskonten</li> <li>+ Leistungsstörungen aus ZV-Konten</li> <li>- Periodische Konditionsbeiträge aus ZV-Konten</li> </ul>

**Abb. 6: Interne Verrechnung der Barwertschwankungen bei Zahlungsverkehrskonten**

Die gezeigten Vorgehensweisen machen deutlich, dass für alle Punkte, die im Rahmen einer barwertigen Vertriebssteuerung als problematisch angesehen werden könnten, pragmatische Lösungsansätze existieren. Im Ergebnis sollte ein umfassenderes Zielsystem und die Milderung ungewollter Barwertschwankungen die Akzeptanz der barwertigen Vertriebssteuerung bei den Mitarbeitern deutlich erhöhen. Einer erfolgreichen Umsetzung dieses modernen Steuerungsinstrumentariums mit der Aussicht auf steigende Vertriebsleistungen steht mit der vorgeschlagenen umfassenden und integrierten Betrachtungsweise nichts mehr im Wege.

#### Literaturverzeichnis:

BEIKE, R.; LÜDERS, U. 2003: Etablierung einer Holkultur im Vertrieb: Schlagkraft durch konsequente Aktivitätensteuerung steigern, in: Bankinformation 07/2003, S. 39-42.

DOKTER, M.; LÜDERS, U. 2003: Basis für aktive Vertriebssteuerung schaffen, in: Bankinformation 10/2003, S. 28-31.

KANINKE, M. 2004: Analyse strategischer Risiken, Band 6 der Schriftenreihe ccfb-competence center finanz- und bankmanagement, hrsg. von A. Wiedemann, Frankfurt a. M.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. 1997: Balanced Scorecard, Stuttgart.

REHBERG, M. 2004: Die Mischung macht's. Vertriebssteuerung: wertorientiert oder aktivitätenorientiert - oder etwa beides?, in: Bankinformation 08/2004, S. 10-13.

WIEDEMANN, A. 2001: Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrolling, in: Schierenbeck, H.; Rolfes, B.; Schüller, St. (Hrsg.), Handbuch Bankcontrolling, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 493-507.

#### Beitrag entnommen aus:

Integrierte Rendite-/Risikosteuerung,  
hrsg. von Arnd Wiedemann und Uwe Lüders,  
2. Aufl., Münster 2006,  
S. 273-289.