

# **Erfolgsorientierte Steuerung marktbezogener Organisationseinheiten in Kreditinstituten**

Von Bernd Rolfes und Christoph Krämer, Münster

## **I. Erfolgsorientierung als Reaktion auf strukturelle Veränderungen im Kreditgewerbe**

In den vergangenen Jahren gelang den deutschen Kreditinstituten eine nachhaltige Verbesserung ihrer Ertragslage<sup>1</sup>. Die positive Entwicklung kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, daß schwerwiegende, rentabilitätsgefährdende Probleme zur Lösung anstehen. Deren negative Implikationen betreffen Kosten und Erlöse als primäre Determinanten der bankbetrieblichen Rentabilität ebenso wie das quantitative und qualitative Geschäftswachstum sowie vor allem auch die eingegangenen Risiken.

Wachsende Ausfallrisiken durch Zahlungseinstellung ausländischer Kreditnehmer, Konkurse inländischer Firmenkunden sowie durch Forderungsausfälle im Privatkundenbereich wegen anhaltend hoher Arbeitslosigkeit gehen einher mit zunehmenden Risiken im Zusammenhang mit Zins- und Währungskursschwankungen<sup>2</sup>.

Auf der Kostenseite drängt der überproportionale Anstieg der Personalkosten zur Rationalisierung personalintensiver Routineaktivitäten durch die Einführung verschiedener Verfahren der Kundenselbstbedienung. Elektronische Medien in der Gestalt leistungsfähiger Informations- und Telekommunikationssysteme erleichtern und beschleunigen die Geschäftsabwicklung und -steuerung im Front- und Back-Office. Trotz der Substitution von Personal- durch Sachkosten kann jedoch bestenfalls eine Verlangsamung des Kostenanstiegs im technisch-organisatorischen Bereich bewirkt werden; die Möglichkeit der Kostensenkung erscheint aus heutiger Perspektive nicht realistisch.

Die Sicherung der Ertragslage kann also letztlich nur über die Leistungsseite erreicht werden. Dabei sind prinzipiell die Ausdehnung des Geschäfts-

---

<sup>1</sup> Vgl. o.V. (1986), S. 15.

<sup>2</sup> Vgl. H. Schierenbeck (1985), S. 1.

volumens ebenso wie die strukturelle Änderung des Bankgeschäfts zugunsten ertragsstärkerer Produkte, die qualitative Verbesserung und preismäßige Anpassung der bereits im Sortiment befindlichen Produkte oder die Erweiterung des Banksortiments in Betracht zu ziehen.

Der erfolgreichen Realisierung dieser bankpolitischen Maßnahmen stehen jedoch weitere Hindernisse gegenüber. In den siebziger Jahren war die Geschäftspolitik der Kreditinstitute in starkem Maße von Wachstumsdenken, von der Erschließung des Mengengeschäfts und der Expansion des Zweigstellennetzes geprägt<sup>3</sup>. Heute ist der inländische Markt für Bankleistungen weitgehend erschlossen. Auch ausländische Märkte, auf denen eine Expansion ohnehin nur für große Institute in Betracht kommt, haben aufgrund gestiegener Transfer- und Ausfallrisiken an Anziehungskraft verloren.

Auf dem Inlandsmarkt hingegen steht dem gegebenen Marktpotential eine steigende Zahl von Wettbewerbern gegenüber. Einerseits verwischen sich die Grenzen zwischen den Banken als traditionellen Anbietern von Finanzdienstleistungen und Versicherungsgesellschaften, Brokerfirmen, Investmentgesellschaften und anderen Finanzunternehmen als Anbieter umfassender finanzieller Problemlösungen immer stärker. Andererseits realisierten Handelsunternehmen über den Erwerb von Kreditinstituten den Einstieg in den Finanzdienstleistungsmarkt. Hinzu kommt, daß auch die Deutsche Bundespost intensiv an einer Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition arbeitet.

Der von vielen Seiten umworbene Kunde indes reagiert mit verbessertem Informationsstand, Zins- und Preissensibilität sowie mit der Fähigkeit, Angebote zu bewerten und zu vergleichen. Hinzu treten die mit der Einführung der Kunden-Selbstbedienung einhergehenden Anonymisierungstendenzen, die – wenngleich das Bedürfnis nach erweiterter zeitlicher und räumlicher Verfügbarkeit von Routineleistungen befriedigt wird – einer Einengung des preispolitischen Spielraumes Vorschub leisten<sup>4</sup>.

Auf diese Strukturveränderungen kann letztlich nur mit der Schaffung persönlicher Präferenzen beim Kunden durch eine entsprechende Gestaltung der individuellen Beziehung zwischen dem Kunden und „seinem“ Betreuer bzw. „seiner“ Betreuungsgruppe reagiert werden. Denn als Repräsentant des anonymen Gebildes „Bank“ verkörpert im Endeffekt der einzelne Mitarbeiter das entscheidende Element einer markt- und doch zugleich ertragsorientierten Bankpolitik. Während die Marktorientierung

---

<sup>3</sup> Vgl. J. Süchting (1982), S. 333.

<sup>4</sup> Vgl. K.-F. Cordewener (1982), S. 168 ff.

auf die finanziellen Probleme des Kunden sowie auf die zu ihrer maßgeschneiderten Lösung bereitstehenden Leistungen Bezug nimmt, kommt in der Ertragsorientierung das Interesse der Bank an einer rentablen Kundenverbindung zum Ausdruck.

Verkaufsbewußtsein oder, treffender, Unternehmergeistesinnung als Zusammenfassung der Komponenten Markt- und Ertragsorientierung sind jedoch bisher im direkten Kundenkontakt nur schwach ausgeprägt. Damit entfällt eine wesentliche Voraussetzung zur Ausweitung des preispolitischen Spielraumes. Es stellt sich also die Frage, auf welche Weise das vorhandene Potential qualifizierter Arbeitskräfte im Sinne dieser Zielsetzung motiviert und mobilisiert werden kann.

Bei der Analyse derjenigen Faktoren, welche die Ergiebigkeit ebendieses Produktionsfaktors Arbeit grundsätzlich beeinflussen, lassen sich die objektiven Arbeitsbedingungen am Arbeitsplatz von den subjektiven Determinanten – nämlich dem Leistungsvermögen und dem Leistungswillen – unterscheiden<sup>5</sup>. Letztere sind für die Gestaltung des Kundenkontaktees von besonderem Interesse. Geben sie doch die Fähigkeit, aber ebenfalls die Motivation des Betreuers wieder, diejenigen Leistungen zu verkaufen, die sowohl die Wünsche des Kunden erfüllen als auch zur Realisierung der Rentabilitäts- und Risikoziele der Gesamtbank beitragen.

Als selbstverständliche Voraussetzung muß jeder kompetente Gesprächspartner im Kundenkontakt eine entsprechende bankbetriebliche, in zunehmendem Maße aber auch fachübergreifende Qualifikation vorweisen können. Zwar sind hier die individuelle Begabung sowie der schulische und berufliche Werdegang jedes Mitarbeiters als Datum zu akzeptieren, doch kann die Bank über weitere Schulungsmaßnahmen ebenso wie über psychologische Faktoren (Führungsstil, Anreizsystem) Einfluß auf das anforderungsgerechte Qualifikationsprofil nehmen. Neben bankspezifischen Inhalten als Voraussetzung für die Verbesserung der Beratungs- und Produktqualität und zur Einführung neuer Leistungen müssen außerdem technische, d. h. arbeitsmittelbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt und die soziale Kompetenz des Mitarbeiters gestärkt werden.

Die beste Qualifikation ist indes wertlos, wenn sie nicht eingesetzt und genutzt wird. Erst der Leistungswille, d. h. die Motivation zum anforderungsgerechten Einsatz der Leistungsfähigkeit entscheidet letztlich über die Ergiebigkeit des Faktors Arbeit und damit über die Produktivität der Mitarbeiter. Für die Bankleitung ist es daher von erheblicher Bedeutung, sich neben dem Bemühen um mitarbeitergerechte Arbeitsbedingungen sowie um

---

<sup>5</sup> Vgl. D. Adam (1986), S. 16 ff.

anforderungsgerechte Schulungskapazitäten vor allem über diejenigen Faktoren Klarheit zu verschaffen, welche die Leistungsmotivation, das Engagement im Sinne der bankbetrieblichen Ziele bei jedem einzelnen bestimmen.

Die Wirkung dieser Motivationsfaktoren, die allgemein als Entgelte bezeichnet werden können, hängt wiederum ab von der individuellen Bedürfnisstruktur. Diese setzt sich nach *Maslow* zusammen aus physiologischen Bedürfnissen sowie aus den Bedürfnissen nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Achtung und Selbstverwirklichung<sup>6</sup>. Verhaltensrelevant sind genaugenommen aber nur diejenigen Bedürfnisse, die bisher noch nicht befriedigt werden konnten. Jedes Entgelt, das zur Bedürfnisbefriedigung beiträgt, wirkt damit motivierend und veranlaßt den Mitarbeiter, seine Leistungsfähigkeit in der gewünschten Richtung einzusetzen. Unter dem Begriff „Entgelt“ werden jedoch nicht nur das (leistungsbezogene) Gehalt oder die Alterssicherung als materielle Anreize, sondern ebenso die Aufstiegschancen, die Verantwortung für ein bestimmtes Aufgabengebiet, die Mitwirkung bei der Zielvereinbarung, die Anerkennung in einer Arbeitsgruppe sowie die Möglichkeiten zur Entfaltung der Persönlichkeit oder zur Selbstverwirklichung subsumiert<sup>7</sup>.

Unter der hier gewählten Problemstellung ist unschwer zu erkennen, daß in der Regel nicht der auf ein einzelnes Sachgebiet oder auf einen bestimmten Arbeitsschritt spezialisierte, ohne Kompetenz und Verantwortung agierende und ungeachtet der erbrachten Leistung bezahlte „Bankbeamte“ die geforderte Fähigkeit und Motivation zur Verkaufsorientierung mitbringt. Vielmehr läßt sich der Schluß ziehen, daß die vom Mitarbeiter im Kundenkontakt erwartete unternehmerische Leistung nur von ihm erbracht werden wird, wenn er eben auch wie ein Unternehmer operieren kann. Denn die mit dieser Philosophie für jeden einzelnen einhergehenden unternehmerischen Implikationen (Entscheidungskompetenz und Gewinnverantwortung, zielorientierte, ganzheitliche und verantwortliche Aufgabenbewältigung im Marktkontakt, Leistungskontrolle als Basis einer leistungsorientierten Bezahlung, Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung) entsprechen exakt den zuvor als notwendige Voraussetzung für eine nachhaltige Stabilisierung der Ertragslage erkannten Motivationsfaktoren.

Die Umsetzung dieser Forderung in die betriebliche Praxis hat sich das Profit-Center-Konzept zum Ziel gesetzt. Die hierzu schwerpunktmäßig während der siebziger Jahre geführte Diskussion soll an dieser Stelle wieder aufgegriffen werden. Wie gezeigt wurde, stellt sich heute die seinerzeit für

---

<sup>6</sup> Vgl. A. H. *Maslow* (1970), S. 35 ff.

<sup>7</sup> Vgl. D. Adam (1986), S. 19.

die Übertragung dieses Steuerungskonzeptes aus der industriellen Praxis auf den Bankbetrieb ausschlaggebende Problematik in verschärftem Maße: Mehr noch als vor fünfzehn Jahren wünscht der von vielen Finanzdienstleistern gleichzeitig umworbene Kunde eine kompetente, alle finanziellen Probleme umfassende Beratung aus einer Hand. Neue Konkurrenzprodukte, ständig sich verändernde Marktkonstellationen und Umweltbedingungen verlangen eine marktnahe, dezentral und flexibel gestaltete Durchführung des Bankgeschäfts anstelle der zentralen Steuerung und Kontrolle aller Aktivitäten im Kundengeschäft. Nur der hochmotivierte, selbständig und eigenverantwortlich operierende Mitarbeiter sieht sich jedoch in der Lage, diese Ziele umzusetzen. Dazu muß ein organisatorischer Rahmen entwickelt werden, innerhalb dessen die marktbezogenen Organisationseinheiten zielorientiert gesteuert werden können. Diese Aufgabe soll das Profit-Center-Konzept erfüllen.

Aber auch die Tatsache, daß in den vergangenen Jahren durch das Bank-Controlling moderne, entscheidungsorientierte Kalkulationsverfahren entwickelt worden sind, die sich aufgrund ihrer Orientierung am Einzelgeschäft zur verantwortungsbezogenen Kalkulation grundsätzlich jeder Markteinheit und damit auch jedes Profit-Centers eignen, läßt eine erneute Überprüfung dieses Steuerungskonzeptes aus bankbetriebswirtschaftlicher Perspektive angebracht erscheinen. Denn mit diesen Kalkulationsverfahren ist ein sehr wesentliches Problem, das bislang vielfach zur Ablehnung der Profit-Center-Steuerung führte, das zumindest aber eine weitgehende Dezentralisierung in sehr kleine, marktnah agierende, gewinnverantwortliche Einheiten verhinderte, seiner Lösung nähergebracht.

## **II. Merkmale und Ziele des Profit-Center-Konzeptes**

Ein Profit-Center kann als eine mit Ergebnisverantwortung ausgestattete Unternehmenseinheit gekennzeichnet werden. Die Profit-Center-Leiter planen verantwortlich die weitere geschäftliche Entwicklung innerhalb ihres Bereiches und entscheiden innerhalb des Rahmens der von der Geschäftsleitung vorgegebenen Ziele. Dies setzt neben einer bestimmten Größe des Gesamtunternehmens sowie einem hohen Grad an Diversifikation insbesondere die Bildung klar voneinander abgegrenzter organisatorischer Verantwortungsbereiche voraus. Schließlich muß die Möglichkeit gegeben sein, jeder dieser mit Gewinnverantwortung ausgestatteten Einheiten durch die Zusammenfassung von Aufwands- und Ertragskomponenten den von ihr erbrachten Beitrag zum Gesamtergebnis verursachungsgerecht zuzuordnen<sup>8</sup>.

Auch für Kreditinstitute gilt unter den genannten Voraussetzungen, daß die Vorzüge von Kleinunternehmen – und nichts anderes stellen die Profit-Center oder Divisionen ja dar – mit der Schlagkraft und Marktmacht des Gesamtunternehmens kombiniert werden sollen<sup>9</sup>. Da die Initiative, das Erfolgsbewußtsein und das Verantwortlichkeitsempfinden der Profit-Center-Leiter gestärkt werden, entwickelt sich der einzelne Mitarbeiter im Interesse der Bank sehr schnell zum quasi-selbständigen Unternehmer. Das wirkt sich im Vergleich zum herkömmlichen Führungskonzept ebenfalls auf das Führungskräftepotsial der Gesamtbank vorteilhaft aus. Die Bildung von Kleinunternehmen im Unternehmen bewirkt ferner, daß die vielfältigen Aktivitäten des Kreditinstituts unter stärkerer Erfolgsorientierung unmittelbar auf die Marktleistung des einzelnen Profit-Centers konzentriert werden.

Gleichzeitig erfordert die Profit-Center-Steuerung, daß die Leiter der gewinnverantwortlichen Einheiten mit umfangreicheren Entscheidungskompetenzen ausgestattet werden. Denn die Delegation der Verantwortung für das Erreichen des Erfolgszieles ist nur dann sinnvoll, wenn die Komponenten, die den Profit-Center-Erfolg determinieren, vom verantwortlichen Leiter auch beeinflußt werden können<sup>10</sup>. Diese konzeptimmanente Forderung nach Entscheidungsdelegation führt konsequenterweise zur Entlastung der Führungsspitze von Detailentscheidungen im Tagesgeschäft und trägt so zur Verbesserung der Qualität der strategischen Führung, zu verkürzten Kommunikationswegen und daher letztlich zur schnelleren Reaktion auf veränderte Marktbedingungen bei.

Wesentliche Voraussetzung zur Realisierung dieser Vorteile ist ein geeignetes Kalkulationsverfahren zur verursachungsgerechten Ermittlung des Ergebnisbeitrages jedes einzelnen Profit-Centers. Nur auf dieser Grundlage kann eine objektive Leistungsbeurteilung und in deren Gefolge die Mobilsierung der Mitarbeiter durch eine gesteigerte Motivation erfolgreich sein. Denn der einzelne Profit-Center-Leiter, ja nach Möglichkeit jeder Mitarbeiter, muß in der Lage sein, jederzeit das tatsächliche wirtschaftliche Ergebnis seiner Aktivitäten zu erkennen. Damit wird ihm ein ganz persönlicher Leistungsmaßstab an die Hand gegeben. Dieser Maßstab dient aber auch der Geschäftsleitung zur Steuerung und Überwachung der einzelnen Divisionen bzw. Verantwortungsbereiche und – was als wesentlicher Motivationsfaktor im Zusammenspiel mit den zuvor erwähnten nicht-materiellen Anreizen nicht unterschätzt werden sollte – als Grundlage für die mög-

---

<sup>8</sup> Vgl. G. Danert (1971), S. 195; P. Mertens (1969), S. 1.

<sup>9</sup> Vgl. H. E. Büschgen (1975), S. 19f.

<sup>10</sup> Vgl. P. Penzkofer, K. Täube (1972), S. 109 ff.

lichst kurzfristig und direkt an die individuelle Leistung gekoppelte Bezahlung<sup>11</sup>.

Um die positiven Wirkungen der Profit-Center-Steuerung realisieren zu können, sind also die folgenden drei Voraussetzungen zu erfüllen:

Zunächst müssen überschneidungsfreie organisatorische Verantwortungsbereiche gebildet werden, denen dann diejenigen Entscheidungskompetenzen zugewiesen werden, die zur Steuerung und Beeinflussung der für ihren Bereich relevanten Erfolgskomponenten notwendig sind<sup>12</sup>.

Weiterhin ist ein Instrumentarium zu entwickeln, mit dessen Hilfe eine horizontale wie vertikale Koordination der Divisionen untereinander bzw. mit Hinblick auf das Zielsystem der Gesamtbank durchgeführt werden kann<sup>13</sup>. Hier stellt die verursachungsgerechte Ermittlung des Profit-Center-Erfolges durch geeignete Kalkulationsverfahren zur Bewertung der innerbetrieblichen Leistungen des Wert- und Betriebsbereiches das zentrale Problem dar.

Darüber hinaus ist schließlich zu analysieren, in welcher Weise die mit dem hier diskutierten Steuerungskonzept zwangsläufig verbundene Orientierung am kurzfristigen Gewinnziel durch flankierende, die übrigen Zielsystemkomponenten ebenso wie das langfristige Rentabilitätsziel der Gesamtbank berücksichtigende Vorgaben und Steuerungsmaßnahmen korrigiert werden kann<sup>14</sup>.

### **III. Organisatorische Voraussetzungen der Profit-Center-Steuerung**

Als Merkmale für die Gliederung der Profit-Center kommen generell sowohl die funktionale als auch verschiedene Ausprägungen der divisionalen Organisation in Betracht. Allerdings scheint die Profit-Center-Bildung nach funktionalen Kriterien insbesondere für den Bankbetrieb weniger geeignet, da hier die typischen Funktionen der Beschaffung von Einsatzfaktoren, der Produktion und des Absatzes von Bankleistungen wegen der großen Bedeutung des monetären Faktors und der damit einhergehenden Verkettung von Kredit- und Einlagengeschäft auf der einen sowie von Produktion und Absatz der Leistungen auf der anderen Seite kaum voneinander abzugrenzen sind<sup>15</sup>. Hingegen können als Merkmale der divisionalen oder

<sup>11</sup> Vgl. H. E. Büschgen (1975), S. 19 f.

<sup>12</sup> Vgl. L. Schuster (1973), S. 33 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Chr. Jänig (1975), S. 35 ff.

<sup>14</sup> Vgl. P. Mertens (1969), S. 7 f.

<sup>15</sup> Vgl. L. Schuster (1973), S. 35.

objektorientierten Organisationsstruktur etwa einzelne Produkte oder Produktgruppen, Filialen, Filialbezirke oder Kunden bzw. Kundengruppen genannt werden. Selbst die organisatorische wie auch erfolgsrechnerische Verselbständigung der internen Dienstleistungsabteilungen (EDV-Abteilung, Organisationsabteilung) als „Quasi-Profit-Center“ wird heute praktiziert. Aufgrund der Monopolstellung dieser Bereiche kann dies jedoch zu Problemen bei der Bewertung des internen Leistungstransfers führen<sup>16</sup>.

Zur Steuerung der Marktbereiche hingegen eignet sich das Profit-Center-Konzept gerade für Filialbanken, weil die einzelne Filiale in der Regel ohnehin eine abgegrenzte Verantwortungseinheit darstellt, deren Erfolgsbeitrag in regelmäßigen Abständen ermittelt wird. Soll jedoch die Divisionalisierung nach Kundengruppen erfolgen, sind meist umfangreiche organisatorische Anpassungsmaßnahmen durchzuführen, wie die Umorganisation der City-Bank oder andere nachfolgende Beispiele erkennen lassen. In diesem Falle werden auf der ersten oder zweiten Führungsebene jeweils selbständig agierende Teilbanken für verschiedene Kundengruppen und deren spezifische Leistungsanfrage geschaffen (Bank für Mengenkunden, Bank für vermögende Privatkunden, Bank für kleine und mittlere Firmenkunden etc.), deren Steuerung und Kontrolle einer zentralen Holding obliegt. Lediglich die technische Abwicklung des Bankgeschäfts wird einer für alle Marktbereiche tätigen Technik-Bank oder Operating Group übertragen<sup>17</sup>. Allerdings ergeben sich bei dieser Form der Divisionalisierung eventuell Probleme, was die Abgrenzung der Teilmärkte und damit der Kundengruppen und Profit-Centers selbst angeht. Verbleibende Interdependenzen zwischen den einzelnen Divisionen, welche sich in verstärkter interdivisionaler Leistungsverflechtung niederschlagen, erschweren dann die innerbetriebliche Leistungsverrechnung und damit die verursachungsgerechte Ermittlung der Profit-Center-Erfolge.

Genau genommen stehen die Funktionen der zentralen Holding sowie der Operating Group der Profit-Center-Philosophie entgegen. Doch lässt sich ein Unternehmen nicht vollständig divisionalisieren, da stets bestimmte Funktionen, die der Koordination, der Steuerung und Kontrolle der dezentralen Einheiten dienen, auf übergeordneter Ebene wahrgenommen werden müssen. Hierzu zählen neben der allgemeinen Zielvorgabe- und Kontrollfunktion der Geschäftsleitung wesentliche Controlling-Aufgaben wie etwa die Steuerung der Ertragsentwicklung oder der Risikostruktur der Gesamtbank wie auch die Abstimmung der dezentralen Pläne mit dem kurz- und langfristigen Gesamtbankplan. Hinzu kommt die Einrichtung einer zentralen

---

<sup>16</sup> Vgl. L. Schuster (1973), S. 33ff.

<sup>17</sup> Vgl. H. Wielens (1977), S. 61ff.

Revisionsabteilung sowie der Aufbau eines integrierten Informationssystems zur Überwachung der ordnungsmäßigen Geschäftsdurchführung in den verschiedenen Profit-Centers<sup>18</sup>.

Dagegen ist bei den Aufgaben des Verwaltungsbereiches (EDV, Organisation, Personal, technische Abwicklung) ebenso wie für bestimmte Fachspezialisten der Marktbereiche zu untersuchen, inwieweit sie den einzelnen Profit-Centers zugeordnet werden können. Für eine zentrale Ansiedlung dieser Abteilungen oder Mitarbeiter sprechen vielfach das größere Know-how sowie die wegen der höheren Kapazitätsauslastung günstigere Kosten-/Nutzen-Relation. Auch können durch die Zusammenfassung vieler gleichartiger Aufgaben Doppelarbeiten in den Marktbereichen vermieden werden<sup>19</sup>. Dagegen verlangt das Profit-Center-Konzept eine weitestgehende Beeinflussbarkeit der einzelnen Erfolgskomponenten durch die verantwortlichen Profit-Center-Leiter und damit die Dezentralisierung dieser Funktionen: Denn je weniger divisionsexterne Leistungen in Anspruch genommen werden, um so kleiner werden die Probleme der bankinternen Leistungsverrechnung. Allerdings muß auch hierbei die wirtschaftliche Erstellung der Bankleistung oberste Priorität – und zwar noch vor der Ausgestaltung des Steuerungsinstrumentariums – besitzen. Dieser Forderung trägt zwar die mit der Einführung moderner Kommunikationstechnik einhergehende Dezentralisierung der Abwicklungsarbeiten Rechnung, doch entschärft sich dadurch lediglich für Teilbereiche die Notwendigkeit zur zentralen Wahrnehmung der Verwaltungsaufgaben. Zumindest aber verändert das Profit-Center-Konzept das Verhältnis zwischen Marktbereichen und Steuerungsbzw. Verwaltungsbereich insofern in positiver Weise, als die den Divisionen zugerechneten „Zentrale-Kosten“ permanent einer Kontrolle durch die Marktbereiche unterliegen. Dabei richtet sich das Interesse der Profit-Center-Leiter insbesondere auf die Kostenhöhe und die grundsätzliche Notwendigkeit der zugrunde liegenden Leistungen.

Noch gravierender dürfte sich das Problem der Leistungsverflechtung bei der produktorientierten Organisation niederschlagen. Da in diesem Fall ein und derselbe Kunde Leistungen aus verschiedenen Profit-Centers in Anspruch nimmt, ist er – bei entsprechender organisatorischer Gestaltung des Schalterbereiches – mit mehreren Ansprechpartnern in der Bank konfrontiert, was aus marktorientierter Perspektive nicht wünschenswert ist. Außerdem bestehen wegen der auf die gesamte Kundenbeziehung bezogenen Preisgestaltung (z.B. niedrige Zahlungsverkehrsgebühren bei hohen Kreditzinsen) starke erfolgsrechnerische Abhängigkeiten zwischen den

<sup>18</sup> Vgl. L. Schuster (1973), S. 39.

<sup>19</sup> Vgl. A. Gälweiler (1971), S. 62; P. Penzkofer, K. Täube (1972), S. 55.

gewinnverantwortlichen Sparten, so daß es hier immer wieder zu Diskussionen zwischen den Profit-Center-Leitern kommen dürfte<sup>20</sup>.

Hinsichtlich der realisierbaren organisatorischen Voraussetzungen eignet sich die Profit-Center-Steuerung im Bankbetrieb also insbesondere für relativ exakt abgrenzbare, voneinander weitgehend unabhängige Teilmärkte, auf welche dann die organisatorische Gliederung und Verantwortungszuweisung zugeschnitten wird. Dies ist typischerweise bei Geschäftsstellen, Filialen und Filialbezirken der Fall, kann jedoch ebenfalls für die Divisionalisierung nach Kundengruppen gelten. Gerade im Zuge der Marktorientierung der Kreditinstitute ist dieser Trend zur kundengruppenorientierten Verantwortungs- und Kompetenzdelegation zu beobachten. Dies kann sich – wie zuvor erwähnt wurde – auf den obersten Führungsebenen niederschlagen (Teilbanken), doch folgt ebenso die geschäftsstelleninterne Organisationsstruktur (Betreuungsgruppe für Mengenkunden, für die gehobene Privatkundschaft, für Firmenkunden) diesem Trend. Produkte und Produktgruppen als Gliederungskriterien legen es indessen nahe, wegen relativ großer Fremdbestimmtheit der Spartenerfolge von einer konsequenten Verantwortungsdelegation und damit von einer Profit-Center-Steuerung in Rein-kultur abzusehen.

Gelingt nach diesen Grundsätzen eine konsequente, wenn auch nach verschiedenen Kriterien (Geschäftsstellen, Kundengruppen) kombinierte, durchgängige Abgrenzung der Verantwortungsbereiche bis zur kleinsten organisatorischen Einheit, ist damit für diese gleichzeitig eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Profit-Center-Bildung erfüllt. Die Beachtung weiterer Bedingungen vorausgesetzt, kann die Profit-Center-Hierarchie dann theoretisch bis zur kleinsten Verantwortungseinheit heruntergebrochen werden. Damit ist der einzelne Mitarbeiter im Marktkontakt, der für eine bestimmte Kunden- oder Produktgruppe zuständig ist, ebenso gemeint wie der Allround-Banker in einer Ein-Mann-Zweigstelle oder der für einen regionalen Teilmarkt verantwortlich zeichnende Mitarbeiter im Bankaußendienst. Somit wird die motivierende Wirkung dieses Steuerungskonzeptes im Interesse einer stärkeren Verkaufsorientierung bis an jeden Berater und Kundenbetreuer herangetragen.

Die zuvor entwickelte Profit-Center-Hierarchie stellt jedoch nur eine Möglichkeit dar, die Ergebnisentwicklung vom einzelnen Bezugsobjekt bis hin zum Betriebsergebnis der Gesamtbank zu verfolgen. Während in diesem Falle die gewinnverantwortlichen Einheiten von der Betreuungsgruppe über Geschäftsstellen und Filialbezirke die Aggregationsrichtung bestim-

---

<sup>20</sup> Vgl. K. F. Hagenmüller (1976), S. 59.

men, ist es natürlich ebenso möglich, in analoger Form die Ergebnisentwicklung nach Kunden/Kundengruppen oder Geschäftsarten zu differenzieren. Zwar ergibt sich auch dabei eine konsistente Ergebnishierarchie, doch schlagen sich die einzelnen Ergebnisbereiche in der Regel nicht innerhalb der Organisationsstruktur nieder. Damit fehlt ihnen das Merkmal der Gewinnverantwortung, so daß eine solche Ergebnisspaltung im wesentlichen der Ergebnisanalyse (Information und Kontrolle) dient<sup>21</sup>.

Nur in Ausnahmefällen, wie es z. B. bei streng kundengruppenorientierten Betreuungsgruppen als kleinsten Verantwortungseinheiten innerhalb einer Geschäftsstelle der Fall ist, sind die Ergebnishierarchien nach Verantwortungsbereichen und Kundengruppen zumindest im unteren Bereich dekungsgleich, so daß die dreidimensionale Darstellung der Ergebnisentstehung nach Verantwortungsbereichen, Geschäftsarten und Kundengruppen auf zwei Dimensionen zusammenschrumpft. Im allgemeinen jedoch wird es möglich sein, innerhalb der Hierarchie der Führungs-Profit-Center den Erfolg einer gewinnverantwortlichen Einheit oder einer Profit-Center-Gruppe ebenfalls nach den Dimensionen „Geschäftsart“ und „Kundengruppe“ aufzuspalten. Dies trägt zu einer Verbesserung der Transparenz der Ergebnisentstehung bei und liefert den Profit-Center-Leitern differenzierte Anhaltspunkte für Abweichungsanalysen und Steuerungsmaßnahmen.

Die Erfüllung der organisatorischen Voraussetzungen stellt jedoch nur eine notwendige Bedingung dar. Hinzu kommen muß weiterhin die verursachungsgerechte Ermittlung des Erfolgsbeitrages jedes Profit-Centers als hinreichende Bedingung für die Divisionalisierung. Die hierbei entstehenden und in der Literatur wiederholt diskutierten Probleme der Leistungsverrechnung im Wert- und Betriebsbereich sowie der Konstruktion eines geeigneten Erfolgsmaßstabes sind Gegenstand der folgenden Überlegungen.

#### **IV. Kalkulatorische Voraussetzungen der Profit-Center-Steuerung**

Neben der exakten Abgrenzung der organisatorischen Verantwortungsbereiche bildet die Konstruktion eines geeigneten Erfolgsmaßstabes die zweite wesentliche Voraussetzung der Profit-Center-Steuerung. Dieser Maßstab sollte gerecht und plausibel, leicht ermittelbar und auf das Zielsystem des Gesamtinstituts abgestimmt sein<sup>22</sup>.

Innerhalb dieses Steuerungskonzeptes stellt der Gewinnbeitrag der Verantwortungseinheit einen wesentlichen Motivationsfaktor dar. Folglich ist,

---

<sup>21</sup> Vgl. E. Körlin (1975), S. 79.

<sup>22</sup> Vgl. P. Mertens (1969), S. 7.

bevor weitere Zielsystemkomponenten bei der Profit-Center-Beurteilung berücksichtigt werden, zunächst sicherzustellen, daß die von der jeweiligen Einheit verursachten Kosten und Erlöse korrekt zugerechnet und auch ausgewiesen werden. Dabei führt die mit dem Begriff „Dualismus der Bankleitung“ umschriebene Tatsache zu bankspezifischen Verrechnungsproblemen. Da in der Regel die einzelne Marktleistung aus Komponenten des finanziellen wie des technisch-organisatorischen Bereiches entsteht, sind auch bei der profit-center-orientierten Erfolgsrechnung ebendiese beiden Bereiche zunächst kalkulatorisch voneinander zu trennen.

Für den Wertbereich sind die vereinbarten Zinskosten und Zinserlöse für jedes abgeschlossene Einlagen- bzw. Kreditgeschäft bekannt und können dem verursachenden Profit-Center direkt zugerechnet werden. Kalkulatorische Probleme treten allerdings auf, wenn Aktiv- und Passivgeschäftsvolumen des betreffenden Verantwortungsbereiches nicht übereinstimmen. Im Interesse der Liquiditätssteuerung der Gesamtbank sowie zur Erhaltung der Marktmacht des Instituts muß ein Zugang einzelner dezentraler Marktbereiche zum Geld- und Kapitalmarkt zwecks Anlage überschüssiger bzw. Aufnahme fehlender Mittel grundsätzlich ausgeschlossen werden. Daher kann die Bewertung eines Aktiv- bzw. Passivüberhangs lediglich über kalkulatorische Einstandszinsen (für Kreditüberhänge) bzw. über kalkulatorische Anlagezinsen (für Einlagenüberschüsse) erfolgen. Insbesondere für die Kalkulation von Filialerfolgen sind hier verschiedene Verfahren auf der Basis von Pool-Methode und Schichtenbilanz vorgeschlagen worden<sup>23</sup>. Neben anderen Kritikpunkten ist aus der Perspektive der Profit-Center-Philosophie vor allem zu bemängeln, daß die für den kalkulierten Bereichserfolg wesentlichen Verrechnungszinsen keine objektive Maßgröße darstellen, sondern von der Qualität der Entscheidungen in anderen Bankbereichen abhängen. Die dadurch entstehende Fremdbestimmtheit des Werterfolges in den einzelnen gewinnverantwortlichen Marktbereichen ist indes mit dem Profit-Center-Gedanken nicht vereinbar. Dies hat teils zur völligen Ablehnung des Konzepts, teils zumindest zu der Forderung geführt, aus den organisatorisch realisierbaren Formen der Profit-Center-Bildung nur diejenigen zuzulassen, bei denen ein weitgehender profit-center-interner Ausgleich der Aktiv- und Passivpositionen zu erwarten ist. Damit sollte das Problem der Leistungsverrechnung im Wertbereich minimiert werden<sup>24</sup>. Dies scheint jedoch weder bei der filial- noch bei der kundengruppenorientierten, gar nicht natürlich bei der produktorientierten Divisionalisierung realistisch zu sein.

---

<sup>23</sup> Vgl. H. Schierenbeck (1985), S. 145 ff.

<sup>24</sup> Vgl. K. F. Hagenmüller (1976), S. 59.

Eine ganz andere Perspektive liegt dagegen der Marktzinsmethode zugrunde, denn sie abstrahiert vollständig von der Verknüpfung zwischen Aktiv- und Passivgeschäften. Statt dessen wird auf der Basis des Opportunitätsprinzips das einzelne Bankgeschäft, ganz gleich ob aktiv- oder passivseitig, ob als Kunden- oder Eigengeschäft als selbständiger Erfolgsfaktor bewertet. Dazu wird jeder einzelne Geschäftsabschluß mit der durch ihn verdrängten nächstgünstigeren Alternative verglichen. Die Differenz stellt sodann den Erfolgsbeitrag bzw. in der Terminologie der Marktzinsmethode den Konditionsbeitrag des betreffenden Geschäftes dar. Als Alternativen gelten hierbei qualitativ vergleichbare Produkte des Geld- und Kapitalmarktes, die theoretisch von der Bank zu den dort gültigen Marktsätzen kontrahiert werden könnten<sup>25</sup>.

*Abb. 1: Auflösung des Zinsüberschusses in Konditions- und Strukturbetrag im Rahmen der Marktzinsmethode*

4-Jahres-Kundenkredit				3-Monats-Kundeneinlage			
Volumen: 10.000 DM				Volumen: 10.000 DM			
vereinbarter Zins	GKM-Zins		GKM-Zins	vereinbarter Zins			
900 DM	9,0 %	812 DM	8,12 %	6,83 %	683 DM	6,25 %	625 DM
KBa: 88 DM				SB: 129 DM		KBp: 58 DM	
				+ KB: 146 DM			
				=			
				ZU: 275 DM		ZE: 900 DM	ZA: 625 DM

KBa: Konditionsbeitrag (aktiv)

ZE: Zinsertrag

KBp: Konditionsbeitrag (passiv)

ZA: Zinsaufwand

KB: Konditionsbeitrag (gesamt)

ZU: Zinsüberschuß

SB: Strukturbetrag

GKM: Geld- und Kapitalmarkt

Wie das Beispiel zeigt, ergibt sich in dieser vereinfachten Zinsertragsbilanz ein Zinsüberschuß von 275 DM. Hierzu tragen das Kredit- bzw. Einlagen geschäft durch die im Vergleich zur Geld- und Kapitalmarktalternative

<sup>25</sup> Vgl. W. v. Schimmelmann, W. Hille (1984), S. 52ff.

günstigere Anlage bzw. Refinanzierung mit einem Konditionsbeitrag (Aktiv) von 88 DM sowie einem Konditionsbeitrag (Passiv) von 58 DM bei. Die (in diesem Falle positive) Differenz von 129 DM zum gesamten Zinsüberschüß ist nicht auf die Konditionsvereinbarungen im Kundengeschäft zurückzuführen. Sie resultiert vielmehr aus der unterschiedlichen Qualität bzw. Fristigkeit von Aktiv- und Passivseite der Zinsertragsbilanz, was sich analog in den zugehörigen Geld- und Kapitalmarktsätzen widerspiegelt. Diese aus der Fristentransformation resultierende Größe ist einzig auf die Strukturentscheidung der Zentraldisposition zurückzuführen. Der Strukturbetrag, der demnach der Zentrale zuzuordnen ist, berechnet sich entweder als Differenz zwischen Zinsüberschüß und gesamtem Konditionsbeitrag oder als Differenz zwischen Zinsertrag und Zinsaufwand der Alternativgeschäfte am Geld- und Kapitalmarkt (Opportunität).

Im Gegensatz zu den traditionellen Kalkulationsverfahren wird von der Marktzinsmethode, also die separate Bewertung der zentralen Strukturentscheidung, als dritte Erfolgskomponente im Wertbereich neben den Konditionsbeiträgen der Kredit- und Einlagengeschäfte eingeführt. Dadurch wird es nun möglich, jedem einzelnen Geschäft im Kundenbereich den von ihm tatsächlich – d.h. ungeachtet der Entscheidungen anderer Bereiche innerhalb der Bank – erwirtschafteten Beitrag zum Gesamtergebnis, jedoch immer im Vergleich zu einer entsprechenden Transaktion am Geld- und Kapitalmarkt, verursachungsgerecht zuzurechnen.

Ordnet man in diesem Sinne jedes Einzelgeschäft einem verursachenden Profit-Center eindeutig zu, was durch entsprechende EDV-mäßige Kennzeichnung und Speicherung der Geschäftsabschlüsse erreicht werden kann, so stehen bei der Kalkulation des Profit-Center-Erfolges diese einzelnen Erfolgsbeiträge automatisch für eine Aggregation zum Profit-Center-Ergebnis zur Verfügung. Da sowohl Verantwortungs- wie auch weitere Analysebereiche zu berücksichtigen sind, ist eine Kennzeichnung des Einzelgeschäftes nach den Dimensionen Geschäftsart, Kundengruppe und Geschäftsstelle erforderlich. Eine weitere Aufgliederung des Kennzeichenschlüssels muß ferner geschäftsstellenintern vorgesehen werden, falls hier weitere gewinnverantwortliche Einheiten (Betreuungsgruppen, Außen-dienst) gebildet werden konnten. Damit folgt das Kalkulationsverfahren im Wertbereich konsequent den vorgegebenen, steuerungssadäquaten Organisations- und Kompetenzstrukturen mit dem Ziel, für jedes Profit-Center den von ihm erwirtschafteten Konditionsbeitrag bzw. für die Zentraldisposition den Strukturbetrag auszuweisen.

Auch für die Ermittlung jedes Profit-Center-Teilerfolges im Betriebsbereich ist ausschließlich eine verursachungsgerechte Zurechnung der

9\*

Erfolgskomponenten zulässig. Dies bereitet für Provisionsaufwendungen und -erträge ebenso wie für Teile der Personal- und Sachkosten in der Regel keine Schwierigkeiten, sofern sie nur für die Leistungserstellung innerhalb eines einzelnen Profit-Centers anfallen. Werden indes interne Leistungen von anderen Verantwortungsbereichen bezogen, ergibt sich das Problem der internen Leistungsverrechnung und -bewertung. Auch wenn es sich bei der liefernden Stelle um ein reines Cost-Center handelt, das keinen Marktzugang hat und ausschließlich auf Kostendeckung ausgerichtet ist, setzt sich dort aufgrund des Leistungszusammenhangs mit den Marktbereichen die Forderung nach direkter Zurechenbarkeit der Erfolgskomponenten fort. Auf diese Weise soll verhindert werden, daß bei den nachfolgenden Rechnungsstufen zur Ermittlung des Profit-Center-Erfolges in irgendeiner Form Gemeinkosten geschlüsselt und ungerechtfertigt übergewälzt werden.

Aus dem vollständigen Verzicht auf Gemeinkostenschlüsselung resultiert im Umkehrschluß die Notwendigkeit, alle Kosten (und auch Erlöse) als Einzelerfolge zu erfassen.

Dieses auf *Riebel* zurückgehende Verfahren der relativen Einzelkostenrechnung<sup>26</sup> basiert auf einer je nach Kalkulationszweck flexibel auswertbaren Bezugsgrößenhierarchie. Hier werden in einer Grundrechnung – vom kleinsten Bezugsobjekt (Einzelgeschäft, Konto, Kunde, Mitarbeiter, Kostenstelle etc.) ausgehend – sukzessive alle Kostenkomponenten genau derjenigen Ebene zugeordnet, auf der sie erstmals ihren Gemeinkostencharakter verlieren und für die betreffende Bezugsgröße zu Einzelkosten werden. Allerdings ergibt sich aufgrund des hohen Gemeinkostenanteils speziell in Kreditinstituten das Problem, daß erst mit höher angesiedelten Bezugsgrößen nennenswerte Teile der Gesamtkosten zu Einzelkosten werden. Dies gilt insbesondere für die während einer Periode auf Gesamtbanebene anfallenden Kosten der Geschäftsleitung und der allgemeinen Verwaltung, die nur allen Marktbereichen gemeinsam zugeordnet werden können. Analoge Überlegungen betreffen die Abschreibungen, welche in der Regel nicht mit dem tatsächlichen Werteverzehr innerhalb der Berichtsperiode übereinstimmen und daher ebenfalls auf der obersten Stufe der Bezugsgrößenhierarchie festzuhalten sind. Auf der Basis dieser Grundrechnung ergibt sich sodann als Auswertungsrechnung das nachfolgend dargestellte allgemeine Schema einer profit-center-orientierten Deckungsbeitragsrechnung<sup>27</sup>.

<sup>26</sup> Vgl. P. Riebel (1985), S. 149 ff.

<sup>27</sup> In Anlehnung an H. Schierenbeck (1985), S. 134.

*Abb. 2: Profit-Center-orientiertes Schema der Deckungsbeitragsrechnung für den Betriebsbereich*

- = Direkte Betriebserlöse eines Geschäfts
- Direkte Betriebskosten eines Geschäfts

---

- = Deckungsbeitrag I
- Direkte Betriebskosten der Profit-Center-Gruppe

---

- = Deckungsbeitrag II
- Allgemeine Verwaltungskosten

---

- = Deckungsbeitrag III
- Der Periode nicht direkt zurechenbare Kosten

---

- = Netto-Ergebnis Betriebsbereich

Die hier nur allgemein aufgeführten Profit-Center können sich nun entweder nach dem Verantwortungskriterium auf Filialbezirke, Geschäftsstellen bzw. geschäftsstelleninterne Verantwortungsbereiche, jedoch ebenfalls auf Geschäftarten oder Kundengruppen als weitere Dimensionen der Ergebnisentstehung beziehen. Auf jeden Fall ist in jeder der genannten Auswertungsdimensionen dafür Sorge zu tragen, daß auf der Basis einer konsistenten, d.h. vollständigen und überschneidungsfreien Profit-Center-Hierarchie jeweils alle in das Nettoergebnis des Betriebsbereiches eingehenden Kosten und Erlöse auch tatsächlich zugeordnet werden.

Mittels der erläuterten Periodenrechnung sind nun zwar Kosten und Erlöse als Einzelerfolge auf die jeweiligen Bezugsobjekte verteilt worden, doch ergibt sich dabei das Problem, daß gerade bei der Erstellung von Bankleistungen ein Großteil der Betriebskosten nicht auf der Ebene marktbezogener Organisationseinheiten, wie sie etwa die Profit-Center darstellen, sondern erst auf höherer Verrechnungsebene, d.h. bei der für mehrere Marktbereiche zugleich tätigen Operating Group als Einzelkosten anfallen. Es ist daher zu untersuchen, in welcher Form die Einzelkosten der technischen Abwicklung des Bankgeschäfts verursachungsgerecht auf die gewinnverantwortlichen Einheiten umgelegt werden können, um zu einer objektiven Bewertung der innerbetrieblichen Leistungen des Betriebsbereiches zu gelangen.

Die Beachtung des Verursachungsprinzips setzt zunächst voraus, daß die betrachteten Leistungen genau definiert und meßbar sind und daß sie fortlaufend in einer genau festgelegten Art und Weise erbracht werden<sup>28</sup>. Sind

---

<sup>28</sup> Vgl. R. Flechsig (1982), S. 184f.

diese Bedingungen erfüllt, können in einer zweiten, als Stückleistungsrechnung zu kennzeichnenden Rechnungsstufe bestimmte Einzelkosten der technischen Geschäftsabwicklung insbesondere im Zahlungsverkehr von der Operating Group auf die Empfänger der Leistungen – also auf die gewinnverantwortlichen Marktbereiche – umgerechnet werden. Auf diese Weise werden die Einzelkosten des Cost-Centers über die Anzahl der Stückleistungen als Maßstab für die Kostenverursachung in Einzelkosten der Profit-Center umgewandelt.

Allerdings bringen in diesem Zusammenhang sowohl die Vollkosten- als auch die Teilkostenrechnung bestimmte Probleme mit sich: Eine Weiterverrechnung ausschließlich der variablen Kosten der kalkulierten Leistung führt zwar einzig zu entscheidungsrelevanten Ergebnissen, doch ist deren Informationsgehalt aufgrund des hohen Fixkostenanteils in der technischen Abwicklung des Bankgeschäftes für den Profit-Center-Leiter äußerst gering. Umgekehrt führt die Leistungsbewertung auf Vollkostenbasis dazu, daß die Kalkulationsergebnisse erstens in bezug auf die Einzelleistung nicht entscheidungsrelevant sind und zweitens durch die Abhängigkeit von der Auslastung der Operating Group mit mehr oder weniger hohen, ausschließlich vom Leiter des Cost-Centers zu verantwortenden Leerkosten belastet werden.

Die Entscheidungsrelevanz der Kosteninformation im Sinne einer Preisuntergrenze für eine bestimmte Stückleistung kann in diesem Bereich bei unverändertem Verhältnis von variablen zu fixen Kosten wohl nicht verbessert werden. Zumindest besteht aber die Möglichkeit, die Vollkosteninformationen von Fremdeinflüssen, die sich in der Höhe der Leerkosten pro Stückleistung niederschlagen, freizuhalten. Dies bedingt die Ermittlung standardisierter Kostengrößen unter Berücksichtigung des Zeitbedarfs pro erstellter Leistung (REFA-Verfahren, Multimomentaufnahme). Ferner sind die Maximalkapazitäten der an der jeweiligen Leistungserstellung beteiligten Bereiche bzw. Kostenstellen sowie deren zuvor ermittelte Einzelkosten zugrunde zu legen. Aus der Division von Kostenstellenkosten durch die Anzahl der maximal möglichen (Teil-)Leistungen und anschließender Addition der Teilergebnisse über die beteiligten Stellen ergeben sich schließlich die Standardeinzelkosten der beanspruchten Leistungen. Zu beachten ist dabei, daß diese Kalkulation für jedes Profit-Center separat durchgeführt werden muß, sofern es sich eben um profit-center-individuelle Varianten der betreffenden Leistung (z.B. Ausführung einer Überweisung) handelt.

Diese Standardeinzelkosten werden sodann dem empfangenden Profit-Center pro Stückleistung belastet, dem liefernden Cost-Center hingegen gutgeschrieben. Damit eröffnet sich bei der Operating Group die Möglich-

keit, anhand der Differenz zwischen Ist-Gesamtkosten und der Summe der „vergüteten“ Standardeinzelkosten die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung zu beurteilen und die Abweichungen einer differenzierten Restkostenanalyse zu unterziehen<sup>29</sup>.

Mit diesem Vorgehen wird auf jegliche Schlüsselung von Gemeinkosten, die den Profit-Center-Erfolg verfälschen könnten, ebenso verzichtet wie auf die anteilige Verrechnung von Leerkosten im Verwaltungsbereich, welche vom Profit-Center-Leiter nicht zu verantworten sind.

Kosten, deren Beziehung zum Marktbereich überhaupt nicht meßbar ist (z. B. Kosten der Geschäftsleitung), werden im Abrechnungsschema der Deckungsbeitragsrechnung erst auf höheren Rechnungsebenen zugeordnet.

Damit sind für die zusammenfassende Bewertung der Profit-Center-Erfolge die Konditionsbeiträge für die einzelnen Aktiv- und Passivgeschäfte im Wertbereich, die dem betreffenden Profit-Center direkt zurechenbaren Einzelkosten und -erlöse des Betriebsbereiches sowie die Standardeinzelkosten für die Inanspruchnahme innerbetrieblicher Stückleistungen von einander isoliert worden. Im folgenden Schritt sind diese Komponenten innerhalb einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung zu aggregieren, was dann in den verschiedenen Aggregationsrichtungen oder Dimensionen der Ergebnisentstehung (Verantwortungsbereiche, Geschäftsarten, Kundengruppen) zu den Erfolgsbeiträgen einzelner Profit-Center, zu den Erfolgsbeiträgen von Profit-Center-Gruppen und schließlich zum Ergebnis der Gesamtbank führt<sup>30</sup>.

Allerdings muß dieses Abrechnungsschema noch modifiziert werden, wenn die transparenzerhöhende Wirkung der dreidimensionalen Aufspaltung der Ergebnisentstehung erzielt werden soll. Denn in allen drei Aggregationsrichtungen identische Deckungsbeiträge ergeben sich logischerweise nur, wenn auf der betrachteten Rechnungsstufe die Summe der bis dahin berücksichtigten Einzelkosten für alle Dimensionen der Ergebnisentstehung übereinstimmt. Dies bedeutet im Umkehrschluß, daß eine Unterscheidung der Kosten- und Erlöskomponenten nach dem Kriterium der gleichzeitigen Zurechenbarkeit auf Geschäftsarten, Kundengruppen und Verantwortungsbereiche getroffen werden muß. Geht man davon aus, daß die Erfolgskomponenten des Wertbereiches ebenso wie die Betriebserlöse durch ihre enge Beziehung zum Einzelgeschäft für alle Aggregationsrichtungen eindeutig zurechenbar sind, verbleibt lediglich für die Betriebs- und Risikokosten das Erfordernis, zu unterscheiden zwischen „dem betreffenden Be-

---

<sup>29</sup> Vgl. R. Flechsig (1982), S. 194 ff.

<sup>30</sup> In Anlehnung an H. Schierenbeck (1985), S. 152.

*Abb. 3: Profit-Center-orientierte Deckungsbeitragsrechnung  
(Grundschema)*

### 1. Einzel-Profit-Center

Summe der Konditionsbeiträge im Zinsgeschäft (Zinsüberschuß)

- = Deckungsbeitrag I des Einzel-Profit-Centers
  - Direkte Risikokosten
- 

- = Überschuß im Wertbereich
  - = Deckungsbeitrag II des Einzel-Profit-Centers
  - + Direkte zurechenbare Erlöse des Betriebsbereiches (Provisionserlöse)
  - Direkt zurechenbare Betriebskosten
- 

- = Direktes Teilbetriebsergebnis
- = Deckungsbeitrag III des Einzel-Profit-Centers

### 2. Profit-Center-Gruppe

Summe der Deckungsbeiträge III der aggregierten Profit-Center

- Erst der Profit-Center-Gruppe (z. B. Produktgruppe) direkt zurechenbare Risikokosten
  - Erst der Profit-Center-Gruppe (z. B. Geschäftsstelle) direkt zurechenbare Betriebskosten
- 
- = Deckungsbeitrag IV der Profit-Center-Gruppe

### 3. Gesamtbank

Summe der Deckungsbeiträge IV der Profit-Center-Gruppen

- Den Profit-Center-Gruppen nicht direkt zurechenbare Betriebskosten
  - +/- Bruttoergebnisbeitrag aus Strukturentscheidungen und Eigen geschäften
- 
- = Betriebsergebnis der Gesamtbank

zugsobjekt und gleichzeitig den beiden übrigen Dimensionen direkt zurechenbaren Kosten“ sowie dem „betreffenden Bezugsobjekt, jedoch nicht den beiden übrigen Dimensionen direkt zurechenbaren Kosten“. Die zweite Kategorie kann dann erst auf einer höheren Verrechnungsstufe, unter Umständen sogar erst auf Gesamtbanebene in die Kalkulation einbezogen werden.

Es dürfte einleuchten, daß durch diese Modifikation des Abrechnungsschemas zwar für jede Bezugseinheit durch die Möglichkeit der dreidimen-

sionalen Ergebnisdarstellung die Transparenz des Profit-Center-Ergebnisses verbessert wird. Gleichzeitig werden aber aus abrechnungstechnischen Gründen Teile der Betriebs- und Risikokosten, die zwar der betreffenden gewinnverantwortlichen Einheit, jedoch nicht den beiden übrigen Dimensionen direkt zurechenbar sind, im Interesse des konsistenten dreidimensionalen Abrechnungsschemas erst auf höheren Rechnungsstufen einbezogen, so daß die Modifikation als additive Ergänzung und nicht als Alternative zum Grundschema der Profit-Center-Rechnung zu verstehen ist.

## **V. Einordnung des Profit-Center-Konzeptes in das Instrumentarium der bankbetrieblichen Rentabilitäts- und Risikosteuerung**

Auf der Grundlage von Marktzinsmethode, relativer Einzelkosten- und -erlösrechnung sowie Standardeinzelkostenrechnung können aussagekräftige Profit-Center-Ergebnisse für verschiedene Hierarchie-Ebenen ermittelt werden. Zwar kann auch mit diesen Verfahren die Fixkostenproblematik im Betriebsbereich nicht gelöst werden, doch ist zumindest sichergestellt, daß dem einzelnen Profit-Center nur die von ihm verursachten Erfolgskomponenten zugeordnet werden. Darüber hinaus wird für den Profit-Center-Leiter ersichtlich, auf welche Weise das Ergebnis seiner Verantwortungseinheit entstanden ist, welche der einzelnen Erfolgsbeiträge variabler und welche fixer Natur sind. Damit werden – zumindest was das Gewinnziel anbelangt – die genannten Anforderungen an den Erfolgsmaßstab erfüllt und zugleich wird ein wesentlicher Anreiz zur Leistungssteigerung geschaffen.

Dennoch darf nicht übersehen werden, daß erst die Relativierung der absoluten Erfolgsziffern Vergleichsmöglichkeiten schafft und damit für den gewinnverantwortlichen Mitarbeiter wie für die Bankleitung relevante Informationen liefert. Ungeachtet der vielfältigen Unterschiede hinsichtlich der erfolgsbeeinflussenden Faktoren bei den einzelnen Profit-Centers liefern in diesem Zusammenhang verschiedene Kennzahlen die Grundlage für einen Erfolgs- bzw. Erfolgsstrukturvergleich. So können etwa einzelne Erfolgskomponenten oder Deckungsbeiträge zum Geschäftsvolumen des Profit-Centers bzw. der Profit-Center-Gruppe oder zu Stückzahlen (Anzahl der Konten, der Mitarbeiter etc.) des Betriebsbereiches ins Verhältnis gesetzt werden.

Ebenso interessant ist der Vergleich des Profit-Center-Ergebnisses mit dem angestrebten, zuvor im Rahmen des Budgetierungsprozesses mit der Geschäftsleitung vereinbarten Soll-Ergebnis. Unterstellt man eine realistische und vollständige Berücksichtigung aller für den Bereichserfolg rele-

vanten Faktoren im Rahmen des Planungsprozesses, so ist vor allem dieser Soll-Ist-Vergleich für den Profit-Center-Leiter ausschlaggebend. Der Vergleich sollte daher so aktuell wie möglich durchgeführt werden, um dem verantwortlichen Leiter im Interesse der Erreichung seines Gewinnziels rechtzeitige Steuerungsmaßnahmen, aber auch der Geschäftsleitung die Ausübung einer effizienten und frühzeitigen Erfolgskontrolle zu ermöglichen.

Die Forderung nach kurzfristiger Erfolgskontrolle verdeutlicht jedoch einen systemimmanen Mangel der Profit-Center-Steuerung, den es durch flankierende Steuerungsmaßnahmen zu beseitigen gilt: Im Vordergrund aller Aktivitäten des Profit-Center-Leiters und seiner Mitarbeiter steht das Erreichen des kurzfristigen Gewinnzieles, was unter motivatorischen Gesichtspunkten ja auch erwünscht ist. Allerdings muß der gewinnverantwortliche Mitarbeiter – ebenso wie dies sein Unternehmervorbild aus eigenem Antrieb tun würde – dazu angehalten werden, auch den langfristigen Erfolg seiner Verantwortungseinheit nachhaltig zu sichern. Dies bedingt etwa, daß auch kostenintensive Maßnahmen zur Schulung der Mitarbeiter, zur Imagepflege oder zur Verbesserung des Arbeitsklimas zwecks Senkung der Fluktuationsrate durchgeführt werden<sup>31</sup>.

Hier kann die Problematik des zeitlichen Auseinanderklaffens von Kosten und Nutzen für den betreffenden Verantwortungsbereich gemildert werden, indem eine (interne) Aktivierung der entsprechenden Aufwendungen mit anschließender Abschreibung über mehrere Perioden zugelassen wird. Im Gegensatz zu dieser impliziten Steuerungsmaßnahme können jedoch auch explizite Normen vorgegeben werden, die der langfristigen Rentabilitäts sicherung dienen. Hier, wie auch bei anderen expliziten Verhaltensnormen, stellt sich indes das Problem des (zumindest teilweise) fremdbestimmten Profit-Center-Erfolges.

Analoge Überlegungen gelten insbesondere für die Durchsetzung weiterer Komponenten des Gesamtbank-Zielsystems, die in indifferenter oder sogar in konträrer Beziehung zum Gesamtbank- wie auch zum Profit-Center- Gewinnziel stehen. Auch hier muß die Geschäftsleitung dafür Sorge tragen, daß durch entsprechende Vorgaben oder Vereinbarungen, die vorab innerhalb der verschiedenen Teilbudgets oder auch fallweise zu treffen sind, etwa bestimmte gesamtbankbezogene Volumensziele für verschiedene Geschäftsarten und in deren Folge wiederum entsprechende Risiko- und Ertragsstrukturziele wie auch Liquiditätsziele erreicht werden.

---

<sup>31</sup> Vgl. H. E. Büschgen (1975), S. 20.

Damit zeigt sich, daß das Profit-Center-Konzept zwar grundsätzlich dazu geeignet ist, die unternehmerische Motivation des verantwortlichen Mitarbeiters im Marktkontakt zu stärken. Da hierdurch aber die Durchsetzung der dezentralen Gewinnziele überproportional betont wird, ist dieses Steuerungskonzept von anderen Instrumenten, wie sie im Controlling-Zyklus von Planung und Budgetierung, Soll-Ist-Vergleich und Abweichungsanalyse realisiert werden, einzurahmen<sup>32</sup>. Diese stellen in der Regel nicht nur auf eine aggregierte Gewinngröße, sondern ebenfalls auf einzelne Erfolgs- und Risikokomponenten in absoluter und relativer Sicht ab. Aus diesem Grunde kann durchaus von einer Kombination der Ergebnis- mit der Komponentensteuerung gesprochen werden. Dies schlägt sich folgerichtig in der Erweiterung des bisher streng gewinnorientierten Erfolgsmaßstabes um weitere, die zentralen Erfordernisse berücksichtigende Komponenten nieder, deren Gewichtung im Verhältnis zum direkten Erfolgsbeitrag vorab geklärt und dem Profit-Center-Leiter natürlich bekannt gegeben werden muß.

Die Vereinbarung oder Vorgabe zentraler Richtgrößen muß übrigens nicht zwangsläufig als Beschränkung der Kompetenzen des Profit-Center-Leiters und damit als Beeinträchtigung der Profit-Center-Konzeption bemängelt werden. Denn ebenso können sie als realistische Ergänzung des diskutierten Steuerungskonzeptes um eben diejenigen Restriktionen interpretiert werden, die dem Unternehmervorbild von seiner Umwelt auferlegt werden.

## Literatur

*Adam, D.: Produktionspolitik, 4. Aufl., Wiesbaden 1986. – Büschgen, H. E.: Stichwörter zum Bankmarketing, Theorie und Praxis der Profit-Center-Organisation, in: bank und markt, 4. Jg. (1975), Heft Februar, S. 19 - 20. – Cordewener, K.-F.: Kundenbediente Datenstationen als marktpolitische Instrumente des Bankbetriebs, Göttinger Hefte zur Bankbetriebslehre und Unternehmungsfinanzierung, Hrsg. H.-D. Deppe, Heft 10, Göttingen 1982. – Danert, G.: Die Funktion der Profit-Center, in: Information und Kontrolle in der multinationalen Unternehmung, Bericht über eine Diskussionsstagung der Schmalenbach-Gesellschaft, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 23. Jg. (1971), S. 195 - 196. – Flechsig, R.: Kundenkalkulation in Kreditinstituten, Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Hrsg. H. Schierenbeck, Bd. 24, Frankfurt 1982. – Gälweiler, A.: Grundlagen der Divisionalisierung, in: Zeitschrift für Organisation, 40. Jg. (1971), Nr. 2, S. 55 - 66. – Hagenmüller, K. F.: Der Bankbetrieb, Bd. I: Strukturlehre – Kapitalbeschaffung der Kreditinstitute, 4. Aufl., Wiesbaden 1976. – Jänig, Ch.:*

---

<sup>32</sup> Vgl. H. Schierenbeck (1985), S. 305 ff.

Profit-Centers im Bankbetrieb – ein nützliches Konzept?, in: *bank und markt*, 4. Jg. (1975), Teil 1: Nr. 5, S. 35 – 37, Teil 2: Nr. 6, S. 35 – 36. – *Körling*, E.: Gewinnorientiertes Verkaufsmanagement mit Deckungsbeitragsrechnung und Profit-Centers, München 1975. – *Maslow*, A. H.: *Motivation and Personality*, 2. Aufl., New York 1970. – *Mertens*, P.: Divisionalisierung, in: *Neue Betriebswirtschaft*, 22. Jg. (1969), Heft März, S. 1 – 10. – o. V.: Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahre 1985, in: *Monatsberichte der Deutschen Bundesbank*, 38. Jg. (1986), Heft August, S. 15 – 30. – *Penzkofer*, P. und *Täube*, K.: Profit-Centers im Bankbetrieb – Zur Problematik der Divisionalisierung von Universalbanken, in: *Bank-Betrieb*, 12. Jg. (1972), S. 50 – 55, S. 109 – 113. – *Riebel*, P.: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, 5. Aufl., Wiesbaden 1985. – *Schierenbeck*, H.: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Wiesbaden 1985. – v. *Schimmelmann*, W. und *Hille*, W.: Banksteuerung über ein System von Verrechnungszinsen, in: *Bilanzstrukturmanagement in Kreditinstituten*, Hrsg. H. Schierenbeck, H. Wielens, Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Hrsg. H. Schierenbeck, Bd. 27, Frankfurt 1984, S. 47 – 65. – *Schuster*, L.: Bankmanagement durch Profit-Center, in: *Bankmanagement in Theorie und Praxis*, Hrsg. L. Schuster, Bern und Stuttgart 1973, S. 29 – 43. – *Süchting*, J.: *Bankmanagement*, Stuttgart 1982. – *Wielens*, H.: *Fragen der Bankorganisation*, Frankfurt 1977.

## Zusammenfassung

### Erfolgsorientierte Steuerung marktbezogener Organisationseinheiten in Kreditinstituten

Auf dem Markt für Bankleistungen vollziehen sich gegenwärtig erhebliche Strukturveränderungen, deren negative Auswirkungen auf Wachstum, Rentabilität und Sicherheit des Bankgeschäfts letztlich nur über Qualität und Darbietung des Produktangebotes begegnet werden kann. Zunehmend verkörpert dabei der einzelne Mitarbeiter im Kundenkontakt das entscheidende Element einer markt- und doch zugleich ertragsorientierten Bankpolitik.

Als Konzept der erfolgsorientierten Steuerung marktbezogener Organisationseinheiten verfolgt gerade die Profit-Center-Steuerung das Ziel, über ein verbessertes und objektiviertes Anreizsystem die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu steigern und ihre Aktivitäten im Hinblick auf das bankbetriebliche Zielsystem zu koordinieren.

Unter Berücksichtigung organisatorischer Belange sind daher zunächst im Licht moderner Kalkulationsverfahren für den Wert- und Betriebsbereich die Anforderungen an einen geeigneten Erfolgsmaßstab abzuleiten. Anhand einer profit-center-orientierten Deckungsbeitragsrechnung wird sodann aufgezeigt, wie die Erfolgsbeiträge einzelner gewinnverantwortlicher Markteinheiten verursachungsgerecht zu ermitteln sind. Erst die Integration dieses eindimensionalen Erfolgsmaßstabes in das umfassende Steuerungsinstrumentarium des Bank-Controlling verspricht jedoch letztlich den gewünschten Effekt: die erfolgreiche Bewältigung struktureller Veränderungen im Kreditgewerbe.

## Summary

### **Success-Oriented Management of Organizational Units of Credit Institutions Operating Close to the Market**

The market for banking services is currently experiencing substantial structural change. Its negative effects on growth, profitability and the security of banking transactions can ultimately be dealt with successfully through high-quality products only and through the way in which they are offered. In this context, the individual bank employee in his capacity of the customer's account executive increasingly personifies the decisive element in a banking policy that is customer and earnings-oriented at the same time.

As a success-oriented management concept for organizational units of credit institutions operating close to the market, it is the aim especially of the profit-centre management system to improve the staff's willingness to achieve and to coordinate and gear the activities of the staff to the institution's system of objectives through a stronger and more objective incentive system.

Bearing in mind organizational requirements, the first step to be taken in the light of modern calculation methods is to develop appropriate performance indicator criteria for the institution's accounting and for its operative units. A profit centre-related contribution costing concept subsequently shows methods to ascertain the profit contributions to be ascribed to anyone unit with a profit-making responsibility. Only the integration of this single-dimensional performance indicator into the entire system of bank controlling instruments ultimately promises the desired effect: the successful management of structural change in the credit industry.

## Résumé

### **Contrôle, orienté vers les résultats, d'unités d'organisation en fonction du marché, dans les banques**

Le marché des prestations bancaires subit actuellement d'énormes changements structurels, dont les effets négatifs sur la croissance, la rentabilité et la sécurité des opérations bancaires ne peuvent être en fin de compte prévenus que par la qualité et la présentation du produit offert. Chaque collaborateur incorpore de plus en plus, dans ses contacts avec le client, l'élément déterminant d'une politique bancaire, orientée vers le marché, et en même temps aussi vers les résultats.

En tant que concept de contrôle, orienté vers les résultats, d'unités d'organisation, en fonction du marché, le profit-center a pour objectif d'accroître la motivation des collaborateurs, en leur offrant un meilleur système de rémunération et de coordonner leurs activités, en tenant compte du système d'objectifs bancaires.

Il faut donc tout d'abord déduire, au moyen de procédés de calculs modernes, ce que requiert une mesure adéquate des résultats, tout en considérant les exigences d'orga-

nisation. A l'aide d'une méthode de calcul adaptée au profit-center, l'auteur montre tout d'abord comment déterminer correctement les résultats, obtenus par les différentes unités de marché, chacune responsable de son bénéfice. Ce n'est que lorsque cette mesure de résultats une-dimensionnelle est intégrée dans l'instrument complet du controlling bancaire que l'effet souhaité est atteint: la maîtrise de changements structuraux dans le secteur bancaire.