

Risikoorientierte Vertriebssteuerung (Teil II)

Planung und Vorsteuerung in der integrierten Ertrags- und Risiko-steuerung

Der erste Teil der Artikelserie zur risikoorientierten Vertriebssteuerung (erschieden in RISIKO MANAGER 02/2007) erläuterte die Grundidee und definierte ein adäquates, risikoadjustiertes Performancemaß für die Kundengeschäfte. Darauf aufbauend beschreibt der vorliegende Teil II die Planung und Vorsteuerung der risikoorientierten Vertriebssteuerung. Wesentliche Elemente sind hierbei die Planung des Ziel-RORAC für die Kundengeschäfte und die einzelnen Geschäftsfelder, die Integration des Risk-Return-Ansatzes in den Prozess der Konditionenfindung sowie das Kompetenzsystem.

Planung des Ziel-RORAC für die Kundengeschäfte

Ausgangspunkt für die Planung eines Ziel-RORAC (Return on Risk adjusted Capital) für die Kundengeschäfte ist die Eckwert-Planung auf Gesamtbankebene. Als wesentliche Zielgröße wird hier das GuV-Mindestergebnis oder alternativ die Mindest-Eigenkapitalrendite festgelegt. Wie bereits im ersten Teil der Artikelserie beschrieben, können Eigenkapital-Rendite (RoE) als strategische Zielgröße und RORAC als Steuerungszielgröße konsistent nebeneinander eingesetzt werden.

Ein weiteres wesentliches Element der Eckwertplanung auf Gesamtbankebene ist die Risikotragfähigkeits-Rechnung. Sie ist im Zusammenhang mit den MaRisk (vgl. MaRisk AT 4.1) sowohl betriebswirtschaftlich als auch aufsichtsrechtlich erforderlich, um die Unternehmensexistenz nachhaltig sicher zu stellen.

Dies ist in jedem Fall gegeben, wenn die Bank die periodischen Mindestergebnisse unter Einhaltung der Risikotragfähigkeit erwirtschaften kann. Demnach muss das ökonomische Kapital, das in der wertorientierten Risikotragfähigkeits-Rechnung ermittelt und zur Deckung

der Risiken verwendet wird, unter Ertrags Gesichtspunkten bestmöglich genutzt werden. Genau das war die in Teil I dargelegte Grundidee der risikoorientierten Vertriebssteuerung mit Hilfe des RORAC.

Die Planung der risikoorientierten Vertriebssteuerung erfolgt in drei Schritten:

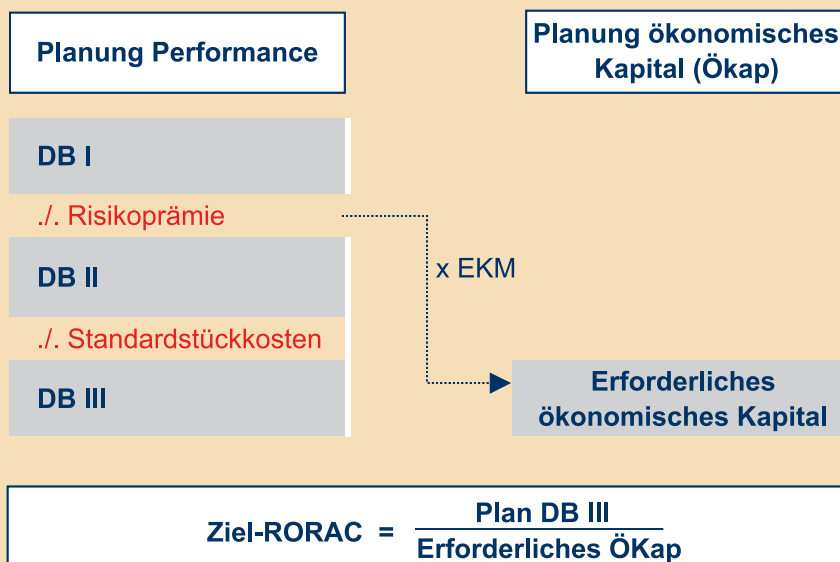
Schritt 1: Berechnung der Risikotragfähigkeit und des ökonomischen Kapitals, das zur Absicherung der einzugehenden Risiken verwendet werden soll. Festzulegen sind zudem das Ziel-GuV-Ergebnis sowie die Ziel-Performance in der barwertigen Steuerung auf Gesamtbankebene (Top-down Planung).

Schritt 2: Die im ersten Schritt durchgeführte Gesamtbankplanung wird auf den verschiedenen Geschäftsfeldern der Bank fortgesetzt (der Einfachheit halber gehen wir hier nur von den Geschäftsfeldern Treasury und Kundengeschäft aus). Die Gesamtbankplanung beinhaltet die Ergebnisplanung und Allokation des vorhandenen Risikokapitals sowie eine Analyse des Bestands- und Neugeschäfts. Insbesondere das Neugeschäft muss geplant werden, um den Planwert für die Performance, d. h. den wertorientierten Deckungsbeitrag III (DB III) zu ermitteln.

Schritt 3: Der Ziel-RORAC wird für das Kundengeschäft abgeleitet. Dazu muss zunächst das zum Erreichen dieser Performance notwendige ökonomische Kapital bestimmt werden. Daraus ergibt sich dann der Ziel-RORAC für das Kundengeschäft.

Mögliche Vorgehensweise zur Ableitung des Ziel-RORAC

► Abb. 01



Gleicher RORAC für alle?

▶ Abb. 02

	Privatkunden (Mio. EUR)	Firmenkunden (Mio. EUR)
DB I	49	73
./. Risikoprämie	19	31
DB II	30	42
./. Standardstückkosten	5	7
DB III	25	35
Erforderliches Ökap	25	75
RoRaC	101%	47%

der verwendete Eigenkapital-Multiplikator innerhalb des Planungshorizontes konstant bleibt. Dies ist in der Regel dann gegeben, wenn keine grundlegende Veränderung der Portfoliostruktur der Bank geplant ist. Unter Umständen kann diese Annahme im konkreten Fall nicht mit gutem Gewissen unterstellt werden, beispielsweise weil durch strategische Entscheidungen eine grundlegende Änderung der Portfoliostruktur angestrebt wird (etwa die Ausweitung oder Einstellung des Firmenkundengeschäfts, die Etablierung eines Credit Treasury, etc.). In diesen Fällen sollte der verwendete Multiplikator auf alle Fälle mit entsprechenden Simulationsrechnungen des Kreditportfoliomodells verprobt werden.

Gleicher Ziel-RORAC für alle?

Nächster Schritt ist die Ableitung eines individuellen Ziel-RORAC separat für die einzelnen Geschäftsfelder des Kundengeschäfts. Das Vorgehen ist dabei identisch

Im Folgenden wird nun erläutert, wie das für den Abschluss der Neugeschäfte notwendige ökonomische Kapital pragmatisch aus der DB-III-Planung abzuleiten ist. Grundidee ist dabei, den häufig verwendeten Multiplikator-Ansatz auf die geplanten Risikoprämien anzuwenden (siehe ▶ **Abb. 01**) und daraus dann das benötigte ökonomische Kapital zu berechnen. Hierzu sollte der spezifische

Eigenkapital-Multiplikator (EKM) der Bank verwendet werden, welcher als Quotient aus unerwartetem und erwartetem Verlust aus dem Portfoliomodell abgelesen werden kann. Um den spezifischen Eigenkapital-Multiplikator zu berechnen, muss bereits ein Kreditportfoliomodell in der Bank implementiert sein.

Der Anwendung des Multiplikator-Ansatzes liegt die Annahme zu Grunde, dass

IQPC-Kongress

Automatisiertes Forderungsmanagement

Integration + Workflowoptimierung zwischen Vertrieb und Debitorenbuchhaltung für Retail und Gewerbekunden – Von der automatisierten Bonitätsprüfung zum Inkasso Scoring

WORKSHOPTAG 16. APRIL
ZWEITÄGIGER KONGRESS 17. UND 18. APRIL
Steigenberger Hotel | Berlin

| 2007

Zu den Kernaktivitäten eines automatisierten Forderungsmanagements gehören:

- Präventive Maßnahmen zu verstärken
- Flexible und schuldnorientierte Maßnahmen zu implementieren
- Interne und externe Daten im Inkasso Scoring zu verknüpfen
- Das Forderungsmanagement zu automatisieren

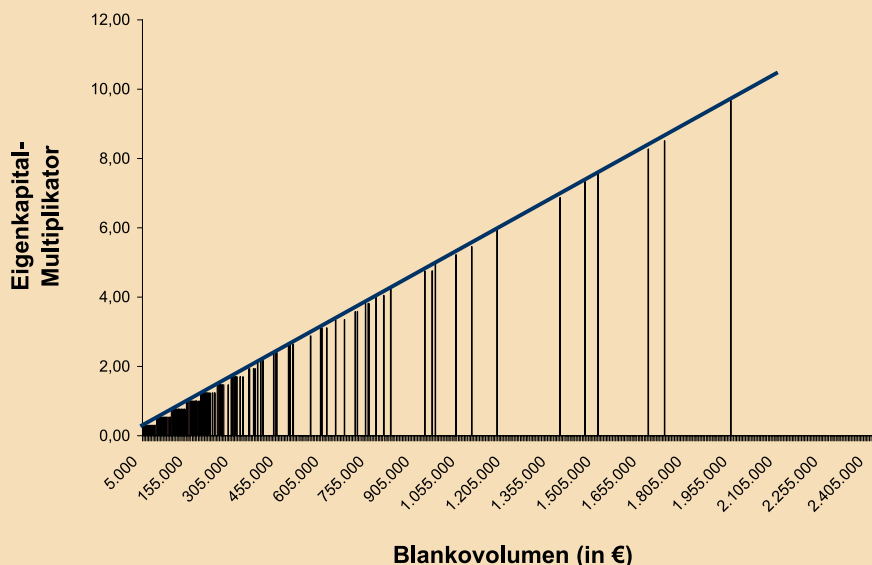
Hören Sie Vorträge u.a. folgender Unternehmen:

- Festo AG & Co. KG ■ Conrad Electronic SE ■ ONE GmbH ■ o2 GmbH & Co. OHG ■ VR-Leasing AG
- Honda Bank GmbH ■ Mobilcom AG ■ BMW Group Financial Services Deutschland
- Kelag – Kärnter Elektrizitäts-Aktiengesellschaft

 **IQPC**
International Quality & Productivity Center

Der Eigenkapitalmultiplikator wächst linear mit dem Blankovolumen

► Abb. 03



wie bei der Ableitung des Ziel-RORAC für das gesamte Kundengeschäft. Allerdings kann der Ziel-RORAC für die einzelnen Geschäftsfelder deutlich vom Ziel-RORAC des gesamten Kundengeschäfts abweichen.

Zur Erläuterung sei der Einfachheit halber angenommen, dass sich das Kundengeschäft einer Bank in die zwei Geschäftsfelder Privat- und Firmenkunden unterteilt. Eine Plan-Performance von 60 Mio. EUR bei einem notwendigen ökonomischen Kapital von 100 Mio. EUR ergibt einen Ziel-RORAC für das gesamte Kundengeschäft in Höhe von 60 Prozent. Jedoch kann der vorhandene Ziel-RORAC für die Geschäftsfelder „Firmenkunden“ und „Privatkunden“ deutlich von diesem Durchschnittswert abweichen, wie das Beispiel in ► **Abb. 02** zeigt.

Im Vergleich zur Gesamtbank weist hier das Geschäftsfeld „Privatkunden“ mit 101 Prozent einen deutlich höheren Ziel-RORAC und das Geschäftsfeld „Firmenkunden“ mit 47 Prozent einen deutlich niedrigeren Ziel-RORAC auf. Dennoch ist die Performance in Euro bei den Firmenkunden deutlich höher als bei den Privatkunden. Die Firmenkunden stellen damit für die Bank zwar ein deutlich höheres Risiko dar, jedoch auch eine stärkere Ertragsquelle als die Privatkunden.

Der Ansatz der Asset Allocation – optimale Nutzung des vorhandenen ökonomischen Kapitals – stößt in der Praxis genau an dieser Stelle an seine Grenzen. Diese können erst bei der vollständigen

Etablierung eines Kredithandels (Credit Treasury) überwunden werden – ein Aspekt, den im Übrigen der dritte Teil der Artikelserie behandelt. Zudem ist es aus strategischen Überlegungen und wegen oftmals fehlender Potenziale in der Praxis oft nicht möglich, nur in die Geschäftsfelder mit dem höchsten RORAC zu investieren.

Hat die Bank jedoch die strategische Entscheidung getroffen, das Geschäft im Firmen- und Privatkundenbereich wie in obiger Planung anzugehen, stellt sich die Frage nach dem richtigen Ziel-RORAC für die beiden Geschäftsfelder. Die Wahl des geeigneten Benchmarks hat – wie im Folgenden deutlich werden wird – einen sehr hohen Einfluss auf die Konditionfindung. Folgende Optionen können abgegrenzt werden:

- **Option 1:** Beide Geschäftsfelder bekommen den Gesamtbank Ziel-RORAC von 60 Prozent.
- **Option 2:** Das Geschäftsfeld „Privatkunden“ bekommt einen Ziel-RORAC von 101 Prozent und das Geschäftsfeld „Firmenkunden“ einen Ziel-RORAC von 47 Prozent.

In der Planung des DB III und damit implizit in den daraus abgeleiteten Ziel-RORACs sind bereits Annahmen über die Kundenkonditionen (Margen) enthalten.

Entscheidet sich die Bank für Option 1, müssen zur Erreichung des Ziel-RORAC die Einzelgeschäfte (im Mittel) einen

RORAC von 60 Prozent erzielen. Für die Konditionierung der Einzelgeschäfte hieße das: Die Bank könnte im Geschäftsfeld „Privatkunden“ mit deutlich attraktiveren Kundenkonditionen und im Geschäftsfeld „Firmenkunden“ mit deutlich unattraktiveren Kundenkonditionen an den Markt gehen, als in der Planung angenommen. Insbesondere im Bereich „Firmenkunden“ muss in der Praxis allerdings die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit der Konditionen beantwortet werden. Die Bank liefe unter Umständen Gefahr, zwar einen höheren RORAC aufzuweisen, zugleich aber eine geringere absolute Performance aufgrund geringerer Geschäftsabschlüsse im Bereich „Firmenkunden“ zu erzielen. Auf der anderen Seite könnten durch die verbesserten Kundenkonditionen im Geschäftsfeld „Privatkunden“ neue Ertragspotenziale erschlossen werden. Der DB III jedes einzelnen Kunden würde zwar sinken, was zu einem schwächeren RORAC führen würde, aber durch die ggf. höhere Stückzahl bzw. das steigende Volumen an abgeschlossenen Geschäften könnte die Gesamtleistung in Euro trotzdem ansteigen.

Eine Entscheidung für Option 1 ist somit für die Bank eine zentrale strategische Entscheidung. Diese Entscheidung sollte

► Gleichung 01

$$EKM = \frac{VaR}{EL} \propto \frac{p \times E^2}{p \times E} \propto E$$

neben der eigentlichen Planung durch Entscheidungshilfen flankiert werden, wie beispielsweise eine adäquate Geschäftsfeldrechnung (Was wird eigentlich in den Geschäftsfeldern bei Berücksichtigung der Overheadkosten verdient?), Marktpotenzialanalysen sowie einer darauf aufsetzenden potenzialorientierten Planung (Wie sehen meine Wachstumspotentiale in einem oftmals geografisch begrenzten Bereich bei verbesserten Konditionen aus?, Wie ist meine Preisabsatzfunktion?).

Einer Umsetzung von Option 2 erfordert ebenfalls eine strategische Entscheidung, da in einem Geschäftsfeld („Firmenkunden“) bewusst weniger Ertrag pro Risikoeinheit zu erzielen ist als in einem anderen Geschäftsfeld („Privatkunden“). Aus streng betriebswirtschaftlicher Sicht kann man dieses Vorgehen sicherlich in Frage stellen, doch in der Praxis erweist es sich als pragmatischer Weg. Dies gilt besonders dann, wenn in einer Bank hinreichend ökonomisches Kapital zur Verfügung steht,

bzw. wenn keine alternativen Ertragspotenziale vorhanden sind.

Konditionenfindung auf der Basis eines Ziel-RORAC

Der Vorsteuerung und damit der Konditionenfindung kommt im Rahmen der risikoorientierten Vertriebssteuerung eine entscheidende Bedeutung zu. Geht man von einer Buy-and-hold-Strategie im Kreditgeschäft aus, ist die Vorkalkulation des

BUCHBESPRECHUNG

Ina Klose, Tilman Bettendorf: Kundendaten – Wie Sie Risikofaktoren frühzeitig erkennen

Rudolf Haufe Verlag 2006, 96 Seiten, 9,90 Euro, ISBN 3-448-07704-6

Die Gesamtstatistiken der Verbraucherinsolvenzen und der Unternehmensinsolvenzen in Deutschland für das Jahr 2006 liegen vor. Der prognostizierte wirtschaftliche Aufschwung und die verbesserten Konjunkturaussichten drücken sich bisher leider noch nicht positiv in der Entwicklung der Unternehmens- und Verbraucherinsolvenzen aus. Die Statistik zeigt, dass die Insolvenzen in Deutschland weiterhin zunehmen. Die Zahl der Verbraucherinsolvenzen hat im zurückliegenden Jahr zudem einen neuen Negativrekord erreicht und ist erstmalig auf über 100.000 angestiegen. Im Zeitraum vom 1.1.2006 bis 31.12.2006 haben 103.516 Privathaushalte bei den zuständigen Amtsgerichten Insolvenz angemeldet. Auch die Unternehmensinsolvenzen nehmen zu, wenn auch in geringerem Umfang als die Privatinsolvenzen. Ist im Jahr 2006 noch über 45.890 Unternehmen das Insolvenzverfahren eröffnet worden, waren es im Jahr 2005 erst 43.953 Unternehmen. Das bedeutet einen Zuwachs um 4,41 Prozent.

Die wirtschaftliche Tragweite dieser Entwicklung erfasst nicht nur die Betroffenen selbst, sondern auch ihre Geschäftspartner und Lieferanten. Ausfallende Forderungen sorgen nicht selten für einen Domino-Effekt: Vor allem bei kleineren und mittelständischen Unternehmen reichen die liquiden Mittel oft nicht aus, um finanzielle Engpässe zu überbrücken und viele Lieferanten geraten ihrerseits in finanzielle Schieflage.

Wie man für sein Unternehmen Liquidität sichert, zeigt eine neue Fachbuchreihe, die der Rudolf Haufe Verlag in Zusammenarbeit mit dem Finanzdienstleister EOS herausbringt. Die kompakten und verständlich geschriebenen Ratgeber im Pocketformat vermitteln Unternehmern und Selbstständigen auf 96 Seiten detailliertes Grundlagenwissen rund um das Realisieren von Forderungen bzw. die Analyse von Kundendaten zum frühzeitigen Erkennen von Risikofaktoren. Die Autoren zeigen auf, welche unternehmensinternen und -externen Kundendaten gezielt genutzt werden können, wie Kundendatendanken eingeführt, eingesetzt und optimal gepflegt

werden und wie Wirtschaftsauskunfteien das Risikomanagement unterstützen können.

Zahlreiche Beispiele sorgen für direkten Praxisbezug, Checklisten helfen bei der Umsetzung der erworbenen Kenntnisse. Zusätzlichen Service erhält der Leser durch ein Glossar im Anhang, das die wichtigsten Fachbegriffe noch mal ausführlich erklärt und durch Umschlagklappen, auf denen zentrale Inhalte grafisch dargestellt sind. Der Taschenguide kann allen Lesern empfohlen werden, die sich schnell über die Analyse von Risikofaktoren im Kontext Forderungsmanagement informieren möchten.

Die Publikation „Kundendaten – Wie Sie Risikofaktoren frühzeitig erkennen“ ist ein Band der auf sieben Titel angelegten Reihe „TaschenGuide Finanzen“. Bereits erschienen sind die Bände „Forderungen – Wie Sie Rechnungen stellen und einziehen“ sowie „Inkasso – Wie Sie Zahlungsausfälle vermeiden“. Zur Absicherung von Forderungen gehört im Vorfeld die Gestaltung von Verträgen, AGBs und Rechnungen. Viele relevante Informationen zu diesem Themenkomplex vermittelt der TaschenGuide „Forderungen“: Neben wichtigen Vertrags- und AGB-Klauseln wird erklärt, wie man Rechnungen rechtssicher formuliert. Auch die Rechtslage zu Fälligkeit und Zahlungsfristen wird als Grundlage der Gestaltung von Forderungen anschaulich dargestellt. Expertentipps für Zahlungsanreize und Wissenswertes zum Einsatz von Rechnungsprogrammen runden den Band ab. Oftmals stellt sich auch die Frage: Was tun, wenn die Zahlung ausbleibt? Hier erläutert der TaschenGuide „Inkasso“, wie ein effizientes Mahnwesen funktioniert: Zur korrekten Form der Mahnung und zur optimalen Mahnfrequenz geben die Autoren wertvolle Tipps, wie sich zweifelhaft gewordene Forderungen möglichst schnell realisieren lassen. Da viele Firmen nicht über entsprechende Kapazitäten verfügen, wird auch erklärt, was beim Outsourcing des Inkasso zu beachten ist. Wie es bei hartnäckigen Zahlungsverweigerern im gerichtlichen Mahnverfahren weitergeht, erfährt der Leser im Schlusskapitel. (Frank Romeike)



RISIKO MANAGER Rating: Praxisbezug: ■■■■■■ Inhalt: ■■■■□□ Verständlichkeit: ■■■■■■ Gesamt: ■■■■■□

Geschäftes maßgeblich für Ertrag und Risiko über die gesamte Vertragslaufzeit.

Auf der Basis des festgelegten Ziel-RORAC muss die Vorsteuerung/Konditionenfindung so erfolgen, dass der Ziel-RORAC erreicht wird. Grundsätzlich sollte daher jedes Einzelgeschäft den Ziel-RORAC erreichen oder übertreffen. Dazu muss die RORAC-Betrachtung in die Konditionenfindung (Konditionentableau und Individualkalkulation) integriert werden.

Es ist klar, dass in der Praxis nicht jedes Geschäft den Ziel-RORAC erreichen oder übertreffen wird. Dies ist zum Beispiel dann der Fall, wenn aus der Betrachtung einer gesamten Kundenverbindung heraus Sonderkonditionen für ein Geschäft vergeben werden. Wie an späterer Stelle noch ausgeführt wird, sollte der Ziel-RORAC jedoch in jeder Kunden-/Engagement-Verbindung insgesamt erreicht werden.

Nachfolgendes Beispiel verdeutlicht, wie die Konditionenfindung auf der Basis eines festgelegten Ziel-RORAC erfolgen kann. Dazu ist es notwendig, sowohl den wertorientierten DB III als auch das erforderliche ökonomische Kapital des Einzelgeschäftes zu bestimmen.

Theoretisch müsste zur Bestimmung des erforderlichen ökonomischen Kapitals mit einem Kreditportfolio-Modell gearbeitet werden. Dies ist in der Praxis natürlich nicht umsetzbar. Als sehr gute Approximation an ein Kreditportfolio-Modell bietet sich ein modifizierter Multiplikator-Ansatz an. Dabei ist der Multiplikator nicht konstant, sondern steigt mit wachsendem Blankovolumen (► **Abb. 03**).

Dieser Ansatz ist in den meisten Kreditportfolio-Modellen zur Bestimmung der Value-at-Risk-Anteile der Einzelkreditnehmer implizit vorhanden: Bei der Ableitung des Portfolio Value at Risk (VaR) auf die Einzelkreditnehmer wird in der Regel ein Ansatz über eine Taylor-Approximation verwendet. Dieser führt dazu, dass der Value-at-Risk-Anteil eines Einzelkreditnehmers proportional ist zur Ausfallrate p , multipliziert mit dem Quadrat des Blankovolumens E (vgl. ► **Gleichung 01**).

Da der Eigenkapital-Multiplikator das Verhältnis von unerwartetem VaR zu erwartetem Verlust EL beschreibt, verhält sich der Eigenmultiplikator proportional zum Blankovolumen (der erwartete Verlust ist das Produkt von Ausfallrate und Blankovolumen). Dieses Verhältnis ist in ► **Abb. 03** anhand anonymisierter Echtdaten dargestellt. Die Steigung der dargestellten

Geraden ist abhängig von der Struktur des betrachteten Portfolios. Bei einem gut diversifizierten Portfolio ist die Kurve weitaus flacher als bei einem schwach diversifizierten Portfolio.

Die Kurve – und damit die darin gebündelte Information über das Portfolio – kann nun verwendet werden, um das für den Abschluss eines Einzelgeschäftes notwendige ökonomische Kapital zu kalkulieren. Will man wie im Ausgangsbeispiel durch den Abschluss eines Geschäftes einen Ziel-RORAC von (mindestens) 101 Prozent erreichen, kann dazu grundsätzlich wie in ► **Abb. 01** nach folgendem Algorithmus vorgegangen werden.

- In einem ersten Schritt wird der wertorientierte DB III ermittelt.
- Danach wird aufgrund des Blankovolumens des Geschäftes der entsprechende Eigenkapital-Multiplikator abgeleitet.
- Der dritte Schritt ist die Berechnung des notwendigen ökonomischen Kapitals (durch die Multiplikation des abgeleiteten Eigenkapital-Multiplikators mit der Risikoprämie) sowie die Ermittlung des RORAC.
- Liegt der sich ergebende RORAC über dem Ziel-RORAC, kann das Geschäft abgeschlossen werden. Liegt er darunter, muss entweder die Performance erhöht oder das Risiko verringert werden. Als erste Möglichkeit bietet sich hier die Verringerung des Risikos durch die Herannahme zusätzlicher Sicherheiten an. Ist dies nicht möglich, muss die Kundenkondition solange nach oben angepasst werden, bis die zur Erreichung des Ziel-RORAC notwendige Performance sicher gestellt ist.

Dieses Vorgehen bietet sich sowohl für die Vorkalkulation von Individualgeschäften als auch für das Massengeschäft an. Der Prozess der Konditionenfindung für das Massengeschäft (Vorgabe über ein adäquates Konditionentableau) muss hierzu um die oben beschriebenen Schritte erweitert werden.

Entscheidet sich eine Bank zur Umsetzung einer risikoorientierten Vertriebssteuerung, muss in der Regel neben dem Konditionentableau auch das Kompetenzsystem angepasst werden. Wie bereits dargestellt, ist es in der Praxis aus Sicht der Kunden-/Engagementverbindung nicht möglich, den Ziel-RORAC in jedem Einzelgeschäft zu erreichen. Ziel der Bank

muss es allerdings sein, den Ziel-RORAC in jeder Kunden-/Engagementverbindung zu erreichen. Beim Aufbau des Konditionentableaus kann dies jedoch nicht berücksichtigt werden, da es ausschließlich auf der Darstellung von Einzelgeschäften beruht. Der Ausweg liegt in der Schaffung von Kompetenzregelungen, die Abweichungen vom Ziel-RORAC über verbesserte Kundenkonditionen im Einzelgeschäft zulassen, ohne den Ziel-RORAC in der Kunden-/Engagementverbindung zu verfehlen.

Diese zielgerichtete Modifikation und Abstimmung von Konditionentableau und ein daraus konditioniertes Kompetenzregelungen ist Herzstück und zentraler erfolgskritischer Faktor bei der Etablierung einer risikoorientierten Vertriebssteuerung. □

Fazit

Ausgehend von der Asset Allocation auf Gesamtbankenebene wurde ein mögliches Vorgehen bei der Planung eines Ziel-RORAC für das Kundengeschäft vorgestellt. Dabei wird ein Eigenkapital-Multiplikator verwendet, der in einer modifizierten Variante (Abhängigkeit vom Blankovolumen) auch in die Vorkalkulation von Einzelgeschäften einfließt. Die Umsetzung der beschriebenen Vorkalkulation und das darauf aufbauende Kompetenzsystem sind zentrale Bausteine der risikoorientierten Vertriebssteuerung. Der Preis für diese, aus betriebswirtschaftlicher Sicht sinnvolle, Steuerung der Kundengeschäfte liegt in einer erhöhten Komplexität bei der Konditionsfindung und der Nutzung des entsprechenden Kompetenzsystems.

Der abschließende Teil III der Artikelserie (erscheint in RISIKO MANAGER 04/2007) zeigt ein mögliches Vorgehen zum Soll-Ist-Vergleich in der risikoorientierten Vertriebssteuerung, um den Management-Regelkreis zu kompletieren. Anhand von Beispielen werden daraus Steuerungsimpulse abgeleitet und praktische Handlungsempfehlungen gegeben.

Autoren:

Dr. Pascal Vogt, Senior Consultant der ifb group in Köln, pascal.vogt@ifb-group.com

Peter Martin, Managing Consultant der ifb group in Köln, peter.martin@ifb-group.com