



20. Stuttgarter Controller-Forum

Performance-Management bei der Landesbank Baden-Württemberg

Rudolf Zipf
Mitglied des Vorstands

Stuttgart, 19. September 2006

Agenda

- **Die Landesbank Baden-Württemberg**

- Neue Anforderungen an das Performance-Management der LBBW
- Elemente des Performance-Managements
- Kosten- und Ergebnistransparenz als Grundlage des Performance-Managements

Die Landesbank Baden-Württemberg im Spitzenfeld der deutschen Banken

- **Der Landesbank Baden-Württemberg-Konzern gehört zu den größten Kreditinstituten Deutschlands:**
 - über 400 Mrd. Euro Bilanzsumme
 - über 12.000 Mitarbeiter
 - über 200 Filialen
 - 1,2 Mio. Privatkunden
 - über 25.000 Unternehmenskunden

- **Ausgezeichnetes Rating der Bank von den maßgeblichen internationalen Ratingagenturen**

- **Stabiler öffentlich-rechtlicher Anteilseignerkreis**


Das strategische Profil und die Konzernstruktur der LBBW befinden sich in einer konsequenten Weiterentwicklung

Fortentwicklung Konzernstruktur


- Optimierung Arbeitsteilung im Konzern
- Verfeinerung Steuerung und Kostenmanagement bei Beibehaltung konservativer Risikopolitik

Fortentwicklung Strategisches Profil


- Untermauerung bestehender Stärken
 - z.B. Ausbau Kompetenz im Ausland
- Stärkung der Profilierung in attraktiven Feldern mit zinsunabhängigen Erträgen
 - Private Banking,
 - Entwicklung maßgeschneiderter Kapitalmarktprodukte,
 - Strukturierung und Handel von Krediten,
 - Aktiengeschäft,
 - Expansion des kapitalmarktorientierten Kundengeschäfts in europäische Märkte
- Bedarfsgerechte Fortentwicklung und Vertiefung des Leistungsverbands mit den Sparkassen



Effizienz-
steigerung



Nachhaltig
positive
Rentabilität



Qualitatives
Wachstum
der Erträge

Arbeitsteilung im LBBW-Konzern

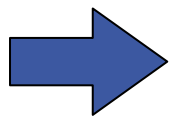
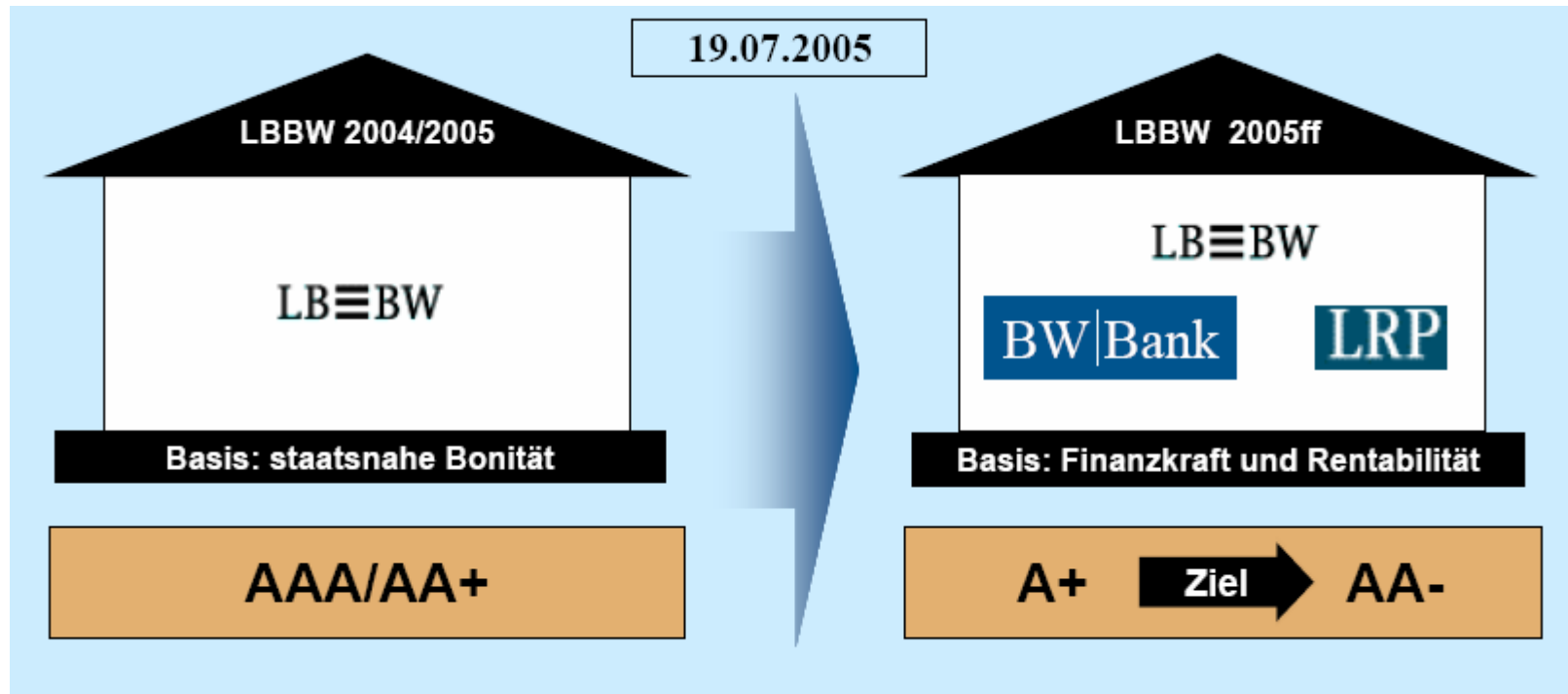


Agenda

- Die Landesbank Baden-Württemberg
- **Neue Anforderungen an das Performance-Management der LBBW**
- Elemente des Performance-Managements
- Kosten- und Ergebnistransparenz als Grundlage des Performance-Managements

Nach Wegfall von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung sind Finanzkraft und Rentabilität Basis des Geschäftsmodells

LBBW: Zielrating AA-



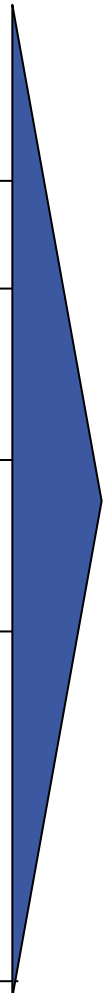
Finanzkraft und Rentabilität – entscheidende Größen für Fremdkapitalgeber

Quelle: Handelsblatt Forum „Banken im Umbruch“ (2005)

Veränderte Rahmenbedingungen setzen neue Anforderungen an das Performance-Management

Veränderte Rahmenbedingungen

- Steigende Refinanzierungskosten
- Wegfall von Erträgen im großvolumigen Buy-and-Hold-Geschäft
- Aufwändige Kostenstrukturen, die dem neuen Wettbewerbsumfeld angepasst werden mussten und müssen
- Erschließung neuer stabiler Ertragsquellen in wettbewerbsintensivem Markt
- Vertikale und horizontale Integration von BW Bank und LRP
 - Abbildung der neuen Kosten- und Ergebnisverantwortungsbereiche
 - Abbildung und Bewertung der innerbetrieblichen Leistungsströme

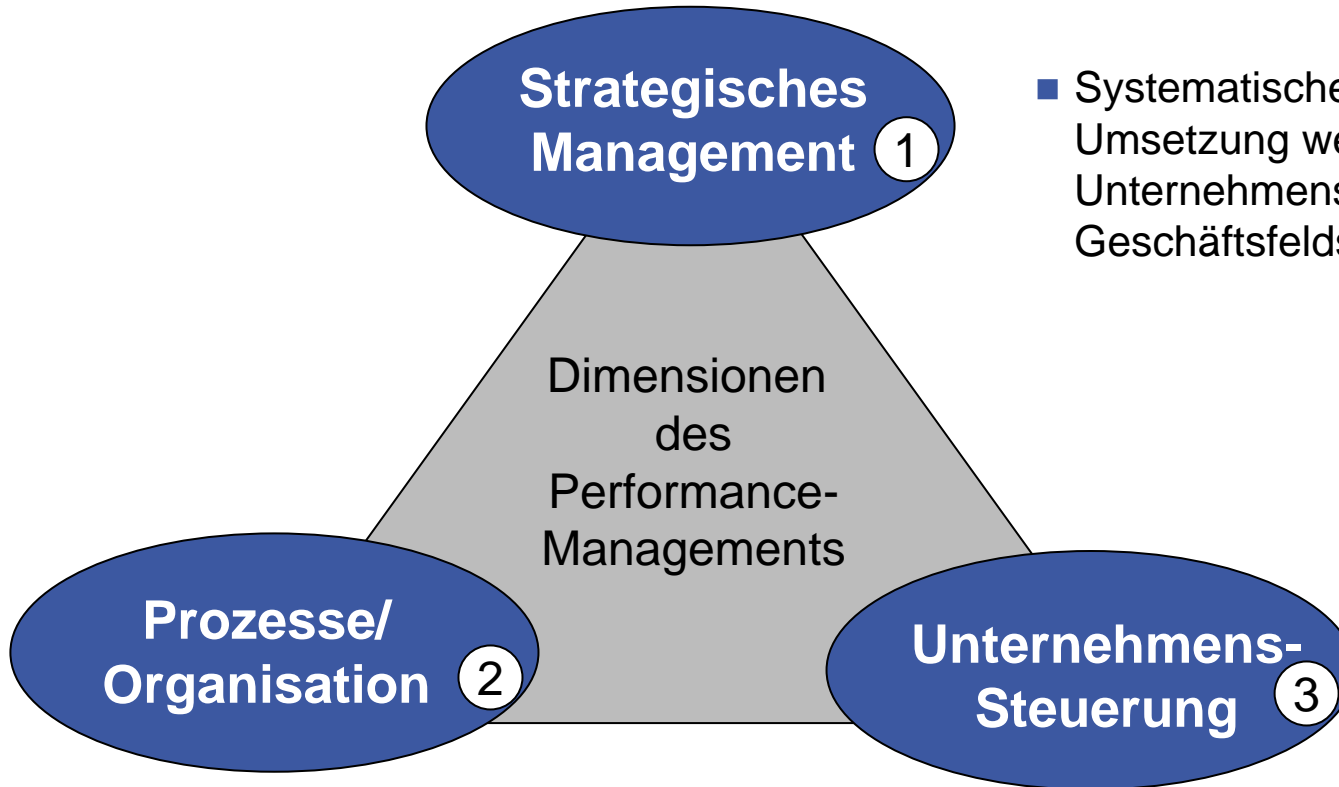


*Neue
Anforderungen
an das
Performance-
Management
der LBBW*

Agenda

- Die Landesbank Baden-Württemberg
- Neue Anforderungen an das Performance-Management der LBBW
- **Elemente des Performance-Managements**
- Kosten- und Ergebnistransparenz als Grundlage des Performance-Managements

Dimensionen des Performance-Managements der LBBW

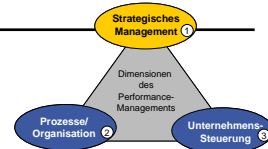


- Systematische Entwicklung und Umsetzung wettbewerbsstärkender Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategien

- Neugestaltung von Prozessen bei geänderten Umfeldbedingungen und Strategien
- Anpassung von Organisationsstrukturen an die veränderte Prozessarchitektur

- Weiterentwicklung des strategischen und operativen Controllings

1 Strategisches Management bei der LBBW



Inhalte (Beispiele):

- Trends und Szenarien
- Markt- und Kundenanalyse
- Erfolgsfaktoren- und Branchenstrukturanalyse
- Wettbewerbs- und Unternehmensanalyse
- SWOT- und Portfolioanalyse

- Vision
- Mission/ Werte
- Strategische Stoßrichtungen
- Aufbau und Entwicklung von Geschäftskonzepten

- Wertorientierte Evaluation
- Kosten- / Nutzen-Analysen
- Wirtschaftlichkeitsrechnungen
- Qualitative Bewertungen

- Business Plans
- Balanced Scorecards
- Strategiekonferenzen

- Mobilisierung und Change Management
- Planung/ Budgetierung
- Zielvereinbarung
- Monitoring und Reporting

Strategisches Management

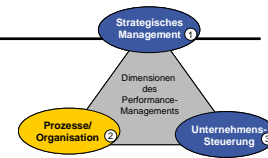
② Prozesse/ Organisation: Strategische und operative Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation

Strategische Neugestaltung/ Restrukturierung

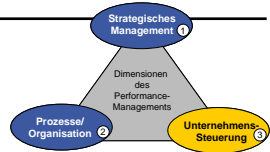
- Hebung von Synergiepotenzialen (LBBW-BW-Bank-LRP)
- Wertschöpfungstiefe/ Outsourcing
- Arbeitsteilung im Konzern

Operative Prozessperformance-Steigerung

- Systematische Geschäftsprozessoptimierung
- Benchmarking
- Schnittstelle zu den Sparkassen, Tochterunternehmen und Beteiligungen



② Unternehmenssteuerung: Basis des Performance Managements ist die Transparenz über den Ergebnisbeitrag jeder Konzernfunktion sowie ...



Externe Segment-berichterstattung

LBBW-Konzern			
FM	CF	RC	Corporate Items



betriebswirtschaftliche Profit-Center-Rechnung auf Konzern-ebene

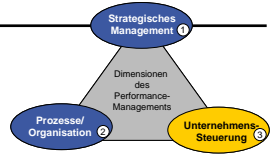
LBBW			BW-Bank		Corporate Center LBBW			LRP-Konzern			Corporate Center LRP-Konzern			LEG
FM	UK	PA	UK	PA	Treasury	Nostro	Sonstige	FM	UK	PA	Treasury	Nostro	Sonstige	



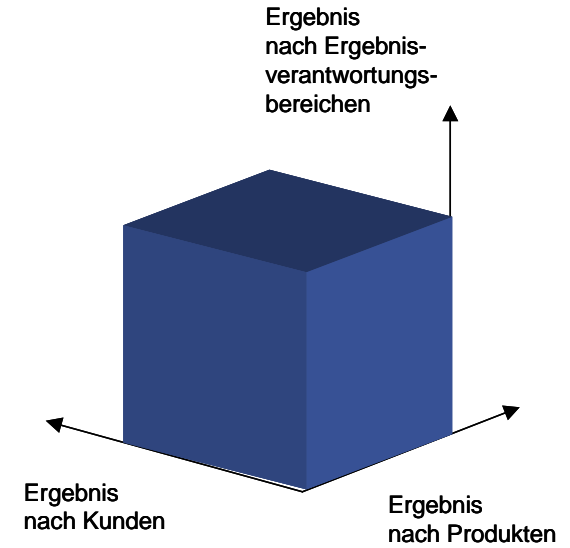
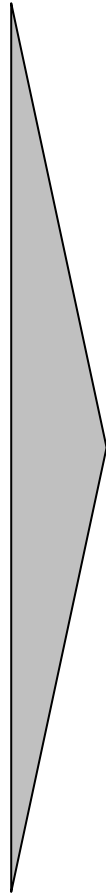
GuV/Wirtschaftsplan



... die einheitliche betriebswirtschaftliche Bewertung nach Konzern-Standards



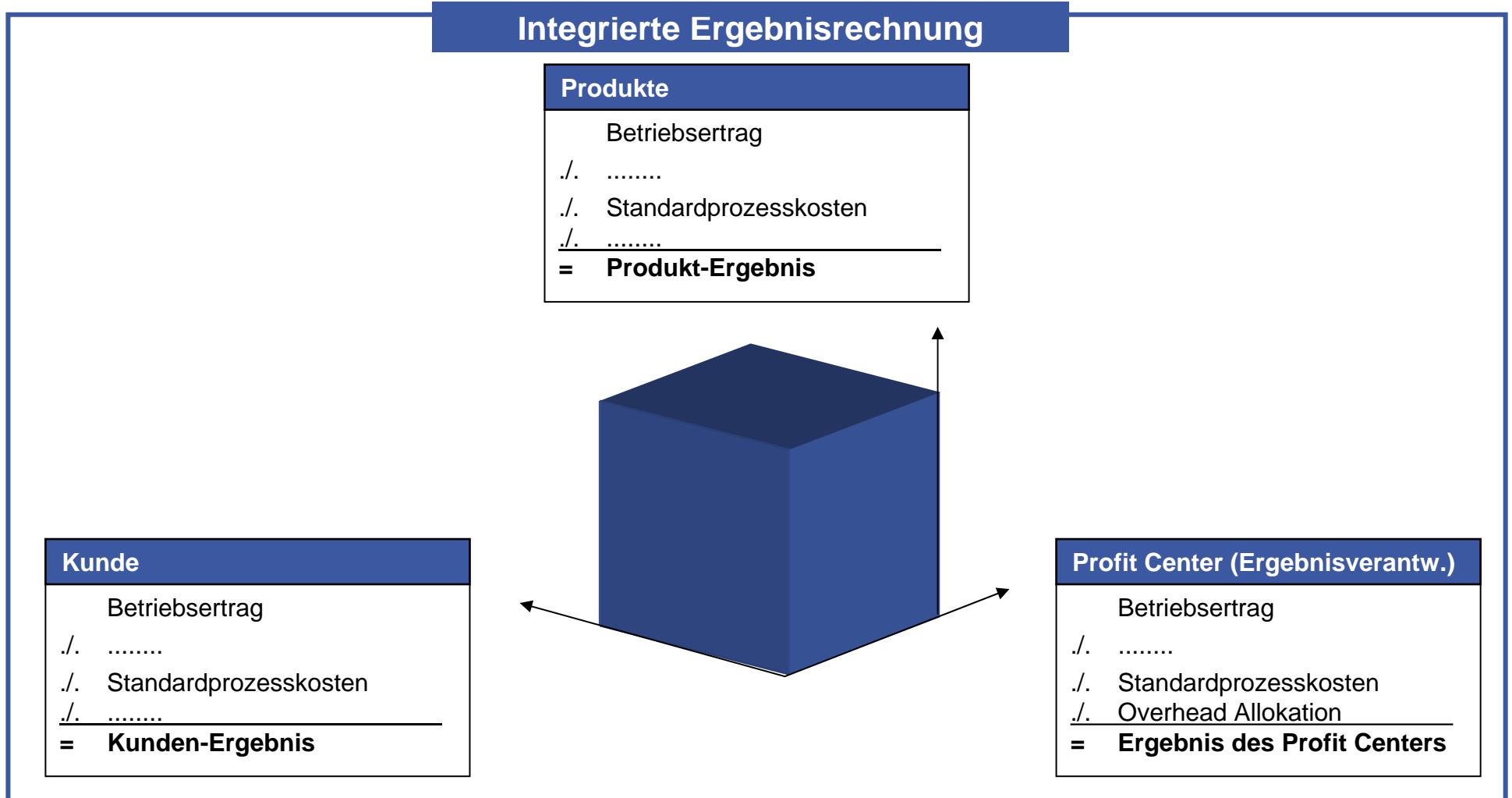
DB-Schema	Kernbewertungsmethoden	
	Betriebswirtschaftlich	Bilanziell
Bruttoerlös		
Zinsergebnis	Marktzinsmethode	Zinserträge/ -aufwand
Provisionsergebnis		
Nettoergebnis aus Finanzgeschäften	Mark to Market	Niederstwertprinzip
Betriebskosten		
Direkte Kosten	Kostenstellenrechnung	Kostenartenrechnung
LV	Prozesskostenrechnung	
Risikokosten	Standard-Risikokosten	Ist-Risikokosten
Deckungsbeitrag I		
Overhead		
Deckungsbeitrag II		
Kapitalbelegung	Ökonom. Kapital	Aufsichtsrechtl. Kapital
RoE		
CIR		



Agenda

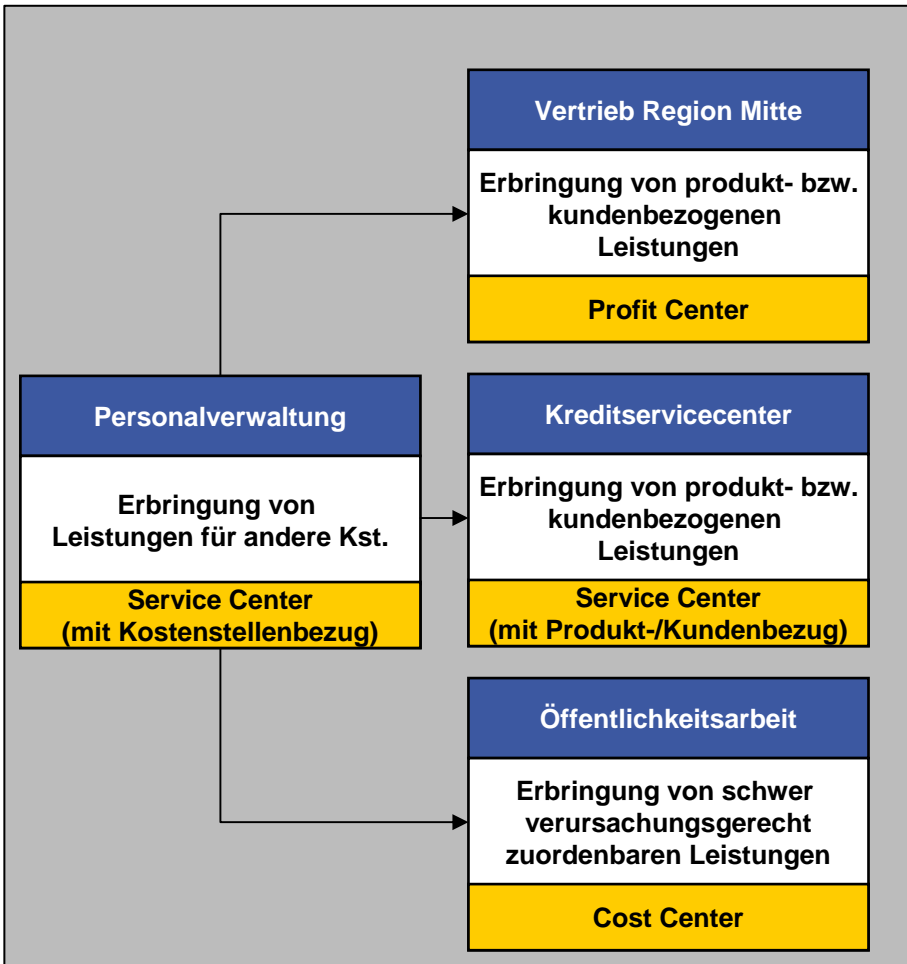
- Die Landesbank Baden-Württemberg
- Neue Anforderungen an das Performance-Management der LBBW
- Elemente des Performance-Managements
- **Kosten- und Ergebnistransparenz als Grundlage des Performance-Managements**

Ziel ist eine integrierte Ergebnisrechnung nach Produkten, Kunden und Centern (Ergebnisverantwortungsbereiche)

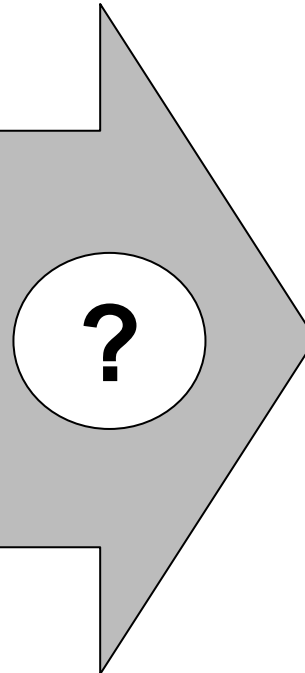


Die Herausforderung: Verursachungsgerechte Allokation der Kosten auf Produkte, Kunden und Verantwortungsbereiche

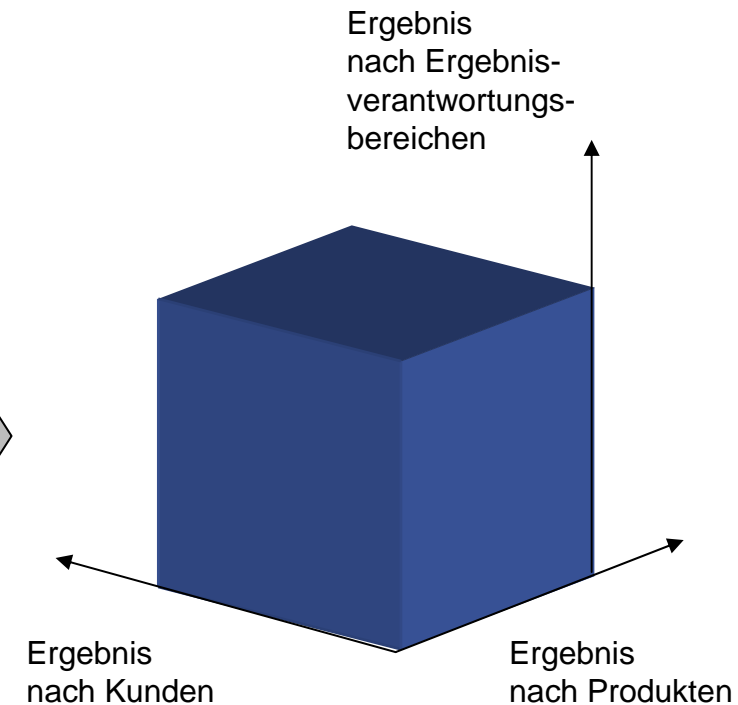
Kostenstellenrechnung



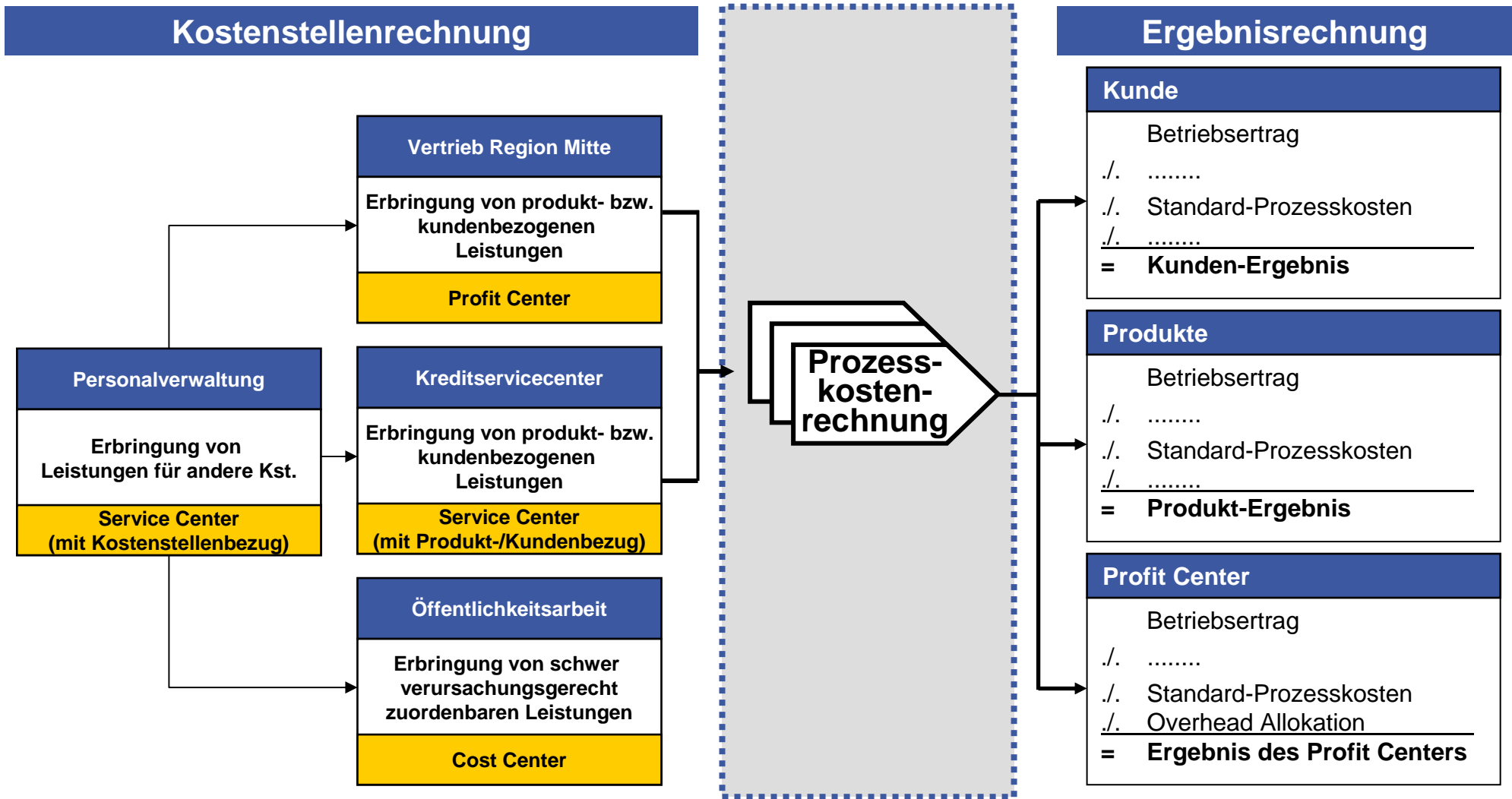
Verursachungsgerechte Kostenallokation



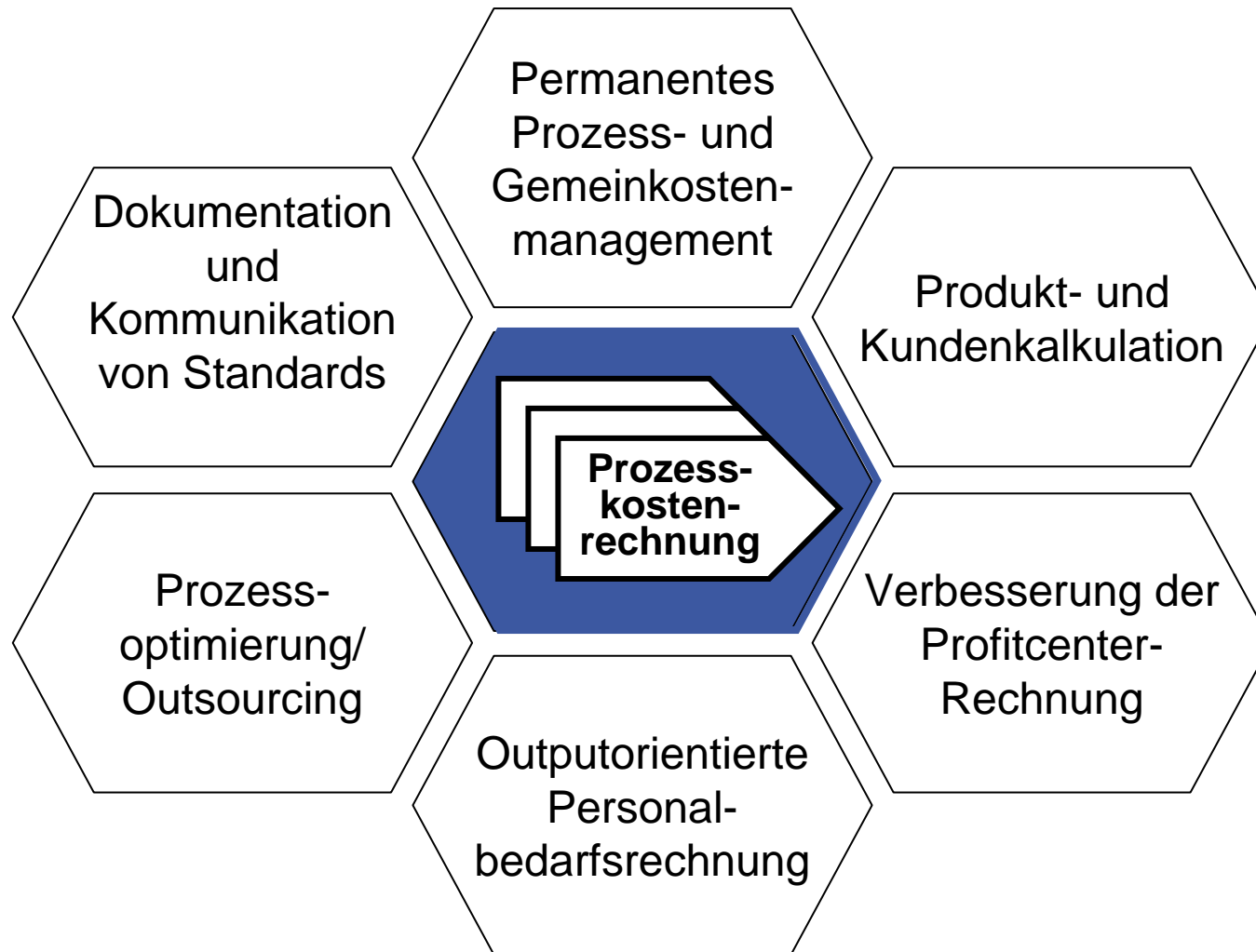
Ergebnisrechnung



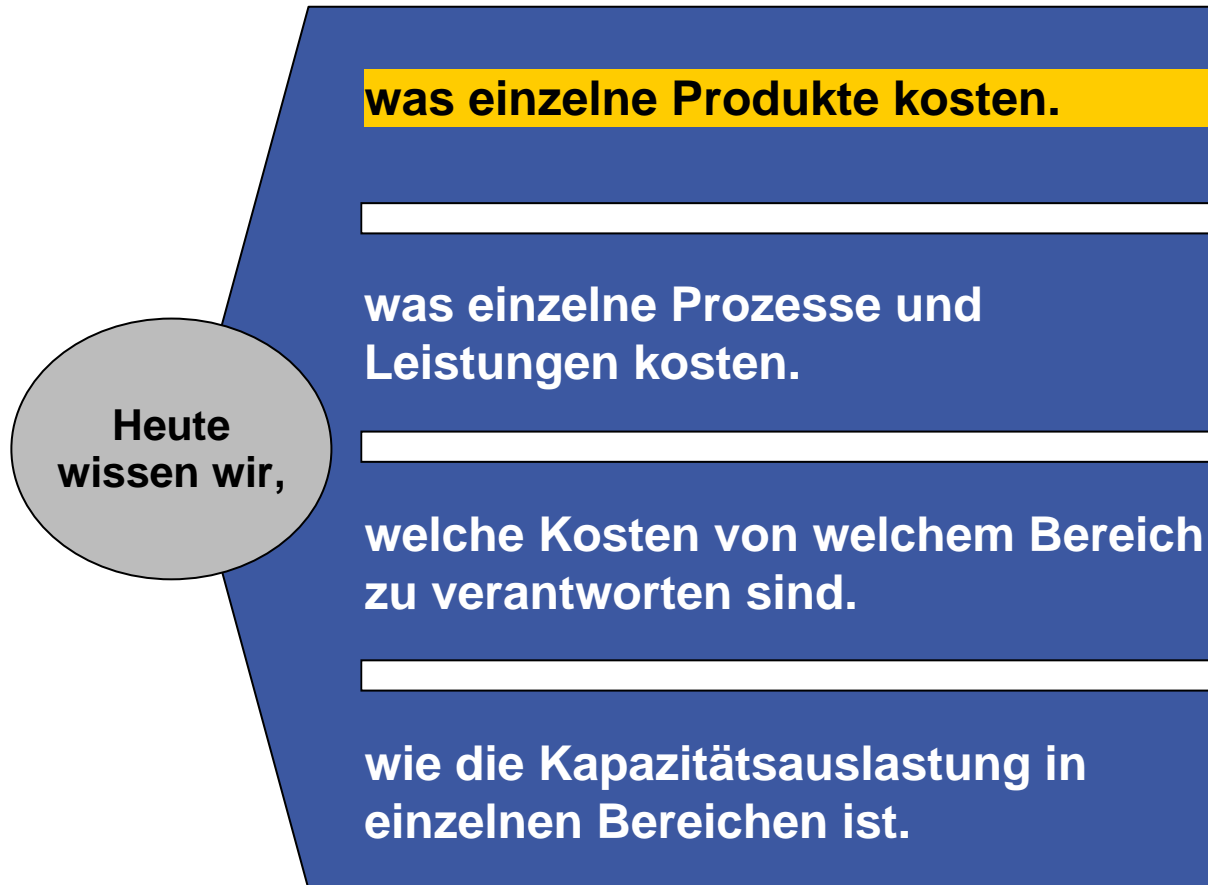
Der Lösungsansatz: Die Prozesskostenrechnung ermöglicht eine verursachungsgerechte Allokation der Kosten



Anwendungsgebiete der Prozesskostenrechnung bei der LBBW

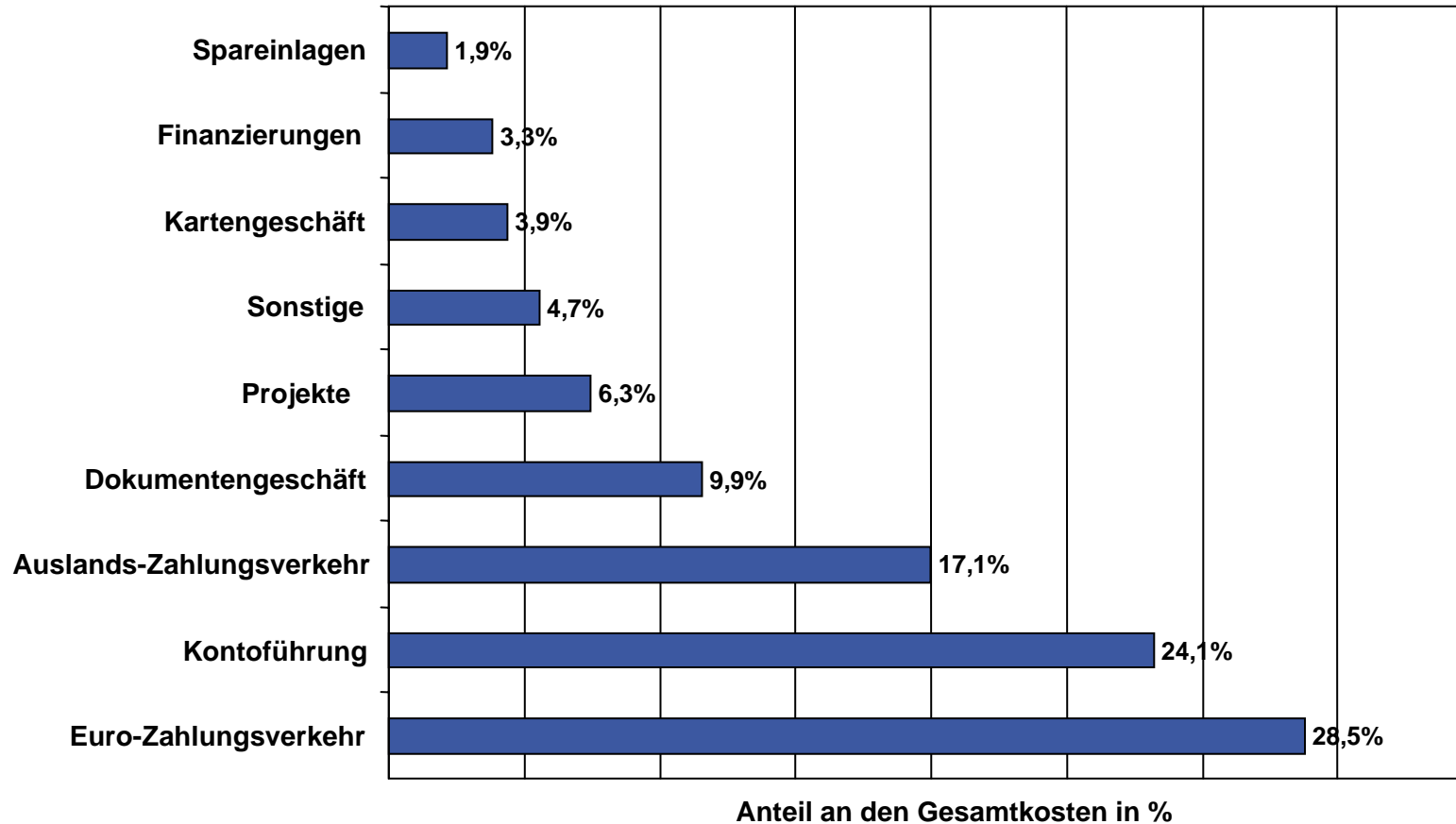


Nutzen der Kosten- und Ergebnistransparenz



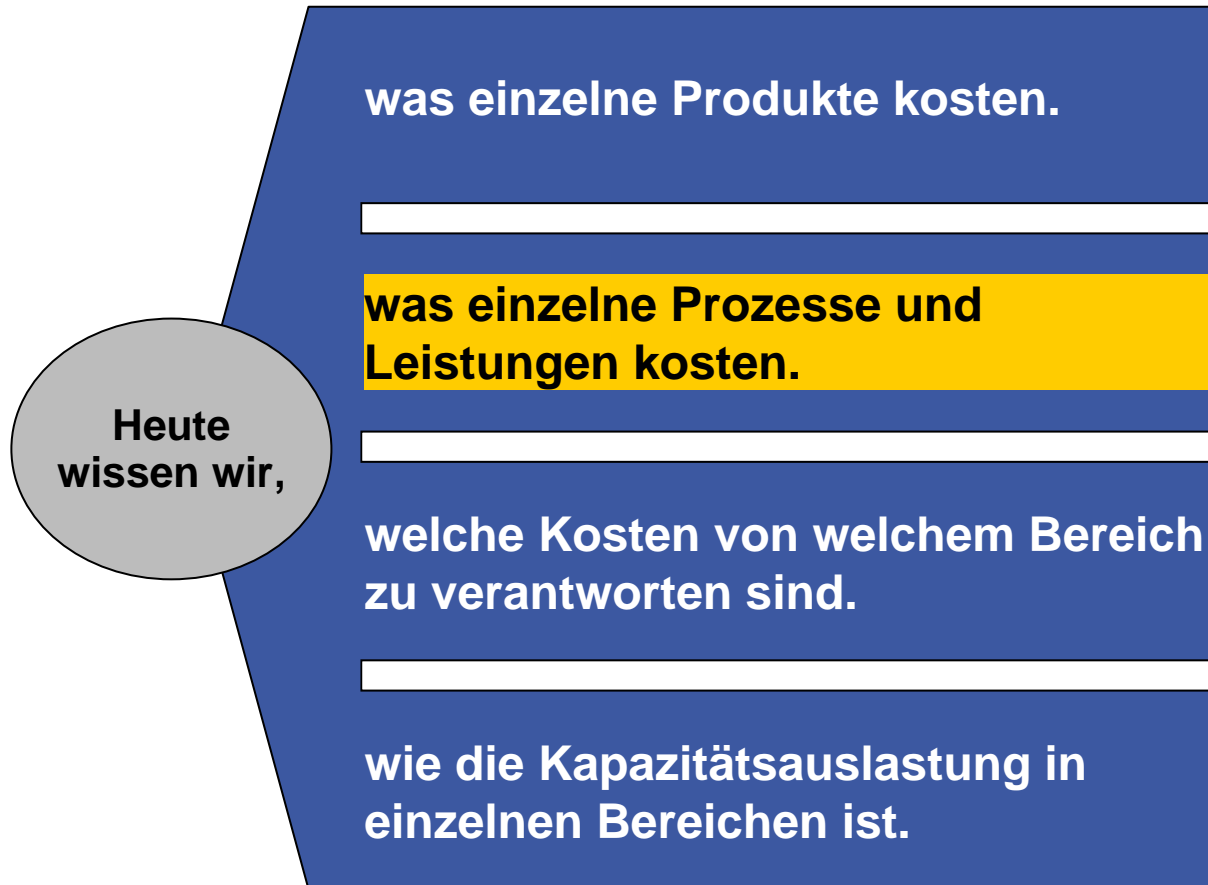
Wie verteilen sich die Kosten auf Produkte?

Ergebnisse der Prozesskostenrechnung: Kostenverteilung des Zahlungsverkehrs auf Produkte/ Projekte



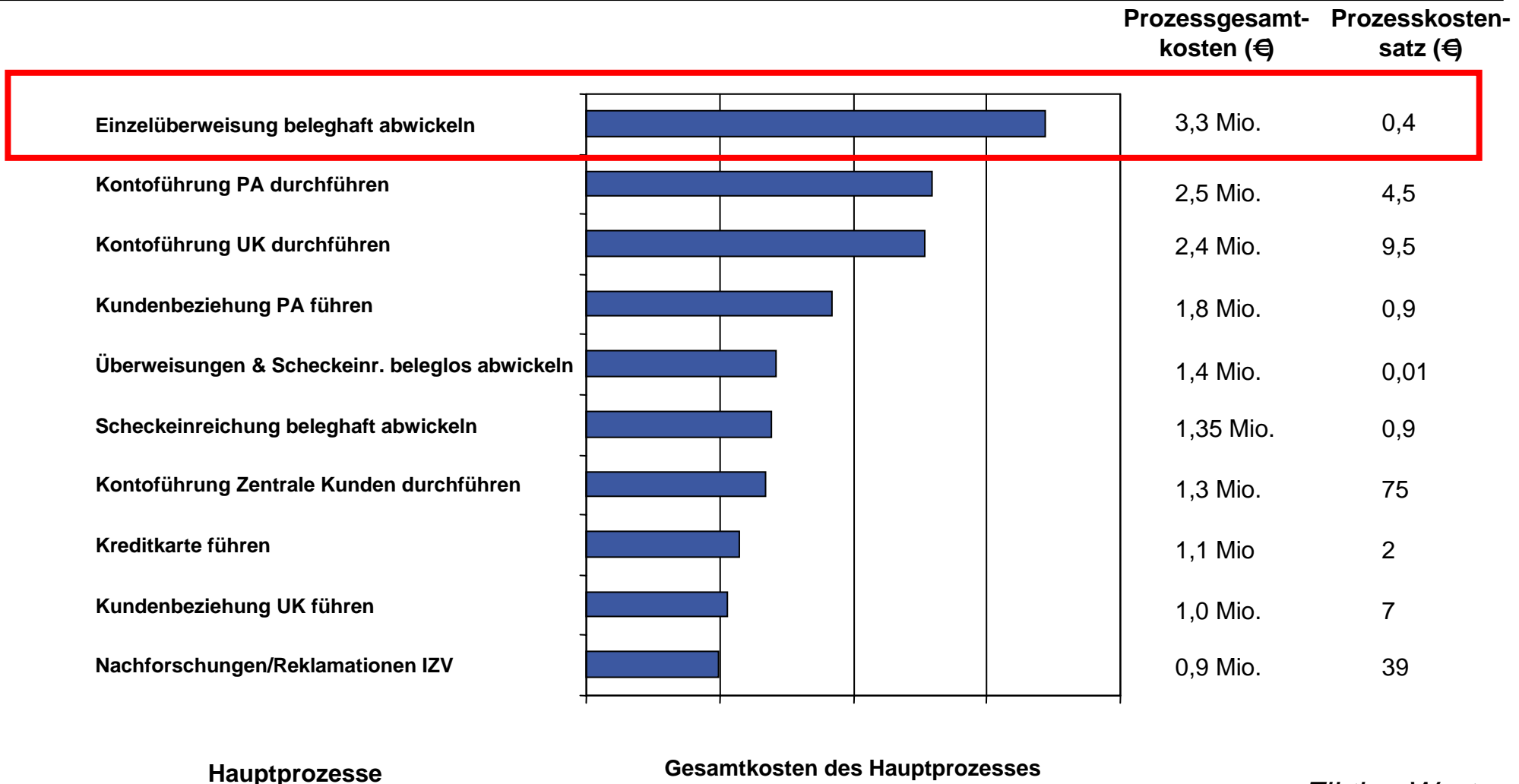
Fiktive Werte

Nutzen der Kosten- und Ergebnistransparenz



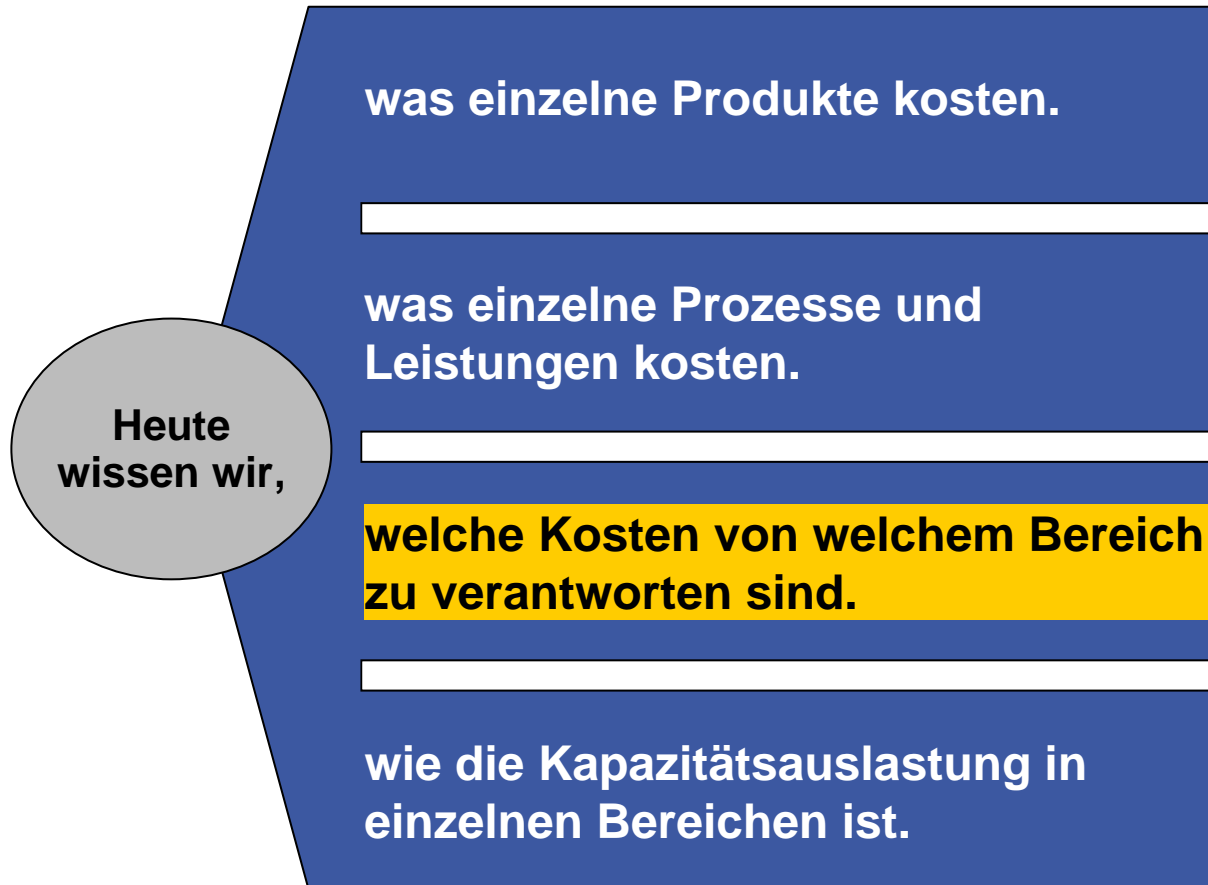
Wie unterscheiden sich die Prozesskosten einzelner Produktvarianten?

Ergebnisse der Prozesskostenrechnung: Kostentransparenz auf Produktvarianten



Fiktive Werte

Nutzen der Kosten- und Ergebnistransparenz

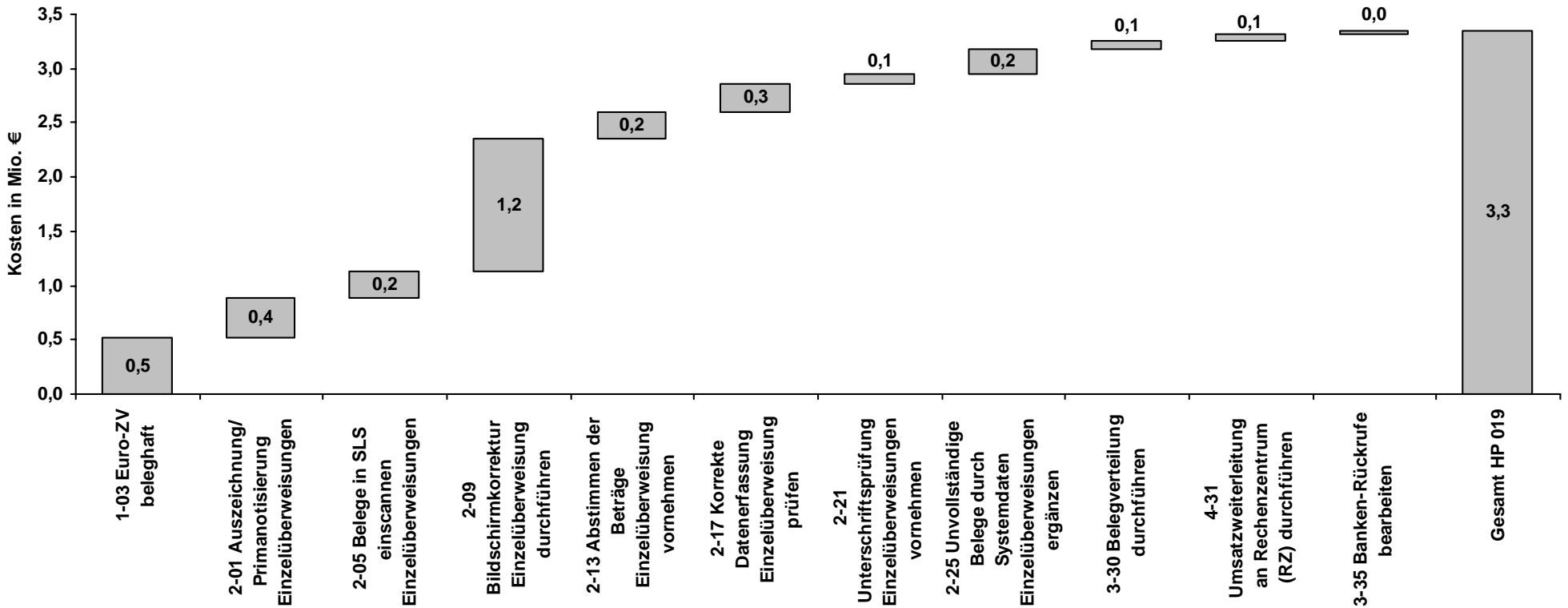


Welche Kosten entfallen auf welche Kostenstellen und deren Leistungen?

Anhand welcher Steuerungsgrößen werden die einzelnen Bereiche gesteuert?

Ergebnisse der Prozesskostenrechnung: Produktvarianten mit Leistungen der beteiligten Kostenstellen


Produktvariante Einzelüberweisung Inland beleghaft
Kosten: 3.3 Mio. €



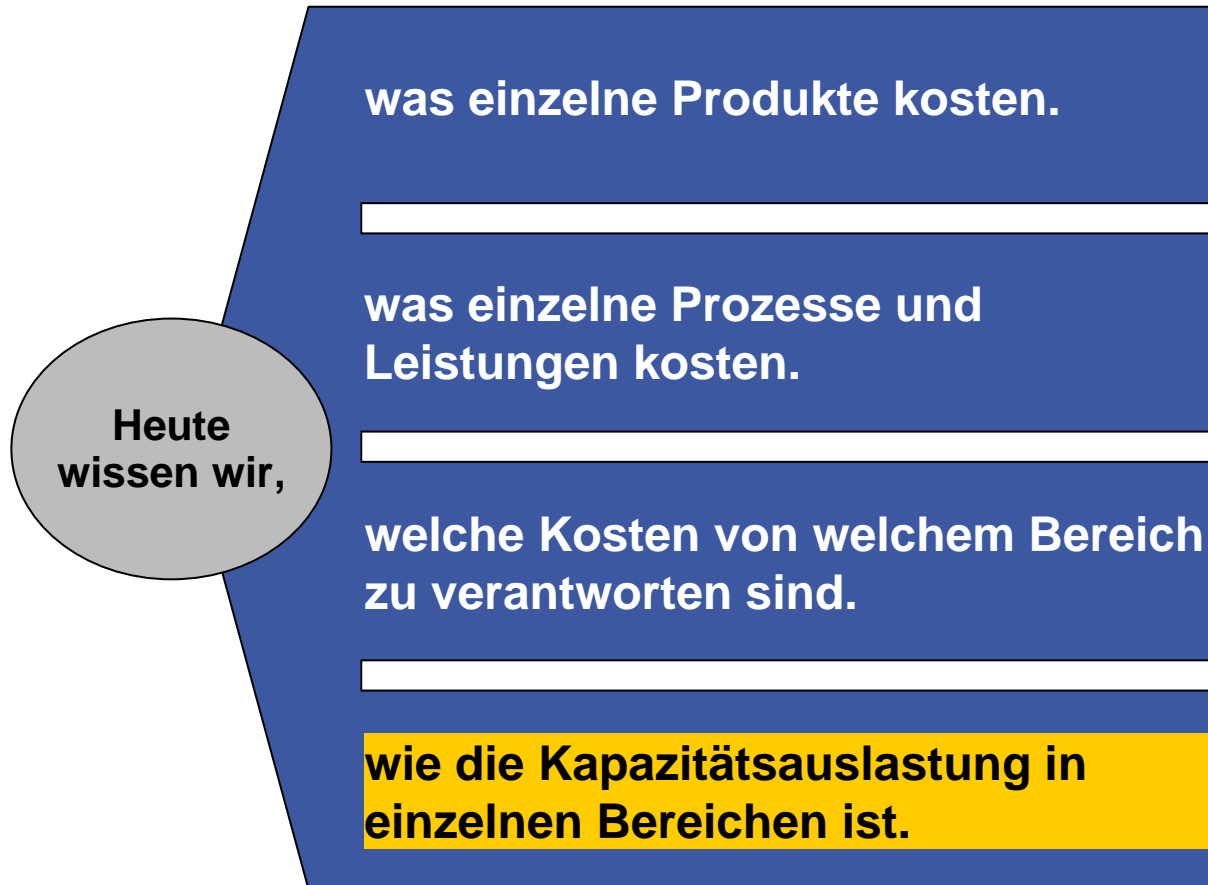
Fiktive Werte

Service Center mit Produkt-/Kundenbezug werden anhand des Produktivitätsergebnisses gesteuert

Steuerungsschema Service Center
Direkte Personal- und Sachkosten
+ Belastung von Kostenstellen/SCs
Gesamtkosten
./. Entlastung auf Kostenstellen
./. Entlastung auf Produkt
Produktivitätsergebnis I
./. Nachverrechnung der Mengenabweichung
Produktivitätsergebnis II

- 
- Die Steuerung der Service Center erfolgt über das **Produktivitätsergebnis**.
 - Geplante, aber nicht abgenommene Mengen werden an die Profit Center nachverrechnet, so wird eine **klare Kostenverantwortung** unterstützt.
 - **Marktdruck** wird in das Unternehmen bis in die Service Center getragen.
 - Die **Kunden- und Serviceorientierung** der Service Center wird gestärkt.

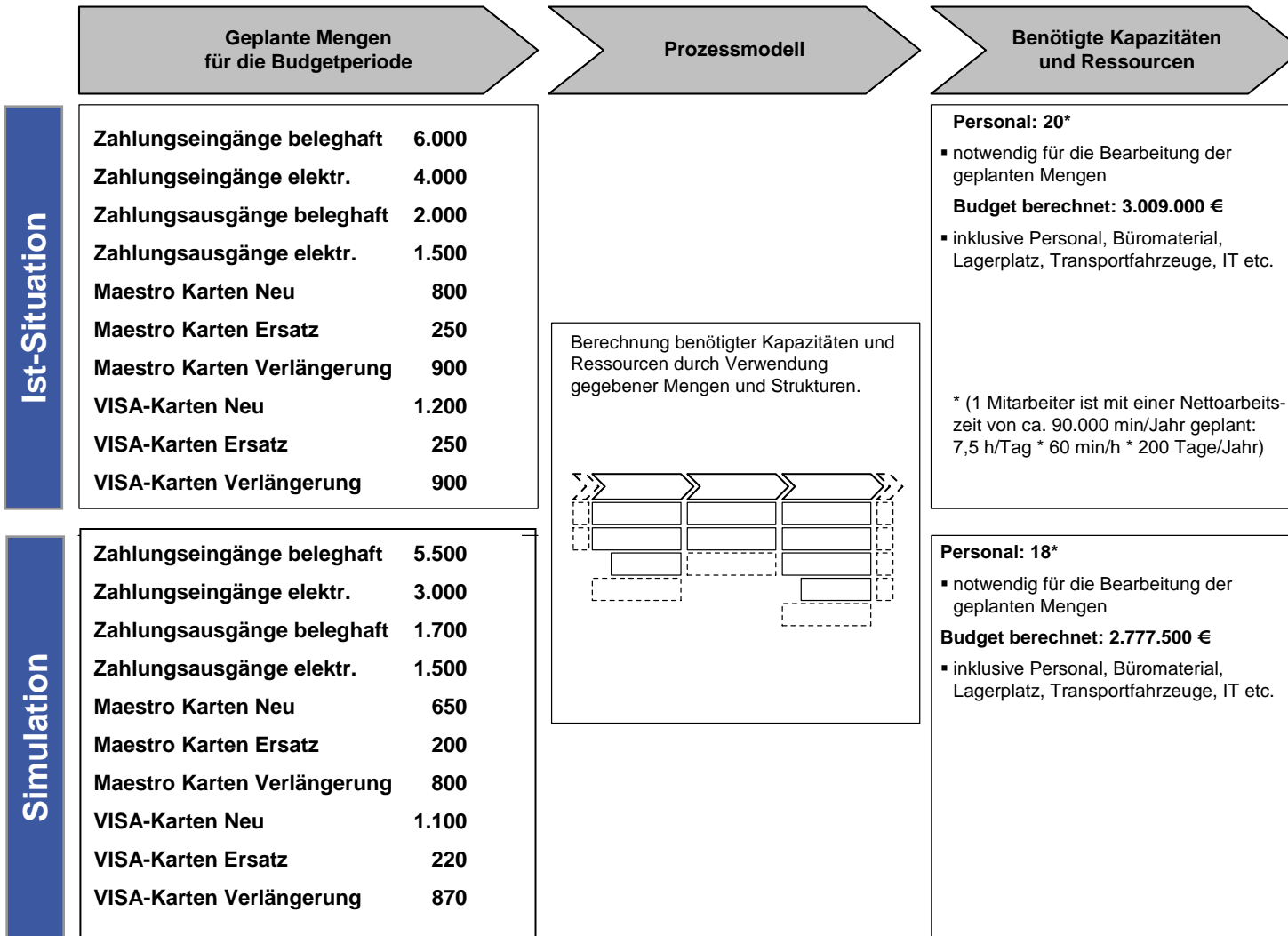
Nutzen der Kosten- und Ergebnistransparenz



Welche Kapazitäten benötigt das Back Office in Abhängigkeit geplanter Stückzahlen?

Eine outputorientierte Personalbedarfsplanung und ein Kapazitätscontrolling mit Hilfe der PKR

Fiktives Beispiel

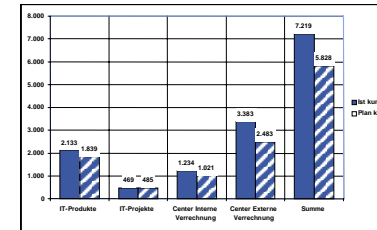


Die wesentlichen Steuerungskennzahlen werden komprimiert in einem Performance-Cockpit dargestellt

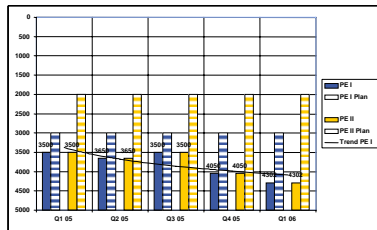
1 Produktivitätsergebnis I / II (in TEUR)

	Bereich				Abteilungen							
	Ist kum.	Abw. Bud.	Abw. VJ	Forecast	Abw. Bud.	Ist 3800	Ist 3810	Ist 3820	Ist 3830	Ist 3840	Ist 3850	Ist 3890
Direkte Personalkosten	7.233	230	-268	28.932	960	140	1.248	1.176	1.847	1.383	1.438	0
Direkte Sachkosten	4.510	-399	77	18.040	-1.500	30	276	2.740	547	284	633	0
+ Belastung von SC	8.219	1.391	1.275	32.876	5.600	504	1.486	543	768	1.370	568	2.980
Gesamtkosten	19.962	1.222	1.084	79.848	5.060	674	3.009	4.459	3.162	3.037	2.639	2.980
- Entlastung gesamt	15.660	-385	-369	62.640	-1.600	474	2.868	4.479	2.959	2.710	2.170	0
Produktivitätsergebnis I	4.302			17.208	6.660	200	141	-20	203	327	469	2.980
- Mengenabweichungen												
Produktivitätsergebnis II	4.302			17.208	6.660	200	141	-20	203	327	469	2.980

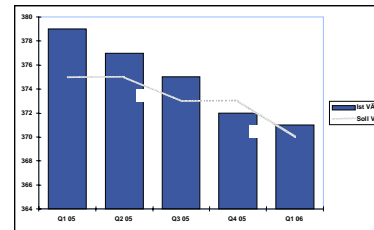
4 ILV - Belastung nach Kostenarten (in TEUR)



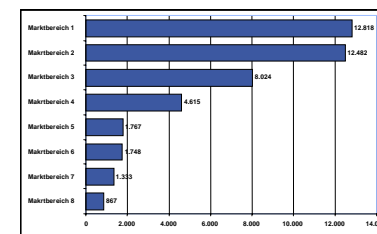
2 Produktivitätsergebnis I / II im Zeitverlauf (in TEUR)



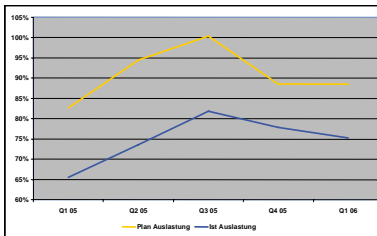
3 Entwicklung VA (stichtagsbezogen)



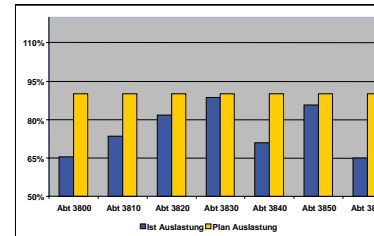
5 ILV - Entlastung nach Marktberichen (kum. in TEUR)



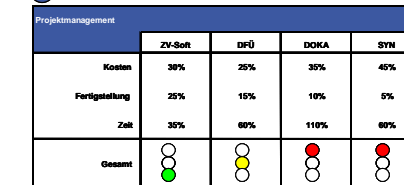
6 Auslastungsgrad Personalressourcen (Bereichsebene)



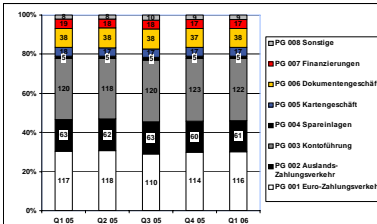
7 Auslastungsgrad Personalressourcen (Abteilungsebene)



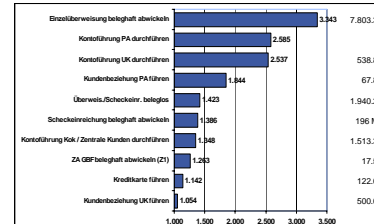
8 Zielerreichung Projekte



9 Verteilung der Personalkapazitäten des Bereichs auf Produktgruppen (in MAJ)



10 Die 10 kostenintensivsten Hauptprozesse des Bereichs (Gesamtkosten in TEURO)



11 Die 10 kostenintensivsten Hauptprozesse des Bereichs (Stückkosten in Euro)

