

Konsequente Strategiearbeit zahlt sich aus

Ein Erfahrungsbericht der Deutschen Leasing Gruppe

Regulatorisch gefordert und ökonomisch wertvoll: Der Strategieprozess ist ein wesentliches Element für die Strategiearbeit von Finanzdienstleistern. Konsequenterweise angewandt und auf die Unternehmensbedürfnisse abgestimmt, unterstützt er die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen und sichert den laufenden Geschäftserfolg. Ebenso wird eine enge Verzahnung mit weiteren zukunftsorientierten Aktivitäten und regulatorischen Anforderungen gewährleistet. Der Artikel gibt einen Überblick zur Relevanz von Strategien und deren Entwicklung am Beispiel der Deutschen Leasing Gruppe. (Red.)

Wofür benötigt ein Unternehmen überhaupt eine Strategie? Eine gute Antwort darauf mag der römische Philosoph und Politiker Lucius Annaeus Seneca geben: „Wer nicht weiß, nach welchem Hafen er segelt, dem ist kein Wind der rechte.“ Im wirtschaftlichen Kontext ist die Strategie der Ausgangspunkt für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Geschäftsmodells. Sie übernimmt damit eine zentrale Funktion: Mit ihrer Hilfe wird die Zukunft aktiv gestaltet, anstatt nur auf sie zu reagieren. Strategien erfolgreicher Unternehmen schaffen auf Basis einer längerfristigen Betrachtungsweise einen Wettbewerbsvorteil, der

auf klaren Unterscheidungsmerkmalen beruht und die Position im Markt festigt.

Das Umfeld auf dem Finanzmarkt ist herausfordernd: Niedrige Zinsen, Wettbewerbsdruck, Digitalisierung und Kosten für Regulatorik sind wesentliche Treiber hierfür. Für die Finanzdienstleister, darunter namentlich Leasing- und Factoring-Gesellschaften, ist die Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells unter solchen Prämissen schlicht überlebenswichtig: Es geht um die Sicherung und den Ausbau der eigenen Marktposition und die Gewährleistung der Ertragskraft bei gleichzeitiger Optimierung der Kosten. Prominente Beispiele aus dem deutschen Finanzsektor zeigen die negativen Auswirkungen einer nicht vorhandenen tragfähigen Strategie eindrucksvoll – es gibt diese Unternehmen schlicht nicht mehr.

Den Untergang zu vermeiden, ist Kernaufgabe von Strategien, die je nach Größe und Komplexität der Gesellschaft einem mehrdimensionalen, hierarchischen Aufbau folgen (siehe Abbildung 1, Seite 15). Idealerweise hat die Unternehmensführung eine langfristige Unternehmensstrategie, das heißt eine über fünf bis acht Jahre in ihren wesentlichen Grundzügen stabile Vorgabe zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells in Form eines Unternehmensziels inklusive der strategischen Zielpositionierung formuliert (strategische Ebene). Auf der

taktischen Ebene liegen die kurz- bis mittelfristigen Betrachtungen sowohl auf Gesamtunternehmensebene, als auch auf Ebene von Geschäftseinheiten. Auf der operativen Ebene erfolgt die eigentliche Umsetzung durch entsprechende Maßnahmen.

Langfristige Strategie als Ausgangspunkt

Die Deutsche Leasing Gruppe hat ihre Langfriststrategie „DL-Strategie 2025“ kürzlich überarbeitet und darin ihre Vision untermauert. In der „Strategischen Ziellandkarte“ sind strategische Ziele, Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen hinterlegt und zentrale Leitlinien für die strategische Weiterentwicklung formuliert: Dazu gehören der Ausbau der Marktposition als führender Asset-Finance-Partner mit Fokus auf Leasing und Factoring, die Sicherung und Stärkung der Positionierung im internationalen Geschäft sowie die konsequente Vertiefung und Erweiterung der Kompetenzcenterfunktion im Sparkassenverbund. In allen Geschäftssegmenten stehen ein profitables Wachstum sowie der Ausbau der Marktanteile auf der Agenda. Zu deren Absicherung ist die Widerstands- und Anpassungsfähigkeit in einem herausfordernden Umfeld zu erhöhen.

Diese eher übergeordnete Perspektive wird in der strategischen Aufstellung der einzelnen Geschäftseinheiten fortgeführt. Sie formulieren daraus abgeleitete Ziele, die etwa die Positionierung im jeweiligen Markt sowie die Kunden- und Partnerperspektive umfassen.

Weiterhin werden die Zielkunden und der spezifische Marktengang beschrieben sowie das dazu passende Produkt- und Serviceportfolio dargestellt. Expliziter Bestandteil sind Maßnahmen zur Zielumsetzung. Letzterer



DR. HAUKE CHRISTIAN
ÖYNHAUSEN

ist Leiter Konzernstrategie der Deutschen Leasing Gruppe, Bad Homburg v. d. H. Er verantwortet die Steuerung des jährlichen konzernweiten Strategieprozesses.



E-Mail:
hauke.oynhaus@deutsche-leasing.com

stellt zudem aus Sicht des Regulators ein wichtiges Prüfkriterium dar.

Regulatorische Rahmenbedingungen

Regulatorische Grundlage für den Strategieprozess bilden die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) für Kreditinstitute. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat darin explizite Anforderungen an die Strategiearbeit in Finanzdienstleistungsunternehmen hinterlegt.¹⁾

Die MaRisk fordern in der Textziffer 4.2 „Strategien“ von der Geschäftsleitung die Festlegung einer nachhaltigen Geschäftsstrategie. In dieser werden die Ziele für jede wesentliche Geschäftsaktivität sowie die Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele dargestellt. Dabei sind sowohl externe als auch interne Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Für deren zukünftige Entwicklung sind realistische Annahmen zu treffen.

Die Befassung mit der Geschäftsstrategie hat regelmäßig und anlassbezogen zu erfolgen und ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Diese Aufgabe ist, insbesondere was die entsprechenden Entscheidungen betrifft, nicht delegierbar. In der Deutschen Leasing Gruppe überprüft die Geschäftsleitung im Rahmen eines definierten Strategieprozesses die Geschäftsstrategie mindestens jährlich und erörtert diese mit dem Aufsichtsrat.

Geschäftsstrategie und Risikostrategie

Zur Steuerung der unternehmerischen Risiken ist eine mit der Geschäftsstrategie konsistente Risikostrategie festzulegen (siehe Abbildung 2, Seite 16). Konsistenz bedeutet in diesem Zusammenhang, dass beide Strategiedokumente keine logischen Brüche oder gar Widersprüche enthalten dürfen. Beispielhaft sei die geschäftspolitische Ausrichtung einer Leasing-Gesellschaft erwähnt: Diese muss in

Abbildung 1: Strategiepyramide



Quelle: Deutsche Leasing

beiden Dokumenten einheitlich berücksichtigt sein.

Die Geschäftsstrategie der Deutschen Leasing definiert den grundlegenden strategischen Rahmen für alle zugehörigen Geschäftsfelder, Gesellschaften und Organisationseinheiten. Dabei bildet das Leitbild – bestehend aus Vision, Mission und Unternehmenswerten/Kultursäulen – die übergeordnete Richtlinie für alle Aktivitäten. Bestandteile dieser Strategie sind die Darstellung der Ziele aller wesentlichen Geschäftsaktivitäten sowie die Maßnahmen zu deren Erreichung.

Die Risikostrategie umfasst die wesentlichen Risiken, die Ziele der Risikostrategie und zielgerichtete Maßnahmen. Sie bildet damit den Rahmen, in dem eine Gesellschaft bereit ist, Risiken in den wesentlichen Risikoarten einzugehen. Zugleich definiert sie risikopolitische Grundsätze und die generellen Vorgaben für die operative Steuerung der wesentlichen Risiken. Darin legt die Geschäftsleitung die Risikoneigung fest. Dabei muss die Risikotragfähigkeit jederzeit sichergestellt sein. So verfolgt die Deutsche Leasing auf Gruppenebene eine konservative und zugleich chancenorientierte Risikopolitik. Relevante Risiken werden über eine Risikolandkarte identifiziert. Unter die zu berücksichtigenden Risikoarten fallen beispielsweise das Adressrisiko, das Assetrisiko, das Marktpreisrisiko, das Liquiditätsrisiko, operationelle Risiken,

das Beteiligungsrisiko oder das Geschäftsrisiko.

Der Detaillierungsgrad dieser beiden Dokumente – Geschäftsstrategie und Risikostrategie – hängt vom jeweiligen Geschäftsmodell ab. Bei größeren Gesellschaften oder einem eher risikoorientierten Geschäftsantritt erwartet der Regulator tendenziell umfassendere Darstellungen. Der sachkundige Leser soll auf Basis dieser Dokumente ein ganzheitliches Bild zum Geschäftsmodell gewinnen.

Ziele müssen überprüfbar sein

Die Ziele in den Strategien sind dabei so zu formulieren, dass eine sinnvolle Überprüfung der jeweiligen Zielerreichung möglich ist. Ursachen für etwaige Abweichungen sind zu analysieren. Zudem sind die entsprechenden Dokumente mit dem Aufsichtsorgan – in der Regel der Aufsichtsrat – zu erörtern. Schließlich sind die Strategien in geeigneter Weise im Unternehmen zu kommunizieren. Bei der Deutschen Leasing erfolgt dies über das Intranet und über weitere geeignete interne Kommunikationsinstrumente. Hausinterne Organisationsrichtlinien helfen bei der Operationalisierung einzelner Bausteine.

Zur Quantifizierung der Ziele wird die Mittelfristplanung für die jeweils kommenden drei Geschäftsjahre erarbeitet. Sie ermöglicht eine spätere

Überprüfung der wesentlichen strategischen Ziele der Geschäftsfelder anhand von sogenannten „Key Performance Indicators“²⁾ (KPI). Die Geschäftsleitung erörtert diese im Rahmen von separaten Geschäftsfeld- und Beteiligungs-Reviews sowie in eigenen Aufsichtsgremien. Die Beurteilung operativer Maßnahmen für nicht-monetäre Ziele zu ausgewählten Komponenten der Strategischen Ziellandkarte ergänzt die KPI-Betrachtung.

Eine weitere Quantifizierung erfolgt über die externen und internen Einflussfaktoren: Erstere umfassen etwa gesamtwirtschaftliche Entwicklungen, das Marktumfeld nebst Wettbewerbern, regulatorische Entwicklungen und gesellschaftliche Faktoren. Über die Entwicklung dieser Kennzahlen bildet sich die Geschäftsleitung ein eigenes Urteil. Ihre Einschätzung basiert auf Prognosen ausgewählter Institute und Institutionen, ergänzt um interne Fachexpertise.

Interne Erfolgsfaktoren hingegen zeigen sich bei der Deutschen Leasing insbesondere im Produkt- und Leistungsangebot, den dazu notwendigen Vertriebs- und Produktionsprozessen, der IT-Landschaft, der Markenpositionierung und nicht zuletzt den persönlichen Qualifikationen und dem Beziehungsnetzwerk der Mitarbeiter. Hinzu kommen quantitative Elemente wie Risikotragfähigkeit, Liquidität, Kosten und Erträge. Durch die Verankerung

und Vernetzung der Deutschen Leasing in der Sparkassen-Finanzgruppe bildet deren Strategie ebenfalls einen wesentlichen Rahmenparameter. Die Deutsche Leasing Gruppe verfolgt eine darauf abgestimmte, aber eigenständige Strategie.

Prozess in vier Phasen

Die beiden vorgenannten Strategiedokumente sind bei der Deutsche Leasing Gruppe in den jährlichen Strategie- und Planungsprozess (Strategieprozess) eingebunden. Dieser beginnt jeweils mit dem Start eines Geschäftsjahres zum 1. Oktober und endet mit Abschluss des Geschäftsjahres am 30. September des Folgejahres. Er legt die strategische Basis für die nachfolgenden Geschäftsjahre fest und ist in die Zukunft gerichtet.

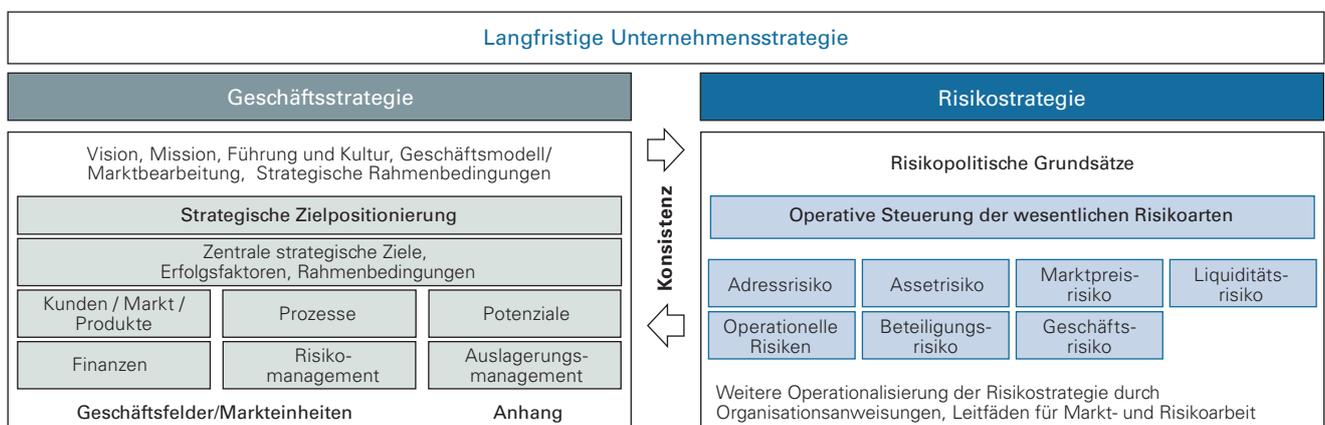
Der Strategieprozess erstreckt sich auf die vier groben Phasen der Planung, der Umsetzung, der Beurteilung und der Anpassung der Strategien (siehe Abbildung 3, Seite 17). Flankiert werden die Phasen durch Strategie-Klausuren des Vorstands als wesentliche Meilensteine und Hilfe zur zeitlichen Strukturierung. Die Gesamtverantwortung für die Steuerung liegt im Bereich Unternehmensentwicklung, der diese Funktion im Auftrag des Vorstands wahrnimmt und gemeinsam mit weiteren Bereichen für die Einhaltung der regulatorischen Vorgaben sorgt.

Die erste Phase „Planung“ ist die inhaltlich intensivste und umfasst drei wesentliche Elemente: Start des Strategieprozesses und Vorgabe des strategischen Rahmens durch die Geschäftsleitung, Erstellung von Zukunftsbild, strategischen Zielen und Maßnahmen durch die Geschäftseinheiten sowie die Grundlagen zur Erstellung der Mittelfristplanung. Zeitlich erstreckt sie sich von Oktober bis März.

Der strategische Rahmen ist mit der langfristigen Unternehmensstrategie grundsätzlich gesetzt und wird durch aktuelle, übergreifende Vorgaben ergänzt. Letztere können strategische Impulse der Geschäftsleitung für alle Unternehmenseinheiten sein. Beispiele dafür sind spezifische Fokussierungen auf Themen wie Digitalisierung oder Kundenzufriedenheit, die demzufolge intensiver zu behandeln sind. Hinter dem Begriff „Zukunftsbild“ verbirgt sich die Übersetzung der übergeordneten Strategischen Ziellandkarte auf die Spezifika einzelner Geschäftseinheiten.

Für die tägliche und nachhaltige strategische Steuerung des Geschäftsmodells zur Erreichung der Geschäftsziele reichen der Geschäftsleitung zwei in der Regel auf jährlicher Basis aktualisierte Dokumente nicht aus: Sie benötigt und fordert zusätzliche Informationen und Steuerungsimpulse. Während also die von der regulatorischen Seite

Abbildung 2: Zusammenspiel von Geschäfts- und Risikostrategie



Quelle: Deutsche Leasing

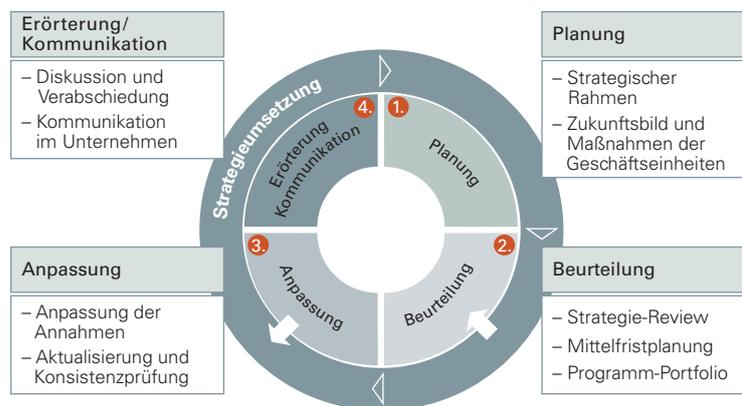
geforderten zwei Strategiedokumente eher eine konsolidierte Sicht auf strategische und risikorelevante Aspekte des Geschäftsmodells geben, unterstützen detailliertere Dokumente das unternehmerische Tagesgeschäft. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße weisen die spezifischen Dokumente insofern eine deutlich höhere Granularität im Vergleich zur Geschäfts- und zur Risikostrategie auf. Bei größeren Leasing-Gesellschaften dürften die spezifischen Strategiedokumente wesentlich detaillierter sein. Für kleinere Gesellschaften ist diese zusätzliche Aufteilung allein schon aus Kapazitätsgründen nicht immer sinnvoll möglich.

Beispiele für derartige Dokumente sind Geschäftsfeld-, Segment- oder Teilstrategien (Geschäftsfeldstrategien). Darin legen die Geschäftseinheiten dar, wie sie ihr jeweiliges Geschäftsmodell unter Berücksichtigung gegebener Rahmenbedingungen optimal aufstellen und welche Maßnahmen sie dazu ergreifen wollen. Ausgangspunkt sind die Analyse der Markttrends und Annahmen zur Entwicklung wesentlicher externer und interner Einflussfaktoren. Geeignete Indikatoren für Leasing-Gesellschaften sind etwa Wirtschaftswachstum in Form des Bruttoinlandsprodukts, die Investitionstätigkeit oder das Zinsumfeld. Die Beschreibung und Beurteilung der wichtigsten Wettbewerber sollte nicht zu eng gefasst sein; neben Leasing-Gesellschaften und Banken kommen zunehmend auch neue Spieler wie sogenannte Fintechs oder Plattformanbieter infrage.

Zentrale Leitfragen helfen

Hilfreich ist die Orientierung an zentralen Leitfragen: Welches sind die wichtigsten Markt- und Wettbewerbsentwicklungen? Welches sind die attraktivsten und wachstumsstärksten Produkt-/Zielmarkt-Kombinationen? Welches sind die attraktivsten Kundensegmente, welche Anforderungen stellen diese und wie erfüllen wir diese Anforderungen heute? Wie attraktiv und marktfähig ist unser Produkt/

Abbildung 3: Hauptbestandteile des Strategie- und Planungsprozesses



Quelle: Deutsche Leasing

Dienstleistungsangebot? Welches sind die strategierelevanten Kernkompetenzen und wie stark sind diese heute ausgeprägt? Worin besteht heute unser Alleinstellungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern?

Sind die Leitfragen fundiert beantwortet, erfolgt die Beschreibung und Bewertung der eigenen Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken. Diese schafft den Übergang zum eigenen Zukunftsbild mit der strategischen Ausrichtung, Vision und Mission, Grundsatzaussagen zum Geschäftsmodell und den strategischen Zielen. Letztere können dabei sowohl fortzuführende, als auch neue Aktivitäten enthalten. Sind diese Aktivitäten gut und umfassend beschrieben, sind Aufwandsschätzungen hinsichtlich der Umsetzung möglich. Solche Informationen sind für jede Gesellschaft, unabhängig von der Größe, relevant, weil

sie die Planung von Ressourcen erleichtern. Den Abschluss bilden schließlich grobe Eckdaten zur Mittelfristplanung.

Etablierte Instrumente nutzen

Für die Entwicklung der einzelnen Strategien eignen sich etablierte Instrumente der Strategieentwicklung, wie etwa PESTEL-Analyse, Porter's Five-Forces-Konzept, SWOT-Analyse, BCG-Portfolio, Ansoff-Matrix, Strategien nach Porter oder die Neun-Felder-Matrix von McKinsey, um nur einige zu nennen.

Da diese Instrumente für den Praxis-einsatz entwickelt wurden, können sie auch auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Gesellschaft hin angepasst werden.

Blieben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre FLF-Redaktion informiert nun auch täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.

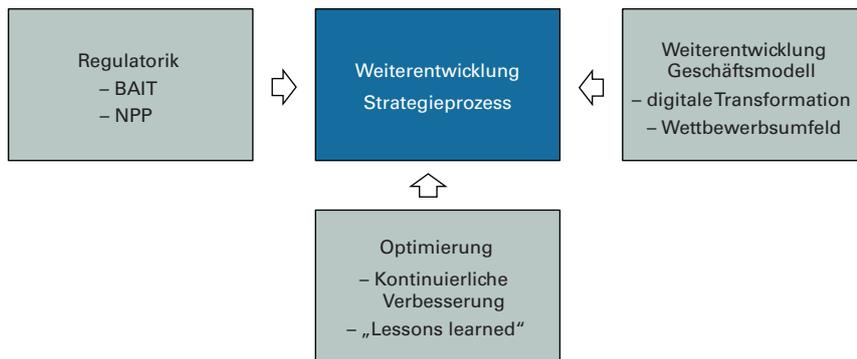
Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter

www.kreditwesen.de/tagesmeldungen

Abbildung 4: Neue Prozesselemente



Quelle: Deutsche Leasing

Die Phase der Beurteilung besteht im Wesentlichen aus Überprüfungen der Zielerreichung aus den Maßnahmen, der Strategiedokumente sowie der Mittelfristplanung. An diesem Punkt kommt der Geschäftsleitung eine zentrale Bedeutung zu. Sie ist gefordert, die bisherigen Annahmen kritisch zu hinterfragen und bei Bedarf Adjustierungen vorzunehmen beziehungsweise vornehmen zu lassen. Konkrete Auswirkungen hat diese Überprüfung auf Projektaktivitäten und die Aufstellung der Mittelfristplanung.

Auf die Beurteilung folgt die Phase der Anpassung. Wie der Name schon sagt, werden wesentliche Komponenten der strategischen Planung, etwa Einflussfaktoren und Annahmen der Geschäftsstrategie oder strategischen Ziele, angepasst. Dies gilt auch für das Projektportfolio und die Mittelfristplanung. Ebenso erfolgen die Aktualisierung der Strategiedokumente und deren Konsistenzprüfung. Diese Phase konzentriert sich auf die Sommermonate.

In der vierten und letzten Phase, der Erörterung und Kommunikation, stehen die Beschlussfassungen und die Kommunikation der erarbeiteten Inhalte im Mittelpunkt. Die Geschäftsleitung diskutiert und verabschiedet die Strategiedokumente und erörtert sie mit dem Aufsichtsorgan. Ist dieses absolviert, kann die Kommunikation der Strategien im Unternehmen erfolgen. Dafür sind die Monate August bis Oktober reserviert.

So wie regulatorische und geschäftliche Entwicklungen stetig voranschreiten, bleibt auch der Strategieprozess nicht stehen. Dabei sind drei wesentliche Treiber maßgeblich: Erstens entstehen über Novellierungen der MaRisk neue Anforderungen, die umzusetzen sind. Zweitens sorgt die gezielte Weiterentwicklung des Geschäftsmodells für neue Impulse. Und schließlich ergeben sich daraus Entwicklungen auf Basis kontinuierlicher Verbesserung (siehe Abbildung 4).

IT-Strategie und Neu-Produkt-Prozess

Eine wichtige neue regulatorische Anforderung sind die „Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT)³¹“. Der Regulator misst hierin dem Einsatz von Informationstechnik (IT) in den Instituten eine zentrale Bedeutung bei. Dabei fokussiert man auf die technisch-organisatorische Ausstattung der Gesellschaften. Auf Grundlage der BAIT hat die Geschäftsleitung demnach eine mit der Geschäftsstrategie konsistente IT-Strategie festzulegen, welche entsprechende Ziele und Maßnahmen darstellt. Inhalte sind etwa die IT-Governance, der Umgang mit IT-Risiken, Benutzerberechtigungen und IT-Projekten sowie Auslagerungen und der Fremdbezug von IT-Dienstleistungen. Für dieses Dokument gelten damit vergleichbare Vorgaben wie für die Geschäfts- und die Risikostrategie. Insofern ist es sinnvoll, diese in den bestehenden Strategieprozess aufzunehmen und so Synergien zu

erzielen. Bei der Deutsche Leasing Gruppe wurde die BAIT im Rahmen des Strategieprozesses 2017/18 berücksichtigt und wird zukünftig integraler Bestandteil sein.

Im Strategieprozess berücksichtigt wird ebenfalls der Neu-Produkt-Prozess (NPP) gemäß MaRisk.⁴⁾ Ausgangspunkt ist das Produkt- und Serviceportfolio einer Gesellschaft und dessen Weiterentwicklung. Neue Produkte oder neue Märkte erfordern ein Konzept mit Analyse des Risikogehalts und das Management der Risiken. Weiterhin ist ein Produktkatalog vorzuhalten, der regelmäßig zu überprüfen ist. Bei der Entscheidung hinsichtlich des Starts eines NPP haben die Geschäftseinheiten eine marktunabhängige Einheit einzubinden. Je nach organisatorisch-prozessualer Aufstellung der Leasing-Gesellschaft sowie der jeweiligen Auslegung ergeben sich hier durchaus Aufwände. Gleichzeitig bietet der NPP ein strategisches Steuerungselement und einen Werkzeugkasten zur zielgerichteten Weiterentwicklung der Produktpalette.

Da sich die Geschäftseinheiten im Rahmen des Strategieprozesses ohnehin mit der Produktentwicklung auseinandersetzen, bietet sich auch dafür eine prozessuale Integration an. Zudem ermöglicht die Abbildung von Produktvorhaben in den Strategiedokumenten eine Verkürzung des Prüfprozesses. Effizient und effektiv ist diese jedoch nur dann, wenn eine vorausschauende Produktplanung möglich ist. Dies muss jede Leasing-Gesellschaft individuell für sich einschätzen.

Digitalisierung und stete Optimierung

Einer der wichtigsten Treiber von Geschäftsmodellen ist derzeit die Digitalisierung. Das betrifft nicht nur Finanzdienstleister, sondern auch deren Kunden. Gleichzeitig fällt es häufig schwer, relevante Veränderungen zu antizipieren, inhaltlich zu analysieren, für das eigene Geschäftsmodell zu bewerten und daraus geeignete Maß-

nahmen abzuleiten. Auch dabei kann der Strategieprozess eine wertvolle Unterstützung bieten. Die Deutsche Leasing Gruppe hat eine eigene Digital-Einheit zur Entwicklung innovativer digitaler Geschäftsmodelle gegründet.

Wesentliches Instrument zur Generierung entsprechender Impulse ist die Bestimmung von übergeordneten Suchfeldern im Rahmen der Trend- und Innovationsforschung. Über diese legt der Vorstand die Leitplanken der Projektarbeit fest und erzielt damit, unter Gewährleistung aller erforderlichen kreativen Denkfreiheiten, eine grundsätzliche strategische Konformität. Auch für solche innovativen Werkzeuge bietet der Strategieprozess eine geeignete Plattform. Nach dem erfolgreichen Erstdurchlauf wird die Suchfeldbestimmung ebenso Teil des Strategieprozesses.

Eine ernsthaft betriebene kontinuierliche Verbesserung ermöglicht es

schließlich, Strukturen und Prozesse gezielt weiterzuentwickeln, Synergien zu schaffen und Ressourcen besser einzusetzen. In der Deutsche Leasing Gruppe wird der Strategieprozess stetig weiterentwickelt. Gemeinsam mit den Steuerungspartnern, den Geschäftseinheiten als wesentliche Lieferanten sowie dem Vorstandsvorsitzenden erfolgt nach dem formalen Prozessabschluss im Herbst eine Beurteilung und gegebenenfalls Optimierung für den kommenden Prozessdurchlauf. Als wichtigster Stellhebel zeigt sich – wie häufig – die Kommunikation der Prozessbeteiligten untereinander, gefolgt von der Zeitplanung und den Dokumentationsanforderungen.

Die Formulierung tragfähiger Unternehmensstrategien und deren Umsetzung ist eine der Kernaufgaben der Geschäftsleitung von Finanzdienstleistern und grundlegend für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Dies hat der Regulator erkannt und über die MaRisk

inhaltliche und prozessuale Rahmenvorgaben entwickelt, die mit den betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen dennoch gut vereinbar sind. Thematisch getriebene Novellierungen der regulatorischen Vorgaben, wie die BAIT für technologische Aspekte, können die Stabilität von Geschäftsmodellen erhöhen. Gleichwohl ist darauf zu achten, das Regime auch für kleinere Gesellschaften handhabbar zu gestalten. Über Erfolg und Misserfolg entscheidet aber letztendlich das strategische Zielbild: „Wer nicht weiß, nach welchem Hafen er segelt, dem ist kein Wind der rechte.“ Das gilt für den Schiffseigner genauso wie für den Finanzier.

Fußnoten

- 1) Vgl. BaFin (2017): Erläuterungen zu den MaRisk vom 27. Oktober 2017, AT 4.2 Strategien.
- 2) KPI stehen für Leistungskennzahlen eines Unternehmens.
- 3) Vgl. BaFin (2018): Rundschreiben 10/2017 (BA) in der Fassung vom 14. September 2018.
- 4) Vgl. BaFin (2017): Erläuterungen zu den MaRisk vom 27. Oktober 2017, AT 8.1 Neu-Produkt-Prozess.



One tool for all applications

Front-Office


Middle-Office


Back-Office


Accounting


Controlling


DIE „end-2-end“-Softwarelösung für Absatzfinanzierung und Händlereinkauf

**CICone deckt von A bis Z
Ihre Geschäftsprozesse ab.**

Basierend auf Standardkomponenten lassen sich Ihre individuellen Anforderungen nahtlos in das Gesamtsystem integrieren. Der daraus resultierende hocheffiziente und präzise Workflow verschafft Ihnen einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil.

Sie wollen mehr erfahren? Kontaktieren Sie uns!



Bajuwarenring 12
D-82041 Oberhaching

fon: +49 89 63839-100
fax: +49 89 63839-101

info@cic-software.de
www.cic-software.de



21 – FLF 1/2019

19

Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Die rechtliche Freigabe ist für den Abonnenten oder Erwerber ausschließlich zur eigenen Verwendung.
Verlag für Absatzwirtschaft GmbH