

Congena (Herausgeber)

# Bank-Entwicklung

Strategien für die Bank der Zukunft

**GABLER**

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

**Bank-Entwicklung** : Strategien für d. Bank d. Zukunft /  
Congena (Hrsg.). – Wiesbaden :  
Gabler, 1986.  
ISBN 3-409-14702-0  
NE: Congena, Gesellschaft für Planung, Training und  
Organisation (München)



© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1986

Druck und Buchbinderei: Joh. Walch, 8900 Augsburg 21

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 3-409-14702-0

# Inhaltsverzeichnis

Die Autoren . . . . .	9
Vorwort . . . . .	15
Strategie und Zukunftsentwicklung	
<i>Hannes Androsch</i>	
Die Zukunft der Wirtschaft – eine Herausforderung für die Banken . . . . .	21
<i>Erich Priewasser</i>	
Das Geschäft der Kreditinstitute im Jahre 2000 – Ressourcen, Produkte, Märkte . . . . .	23
<i>Karl Peter Hasenkamp</i>	
Die Zukunft des Bankensektors in qualitativer und quantitativer Hinsicht . . . . .	63
<i>Hans Haumer</i>	
Die Zukunft der Kreditwirtschaft – Trends und Perspektiven . . . . .	81
<i>Eckhard Miketta</i>	
Aspekte der Bankentwicklung . . . . .	91
<i>Bernd Rudolph</i>	
Aufbau und Ablauf der strategischen Bankplanung . . . . .	111
<i>Herbert Durstberger</i>	
Die Strategische Planung bei US-Banken . . . . .	121
<i>Günter Hager</i>	
Instrumente und Vorgehen zur Entwicklung einer Corporate Identity . . . . .	133

## Organisation

*Eckhard Miketta*

Strategiegerechte Organisationsstruktur für Kreditinstitute . . . . . 151

*Dirk Petersen*

Reorganisation im Einvernehmen mit den Mitarbeitern . . . . . 167

*Helmuth Kaltenbrunner*

Entstehung, Aufbau und Anwendung einer Bankkostenrechnung . . . . . 177

*Norbert Grubmann*

Finanzplanung in einer österreichischen Bank . . . . . 185

*Jürgen Terrahe*

Bankautomation oder Automatenbank — Entwicklungen  
im electronic banking . . . . . 191

*Anton Mauerer*

Automation der Bankgeschäfte . . . . . 199

## Personal und Führung

*Rolf Heffner*

Banken im Wandel — Auswirkungen auf die Personalpolitik . . . . . 211

*Jürgen Backhaus*

Das Aus- und Weiterbildungssystem der Sparkassenorganisation . . . . . 225

*Ulrich A. Wever*

Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital  
Mitarbeiterförderung in einer großen Bank . . . . . 237

*Otto S. Wilkening*

So verhindern Filialleiter größere Markterfolge ihrer Kreditinstitute . . . . . 249

*Sigrid Karrer*

Führungsgrundsätze: leere Worte oder lebendige Praxis? . . . . . 259

*Günter Max Matthes*

Erfahrungen mit dem Instrument Führungsgrundsätze  
in einem Kreditinstitut . . . . . 271

*Rudolf Gründl*

Organisationsentwicklung in Kreditinstituten

— Fusion als Chance . . . . . 289

*Gerhard Schwarz*

Vom Mythos Geld zum plastic money . . . . . 297

Stichwortverzeichnis . . . . . 303



# Die Autoren

*Dr. Hannes Androsch*, Generaldirektor und Vorsitzender des Vorstandes der Creditanstalt-Bankverein, Wien

Jahrgang 1938, Promotion in Wirtschaftswissenschaften (1969, Dissertation über Investitionsplanung). Politische Karriere als Angehöriger der SPÖ über Mitgliedschaft als Abgeordneter im Nationalrat (1967) zum Finanzminister in der Regierung Kreisky (1970) und Vizekanzler (1976); Vorsitzender verschiedener internationaler Wirtschaftszusammenschlüsse (OECD, Weltwährungsfonds); seit 1981 Creditanstalt-Bankverein.

*Dr. Jürgen Backhaus*, Referent für Bildungsfragen beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband, stellvertretender Leiter der Sparkassenakademie, Bonn

Jahrgang 1942, Studium der Wirtschaftswissenschaften und Wirtschaftspädagogik (Diplomhandelslehrer 1968, Assessor des Lehramtes 1970, Dr. rer. pol. 1971). Seine Hauptarbeitsgebiete: Bildungspolitik, Personalauswahlverfahren, Unterrichts- und Kommunikationstechniken, Verhaltenstraining.

*Dr. Herbert Durstberger*, Gesellschafter der Congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, München

Jahrgang 1937, Studium der Betriebswirtschaft und Volkswirtschaft. Ab 1955 in der Österreichischen Länderbank, Wien in praktisch allen Sparten des Bankgeschäftes, mit besonderem Schwerpunkt im Kreditgeschäft tätig. Nach seinem Wechsel in die Erste österreichische Spar-Casse, Wien, 1964, implementierte er strategische und operative Steuerungsinstrumente. Daraus hat er für sein Wirken als Berater und Managementtrainer bei der Congena seit 1975 die Erkenntnis gezogen, daß nicht die Ausgefeiltheit eines technokratischen Konzeptes, sondern der Prozeß der Einführung mit den Beteiligten ausschlaggebend für die Bankentwicklung ist.

*Dr. Norbert Grubmann*, stellvertretender Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft, Budgetierung und Finanzplanung und verantwortlich für die Finanz- und Liquiditätsplanung der Ersten österreichischen Spar-Casse-Bank in Wien

Nach Abschluß des Mathematik-/Physikstudiums an der Universität Wien arbeitete er sieben Jahr lang als Operations-Research-Spezialist in der Industrie. Seit 1974 Mitaufbau einer neuen Finanzplanungsorganisation bei der Ersten österreichischen Spar-Casse-Bank. Seit einigen Jahren Lehrtätigkeit im Rahmen der Managementausbildung des Hauptverbandes der österreichischen Sparkassen.

*Rudolf Gründl*, Gebietsdirektor der Sparkasse Regensburg

In dieser Funktion ist er verantwortlich für 22 Geschäftsstellen im Stadtgebiet und ebenfalls zuständig für den Bereich Fortbildung und Training des Gesamtinstitutes. Von 1981 bis 1984 hat er an einem Ausbildungsprogramm zum Berater in Organisationsentwicklung teilgenommen und eine Ausbildung in Gruppendynamik absolviert.

*Günter Hager*, geschäftsführender Gesellschafter der Marketing- und Werbeagentur CMS, Wien und Mitglied des wissenschaftlichen Beirates des Hernstein Management Instituts, Wien

Er war lange Jahre in leitender Funktion bei Kreditinstituten tätig. Sein besonderes Interesse gilt kommunikationswissenschaftlichen und soziologischen Fragen. Er sieht den Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunftsbewältigung darin, daß man bei auftauchenden Widerständen nicht einfach (erleichtert?) sagt: „Es geht nicht“, sondern sich herausgefordert fragt: „Wie könnte das trotzdem gehen?“.

*Karl Peter Hasenkamp*, Geschäftsführer des Verbandes öffentlicher Banken, Bonn  
Nach dem Studium der Volkswirtschaft von 1967 bis 1981 Tätigkeit in verschiedenen Stabsabteilungen eines Kreditinstitutes.

*Dr. Hans Haumer*, Vorsitzender des Vorstandes der Ersten österreichischen Spar-Casse-Bank, Wien

Jahrgang 1940, Studium der Rechte an der Universität Wien (Promotion 1962), sozialwissenschaftliche Studien an der Universität Tübingen, Tätigkeit als Lektor für Sozialwissenschaften an der Universität Puerto Rico. 1964 bis 1966 Girozentrale und Bank der österreichischen Sparkassen, 1966 bis 1969 Mitarbeiter des internationalen Währungsfonds in Washington, D.C. Nach der Rückkehr baute er das internationale Finanzierungsgeschäft in der Girozentrale auf. Seit 1974 Mitglied der Geschäftsleitung der Ersten österreichischen Spar-Casse. Er bekleidet Funktionen in diversen anderen Instituten, ist Vizepräsident des Aufsichtsrates der Girozentrale, Präsident des Hauptverbandes der österreichischen Sparkassen und Mitglied einiger weiterer Aufsichtsräte sowie Vorsitzender des Kapitalmarktausschusses. Herr Dr. Haumer ist mit zahlreichen Publikationen und Vorträgen vorwiegend über wirtschaftliche Fragen an die Öffentlichkeit getreten.

*Rolf Heffner*, Lehrbeauftragter der Universität Ulm, naturwissenschaftliche Fakultät: Managementverfahren der Praxis

Jahrgang 1924, nach einer Banklehre 1952 bis 1974 IBM: Vertreter, Bankspezialist, Distriktsleiter, Vertriebsleiter DV, verschiedene Aufgaben in New Delhi und New York. 1970 Bayerische Hypotheken- und Wechselbank, München: Orgaleiter (1970 bis 1975), Vorstand (1975), Vorstand für Personal (Arbeitsdirektor) und Organisation (1977 bis 1984). Seit 1984 im Ruhestand.



*Helmuth Kaltenbrunner*, Leiter der Bilanz- und Steuerabteilung der Ersten österreichischen Spar-Casse-Bank, Wien

Nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften hat er in seiner mehr als zwanzigjährigen Tätigkeit im Rechnungswesen der ERSTEN in verantwortlicher Position wichtige Steuerungs- und Kontrollinstrumente entwickelt und eingeführt. Im Rahmen seiner Lehrtätigkeit wirkt er in der Fach- und Managementausbildung des Sparkassensektors mit und hält Seminare über operative Planung und Bankkostenrechnung an deutschen Managementinstituten.

*Sigrid Karrer*, Gesellschafterin der Congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, München

Sie arbeitet als Personaltrainerin auf den Gebieten Führung, verhaltensorientiertes Kundenberatertraining und Bürotechnologie. Durch ihre Arbeit möchte sie bewußt machen, daß Personalentwicklung mit der Entwicklung eigenen Sozialverhaltens beim Vorgesetzten beginnen muß, und Wege aufzeigen, wie durch angemessene Beachtung der Mitarbeiter, ihrer Interessen und ihres know-hows Innovationspotentiale im Unternehmen frei werden, die für die Meisterung der Zukunft unverzichtbar sind.

*Günter M. Matthes*, Geschäftsführender Gesellschafter der Congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, München

Nach dem Studium (Dipl.-Ing.) seit 1973 in der Beratung, beschäftigt er sich schwerpunktmäßig mit den Aufgaben von Organisation und Führung. Sein Anliegen ist dabei, die unternehmensinternen Kräfte zu mobilisieren und auf das gemeinsame Ziel hinzulenken.

*Anton Mauerer*, Mitglied des Vorstandes der Stadtparkasse München

Jahrgang 1937, nach der Ausbildung zum Bankkaufmann in verschiedenen Bereichen der Stadtparkasse München tätig, zuletzt als Leiter der Organisations- und Planungsabteilung. Seit 1977 Mitglied des Vorstandes und unter anderem zuständig für Immobilien, Verwaltung, Organisation und EDV.

*Eckhard Miketta*, Geschäftsführender Gesellschafter der Congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, München

Seit 18 Jahren Unternehmensberater, 1970 gründete er zusammen mit weiteren Partnern die Congena GmbH. Er arbeitet in der Industrie und bei Banken auf den Gebieten strategische Führung, Organisationsplanung und Personalentwicklung.

*Dirk Petersen*, Gesellschafter der Congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, München

Nach dem Studium (Diplom-Wirtschaftsingenieur) Tätigkeit als Unternehmensberater mit den Arbeitsschwerpunkten strategische und operative Planung, Struktur- und Ablauforganisation, Controlling und Kostenrechnung.

*Professor Dr. Erich Priewasser*, Philipps-Universität Marburg, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Abteilung für Betriebswirtschaftslehre II  
Jahrgang 1941, Studium und Promotion an der Wirtschaftsuniversität Wien; 1970–1974 Leiter des Direktionssekretariats sowie der Abteilung Marketing des Hauptverbandes der österreichischen Sparkassen, Wien; seit 1974 Vorstand des Instituts für Bankbetriebslehre an der Philipps-Universität Marburg mit den Hauptarbeitsgebieten: Bankautomation, zukünftige Entwicklungsperspektiven des Bankenmarktes.

*Professor Dr. Bernd Rudolph*, Inhaber des Lehrstuhls für Kreditwirtschaft und Finanzierung an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität, Frankfurt am Main  
Seine Spezialgebiete sind Fragen der Investitions- und Finanzierungstheorie, der Bankplanung, der Bankaufsicht und der Kapitalmarktforschung. Die Verbindung zur Praxis wird neben Einzelprojekten durch das Bankwirtschaftliche Kolloquium an der Universität Frankfurt und die Mitarbeit an Arbeitstagen, Praktikerseminaren und Lehrgängen gepflegt.

*Dr. Gerhard Schwarz*, Dozent und freiberuflicher Berater und Forscher  
Jahrgang 1937, Promotion in Philosophie mit einer Arbeit über Humor und Liebe, Habilitation 1969 in Philosophie, 1980 in Gruppendynamik, seit 1970 freiberufliche Tätigkeit. Er entwickelte eine neue Methode der mehrdimensionalen Ursachenforschung.

*Dr. Jürgen Terrahe*, Mitglied des Vorstandes der Commerzbank AG, Frankfurt mit einem inländischen Regionalressort und dem Zentralressort Organisation und Betriebswirtschaft  
Nach dem Studium und der Promotion in Rechts- und Staatswissenschaften (1961) Eintritt in den Dienst der Commerzbank. Seine Ausbildung galt sodann dem Einsatz im inländischen Filialgeschäft und führte 1965 zur ersten verantwortlichen Führungsposition. Es folgten diverse Stationen und 1970 die Einsetzung als Generalbevollmächtigter für einen Regionalbereich in Westdeutschland. Seit 1971 ist er Mitglied des Vorstandes.

*Dr. Ulrich Wever*, Direktor der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank AG, München und seit 1978 Leiter der Mitarbeiterförderung  
Er ist über mehrere sehr unterschiedliche Berufsstationen zum Personalwesen gekommen. Als Personalleiter, vor allem aber als Managementtrainer bei der IBM hat er sich intensiv mit dem Managementprozeß beschäftigt. Schwerpunkt seines Interesses und seiner Bemühungen ist die Verzahnung von Personalpolitik und Management.

*Otto S. Wilkening*, Gesellschafter der Congena Gesellschaft für Planung, Training und Organisation mbH, München

Er arbeitet als Unternehmensberater und Personaltrainer vor allem auf den Gebieten Innovations- und Personalmanagement sowie Personalentwicklung von Führungskräften und Kundenberatern. Seine Arbeitsschwerpunkte sind dabei Auswirkungen des Electronic Banking auf das zukünftige Personalmanagement, Bewältigen neuer Arbeitsanforderungen durch Personalszenarien, vorausschauende Personalentwicklungskonzeptionen für marktnahe Kundenberatung im Privat- und Firmenkundengeschäft, Maßnahmen zur Kontrolle und Erfolgssicherung von Bildungsmaßnahmen.



# Aufbau und Ablauf der strategischen Bankplanung

Jede strategische Unternehmungsplanung befaßt sich in ihrem Kern mit

- der Analyse der Erfolgsquellen und
- der Entwicklung langfristiger Strategien zur Sicherung der Überlebensfähigkeit und des Wachstums des Unternehmens.

Objekt der strategischen Bankplanung ist ein Unternehmen, das Bankgeschäfte betreibt und damit insbesondere den Bestimmungen des Kreditwesengesetzes unterliegt. Strategische Bankplanung ist also die spezielle Ausprägung der strategischen Unternehmungsplanung in Kreditinstituten.

Die Notwendigkeit der Einführung einer strategischen Planung wird häufig aus den immer rascher wechselnden Umweltbedingungen der Unternehmen abgeleitet, aus dem verstärkten Konkurrenzdruck und nicht zuletzt aus dem steigenden Substitutionswettbewerb. Diese markantesten Gründe für die Implementierung strategischer Planungen lassen sich für den Bereich der Kreditwirtschaft bestätigen. Zu den wechselnden Umweltbedingungen rechnet auch der neue Bedingungsrahmen, den die KWG-Novelle dem Geschäftsentaltungspotential der Kreditinstitute umlegt. Das gilt für die strategische Ausrichtung der Auslandsaktivitäten ebenso wie für die Eigenmittelbeschaffung zur Erweiterung des Wachstumsspielraums. Der verstärkte Konkurrenzdruck wird von den Institutsgruppen und sogar zwischen den Instituten der einzelnen Gruppen beklagt. Zum Beleg des steigenden Substitutionswettbewerbs seien nur die Stichworte Versicherungssparen, Electronic Banking und Kreditkartengeschäft genannt, weil in diesen Bereichen die strategischen Schwachzüge der Kontrahenten derzeit besonders deutlich hervortreten.

## 1. Abgrenzung zu anderen Planungsbereichen

Jeder Bankleiter muß zwangsläufig in unregelmäßigen Abständen sogenannte taktische, operative, langfristige und strategische Planungsziele entwickeln und verfolgen. Diese Begriffe werden zwar in Planungsdiskussionen häufig verwendet; dennoch besteht keineswegs Einstimmigkeit darüber, was im einzelnen damit gemeint ist. Ich möchte daher zunächst versuchen, auf diese Einstimmigkeit hinzusteuern. Die Darstellung 1 gibt eine Übersicht über die anzusprechenden Planungsinstrumente.

Zunächst einmal kann man von einer taktischen Planung oder ebenso von einer Disposition sprechen, wenn kurzfristige Maßnahmen zielgerichtet und rational vorbereitet und durchgeführt werden. Die Planung ausreichender, aber nicht überschüssiger Mindestreserven ist ein typisches Beispiel der Disposition bzw. taktischen Planung.

<b>Planungsinstrument</b>	<b>Planungshorizont</b>	<b>Planungsbereiche</b>
<b>Taktische Planung</b>	bis 3 Monate	Liquidität Ergebnisbeiträge
<b>Operative Planung</b>	1 Jahr	Ergebnisbeiträge Gesamtergebnis
<b>Langfristplanung</b>	über 1 Jahr	Bilanzprognose Risikolenanalyse
<b>Strategische Planung</b>	über 1 Jahr	Ertragspotentiale Ressourceneinsatz

Darstellung 1: Abgrenzung wichtiger Bankplanungsinstrumente

Die operative Planung arbeitet Detailpläne für die kurzfristige Steuerung des Bankgeschäfts und die Budgetierung aus. Ein bemerkenswertes Instrument der operativen Planung im Kundenkreditbereich der Banken ist beispielsweise der sogenannte Zinsspiegel, der als Normalgrenze oder auch als absolute Preisuntergrenze für die Konditionenverhandlungen mit den Kreditnehmern eingesetzt wird. Ebenso ist die kurzfristige Erfolgsrechnung einer Bank dem Bereich der operativen Planung zuzurechnen, wenn diese Rechnung zur Planung und Kontrolle der Ergebnisbeiträge einzelner Kostenstellen, Regionalbezirke und Marktleistungsarten herangezogen wird.

Eine vorausschauende Bankleitung wird die operative Planung in jedem Fall um eine Langfristplanung ergänzen. In diese Langfristplanung müssen die technisch-organisatorischen wie die liquiditätsmäßig-finanziellen Bestände der Bank eingehen sowie die voraussehbaren Veränderungen dieser Bestände im Zeitablauf. Die Langfristplanung besteht in der Bank im wesentlichen aus einer möglichst exakten Fortschreibung wesentlicher Bilanz- und Erfolgspositionen in die Zukunft auf der Basis plausibler und sorgfältig geprüfter Annahmen. Dadurch werden mögliche Strukturprobleme aufgezeigt, z. B. die Ausschöpfung des Eigenkapitalgrundsatzes

oder die Belastung des Betriebsergebnisses durch den Personalkostenblock. Typisch für die Langfristplanung ist aber die Vorstellung des „business as usual“, also was wäre, wenn die Geschäftsaktivitäten so weitergingen wie bisher. Etwas boshaft spricht man daher von der Langfristplanung manchmal auch als „Vorwärtsbuchhaltung“. Das ist nicht ganz gerecht. Die Langfristplanung traditioneller Art gibt nämlich nicht nur eine Perspektive für eine stetige Entwicklung. Sie zeigt auch auf, welche Bedeutung und welche Risiken mögliche Abweichungen für die Ertragskraft und Struktur der Bank haben können. Damit wird erkennbar, welche Entwicklungen nicht eintreten dürfen, wo Vorsorge getroffen und wo rechtzeitig gegengesteuert werden muß.

Zweifellos wird man künftig auch im Rahmen einer strategischen Planung auf diese Strukturhochrechnungen nicht verzichten können.

Der Mangel der reinen Langfristplanung ist aber, daß sie aus sich heraus „keine Aussagen über

- die Schaffung und Erhaltung von möglichst hohen und sicheren Ertragspotentialen erlaubt
- und damit nicht die notwendige Entscheidung über Alternativen bei der Ressourcenverwendung unterstützt“.<sup>1)</sup>

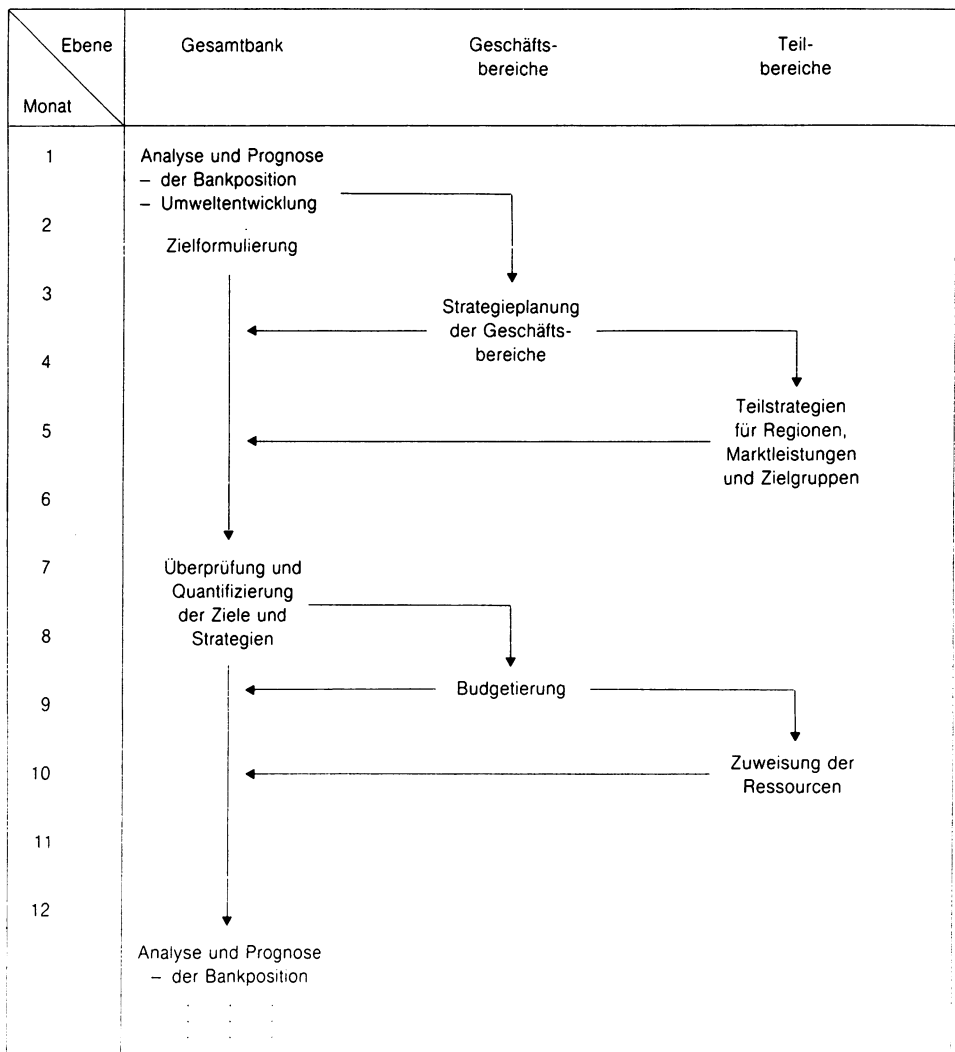
Die Ausgangsfrage der strategischen Bankplanung ist weiter gefaßt. Sie fragt, welche Marktleistungsarten, welche Regionen und welche Kundengruppen in Zukunft vermutlich am attraktivsten sein werden. Sie fragt weiter, wie die Bank gegenüber ihren Konkurrenten nachhaltige Vorteile im Hinblick auf diese Marktleistungen in bestimmten Regionen und gegenüber bestimmten Kunden erringen kann. Und weil die Bank diese Vorteile vermutlich nur mit beträchtlichen Kosten realisieren kann, und ihre finanziellen, sachlichen und personellen Ressourcen beschränkt sind, muß sie Investitionsrechnungen anstellen und auf der Basis dieser Investitionskalküle ihre Mittel rational einsetzen, um ihren Entwicklungsprozeß in die Zukunft zu gestalten. Diesen Investitionskalkül stellt die strategische Bankplanung dar.<sup>2)</sup>

Aufgrund der Besonderheiten des Bankbetriebs ist die strategische Bankplanung in der Regel wesentlich komplexer als die strategische Planung anderer Unternehmen. Es seien in Erinnerung gerufen die typischen Ausgangsdaten für das Bankmanagement, nämlich

- die Unstofflichkeit der Bankleistungen,
- die mangelnde Speicherbarkeit der Bankleistungen,
- der Zwang zur Ausrichtung der Bankkapazität an der erwarteten Maximalbelastung,
- die Verflochtenheit bankbetrieblicher Leistungen und
- der Dualismus der Bankleistungen.

Nicht die Methode der strategischen Planung an sich, sondern die aus diesen bankbetrieblichen Besonderheiten resultierenden Probleme führen zur besonderen Komplexität der Planung im Bankbetrieb.

Wir müssen also von der Prämisse ausgehen, daß Bankplanungen komplexe Planungsrechnungen sind, und daß daraus ein gewisser Zwang zur Organisation und zur Formalisierung des Planungsablaufs folgt. Diese Überlegung stellt die Basis für den Grobaufbau eines Planungszyklus dar, wie er in der Darstellung 2 skizziert ist. Ich will versuchen, anhand dieser Skizze die typischen Teilschritte bei der Durchführung einer strategischen Bankplanung zu erläutern.



Darstellung 2: Grobaufbau eines Planungszyklus



## 2. Ablauf der strategischen Bankplanung

Jede strategische Planung setzt an bei einer Analyse des Ist-Zustandes der Bank einschließlich der Analyse der für die Bank relevanten Umwelt, insbesondere der

<div style="text-align: right;">Zielgruppen</div> <div style="text-align: left;">Leistungsprogramm</div>	Privatkunden mit einem Konto	Privatkunden mit mehreren Konten	Firmenkunden nach Regionen I II III			Kredit- institute
Geldanlagen bei der Bank						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sichtgelder</li> <li>- Termingelder</li> <li>- Spargelder</li> <li>- Bankobligationen</li> </ul> Vermittelte und verwaltete Geldanlagen						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edelmetalle</li> <li>- Effekten</li> <li>- Beteiligungen</li> </ul> Finanzierungen durch die Bank						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realkredite</li> <li>- Programmkredite</li> <li>- Kontokorrentkredite</li> <li>- Sonstige Kredite</li> </ul> Vermittelte und verwaltete Finanzierungen						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kreditleihen</li> <li>- Exportkredite</li> <li>- Treuhandkredite</li> <li>- Eurokredite</li> <li>- Effektenemission</li> </ul> Zahlungsverkehr						
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inland</li> <li>- Ausland</li> </ul>						
Beratung und Serviceleistungen						

Darstellung 3: Die Bildung strategischer Geschäftseinheiten

<p>Firmenkundengeschäft</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Investitionsgüter &amp; Chemie</li> <li>– Automobil &amp; Luftfahrt</li> <li>– Bergbau &amp; Metall</li> <li>– Konsumgüter</li> <li>– Handel</li> <li>– Energie</li> <li>– Transport</li> <li>– Elektronik</li> </ul>
<p>Geld- und Devisenhandel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Bankenhandel</li> <li>– Marketing-Kunden</li> <li>– Geldhandel/Wertpapiere</li> </ul>
<p>Auslandsgeschäft/Electronic Banking</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Exportfinanzierung</li> <li>– Handelsfinanzierung/Dokumentengeschäft</li> <li>– Korrespondenzbanken</li> </ul>
<p>Immobilienfinanzierung</p>
<p>Leasing</p>

Darstellung 4: Geschäftsbereichsgliederung bei der Chase Bank AG (Stand: Mai 1983)

Wettbewerbsposition. Die Analyse des Ist-Zustandes muß ergänzt werden um eine Prognose der relevanten Umweltentwicklung, wofür sich die Szenario-Technik als geeignetes Analyseinstrument herausgebildet hat. Auf der Ebene der Gesamtbank schließt sich

- erstens die Zielplanung an, die den gewünschten zukünftigen Zustand des Kreditinstituts beschreibt, und
- zweitens die Strategieplanung, die die Weichenstellung für die langfristige Entwicklung des Kreditinstituts ermöglichen soll.

Daraus folgt unmittelbar, daß strategische Planung ein höchst individueller und

nicht programmierbarer Vorgang ist. Planungsrezepte und Planungsanregungen können nur die Hülse des Planungsablaufs und die Organisation der Planung betreffen. Inhaltlich ausgefüllt werden muß jede strategische Planung im Hause selbst und möglichst unter Einbeziehung zahlreicher Mitarbeiter. Aus diesem Kommunikationsprozeß folgt dann im besten Fall als Ergebnis der Grobumriß einer Gesamtstrategie der Bank.

Die Gesamtstrategie muß im zweiten Schritt konkretisiert werden für die sogenannten strategischen Geschäftseinheiten (Geschäftsbereiche). Ein strategischer Geschäftsbereich stellt dabei die gedankliche Verbindung zum Beispiel einer hinreichend abgrenzbaren Kundengruppe mit Teilen des Bankleistungsprogramms in bestimmten geographischen Einheiten dar. Darstellung 3 soll einen Eindruck von den formalen Möglichkeiten der Bildung strategischer Geschäftseinheiten geben, wenn nach den Marktleistungen, den Regionen und den Kundengruppen unterschieden wird. Jedes Kästchen stellt ein Geschäftsfeld dar. Ob es auch organisatorisch als Geschäftsfeld behandelt wird, richtet sich nach seinem Volumen und seinem geplanten Wachstum. Darstellung 4 zeigt, daß ganz offensichtlich zum Beispiel die Chase Bank bei ihrer Industriegliederung des Firmenkundengeschäfts gerade von solchen strategischen Überlegungen ausgegangen ist.

Die Entwicklung optimaler Teilstrategien setzt insbesondere Kreativität, Phantasie und ein gutes Einschätzungsvermögen der Umweltentwicklung sowie der Wettbewerbsentwicklung voraus. Die Teilstrategien sind daher sinnvollerweise dezentral zu entwickeln bzw. zumindest in Zusammenarbeit mit den für die Teilmärkte zuständigen Mitarbeitern. Sonst wird der Motivationsfunktion der strategischen Planung nicht entsprochen mit der Gefahr, daß nur in die leere Schublade geplant wird.

Die Teilstrategien müssen im nächsten Schritt (das zeigt wieder Darstellung 2) auf der Ebene der Gesamtbank zusammengefaßt werden, was gegebenenfalls Änderungen und Neuformulierungen erforderlich macht, wenn die Strategien nicht miteinander kompatibel sind. Nach der Überprüfung und Quantifizierung der Ziele (Unternehmensziele, Teilziele) und Strategien (Gesamtstrategie, Teilstrategien) ist dann die strategische Planung im eigentlichen Sinn abgeschlossen. Die strategische Planung setzt sich in der operativen Planung fort, in Darstellung 2 angedeutet durch die Budgetierung und Zuweisung der Ressourcen.

Die Kreditinstitute werden derzeit mit guten Vorschlägen zu Planungsüberlegungen, zu Informationssystemen, zum Aufbau von Datenbanken usw. in gewisser Weise überfüttert, so daß vermutlich viele Bankplaner dem formalen Schema der Darstellung 2 keine rechte Freude abgewinnen können. Der Grobaufbau des Planungszyklus in Darstellung 2 hat lediglich eine gedankliche Strukturierung zum Ziel und ist nicht als konkreter Vorschlag zur Organisation der strategischen Planung in einer bestimmten Bank entwickelt worden.

Das für Planungsfragen zuständige Vorstandsmitglied einer Großbank hat einmal zu diesem Problem der Formalisierung von Planungssystemen sehr deutlich Stellung genommen:

„Die Frage nach den Anforderungen an die strategische Planung schließt nicht die Vorstellung ein, daß bei allen Kreditinstituten ein einheitliches System und auch eine einheitliche oder vergleichbare Organisation notwendig sei. Auch der zeitliche Ablauf des Planungsprozesses, d. h. in einem Durchgang oder nur schrittweise, mit oder ohne Hilfe von außen, ist kein Gegenstand eines zwingenden Anforderungskatalogs, ebenso nicht die Frage des Planungshorizonts oder des notwendigen Outputs an Zahlen und strategischen Kriterien als Basis für strategische Entscheidungen in der Führungsebene.

Strategische Planung kann man als Methode nicht einfach adaptieren oder „kaufen“. Man muß sich neben den in der Literatur und Praxis dargelegten und empfohlenen Methoden insbesondere mit dem Selbstverständnis des eigenen Hauses auseinandersetzen. Nur so kann aus dem strategischen Denken auch das strategische Führen erwachsen.

Mit anderen Worten: die strategische Planung muß geeignet sein, im Rahmen der vorhandenen Führungsstruktur und ihrer Fortentwicklung zur Festlegung von durchsetzbaren Prioritäten in der Geschäftspolitik zu führen. Eine haustypische oder „hausgemachte“ Methode, die deswegen keineswegs dilettantisch sein muß, kann besser sein als ein noch so gutes Rezept von außen; denn durchsetzbar ist in einer so entscheidenden Frage des Unternehmens nur das, was der Unternehmensphilosophie, dem Hausgeist, entspricht und ihn in seiner Entwicklung positiv, d. h. strategisch fördert, aber nicht überfordert“.<sup>3)</sup>

### 3. Zur Erfolgswirksamkeit der strategischen Bankplanung

Die Zurechenbarkeit eines Geschäftserfolgs zu einem Planungssystem ist im strengen Sinne nicht möglich. Das gilt für die Einführung einer Kosten- und Erlösrechnung ebenso wie für die Durchführung von Betriebs- und Zeitvergleichen und das gilt natürlich auch für die Einführung formaler Planungssysteme. Dennoch könnte man eine Aussage über den Erfolg der Einführung der strategischen Planung machen, wenn aufgrund einer empirischen Erhebung Daten über den Geschäftserfolg von Kreditinstituten vor und nach Einführung der strategischen Planung vorlägen: Leider ist das nicht der Fall, und leider kann man noch nicht einmal auf Zahlen aus den Vereinigten Staaten zurückgreifen, wo üblicherweise schon Quellen für Entwicklungen deutlich zutage treten, die in der Bundesrepublik Deutschland noch unter der Erde ihr Bett verbreitern.

Ich muß mich also darauf beschränken, einen Überblick über die möglichen Vorteile der strategischen Bankplanung zu geben:

Als Gründe für die Einführung der strategischen Planung werden genannt:

- Vermeidung von Gewinnrückgang,
- der zunehmende Umfang und die Komplexität der Geschäftstätigkeit der Banken,
- die gestiegene Konkurrenz,
- die Förderung des Dialogs über die zukünftige Unternehmensentwicklung im Haus,
- Schnelligkeit und Stärke der Änderung wichtiger Rahmenbedingungen für die Banktätigkeit.

Abgelehnt wird die strategische Planung im wesentlichen aus Gründen

- der Unvorhersehbarkeit wichtiger Umweltänderungen,
- des zu hohen Zeitaufwands,
- des Mangels an hinreichend qualifiziertem Personal,
- der fehlenden Unterstützung der Unternehmensleitung und
- der hohen Personalkosten für die gegebenenfalls notwendige Stabsabteilung.

Per Saldo dominieren inzwischen im US-amerikanischen Bankwesen die Befürworter der strategischen Planung.

Eine Untersuchung des Einsatzes der strategischen Planung in deutschen Unternehmen ist zu dem Ergebnis gekommen, daß zwar jedes zweite Unternehmen in den nächsten Jahren erhebliche Veränderungen für seinen Markt und seine Produkte erwartet, aber nur wenige Firmen sich mit langfristigen Strategien auf diese Entwicklung heute schon einstellen. Nur gut jedes vierte Unternehmen verfügt im weitesten Sinne über eine strategische Planung, und nur jedes fünfte orientiert sein Tagesgeschäft auch tatsächlich an dieser Langfristplanung.<sup>4)</sup>

Ergänzend ist darauf hinzuweisen, daß strategische Planung ein interner Planungsprozeß ist und nicht das Glanzpapier, auf dem nachher den Mitarbeitern und der Außenwelt ein schöner Plan präsentiert wird. Insoweit braucht man keine Komplexe zu bekommen, wenn man die beeindruckenden Glanzpapier- und Faltbogen betrachtet, die von Industrieunternehmen und neuerdings auch von einigen Kreditinstituten in Umlauf gebracht werden. Ich meine, daß insbesondere viele Nachteile für kleinere Institute dann vermieden werden können, wenn kein ausgebautes Planungssystem angestrebt wird, sehr wohl aber in Arbeitsgruppen für spezielle Fragestellungen das strategische Denken gepflegt, das heißt eine Unternehmensphilosophie entwickelt wird, Unternehmens- und Bereichsziele formuliert werden und daraus konkrete Planungen im operativen und taktischen Bereich abgeleitet werden. Dennoch ist selbstverständlich strategische Planung weder in der Form einer geschlossenen Planungskonzeption, noch als Heuristik eine hinreichende Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung einer Bank, das heißt es gibt keine Erfolgsgarantie, durch strategische Planung die wirtschaftliche Zukunft der Bank in jedem Fall zu sichern. Aber man muß heute mehr und mehr erkennen, daß strategische Planung eine notwendige Voraussetzung dafür ist; das bedeutet, daß es in Zukunft einen planmäßigen geschäftlichen Erfolg eigentlich nur noch dann geben kann, wenn die einzelne Bank den Begriff der Universalität nicht mehr in der Weise auslegt, daß möglichst jedes sich bietende Geschäft abgeschlossen und möglichst weitgehend expandiert wird. Vielmehr sind sinnvolle Ziele und Strategien zu entwickeln, mit deren Hilfe in der Bankenlandschaft besondere Ertragssegmente ausgemacht und ausgeschöpft werden können.

Ich hoffe, daß die vorgetragenen Überlegungen einen kleinen Einblick in die formalen Methoden der strategischen Planung geben können und dazu anregen, diese Notwendigkeit in konkrete Geschäftspolitik umzusetzen.

- 1) H. Zapp, Bedeutung der Strategischen Planung für die Geschäftspolitik der Banken, in: H.-J. Krümmel und B. Rudolph (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt a. M. 1983, S. 33
- 2) B. Rudolph, Instrumente der strategischen Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen, in: H.-J. Krümmel und B. Rudolph (Hrsg.), Strategische Bankplanung, a.a.O., S. 67
- 3) H. Zapp, a.a.O., S. 37
- 4) Vgl. den Hinweis auf die Untersuchung von Werner Kirsch und seiner Beratungsgesellschaft in der Wirtschaftswoche vom 19.8.1983, S. 30ff.

# Stichwortverzeichnis

Ablauforganisation, siehe auch Organisationsstruktur, 42, 156, 159, 160, 161, 168, 169, 172, 173, 174, 250

Abschreibungsbedarf, 51

Arbeitsplatzentwicklung, 218, 219, 231, 234

Assessment Center, siehe auch Mitarbeiterentwicklung, 245

Aufbauorganisation, siehe auch Organisationsstruktur, 42, 105, 156, 160, 162, 163, 168, 169, 174, 175

Ausbildungsplätze, 219, 230

Automatischer Bankschalter (ATM), 26, 27, 29

Bankautomat, siehe auch Geldausgabeautomat, Kontoauszugsdrucker, 194

Bankautomation, siehe auch electronic banking, 191, 195, 199 – 207, 215, 216

Bankdienstleistungen, 22, 32, 86, 87, 89, 191 – 198

Bankenimage, 219

Bankenrecht, 54, 55

Banknähe, 34, 35

Bankstellen, 26, 27, 194, 217

Betriebskostenrechnung, 179, 184

Bildschirmtext (Btx), 30, 31, 193, 194, 195, 201, 203, 204

Bonitätsbeurteilung, 22

Cash management, 196

Computerunterstützte Arbeitsplätze, 38, 39

Corporate Identity, 133 – 148

Deckungsbeitragsrechnung, 177 – 184

Delphi-Methode, Delphi-Umfrage, 23, 104

Dezentralisierung, 123, 132

Eigenkapitalausstattung, 48, 75, 76

Electronic banking, 191 – 198, 299

Erfolgsfaktoren, 99 – 101, 253 – 256

Evolutionsfuturismus, 107

Finanzplanung, 185 – 190

Fristentransformation, 48, 50

Führungsinstrument, 134, 259, 260

Führungsgrundsätze, 259 – 270, 271 – 287

Führungskräfteschulung, 242, 243, 258

Führungsstil, 44

Fusion, 289 – 296

Gebührenpolitik, 30, 53

Geldausgabeautomat (GAA), 26, 27, 29, 199, 200, 202, 203

Innovationsbarrieren, 105, 106

Interbankaktiva, 39

Interbankpassiva, 39

Kartensysteme, 193  
 Kontenkalkulation, 181, 182, 184  
 Kontoauszugsdrucker, 201  
 Krisenfuturismus, 107  
 Kundenselbstbedienung, siehe auch Bankautomation, 204, 205  
  
 Leistungsverrechnung innerbetriebliche, 180  
 Lernen am Arbeitsplatz, 237  
 Lerntransfer, 242, 243, 244  
  
 Managementverständnis, 94  
 MIPS, 215  
 Mitarbeiterentwicklung, siehe auch Weiterbildung und Mitarbeiterförderung, 220, 221  
 Mitarbeiterförderung, siehe auch Mitarbeiterentwicklung und Weiterbildung, 237 – 248  
 Mobilität aktive/passive, 226, 227  
 Motivation, 238, 243, 255, 256  
  
 Nichtbanken, 57, 58, 73, 74, 83, 84, 197  
  
 Organisationsentwicklung, 289 – 296  
 Organisationskultur, 95 – 97, 126, 131, 134, 148, 151, 243  
 Organisationsstruktur, siehe auch Reorganisation, 151 – 165, 264 – 269  
  
 Paramonetärer Bereich, siehe Nichtbanken  
 Personalfluktuatation, 219  
 Personalpolitik, 219 – 223, 247, 248  
 Planfeld, 104, 105  
 Planungsinstrumente, 112, 168  
 Plastic money, 300, 301  
 Point of sale (POS), 28, 29, 193, 200, 201  
  
 Qualifikationsstruktur, 40, 231 – 236, 237  
  
 Refinanzierung, 85, 86  
 Reorganisation, 167 – 176  
 Respezialisierung, 43, 72, 81  
  
 Sozialprodukt, 58, 65 – 69  
 Sozialverhalten, 220 – 223  
 Strategische Planung, Strategische Bankplanung, 92, 93, 111 – 119, 121 – 132, 185, 187, 276  
 Szenario-Technik, 104, 114, 124  
  
 Telebanking, siehe Bildschirmtext  
  
 Universalbank, 81  
 Unternehmenskultur, siehe Organisationskultur  
 Unternehmensleitbild, 131, 144, 145  
 Unternehmensphilosophie, siehe Unternehmenskultur, Unternehmensleitbild  
 Unternehmensplanung, siehe Strategische Planung  
  
 Weiterbildung in der Sparkassenorganisation, 225 – 234  
 Wertberichtigungsbedarf, 51  
 Wertewandel gesellschaftlicher, 86, 102, 103  
  
 Zinsabkommen, 211, 212  
 Zinspolitik, 30, 53