

# Strategisches Bank-Controlling (I)

Heinz Benölken/Heinz Wings

Die Forderung nach dem Aufbau eines strategischen bankbetrieblichen Controlling wird heute weitgehend akzeptiert. Die praxisingerechte Realisierung bereitet aber häufig große Schwierigkeiten. Hier setzen die Autoren – ein Unternehmenberater und der Direktor eines Privatbankhauses – an. Gestützt auf einschlägige Projekterfahrungen in einer führenden Universalbank, beschreiben sie eine »praxiserprobte« Konzeption für ein strategisches Controlling in Kreditinstituten. Der Beitrag wird in einer der nächsten Ausgaben fortgesetzt.

»Auch wenn die Zahlen noch stimmen, kann die Zukunft eines Unternehmens schon verspielt sein.« (Professor Hill, Basel). Demzufolge hat strategisches Bank-Controlling die Aufgabe, die vorhandenen »Ertragspotentiale« (z. B. Wettbewerbsvorteile im Vertrieb in ertragsstarken Marktsegmenten) zu sichern und zusätzliche Ertragspotentiale (z. B. durch Sortimentsausweitung oder Aufnahme neuer Vertriebswege) zu entwickeln. Die langfristige Zukunftssicherung der Bank erfordert also die Entwicklung geeigneter Strategien, die für das operative Tagesgeschehen Kompaßfunktionen haben: Auf gesichertem strategischem Fundament läßt sich gut beurteilen, ob Entscheidungen die das Bank-Management unter dem Druck der Tagespolitik fällt, auch »strategisch passen«.

## Herausforderung der Kreditwirtschaft

Dieser Anspruch ist vor einem markt- und wettbewerbspolitischen Hintergrund zu sehen, der sich etwa durch folgende grobe Entwicklungslinien umreißen läßt:

- Enger werdende Teilmärkte;
- verschärfter Wettbewerb um knappe, vor allem kostengünstige Refinanzierungsmittel;
- erhöhte Konditionentransparenz der Kundschaft;
- relativ steigende Personal- und Sachkosten;
- zunehmende konjunkturell und/oder strukturell bedingte Schwächen der Kreditnehmer;
- gesteigerter Beratungsbedarf von Privat- und Firmenkunden;
- Schrumpfung von Produktdifferenzierungsmöglichkeiten gegenüber Wettbewerbern;
- zunehmende Bemühungen, die Banktechnologie als Akquisitionsinstrument zu nutzen bzw. einzusetzen;

- Ausdehnung des Wettbewerbs über das traditionelle Bankgeschäft hinaus, sei es, daß Kreditinstitute in andere finanzwirtschaftliche Bereiche diversifizieren oder sei es, daß Substitutionskonkurrenten (z. B. Handelsriesen) in traditionelle Märkte der Kreditwirtschaft (und auch verwandte Sektoren, wie z. B. der Assekuranz) hinein diversifizieren. Hier deutet sich eine Art Konvergenztheorie Kreditwirtschaft/Versicherungswirtschaft an.

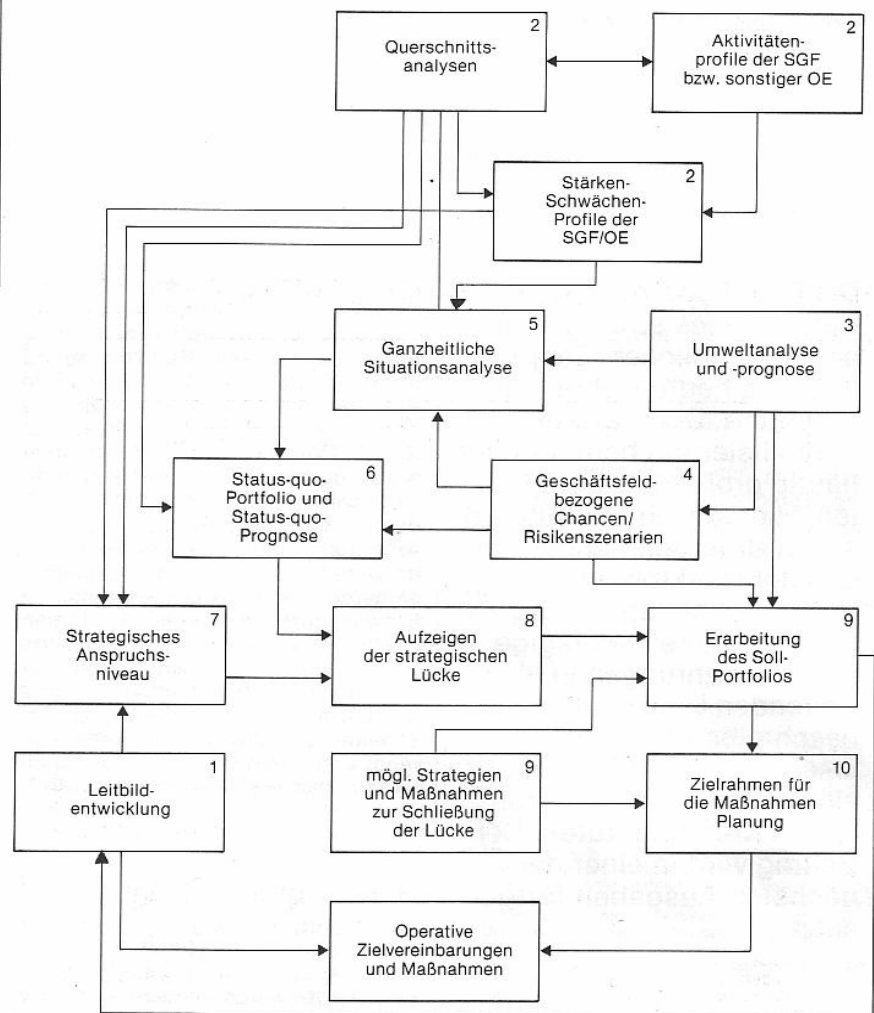
Dieses hier beispielhaft (und sicherlich nicht vollständig) skizzierte Umfeld verdeutlicht, daß das Bank-Management einer Gesamtstrategie bedarf, um seine Ertragspotentiale auch für die 90er Jahre zu sichern.

Strategie-Entwicklung ist aber nicht nur ein inhaltliches, sondern auch ein methodisches Problem: Wo ist anzusetzen, was ist zu beachten, welche Ergebnisse könnten herauskommen – ein unübersichtliches Glasperlenspiel? Eine gute Möglichkeit für den Aufbau eines strategischen Bank-Controlling ist methodisch durch eine Strategie-Entwicklung im Baukastensystem gegeben. So sind die einzelnen Planungsschritte leichter zu vollziehen, und so können für bestimmte Planungsaufgaben, die im Unternehmen nicht zu bewältigen sind, Consultants herangezogen werden, da der Bedarf an externer Beratungsleistung auf diese Art und Weise treffsicher identifiziert werden kann. Abbildung 1 zeigt Inhalt und Struktur eines solchen Baukastens.

## Strategie-Baustein 1: Leitbild-Entwicklung

Diskussionen zum Thema Leitbild geraten leicht in den Verdacht, in unternehmensphilosophische l'art-pour-l'art-Betrachtungen auszuarten. Dabei handelt es sich um ganz praktische Fragen:

Abbildung 1: Die zehn Schritte der strategischen Planung



● Was veranlaßt den Kunden, seinen Bedarf an finanziellen Dienstleistungen bei uns und bei unseren Kooperationspartnern (im Bauspargeschäft, im Versicherungsgeschäft z. B.) zu decken?

● Was hindert Kunden relativ am meisten, ihren Bedarf an Bankleistungen bei uns und bei unseren Kooperationspartnern (im Bauspargeschäft, im Versicherungsgeschäft z. B.) zu decken?

In der Pionierphase gibt es keine Probleme: »Wir sind angetreten als Großbank, Regionalbank, Privatbankiers, Teilzahlungsbank, Bausparkasse...« In der Reifephase könnte/sollte man fragen:

● Betätigen wir uns noch in ausreichend attraktiven Marktsegmenten, z. B. hinsichtlich

- Produkte?
- Kundenstruktur?
- Filialstruktur und Außendienstorganisation?

● »Verfügen wir in unseren »angestammten« Marktsegmenten noch über relative Wettbewerbsvorteile?«

● »Brauchen wir für die Zukunft ein ergänztes/verändertes/ganz neues Leitbild, um dem Unternehmen als Ganzem eine Richtung zu geben und seine Existenz langfristig zu sichern?«

Für eine zukunftsorientierte Leitbildentwicklung (Tabelle 1, Frage C) wären etwa folgende Fragen zu stellen:

- Was muß die Bank vom »alten« Leitbild her tun?
- Was kann die Bank vom Potential her tun?
- Was sollte die Bank von der Umwelt her tun?
- Was möchte die Bank zusätzlich vom Markt her tun?

### Strategie-Baustein 2: Stärken-Schwächen-Profil

Kernstück einer strategischen Bestandsaufnahme ist ein Stärken-Schwächen-Profil, und zwar jeweils getrennt für die wesentlichen Marktsegmente (»strategische Geschäftseinheiten«) und für die Bank als Ganzes. Gesamtbankbezogen wären etwa zu analysieren:

- Welche Dynamik kennzeichnet die Märkte und Marktanteile der Bank (z. B. in den vergangenen zehn Jahren)?
- Wie attraktiv sind die wesentlichen Marktsegmente der Bank unter

Wachstums-, Rentabilitäts- und Risikogesichtspunkten?

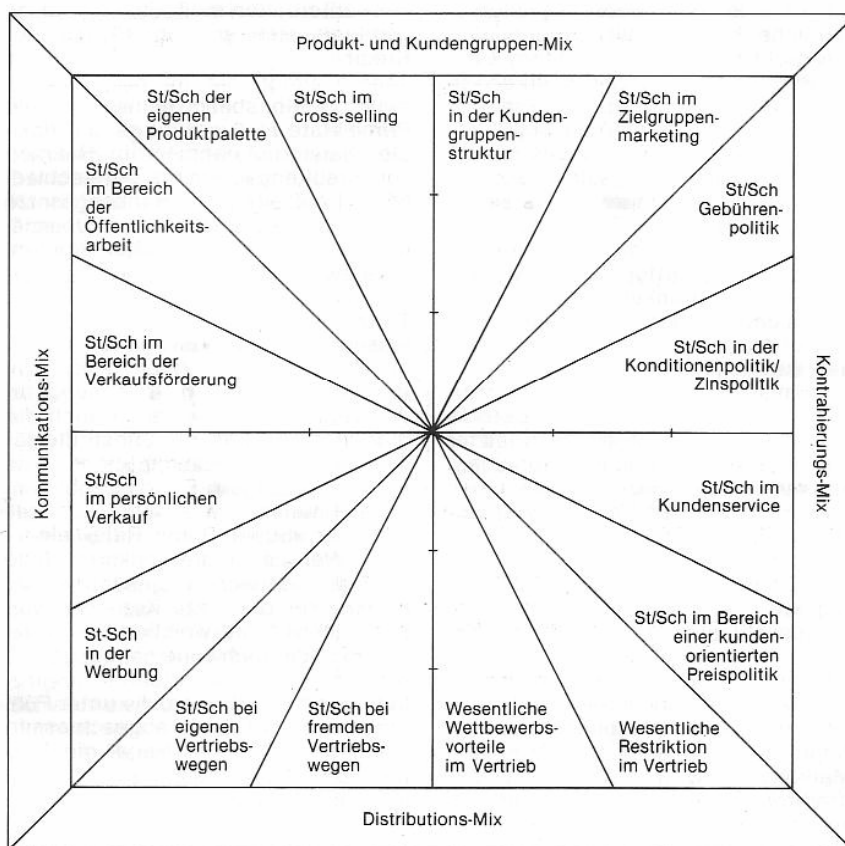
● Wie entwickelte sich die Refinanzierungsstruktur der Bank und welche Konsequenzen hat das im Hinblick auf Refinanzierungspotential, Rentabilität und Zinsänderungsrisiken?

● Wie entwickelten sich die Auslastungsgrade der Grundsätze I, II und III in der Vergangenheit und welche Ursachen sind dafür maßgeblich?

● Wie ist die Risikostruktur des Kredit-Portefeuilles zu beurteilen?

● Welche Kostenstruktur hat die Bank?

Abbildung 2: Stärken-Schwächen-Profil im Marketing-Mix-Modell



(St = Stärken; Sch = Schwächen. Die hier erwähnten St/Sch haben Beispielcharakter. Im Sinne einer markanten Prioritätssetzung ist eine Beschränkung auf die »wichtigsten« Punkte anzustreben.)

Tabelle 1: Leitbild-Schlüsselfragen

A	„Wozu sind wir (noch) da?“	Z. B. als Bausparkasse als universeller Anbieter von Bankleistungen in einer bestimmten Region
B	„Welche wesentlichen Ziele verfolgen wir im Einklang mit unserem Leitbild?“	Z. B. X % Wachstum, Y % $\emptyset$ Betriebsergebnis, Z % Return on Investment
C	„In welche Richtung wollen wir uns weiterentwickeln?“	Z. B. zu einer Vollbank, zu einer überregional tätigen Bank, zu einem „Financial Conglomerate“
D	„Welche Basisstrategien führen zu den Zielen?“	Z. B. kostengünstiger Allrounderanbieter an Privatkunden, Problemlöser für Firmenkunden
E	„Welche Prämissen/Restriktionen sind zu beachten?“	Z. B. Vermeidung direkter Konkurrenz mit Verbundpartnern

● Welche Stärken und Schwächen weist die Filialorganisation der Bank unter den Aspekten  
 – Markt- und Kundenorientierung,  
 – betriebswirtschaftlich-organisatorische Zweckmäßigkeit auf?

● Über welche Stärken und Schwächen verfügt die Bank in den Bereichen Aufbau- und Ablauforganisation, EDV-Organisation und Personalstruktur?

● Welches Image hat die Bank in der Öffentlichkeit? Hat sie ein Corporate-Identity-Defizit?

Für die Detailanalyse strategischer Geschäftseinheiten (SGE) ist zusätzlich zu untersuchen:

- Aufgaben der SGE (qualitativ);
- Quantifizierung der Aktivitäten der SGE;
- relative Bedeutung der SGE (Anteil an den Zahlen der Gesamtbank);
- Hauptwettbewerber;
- relativer Marktanteil, Marktattraktivität und Marktausschöpfung;
- derzeitiges Zielsystem.

Als SGE kommen primär Produktgruppen-Markt-Kombinationen (z. B. Realkredite in den regionalen Teilmärkten 1, 2 ... n), oder Kundengruppen-Markt-Kombinationen (z. B. Kundengruppe Privatkunden der Filialen a, b, ... n) in Betracht. Für jede SGE sind die wesentlichen Ausgangsdaten (z. B. Marktdaten, Bestandsgrößen, Erfolgsgrößen auf Deckungsbeitragsbasis), Marktkennziffern, mitarbeiterbezogene Kennziffern, Rentabilitätskennziffern in übersichtlichen »Aktivitätsprofilen« (die SGE auf einen Blick) darzustellen und in ihren Veränderungsdaten zu analysieren. Die Ergebnisse einer solchen Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich sowohl für SGE als auch für die Gesamtbank zusammenzufassen, z. B. in Form des folgenden, bereits maßnahmenorientierten Marketing-Mix-Modells.