

# Strategisches Bank-Controlling (IV)

Heinz Benölken/Heinz Wings

Aufbau und Realisation eines strategischen bankbetrieblichen Controlling stellen an alle Beteiligten hohe fachliche und psychologische Anforderungen. Die Autoren wollen Hinweise für die praktische Anwendung dieses Instrumentariums geben. Sie beenden damit ihre Ausführung in DIE BANK 12/84, 1/85 und 2/85.

## Strategie-Baustein 6: Status-quo-Prognose

Wie wird sich die Bank entwickeln, wenn weder zusätzliche Strategie-Entscheidungen getroffen noch Maßnahmen mit strategischen Auswirkungen ergriffen werden?

Für die Status-quo-Analyse (vgl. Abbildungen 9 und 10) sind z. B. folgende Fragestellungen relevant:

- Mit welcher Höhe des Personalaufwandes ist im Prognosezeitraum unter der Annahme eines alternativ konstanten/steigenden/sinkenden Personalbestandes und alternativ steigender jahresdurchschnittlicher Tarifierhöhungen zu rechnen?
- Mit welcher Höhe des Sachaufwandes ist unter der Annahme einer bestimmten technologischen Entwicklung im Prognosezeitraum zu rechnen?
- Welche alternativen Jahresüberschüsse ergeben sich aus den Teilergebnissen (Deckungsbeiträge I) der strategischen Geschäftsfelder (als Ergebnis des Status-quo-Portfolios) und der vorstehend erläuterten prognostizierten Entwicklung der Erfolgskomponenten sowie des neutralen Ergebnisses?
- Welche Eigenkapitalentwicklung läßt sich bei alternativen Gewinnverwendungs-/Thesaurierungsannahmen prognostizieren, und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die notwendige Kapitalzuführung von außen und für das vom Grundsatz I her mögliche bankbetriebliche Wachstum im Kreditgeschäft?
- Wie läßt sich dieses Wachstum im Rahmen der vorhandenen passivischen Produktpalette refinanzieren?

Hier sind zwar eine Fülle von Einzelprognosen zu erstellen, die jedoch mit straffen Entscheidungsbäumen

zu einem Szenario möglicher Teilprognosen mit wenigen entscheidungsfähigen Alternativen zusammenzuführen sind.

Im Rahmen der Status-quo-Prognose ist als Hilfsmittel wiederum die Portfolio-Analyse einsetzbar: Wie werden sich die SGE weiterentwickeln, wenn weder strategische Entscheidungen noch Maßnahmen getroffen werden? Die möglichen Bewegungsrichtungen (ggf. mehrere Varianten), ausgehend vom Ist-Portfolio, zeigt Abbildung 10.

Die Ergebnisse des Status-quo-Portfolios fließen, zunächst bewertet mit SGE-Deckungsbeiträgen, in die prognostizierten Betriebsergebnisvarianten ein.

## Strategie-Baustein 7: Strategisches Anspruchsniveau

Welches strategische Anspruchsniveau hat die Bank hinsichtlich

- Rentabilitäts- und
- Wachstums- bzw.
- Marktanteilsentwicklung

Im Regelfall entsprechen die Ergebnisse des Bausteins Status-quo-Prognose nicht dem Anspruchsniveau der Bank (vgl. Baustein Strategische Lücken-Analyse).

Es stellt sich die Frage, wie die vorstehenden Kriterien operational gestaltet werden können. Als Ausgangspunkt wird die »betriebsnotwendige Rentabilität« gewählt, aus der sich Ansätze für die Anspruchsniveaus hinsichtlich Wachstum bzw. Marktanteil ableiten lassen (vgl. Abbildung 12).

## Strategie-Baustein 8: Strategische Lücken-Analyse

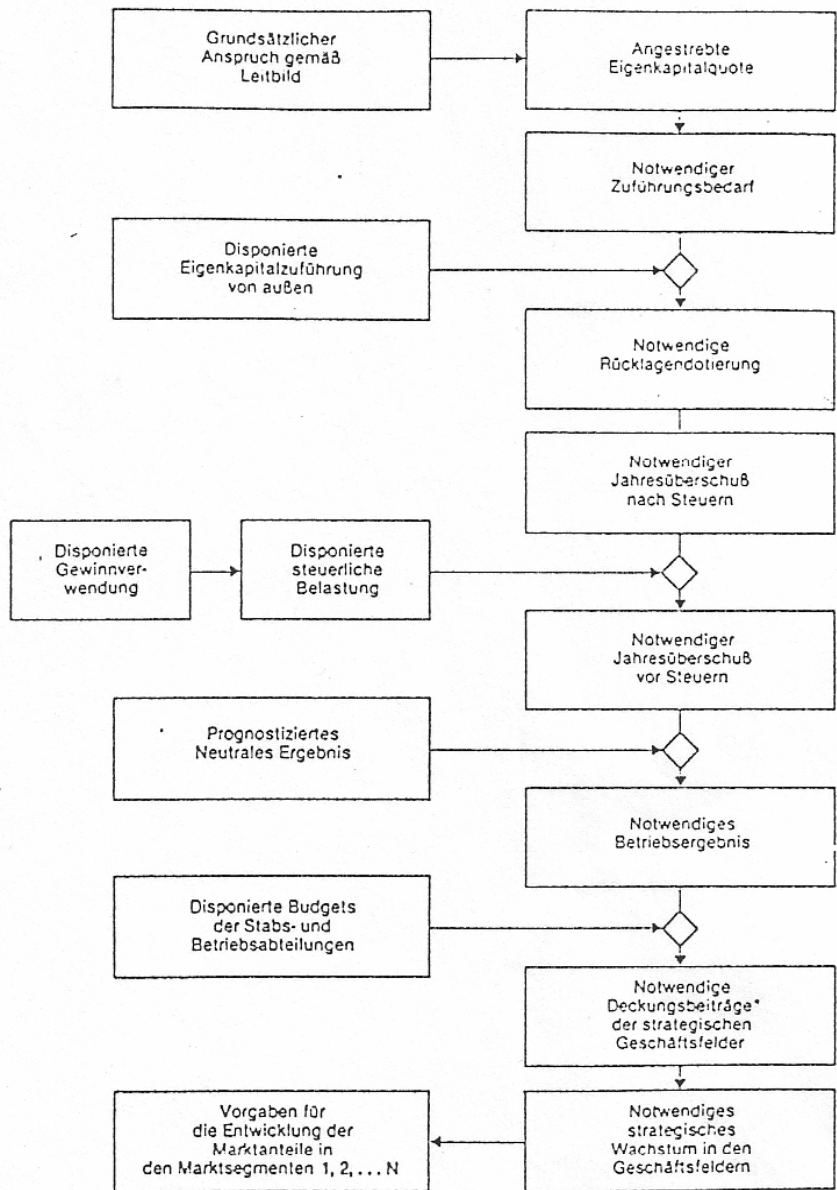
Sieht sich die Bank mit einer strategischen Lücke konfrontiert, und wie groß ist diese?

Abbildung 10: Strategisches Anspruchsniveau

Aus der Gegenüberstellung des strategischen Anspruchsniveaus und der Ergebnisse der Status-quo-Prognose lassen sich »strategische Lücken« ermitteln. Dabei kann eine weitere Konkretisierung einer ermittelten strategischen Lücke über die Ergebnisse der Bausteine Stärken-Schwächen-Analyse und Chancen-Risiken-Szenario erfolgen.

Praktikabel erscheint in diesem Zusammenhang folgendes Vorgehen:

1. Ermittlung der rentabilitätswirksamen Folgen der Veränderung des Ist-zum Status-quo-Portfolio.
2. Prognose der Personal- und Sachkosten für die Stabs- und Betriebsbereiche (Cost Centers).
3. Verbindung der Ergebnisse von 1) und 2), d. h. Ableitung der gesamtunternehmensbezogenen Rentabilitätsentwicklung auf der Basis von Status-quo-Bedingungen.
4. Konfrontation der »Status-quo-Rentabilität« des Gesamtinstituts mit dem im Baustein 7 artikulierten strategischen Anspruchsniveau: Damit ist die strategische Lücke – soweit sie die Rentabilität betrifft – abgeleitet. Diese strategische Lücke läßt sich auch rechnerisch ermitteln, wie in Tabelle 2 dargestellt.



\*) Hier sind Doppelerfassungen z. B. durch Überhangbewertungen zu vermeiden.

Tabelle 2: Rechnerische Ermittlung der strategischen Lücke

Jahr	Status-quo-Rentabilität	Ziel-Rentabilität	Strategische Lücke (2./1)
	1	2	3
1			
2			
3			
4			
5			

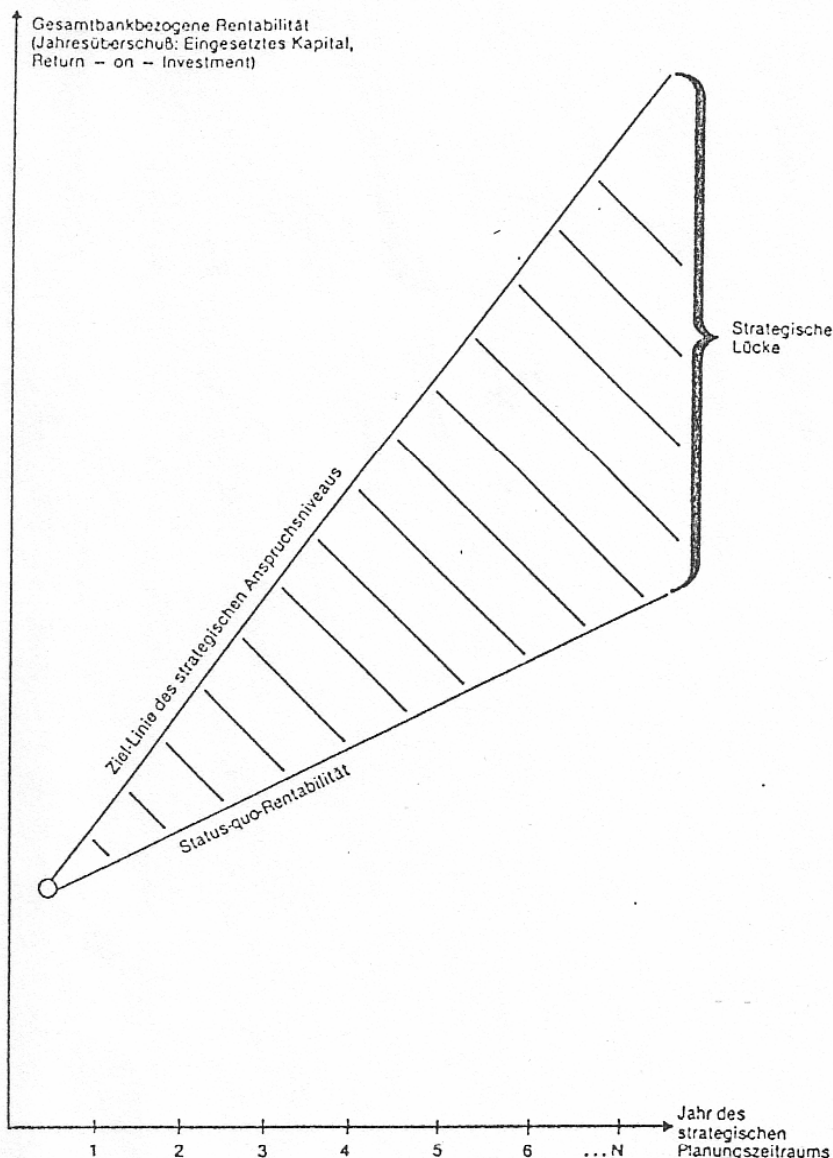
Strategie-Baustein 9: Strategien und Maßnahmen zur Schließung der Lücke

»Mit welchen gewählten strategischen Optionen kann die strategische Lücke geschlossen werden?«

Hier geht es besonders um folgende Einzelfragen:

- Welche strategischen Geschäftsfelder verfügen über durchschnittliche Marktattraktivitäten?

Abbildung 11: Strategische Lücke



- Sollen für vorhandene Kunden neue Produkte entwickelt werden? Beispiel: Das Angebot von Banksparrplänen mit Versicherungsschutz.
- Sollen die vorhandenen/neuen Produkte den vorhandenen/neuen Zielgruppen mit alter oder neuer Technik (z. B. durch Home-Banking) angeboten werden?
- Sollen neue Produkte für neue Zielgruppen entwickelt werden (Fall der vollen Diversifikation)?

### Baustein 10: Zielrahmen für die Maßnahmenplanung

»Wie können die Strategie-Entscheidungen in geeignete Maßnahmenpläne und geschäftsfeldbezogene Zielvereinbarungen umgesetzt werden?«  
Hier gilt grundsätzlich: Strategien können nur operativ realisiert werden. Dafür erforderlich sind im einzelnen:

- Festlegung geeigneter Maßnahmenpakete mit Projektverantwortlichen, Fortschrittskontrollen und festgelegten (Zwischen-)Ergebnis-Zeitpunkten, Einzelfragen u. a.:

- Braucht die Bank eine neue Marketingkonzeption?
- Eine neue Aufbauorganisation?
- Ist eine Gemeinkosten-Wert-Analyse erforderlich?

- Vereinbarung operativer Ziele für Geschäftsfelder, z. B. Jahresziele, Einzelfragen u. a.:

- Gibt es abgrenzbare Verantwortungsbereiche als Adressaten für Zielvereinbarungen?

- Sind die Daten des Rechnungswesens für eine Management-Erfolgsrechnung geeignet, z. B. im Sinne einer Deckungsbeitragsrechnung auswertbar?

- In welchen strategischen Geschäftsfeldern sind relative Wettbewerbsvorteile (RWV; relativ = im Regelfall gegenüber dem stärksten Wettbewerber) durch zieladäquate Maßnahmen zu verändern?

Hier sind strategische Basisentscheidungen mit langfristigen Wirkungen zu treffen. Ausgangspunkt ist ein Szenario der möglichen strategischen Optionen und eine Analyse der Ergebnisse bei der Wahl bestimmter Optio-

nen (Strategie-Entscheidung). Dabei kommt insbesondere der Entwicklung eines strategischen Ziel-Portfolios entscheidende Bedeutung zu (vgl. Abbildungen 13 und 14).

Bei den möglichen strategischen Optionen geht es um folgende Grundfragen:

- Sollen die vorhandenen Produkte neuen Zielgruppen (u. U. in neuen Regionen) offeriert werden?

Abbildung 12: Norm- bzw. Basisstrategien für einzelne Felder der Portfolio-Matrix

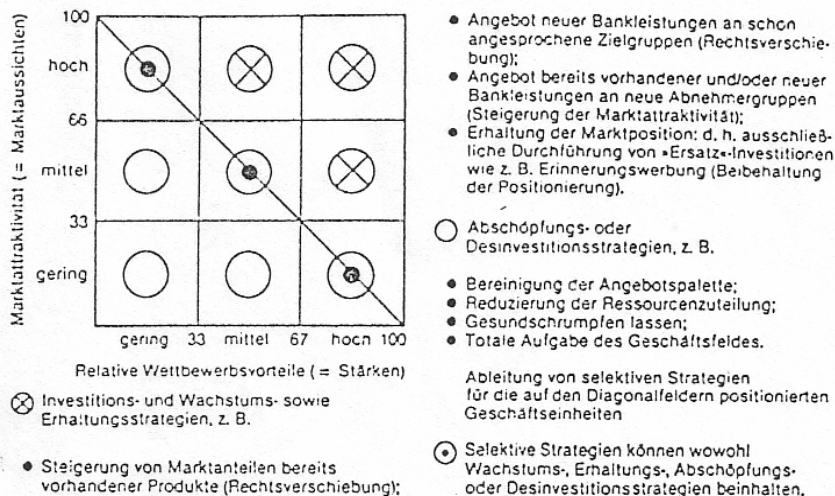
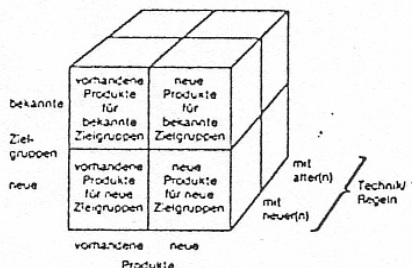


Abbildung 13: Optionsmatrix Kunde/Produkt/Technik



– Existiert ein operatives Planungssystem als Zielvereinbarungsprozeß (»Top-to-Down«/»Bottom-up«-Prozeß) mit Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen?

Die erfolgreiche Realisierung wird eingeleitet durch die zu treffende Ent-

scheidung sowie einen darauf aufbauenden zielorientierten Maßnahmenplan für jedes strategische Geschäftsfeld. Der entsprechende Beschluß als Ergebnis einer Strategieklausur könnte etwa in einem strategischen Aktivitätenprofil wie in Tabelle 3 dargestellt werden.

Tabelle 3: Strategisches Aktivitätenprofil

Geschäftsfeld	Ziele 1984 – 1990	Entwicklung 1975 – 1983
Wohnungsbaufinanzierung	ROI: 18,0 %	ROI: 15,5 %
Positionierung	DB II: 1,15 %	DB II: 1,05 %
Marktattraktivität	WR: 8,0 %	WR: 9,5 %
75 Punkte	MA: 30,0 %	MA: 29,0 %
40 Punkte		

Beschlußvorschlag

- Einrichtung eines Projektteams, das die vertriebspolitischen, verbundpolitischen, organisatorischen und rentabilitätsmäßigen Aspekte einer Intensivierung der Kooperation mit einer Bausparkasse und einer Lebensversicherung untersucht.
- Erarbeitung einer zielgruppenorientierten Marketingkonzeption (Vorlage: April 1985)

Maßnahmenplanung

Beschreibung der Maßnahmen	Termin	Verantwortlich
● Gemeinkostenwertanalyse in der Kontenverwaltung	Herbst 1985	UPL/Orga
● Umgehende Realisierung des neuen Kontoführungssystems »Darlehen«	bis VI/85	Orga/EDV/Finanzabt.
● Durchführung einer Marktstudie (mit externer Unterstützung)	bis III/85	Marketingabt.

ROI = Return on Investment; DB II = Deckungsbeitrag II in % der 2-Bilanzsumme;  
WR = Wachstumsrate P. A.; MA = Marktanteil

Fragen der Projektorganisation

Für die organisatorische Durchführung eines Projektes »Strategische Planung« gilt grundsätzlich:

● Strategische Planung ist in erster Linie eine Aufgabe des Top-Managements und damit primär zentralisiert.

● Da aber auch die strategische Planung vom Gesamtunternehmen getragen werden muß, ist trotzdem eine weitgehende Beteiligung der wesentlichen Abteilungen der Bank erforderlich, zumal das auch befruchtend auf deren notwendiges Engagement im Bereich der operativen Planung wirkt.

● Die Federführung für den Aufbau der strategischen Planung sollte bei einer Stabsstelle (z. B. »Controlling«) liegen, die idealerweise dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt ist. Deren Aufgabenstellung liegt primär im methodischen Bereich, während inhaltlich die Markt- und sonstigen Fachabteilungen Impulse geben müssen.

Über die hier aufgezeigten Aspekte hinaus gibt es eine Reihe von möglichen Lösungsansätzen für die Projektorganisation, über deren Zweckmäßigkeit im Einzelfall zu entscheiden ist. Das betrifft z. B. folgende Fragen:

● Soll für den Aufbau der strategischen Planung zusätzlich und zeitlich begrenzt ein Projektteam unter Beteiligung der wesentlichen Abteilungen eingerichtet werden? Ein solches Projektteam muß gegebenenfalls dem Leiter Controlling unterstellt werden. Zudem muß sichergestellt sein, daß die Mitarbeiter des Projektteams in dem erforderlichen Umfang für die strategische Planung freigestellt werden (über 50 Prozent der verfügbaren Arbeitszeit).

● Ist die Beteiligung eines externen Beraters erforderlich? Wieweit soll

## Ordnungspolitische Kritik an der Bundespost

der Beratungsauftrag gehen: Generelle Beratung in der Erarbeitung der Konzeption, nur Beauftragung des Beraters für die Lösung von Teilproblemen (Bausteine)?

- Soll die Entscheidung über die Ergebnisse der Planung durch das Top-Management im Rahmen einer Strategie-Klausur erfolgen? Soll das strategische Projekt u. U. in zwei Abschnitte getrennt werden, z. B. in der Form, daß in einer Strategie-Klausur Teil I lediglich eine Standortbestimmung (z. B. bis zum Baustein 5) erfolgt, während die Festlegung der strategischen Ziele und Maßnahmen einer Strategie-Klausur Teil II vorbehalten bleibt.

- Soll für die Durchführung der Strategie-Klausur ein externer Moderator engagiert werden?

Abschließend sei nicht verkannt, daß der Aufbau einer strategischen Planung einen sehr konflikträchtigen Prozeß darstellt, der für die langfristige Sicherung eines Unternehmens zwar unumgänglich ist, aber an alle Beteiligten hohe fachliche und psychologische Anforderungen stellt. Das gesamte Projekt kann nur gemeistert werden, wenn es von der Geschäftsleitung ohne Einschränkung getragen wird und wenn alle Mitglieder der Geschäftsleitung sich die damit verfolgten Ziele zu eigen machen.

### Literaturhinweise:

Heinz Benöken, Heinz Wings: Strategische Bankplanung, in: Controlling-Magazin, Nr. 6/1983  
 Hans-E. Böschgen: Strategische Planung im markt-orientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, Nr. 6/1983, S. 260 - 271  
 Matthias Haller: Assekuranz 2000. Jahresbericht 1982/83 des Instituts für Versicherungswirtschaft an der Hochschule St. Gallen  
 Vgl. Hans J. Krümmel, Bernd Rudolph (Hg.): Strategische Bankplanung. Vorträge und Berichte der Tagung Strategische Bankplanung am 30. 9. 1982, insbesondere die Beiträge von H. J. Krümmel (S. 13 - 30), H. Zapf (S. 31 - 48), B. Rudolph (S. 47 - 85), W. v. Schimmelmann (S. 165 - 181), M. Gömmel (S. 182 - 205)  
 Arbeitskreis „Planung in Banken“ der Schmalenbach Gesellschaft: Thesen zum Verkauf der Planung in einer Bank, in: Die Bank (1981), S. 63 - 67  
 Otmár M. Weigelt: Zur Entwicklung einer strategischen Bankplanung, in: Bank und Markt, Nr. 1/1984  
 H. Benöken, Bank-Szenario 1990, in: Bank und Markt (Veröffentlichung in Vorbereitung)

Im Ordo-Jahrbuch 1984\* hat Volker Emmerich in einem längeren Beitrag »Anmerkungen zu den Postfinanzen« veröffentlicht.

Die Zusammenfassung dieser Ausführungen, die auch im Hinblick auf das Expansionsstreben der »Postbankdienste« von großem Interesse sind, lautet:

»Die Deutsche Bundespost ist ein Sondervermögen des Bundes und rechtlich ein Teil der Bundesverwaltung. Wirtschaftlich gesehen ist die Bundespost jedoch das größte deutsche Unternehmen mit Umsätzen von fast 50 Mrd. DM. Die Bundespost hat rd. 550 000 Mitarbeiter und investiert im Jahr rd. 15 Mrd. DM. Ihre Gewinne belaufen sich auf mehrere Milliarden DM. Grundlage dieser ungewöhnlichen Stellung der Bundespost sind die beiden Postmonopole, nämlich das Briefmonopol und das Fernmeldemonopol. Die Bundespost wird darüber hinaus aber auch noch auf zahlreichen anderen Märkten im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft tätig.

Die Ertragslage der Bundespost ist sehr unterschiedlich: Während in den Briefdiensten herkömmlich hohe Verluste anfallen, werden in den Fernmeldediensten seit jeher gewaltige Überschüsse erwirtschaftet, die zur Deckung der Verluste bei den anderen Diensten eingesetzt werden. Es ist viel darüber gerätselt worden, warum die Bundespost lediglich im Fernmeldebereich hohe Überschüsse erzielt, in allen anderen Dienstzweigen (mit Ausnahme des Postsparkassendienstes) jedoch mit Verlust arbeitet. Als mögliche Ursachen hierfür werden die hohen politischen Lasten der Bundespost, die unnötige Weiterführung unrentabler Dienstzweige, die mangelnde Produktivität der Bundespost und ihre viel zu hohen Personal-

kosten genannt. Anstatt jedoch diese Verlustquellen zu stopfen, konzentrieren sich die Bemühungen der Bundespost seit jeher darauf, durch immer höhere Überschüsse in den Fernmeldediensten im Wege des internen Kostenausgleichs insgesamt ihre Eigenwirtschaftlichkeit sicherzustellen, vor allem auch um in der Lage zu sein, die hohen Ablieferungen an den Bund, die ihr kraft Gesetzes obliegen, aufzubringen. Die Berechtigung dieses von der Bundespost praktizierten internen Kostenausgleichs ist schon immer umstritten gewesen. Als Nachteile werden vor allem Verdrängungseffekte gegenüber der konkurrierenden Privatwirtschaft und Wettbewerbsverzerrungen zum Nachteil der deutschen Wirtschaft genannt. Deshalb stellt sich die Frage, ob der interne Kostenausgleich mit dem deutschen und dem europäischen Recht vereinbar ist. Obwohl die Gerichte bisher stets von der Zulässigkeit des internen Kostenausgleichs ausgegangen sind, dürfte diese Frage jedoch richtigerweise zu verneinen sein. Aus dem Blickwinkel des deutschen Verfassungsrechts ist vor allem problematisch, ob der interne Kostenausgleich mit dem Äquivalenzprinzip und mit dem Gleichheitssatz des Art. 3 GG zu vereinbaren ist; fraglich ist auch, ob für die entsprechenden Gebührenverordnungen der Bundespost eine ausreichende gesetzliche Ermächtigung vorliegt. Der interne Kostenausgleich dürfte aber darüber hinaus, jedenfalls in dem gegenwärtig praktizierten Umfang, auch gegen das Mißbrauchsverbot des Art. 96 des EWG-Vertrags verstoßen, da von ihm die Gefahr einer Verdrängung der privaten Konkurrenten der Bundespost droht. Konsequenterweise angewendet ist unsere Rechtsordnung folglich durchaus in der Lage, selbst dem Verhalten staatlicher Monopolunternehmen von der überragenden Größe der Bundespost wirksame Schranken zu ziehen.«

\* Emmerich, V. in: Ordo-Jahrbuch, Stuttgart, 1984, S. 43 - 49