

STRATEGISCHE BANKPLANUNG

von Dr. Heinz Benölken, Kiel und
Heinz Wings, Bad Mergentheim

Das derzeitige wettbewerbpolitische Umfeld der Kreditinstitute wird insbesondere geprägt durch:

- *Enger werdende Teilmärkte;*
- *Erhöhte Konditionentransparenz der Kundschaft;*
- *Relativ steigende Personal- und Sachkosten;*
- *Zunehmende konjunkturell und/oder strukturell bedingte Schwächen der Kreditnehmer;*
- *gesteigerten Beratungsbedarf von Privat- und Firmenkunden.*

Hieraus erwachsen den Banken unter anderem folgende Probleme:

- *Die Wachstumsraten schrumpfen in wichtigen Teilmärkten;*
- *Das Betriebsergebnis reduziert sich durch Rückgang der Erlöse und Anstieg der Kosten;*
- *Die Risiken im Kredit- und Beteiligungsportefeuille nehmen zu;*
- *Die Produktdifferenzierungsmöglichkeiten gegenüber dem Wettbewerb schrumpfen beträchtlich;*
- *Die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter erfüllt zum Teil die Anforderung des Marktes nicht.*

Diese veränderte bankbetriebliche Umwelt hat in der Kreditwirtschaft zu einer Verstärkung des Planungsbewußtseins beigetragen. Man versuchte zu agieren, anstatt zu reagieren; denn man kam zu der Erkenntnis, daß "Abwarten die Zukunft kosten kann". Das führte in vielen Instituten inzwischen zur Institutionalisierung eines Planungsinstrumentariums, das sich nicht nur auf operative Aspekte beschränkt (z. B. im Rahmen von Jahresplanungen), sondern auch die Frage nach dem "Quo vadis?" mit einschließt.

Nachfolgend werden einige wesentliche Bausteine einer bankbetrieblichen strategischen Planung diskutiert. Dabei steht die Anwendung der Portfolio-Analyse im Mittelpunkt der Ausführungen.

Der Baukasten der strategischen Bankplanung

Man kann eine strategische Planung, die das Kernstück eines zielorientierten Planungs- und Entscheidungsinstrumentariums in einem Wirtschaftsunternehmen darstellt, in folgende "strategischen Bausteine" gliedern:

- Strategischer Baustein 1: Entwicklung des Unternehmensleitbildes sowie eines global gehaltenen Zielsystems.
- Strategischer Baustein 2: Erarbeitung einer Stärken-Schwächen-Analyse (Unternehmensanalyse).
- Strategischer Baustein 3: Analyse und Prognose der relevanten bankbetrieblichen Umwelt.



Dr. Heinz Benölken (o. beim Controller-Congreß) ist Leiter der Abteilung Planung und Kontrolle der Provinzial Versicherungsgruppe in Kiel.



Dipl.-Kfm. Heinz Wings ist als Prokurist des Bankhauses Partin & Co., Bad Mergentheim, zuständig für den Bereich Controlling und Organisation.

Beide Autoren haben in den Jahren 1980-81 maßgeblich an der strategischen Gesamtplanung einer bedeutenden Univerbank mitgearbeitet. Der folgende Beitrag stützt sich zum weitaus überwiegenden Teil auf die bei diesem Projekt gewonnenen Erfahrungen.

Gesamtbankbezogene Stärken bzw. Schwächen lassen sich durch die Analyse der durchgeführten Zeitvergleiche, durch Vergleich der institutsspezifischen Werte mit Konkurrenzergebnissen oder mittels Plan-Ist-Vergleichen ableiten.

Geschäftsfeldbezogene Analysen
 Wenn man die "Wurzeln" der gesamtbankbezogenen Stärken und Schwächen ausfindig machen möchte, muß man eine Ebene tiefer ansetzen, d. h. es sind die Aktivitäten einzelner Geschäftsfelder zu analysieren. Aufgabe von "Aktivitätenprofilen" ist es, die Entwicklung einer SGE anhand der wesentlichen Daten für einen bestimmten Zeitraum aufzuzeigen. Ideal wäre es, wenn es möglich wäre, neben sparten- und regionalbezogenen Aktivitätenprofilen auch kundengruppenbezogene Aktivitätenprofile zu entwickeln. Es sollte deshalb diskutiert werden, welche Aktivitätenprofile unter strategischen Aspekten sinn-

voll erscheinen und wie ihre "Machbarkeit" zu beurteilen ist. Denkbar wäre:

- Erarbeitung von Aktivitätenprofilen für die einzelnen Produkt-Markt- bzw. Produktgruppen-Markt-Kombinationen, z.B. Agrar-, Real-, Kontokorrent- und Kommunalkredite in den Teilmärkten 1,...n. Nachteil: cross-selling-Aspekte werden nur unzureichend berücksichtigt.
- Aktivitätenprofile für die Organeinheiten/Vertriebsschienen, wie z. B. Filialbereich, Direct-mail, freie Handelsvertreter, usw.
- Aktivitätenprofile für die wesentlichen Kunden-/Marketing-Zielgruppen in verschiedenen Teilmärkten einschließlich Cross-selling-Analyse.

U. E. ist es sinnvoll, das "Produkt-Markt-Portfolio" als Basis für die Erarbeitung eines "Kundengruppen-Markt-Portfolio" zu erstellen.

| Hauptkriterien | Einzelkriterien | Maßgröße | Jahr 1 | Jahr 2 | Jahr n | %uale Verändg. von 1-n | ø %uale Verändg. p. a. |
|---------------------------------|---|----------|--------|--------|--------|------------------------|------------------------|
| Ø Anzahl | der Kunden | Stck. | | | | | |
| | der Konten | Stck. | | | | | |
| | der Mitarbeiter | Stck. | | | | | |
| Bestandsgrößen | Ø Geschäftsvolumen (GV) insgesamt | MioDM | | | | | |
| | Bestand insgesamt | MioDM | | | | | |
| | kurz- u. mittelfristig | MioDM | | | | | |
| | langfristig | MioDM | | | | | |
| | Sonstiges GV | MioDM | | | | | |
| | Grundsatz I-Aktivwerte per Jahresende | MioDM | | | | | |
| Erfolgsgrößen | Deckungsbeitrag I (DB I) vgl. Abb. 5 | MioDM | | | | | |
| | ./. Verwaltungseinzelkosten (VEK) insgesamt | MioDM | | | | | |
| | Personaleinzelkosten | MioDM | | | | | |
| | Sacheinzelkosten | MioDM | | | | | |
| | = Deckungsbeitrag II (DB II) | MioDM | | | | | |
| Mitarbeiterbezogene Kennziffern | Kunden : Mitarbeiter | Stck. | | | | | |
| | Konten : Mitarbeiter | Stck. | | | | | |
| | Ø GV : Mitarbeiter | MioDM | | | | | |
| Rentabilitätskennziffern | DB I in v.H. des Ø GV | % | | | | | |
| | DB II in v.H. des Ø GV | % | | | | | |
| | DB II in v.H. des gebundenen EK* | % | | | | | |

Abb. 3: Aktivitätenprofil einer SGE (* Es wird - grob gesprochen - der Bruttogewinn der SGE (vor Abzug der SGE-internen Gemeinkosten, Overhead-Kosten, Steuern und EK-Verzinsung) in Beziehung gesetzt zum Eigenkapitalverbrauch (EK = Engpaßfaktor). Die Ausprägung der Kennziffer gibt somit Antwort auf die Frage: Wieviel Pfg. Bruttogewinn erwirtschaftete die SGE beim Einsatz von DM 1,-- Eigenkapital?)

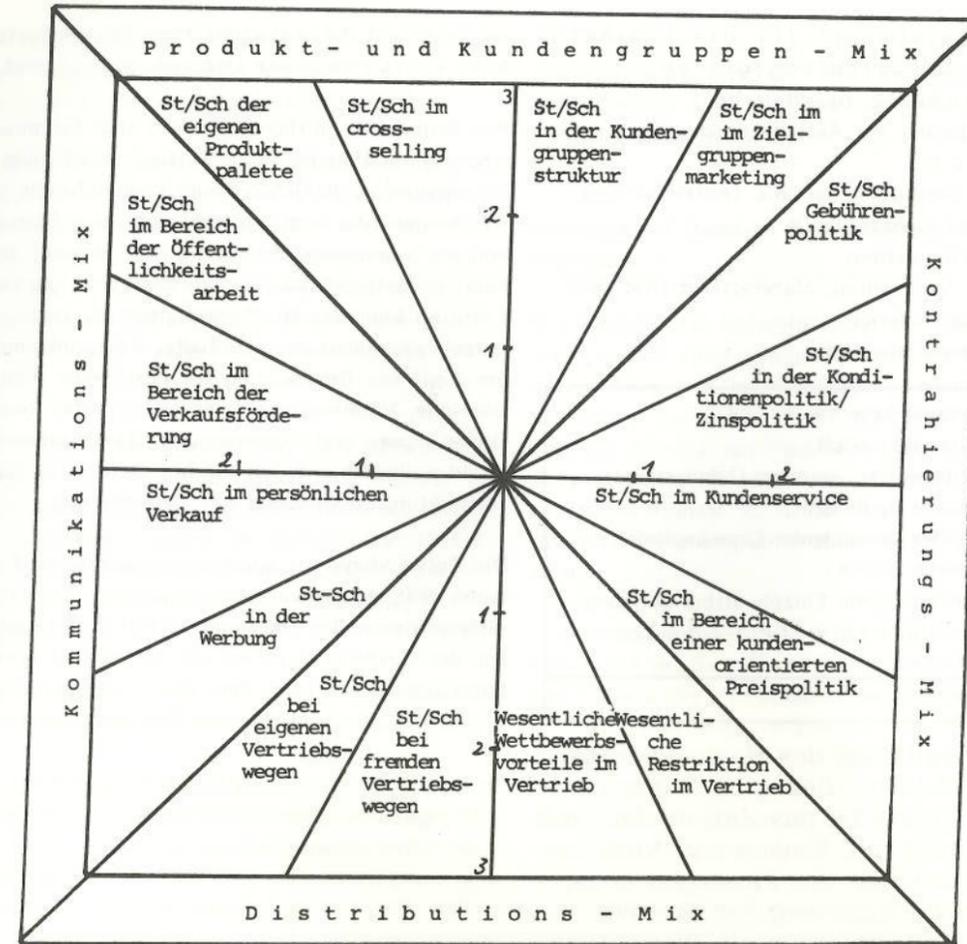


Abb. 4: Stärken-Schwächen-Profil im Marketing-Mix-Modell (St = Stärken; Sch = Schwächen. Die hier erwähnten St/Sch haben Beispielcharakter. Im Sinne einer markanten Prioritätssetzung ist eine Beschränkung auf die "wichtigsten" Punkte anzustreben.)

Stärken-Schwächen-Profil als Ergebnis der Unternehmensanalyse

Auf der Grundlage der Informationen in den Aktivitätenprofilen sowie auf Basis der selektiven Querschnittsinformationen ist es nunmehr möglich, für jede betrachtete SGE ein Stärken- und Schwächen-Profil zu entwickeln. Hierfür hat sich insbesondere eine Darstellungsform bewährt, die im Hinblick auf Markt und Kunde zugleich maßnahmenorientiert ist. Ein Beispiel dafür ist das in Abb. 4 dargestellte Stärken-Schwächen-Profil im Marketing-Mix-Modell (in seiner Grundstruktur entnommen dem Handwörterbuch des Marketing), das die in der Unternehmensanalyse ermittelten "Stärken" und "Schwächen" nach folgenden Bereichen sortiert:

- **Produkt- und Kundengruppen-Mix:** Hier geht es z. B. um Stärken und Schwächen bezüglich der Zusammensetzung und Gestaltung der Dienstleistungspalette sowie des Angebots an unterschiedliche Kundengruppen.
- **Kontrahierungs-Mix:** Darunter werden Stärken und Schwächen in der Preis- und Konditionen-

politik sowie im Kundenservice zusammengefaßt, also alles, womit ein Unternehmen bei gegebenem(r) Produkt(palette) mit dem Kunden "kontrahiert".

- Mit dem **Distributions-Mix** ist die Struktur des Vertriebsapparates angesprochen, z.B. eigene und fremde Vertriebskanäle, Stärken/Schwächen in der regionalen/kundengruppenbezogenen Marktbearbeitung.
- Im **"Kommunikations-Mix"** werden Stärken und Schwächen zu den Aspekten Werbung, Verkaufsförderung, persönlicher Verkauf, Public Relations erfaßt.

In Abb. 4 sind beispielhaft Stärken und Schwächen eingetragen. Es ist darüber hinaus noch möglich, eine Differenzierung nach dem "Gewicht" in die Beurteilung einzubeziehen und die Gewichtung bei der praktischen Umsetzung farblich zu unterlegen (z. B. "Stärken" in grüner und "Schwächen" in roter Farbe). In Abb. 4 wurde eine 3er Skala (3 = große, 2 = mittlere, 1 = geringe Stärke/Schwäche) beispielhaft dargestellt, die entsprechend der Skalierung farblich gekennzeichnet werden könnte (dunkler oder heller).

Informationsbedarf für die Erarbeitung von Aktivitätenprofilen

1. Aufgaben der SGE (qualitativ);
2. Quantifizierung der Aktivitäten der SGE (Abb. 3 + 5);
3. Relative Bedeutung der SGE (Anteil an den Zahlen der Gesamtbank);
4. Hauptwettbewerber;
5. Relativer Marktanteil, Marktattraktivität und Marktausschöpfung;
6. Derzeitiges Zielsystem.

| |
|--|
| Konditionen-Ergebnis *) |
| + Provisionsüberschuß |
| +/- Liquiditätskosten/-nutzen (Mindestreserve, Grundsätze II, III BAK) |
| - Kosten des gebundenen Eigenkapitals (Grundsatz IVBAK) |
| - Periodenbezogene Einzelwertberichtigungen (Netto-Zuführung = Brutto-Zuführung ./. Auflösungen) |
| = Deckungsbeitrag I (DB I) |

Abb. 5: Ermittlung des Deckungsbeitrages I (= DB I) mit Bezug auf einzelne SGE (* Gemeint ist das Zinsergebnis aus dem Geschäft mit Banken und Nichtbanken ohne den Teil des Zinsergebnisses, der durch die Ausübung der Fristentransformationsfunktion als Dispositionsgewinn zustande gekommen ist.)

Strategischer Baustein 3: Umweltanalyse und -Prognose

Von der zukünftigen Umweltentwicklung hängt es entscheidend ab, ob und inwieweit die festgestellten gegenwärtigen gesamtbank- und/oder geschäftsfeldbezogenen Stärken und Schwächen (Baustein 2) des Kreditinstitutes sich in der Zukunft auswirken werden. Damit leistet die Beurteilung der Umweltdynamik einen wesentlichen Beitrag insbesondere zur Beurteilung der "Marktattraktivität" eines Geschäftsfeldes (Baustein 4).

Notwendige Voraussetzung für eine effiziente Prognose der relevanten Umwelt des Kreditinstitutes ist die Erfassung spezieller Umweltfaktoren. Dabei sollten aus der Sicht der planenden Bank mindestens jene externen Faktoren Beachtung finden, die unmittelbar die Ausprägung der Zielerreichung beeinflussen können.

Die bankbetrieblichen Umweltfaktoren lassen sich grob differenzieren nach politisch-rechtlichen, soziodemographischen, wirtschaftlichen, technologischen, konkurrenzbezogenen und soziologischen Aspekten. Politisch-rechtliche Umweltfaktoren zeichnen sich durch eine hohe relative Stabilität im Zeitablauf

aus, während die wirtschaftlichen Umweltfaktoren i.d.R. durch eine starke Dynamik geprägt sind.

Aus dem wirtschaftlichen Umfeld sind für eine strategische Planung längerfristige strukturelle Entwicklungen, hingegen kaum konjunkturelle Entwicklungen (die aber für eine operative Planung von entscheidender Bedeutung sein können) relevant. In Betracht können grundsätzlich folgende Faktoren kommen: Bruttosozialprodukt, verfügbares Einkommen der Haushalte, Volkseinkommen pro Kopf der Bevölkerung für bestimmte regionale Bereiche, Inflationsrate, Exporte, Importe, Investitionen, Spar- und Konsumquote, Staatsverbrauch, strukturelle Zinsentwicklung auf Geld- und Kapitalmärkten, Entwicklung der Euro-Märkte.

Die Entwicklung der sozio-demographischen Faktoren läßt sich etwa nach regionalen Bereichen differenzieren: Bevölkerungswachstum, Altersstruktur der Bevölkerung, Zahl und Größe der Haushalte (gegliedert nach dem Alter des Haushaltsvorstandes), Entwicklung von Wohnstrukturen.

Die vergangenen und mutmaßlich zukünftigen Ausprägungen der gesamtwirtschaftlichen und demographischen Umweltfaktoren sind i.d.R. den Statistiken und Prognosen amtlicher und halbamtlicher Stellen (Bundeswirtschaftsministerium, Wirtschaftsforschungsinstitute usw.) entnehmbar. Es wird unterstellt, daß das einzelne Kreditinstitut diese Größen nicht zu beeinflussen imstande ist.

Die prognostizierten Veränderungsraten dieser wirtschaftlichen Umweltfaktoren können unter Berücksichtigung des restriktiv wirkenden politischen Umfelds der Bank Ausgangspunkt für die Ableitung von speziellen Prognosen sein. Denkbar wären z. B. Statements in Bezug auf mögliche Veränderungen

- der Wachstumsrate in der Kreditwirtschaft,
- der Kundenstruktur,
- der Nachfrage nach Bankleistungen.

Voraussetzung für die Ableitung derartiger Aussagen ist die Notwendigkeit, Korrelationsbeziehungen festzustellen zwischen der Entwicklung der wirtschaftlichen Umweltfaktoren und der Veränderung bankrelevanter Größen. Dabei könnte beispielsweise die prognostizierte Veränderungsrate des Bruttosozialprodukts erklärende Variable sein für die Wachstumsrate der Kreditwirtschaft, die ihrerseits wiederum korreliert werden könnte mit dem Wachstum des bilanzwirksamen Geschäfts der Regionalbank. Ferner wäre es auch denkbar, Korrelationen festzustellen zwischen der Investitionsneigung der Unternehmen und der Firmenkreditnachfrage oder zwischen demographischen Faktoren und der Kundenstruktur. Derartige Beziehungen zwischen den allgemeinen wirtschaft-

lichen Umweltfaktoren und bankrelevanter Größen können wertvolle Hilfe sein bei der Prognose der zukünftigen Entwicklung des Kreditinstituts.

Unterstellt man aufgrund der Ungewißheit zukünftigen Geschehens alternative Entwicklungen der wirtschaftlichen Umweltfaktoren, so kann dies dazu beitragen, die strategischen Planungsbemühungen flexibler zu machen. Dabei sollten sowohl extreme als auch durchschnittliche Ausprägungen dieser Faktoren Berücksichtigung finden.

Diese quantitativen Umweltprognosen sollten insbesondere ergänzt werden durch eine Analyse und Prognose qualitativer Umweltfaktoren, und zwar relevanter Aspekte der technologischen Entwicklung, möglicher Markt- und Konkurrenzentwicklungen sowie relevanter soziologischer Aspekte.

Für die Entwicklung der technologischen Umwelt könnten folgende Faktoren dominant sein:

- Kommunikationstechnologie (z. B. Bildschirmtext bzw. Home-Banking);
- Terminalisierung der Arbeitsplätze;
- Computerunterstützte Sachbearbeitung;
- Point-of-Sale-Terminals;
- Automatenbank (Geldausgabeautomat, Kontoauszugsdrucker).

Für eine Prognose von Markt- und Konkurrenzstrukturen sind z. B. folgende Einzelfragen zu untersuchen:

- Welche Branchen/Kundengruppen/Regionen werden in den kommenden 5 Jahren eine besonders positive/negative Entwicklung nehmen?
- Welches Wachstum werden die Märkte kundengruppenbezogen aufweisen?
- Mit welchen Marktentwicklungen ist im Bankensektor (Geschäftspolitik/Marketing der 80er Jahre) zu rechnen?
- Mit welchen Entwicklungen ist in anderen Wettbewerbergruppen (Substitutionskonkurrenten) zu rechnen?

Im Bereich der sozialen/soziologischen Umwelt dürfte dem Aspekt einer möglichen veränderten Einstellung der Bevölkerung zur Arbeit bzw. zum Beruf einerseits sowie die Entwicklung der Bildungsstrukturen innerhalb der Bevölkerung große Bedeutung zukommen.

Integriert man die verschiedenen quantitativen und qualitativen Prognoseergebnisse, so wird hierdurch ein mögliches "Zukunftsbild" (Szenario) der für das Kreditinstitut relevanten Umwelt deutlich.

Die Zusammenfassung der einzelnen Aspekte der globalen bankpolitischen Umweltentwicklung ist Basis für die Ableitung von Chancen-Risiken-Profilen für einzelne SGE.

Strategischer Baustein 4: Erarbeitung eines Ist-Portfolios

Die strategische Gesamtplanung eines Unternehmens bedarf eines geeigneten methodischen Ansatzes. Dieser ist nach heutigem Erkenntnisstand am besten durch die Portfolio-Analyse gegeben. Erst der Einsatz von Portfolio-Analysen schuf die Voraussetzung für eine vollintegrierte, aber dennoch operationale (d. h. über die operative und dispositive Planung umsetzbare) strategische Planung.

Strategische Geschäftsfelder als Grundlage der Portfolio-Analyse
Der Einsatz der Portfolio-Analyse erfordert die Ableitung klar abgegrenzter marktbezogener Unternehmenselemente (Produkt- bzw. Kundengruppen-Markt-Kombinationen), die man auch als strategische Geschäftseinheiten (SGE) bezeichnet. Für die Bestimmung und Abgrenzung von SGE können hilfsweise folgende Kriterien herangezogen werden, die zumindest teilweise erfüllt sein müssen:

- Kann eine eigene, von anderen Geschäftsfeldern unabhängige Strategie verfolgt werden (Selbständiges Erscheinen und Handeln am Markt)?
- Ist eine eigenständige Leistungsgestaltung möglich?
- Wird ein eigenständiges und andauerndes Bedürfnis einer klar abgrenzbaren Zielgruppe befriedigt?
- Kann die Verantwortung für das Geschäftsfeld einer sinnvollen organisatorischen (Teil-)Einheit zugeteilt werden?
- Sind gute Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Bearbeitung und damit substantielle Rationalisierungsmöglichkeiten gegeben?
- Können die durch das Geschäftsfeld erzielten Erträge und die verursachten Kosten diesem zugeordnet werden?
- Wäre das Geschäftsfeld allein grundsätzlich lebensfähig?

Welcher Portfolio-Ansatz?

Im Rahmen der Ableitung eines Ist- (und auch eines Status-quo-) Portfolios der strategischen Planung eines Dienstleistungsunternehmens sind folgende Varianten von Interesse:

- Das Marktanteils-/Marktwachstum-Portfolio. Hierbei handelt es sich um die ursprüngliche 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group.

- Das Marktattraktivitäts- und relative Wettbewerbsvorteile-Portfolio. Dahinter verbirgt sich der auch als 9-Felder-Matrix bekannte Ansatz von McKinsey.

4-Felder-Matrix: Produktlebenszyklus und Erfahrungskurven haben vergleichsweise geringe Relevanz im Bankbetrieb

Einen starken Verbreitungsgrad hat die 4-Felder-Matrix erreicht. Je nach Positionierung der SGE innerhalb des 4-Quadranten-Schemas kann man die Geschäftseinheiten als "stars", "cash cows", "poor dogs" und "question marks" identifizieren. Konstitutiv für die Einordnung in ein bestimmtes Feld sind der Produktlebenszyklus, sog. Kostenerfahrungskurven sowie die cash/flow-Erzeugung und Verwendung. Darin liegt auch die Problematik einer Verwendung dieses Portfolio-Ansatzes für Dienstleistungsunternehmen, insbesondere für Kreditinstitute und Versicherungen: Produkt-Lebenszyklen sind im Regelfall kaum nachweisbar bzw. auf Ausnahmen beschränkt. Kostenerfahrungskurven (d. h. mit zunehmender Ausbringungsmenge zeigt sich i.d.R. eine Degression der Kosten um 20-30 %) sind zwar im Dienstleistungsunternehmen grundsätzlich auch vorfindbar, doch haben sie für die strategische Entwicklung eine im Vergleich zur Industrie geringe Bedeutung. Aus diesem Grunde wird diese Portfolio-Variante hier nicht weiter verfolgt.

Das Marktattraktivitäts-/relative Wettbewerbsvorteile-Portfolio als geeigneter strategischer "Hauptnenner"

Das nachfolgend erläuterte Portfolio-Modell hat sich besonders für den Einsatz in Dienstleistungsunternehmen bewährt. Es weist folgende Merkmale auf:

- In der einen Dimension (üblicherweise als Ordinate innerhalb der Matrix dargestellt) geht es darum, die "Attraktivität" eines Geschäftsfeldes einzufangen, wobei in gleicher Weise Wachstums-, Ertrags- und Risikogesichtspunkte zu berücksichtigen sind. Diese Attraktivität ist weitgehend fremdbestimmt, d. h. hängt vom allgemeinen Marktwachstum, vom Verhalten der Wettbewerber, von der Tarifsituation und teilweise auch von aufsichtsrechtlichen Restriktionen ab.

- Auf der Abszisse werden üblicherweise "relative Wettbewerbsvorteile" angegeben, und zwar i.d.R. gegenüber der stärksten Wettbewerbergruppe. Solche Wettbewerbsvorteile können beruhen auf einem hohen relativen Marktanteil (definiert als eigener Marktanteil dividiert durch Marktanteil des stärksten Wettbewerbers),

Vorteile im Vertrieb, in der Personalqualität usw.

Der Grundgedanke dieses Analyseverfahrens besteht nun darin, durch möglichst objektive Bewertung und Gewichtung der Schlüsselfaktoren "Marktattraktivität" und "relative Wettbewerbsvorteile" ein Geschäftsfeld zu "positionieren".

Aus der Einordnung (Position) der Geschäftsfelder innerhalb der 9-Felder-Matrix kann dann über sog. Normstrategien abgeleitet werden, wie künftig die Unternehmens-Ressourcen zu verteilen sind. Die Normstrategien kennzeichnen die zielbezogenen strategischen Stoßrichtungen in Abhängigkeit von den Ausprägungen der Schlüsselfaktoren "Marktattraktivität" und "relative Wettbewerbsvorteile".

Die Positionierung
Im folgenden soll der Positionierungsprozeß problem- und situationsbezogen an einem Beispiel verdeutlicht werden:

- (1) Abgrenzung von SGE, z. B. Produkt-/Markt- bzw. darauf aufbauend Kundengruppen-/ Markt-Kombinationen.
- (2) Erarbeitung von situationsgerechten Beurteilungskriterien für die Schlüsselfaktoren "Marktattraktivität" und "relative Wettbewerbsvorteile". Diese Kriterien sollten weitestgehend überschneidungsfrei sein.

Für den Schlüsselfaktor "relative Wettbewerbsvorteile" (gegenüber dem stärksten Konkurrenten) lassen sich z. B. folgende Beurteilungskriterien identifizieren (vgl. Abb. 6):

- Relativer Marktanteil,
- Entwicklung des relativen Marktanteils (kennzeichnet die Dynamik des Marktes),
- Vorteile im Vertrieb,
- Personalqualität,
- Refinanzierungsvorteile,
- Vorteile aus dem technisch-organisatorischen Bereich.

Als Teilfaktoren des weitgehend nicht durch eigene Maßnahmen beeinflussbaren Schlüsselfaktors "Marktattraktivität" sind z. B. von Bedeutung (Abb. 7):

- Zukünftiges geschäftsfeldbezogenes Marktwachstum;
- Entwicklung des Deckungsbeitrages II i.v.H. des gebundenen Eigenkapitals in den vergangenen fünf Jahren;
- Durchschnittlicher Anteil der Einzelwertberichtigungen an den Kreditbeständen der letzten fünf Jahre (Risikoentwicklung);
- Künftige, vom Einsatz des Marketinginstrumentariums unabhängige Margenentwicklung;
- Künftiges Rationalisierungspotential.

SGE:

| Bewertungsschema für den Schlüsselfaktor "Relative Wettbewerbsvorteile" gegenüber der stärksten Wettbewerbergruppe | | | | | | | |
|--|-----------------|-----------------------|--|--|--|---|---|
| Beurteilungskriterien | | Relativer Marktanteil | Entwicklg. d. relativen Marktanteils | Vorteile im Vertrieb | Personalqualität | Refinanzierungsvorteile | Vorteile aus dem ToB |
| Subjektive Gewichtungsfaktoren W _j | | 0,30 | 0,20 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,15 |
| Ausprägung und Bewertung der Beurteilungskriterien (Punktwerte K _j) | niedrig/gering | 0 - 0,5 | Relativer Marktanteil hat sich in den vergangenen 5 Jahren zugunsten des Konkurrenten entwickelt | Wettbewerber verfügt über erforderliches Filialnetz - Außendienst o.ä. bei der Bank nicht oder nicht ausreichend vorhanden | Wettbewerber hat fachlich und akquisitorisch besser ausgebildetes Personal | Wettbewerber hat generell Konditionsvorteile durch Refinanzierungsbasis | Reaktionsschnelligkeit (Entscheidungswege, Bearbeitung von Anfragen etc. beim Wettbewerber höher als bei Bank |
| | 0 - 33 Punkte | | | | | | |
| | mittel | über 0,5 - 1,0 | Relativer Marktanteil ist in den vergangenen 5 Jahren etwa konstant geblieben | Filialnetz, Außendienst o.ä. nicht erforderlich bzw. bei Bank gleich gut wie beim Wettbewerber | Personalqualität der Bank auf Wettbewerbsniveau | keine Vorteile aufgrund der gegebenen Refinanzierungsbasis | Bank reagiert auf Kundenanfragen und -wünsche nicht langsamer als der Wettbewerber |
| | 34 - 66 Punkte | | | | | | |
| | hoch | über 1,0 - 2,5 | Bank konnte ihre Position in den vergangenen 5 Jahren verbessern | Filialnetz, Außendienst bzw. andere Vertriebskanäle bei der Bank besser als beim Wettbewerber | Bank hat fachlich und akquisitorisch besser ausgebildetes Personal | Bank hat generell Konditionsvorteile durch andere Refinanzierungsbasis | Bank im "Reaktionswettbewerb" besser als Wettbewerber |
| | 67 - 100 Punkte | | | | | | |
| Gewichtete Punktwerte (K _j · W _j) | | | | | | | |

$$\frac{\text{Gesamt-Punktwert}}{\sum (K_j \cdot W_j)} = \text{"Relative Wettbewerbsvorteile"} = \dots$$

Abb. 6: Bewertungsbeispiel für den Schlüsselfaktor "Relative Wettbewerbsvorteile" im Portfolio

SGE:

| | | Bewertungsschema für den Schlüsselfaktor "Marktattraktivität" (weitgehend fremddeterminiert) | | | | |
|---|--------------------|---|---|--|---|---|
| Beurteilungskriterien | | Markt- wachstum | Ø DB II i.v.H. des gebundenen EK der letzten 5 Jahre | Ø Anteil der EWB an den Kreditbe- ständen der letzten 5 Jahre | künftige - vom Einsatz des Marketinginstrumenta- riums unabhängige - Margenentwicklung | Rationali- sierungs- potential |
| Subjektive Gewichtungsfaktoren W_i | | 0,3 | 0,25 | 0,25 | 0,10 | 0,10 |
| Ausprägung und Bewertung der Beurteilungskriterien (Punktwerte K_i) | niedrig/ gering | 0 - 5 % | bis 17 % | über 2 - 3 % | Da die Kunden wegen ihrer hohen Verhandlungsmacht die Konditionen diktieren können, werden künftig mit hoher Wahrscheinlichkeit weitere Margenzugeständnisse gemacht werden müssen. | Nur zu geringem Anteil ist die Geschäftsabwicklung EDV-mäßiger Unterstützung und/oder Standardisierg. der Arbeitsabläufe zugänglich. Daher werden künftig nur bis zu 5 % der Mitarbeiter abbaubar sein. |
| | 0 - 33 P. | | | | | |
| | mittel | über 5 - 10 % | über 17 - 34 % | über 1,0 - 2 % | Wegen im Durchschnitt ausgeglichener Verhandlungsmacht dürften sich die Margen aller Voraussicht nach in der Zukunft nicht allzu stark verändern. | Durch geeignete Standardisierung und/oder EDV-Unterstützung von zu verrichtenden Tätigkeiten kann das Personal um rd. 5-10 % abgebaut werden. |
| 34 - 66 P. | | | | | | |
| hoch | über 10 - 15 % | über 34 - 51 % | bis 1,0 % | Da die Kunden die Bankleistungspreise weitgehend akzeptieren, kann mit einer Verbesserung der Durchschnittsmarge gerechnet werden. | Der Personaleinsatz zur Geschäftsabwicklung kann um mehr als 10 % reduziert werden, da die Tätigkeiten zum weitest überwiegenden Teil im Routinebereich liegen. | |
| 67 - 100 P. | | | | | | |
| Gewichtete Punktwerte ($K_i \cdot W_i$) | | | | | | |

Gesamtpunktwert $\sum (K_i \cdot W_i)$ "Marktattraktivität" =

Abb. 7: Bewertungsbeispiel für den Schlüsselfaktor "Marktattraktivität" im 9-Felder-Portfolio

Die Teilfaktoren des Schlüsselfaktors "Marktattraktivität" sollen zukunftsbezogene Aspekte abdecken. Sofern eine wünschenswerte Quantifizierung der Ausprägungen der Kriterien nicht möglich ist, wird aus Praktikabilitätsgründen hilfsweise entweder auf Ist-Werte der Vergangenheit oder auf qualifizierte Aussagen zurückgegriffen.

(3) Bewertung und Gewichtung der Beurteilungskriterien (Teilfaktoren) sowie schlüsselfaktorbezogene Verdichtung der gewichteten Punktwerte (vgl. Abb. 6 und 7).

Vorgehen:

Bewertung der einzelnen Teilfaktoren durch Vergabe eines zwischen 0 und 100 liegenden Punktwertes je Teilfaktor (Methodisches Hilfsmittel zur Reduktion der Subjektivität der Bewertungen: Delphi-Verfahren).

Festlegung der Kriteriengewichte. Sie zeigen die relative Bedeutung der einzelnen Beurteilungskriterien zueinander an. Hierzu wird je Schlüsselfaktor ein Punktvorrat von 100 auf die einzelnen Teil-Bewertungskriterien verteilt. Durch Normierung der Punktwerte auf der Basis von 1 lassen sich die einzelnen Gewichtungsfaktoren ermitteln. Somit wird z. B. einem Punktwert von 30 ein Gewichtungsfaktor von 0,3 zugeordnet. Die Summe aller Gewichtungsfaktoren ergibt dann wieder 1. Gewichtung der Punktwerte pro Beurteilungskriterium. Verdichtung der gewichteten Punktwerte pro Schlüsselfaktor. Damit sind die Positionierungs-Koordinaten pro Geschäftsfeld bestimmt.

(4) Positionierung der einzelnen SGE innerhalb der 9-Felder-Matrix. Entsprechend der relativen Bedeutung der einzelnen SGE werden die Kreisflächen differenziert groß eingezeichnet. Als Ergebnis erhält man das in Abbildung 8 dargestellte Ist-Portfolio.

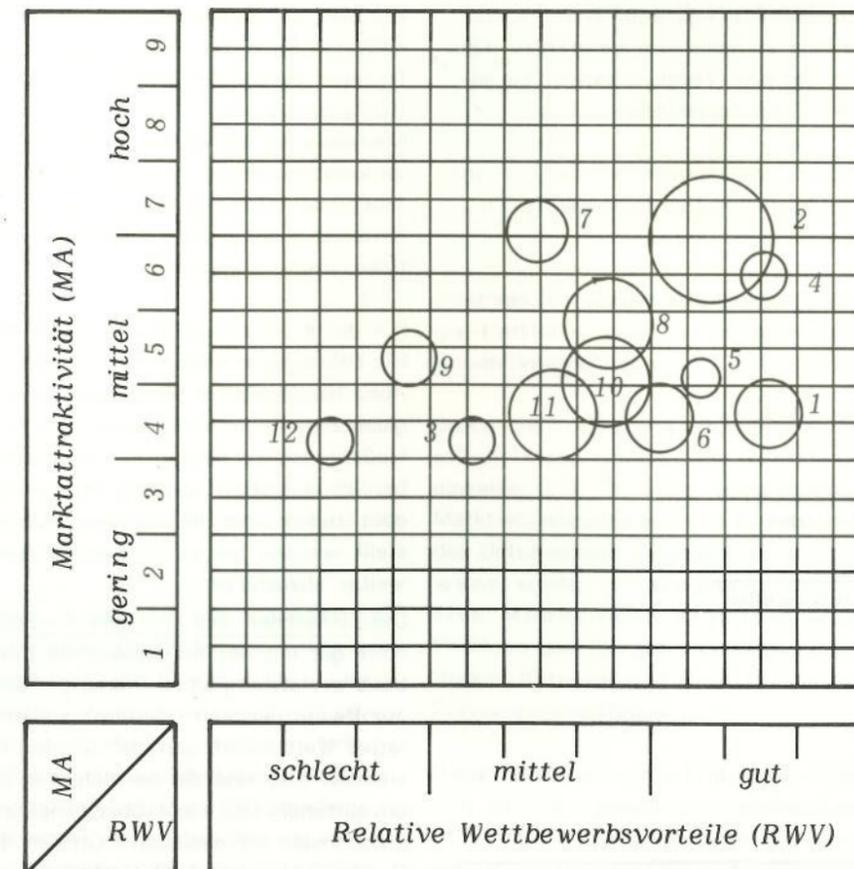


Abb. 8: Beispiel für die graphische Darstellung eines Ist-Portfolios

Beispiel für ein Niederlassungsportfolio

Das vorstehend erläuterte Marktattraktivitäts-/relative Wettbewerbsvorteile-Portfolio ist primär auf Produkte bzw. Kundengruppen ausgerichtet. Die Marktgebietskomponente hat eher sekundäre Bedeutung. Zur Beurteilung der Struktur und Qualität des Niederlassungsbereichs wird im folgenden daher eine modifizierte Form des Grundmodells vorgestellt. Dabei werden die Erfolgsfaktoren (Beurteilungskriterien) verdichtet zu den Schlüsselfaktoren "Rentabilität" und "Marktposition". Aus Gründen der Praktikabilität des Verfahrens wird darauf geachtet, daß die Beurteilungskriterien zahlenmäßig auf die wichtigsten beschränkt bleiben. Zudem sollten die Kriterien zur Reduktion der Unsicherheit (wegen der Subjektivität von qualitativen Aussagen) einer Quantifizierung zugänglich sein. Während der Schlüsselfaktor "Marktattraktivität" des Grundmodells weitestgehend fremddeterminiert ist, ist der Zentralfaktor "Marktposition" sehr stark durch eigene Maßnahmen veränderbar.

Der Schlüsselfaktor "Rentabilität" läßt sich niederlassungsbezogen verdichtet beschreiben durch die Relation

$$\frac{\text{Deckungsbeitrag II (DB II)}}{\text{Personalkosten}}$$

Zur Definition des DB II vgl. Abb. 3 und 5. Der DB II wird deshalb in Beziehung gesetzt zu den Personalkosten, um eine Vergleichbarkeit zu anderen Niederlassungen herzustellen.

Die "Marktposition" einer Niederlassung spiegelt sich in folgenden Beurteilungskriterien wider:

- o Wettbewerbsposition im Teilmarkt
 - Spar-, Privatgirokonten
 - Einwohner
- Einlagen, KK-Kredite
 - Girokonten
- Geschäftsgirokonten
 - Gewerbebetriebe
- Bankstellen
 - Konkurrenzbankstellen

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|-----------------------------|----|----|---|---|---|
| 21 | 24 | 25 | G | V | S |

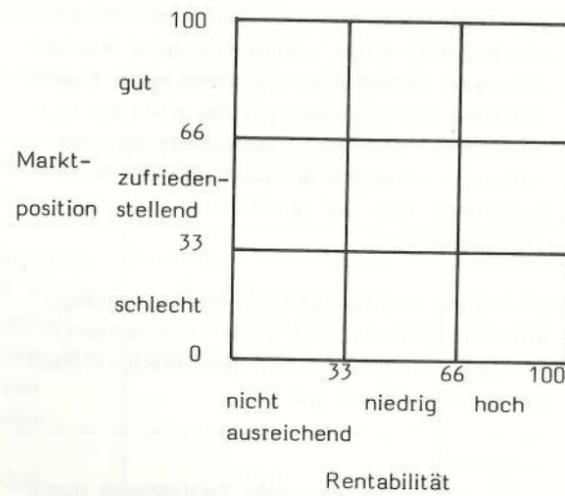


Abb. 9: Niederlassungsportfolio

- o Marktdynamik
 - prozentuale Veränderung der Spareinlagen,
 - prozentuale Veränderung der durchschnittlichen Anzahl der Kassen- und Unbarposten pro Tag sowie
 - prozentuale Veränderung der Anzahl der Einwohner,
- jeweils mit Bezug auf die letzten fünf Jahre.

Die aufgeführten Kriterien werden wieder im Rahmen eines Scoring-Modells bewertet, gewichtet und - sofern nötig - zu den Zentralkriterien hin punktmäßig verdichtet. Die so ermittelten Punktwerte (Scors) für die Schlüsselfaktoren zeigen die Koordinaten je Niederlassung im Ist-Portfolio an. Jede Niederlassung ist wieder durch eine Kreisfläche zu kennzeichnen. Die Größe der Kreisfläche ist funktional abhängig von der Höhe des Wertleistungsvolumens (= Aktiva + Passiva, ohne Bilanzausgleichsposten).

Für die in einzelnen Matrixfeldern positionierten Niederlassungen können Normstrategien (vgl. Abb. 10) abgeleitet werden. Sie indizieren die globale strategische Stoßrichtung. Bevor jedoch Maßnahmen mit Bezug auf den Niederlassungsbereich getroffen und realisiert werden, sollten aber zudem noch detailliertere Analysen angestellt werden, um so die Entscheidungsfindung weiter abzustützen.

Die Einfachheit der Portfolio-Konzeption harmonisiert gut mit der oft schwachen Informationsbasis der strategischen Planung. Allerdings werden zur Bewertung von "Marktattraktivität" und "Relative Wettbewerbsvorteile" Scoring-Modelle verwendet. Also sind die betrachteten Kriterien teils unvollständig und nicht überschneidungsfrei und vornehmlich als qualitative Größen definiert. Die Portfolio-Methode fördert aber das strategische Denken und trägt dazu bei, Entscheidungsprozesse transparent und damit interaktiv nachprüfbar zu machen.

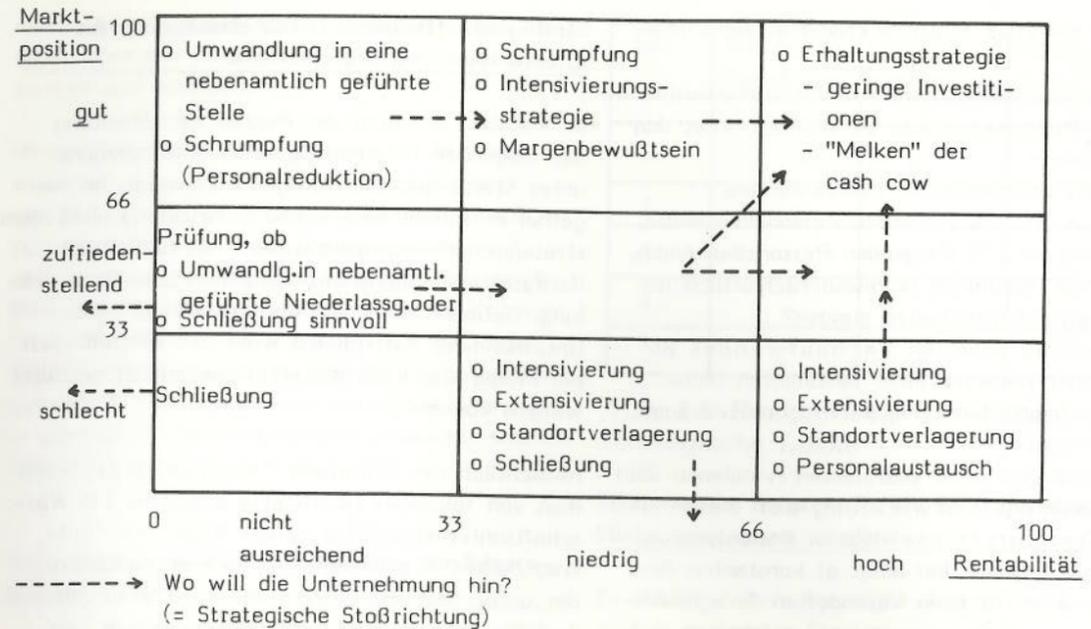


Abb. 10: Normstrategien im Niederlassungsbereich

Strategischer Baustein 5: Geschäftsfeldbezogener Chancen-Risiken-Katalog

Im Rahmen der Umweltanalyse und -Prognose waren, strukturiert nach einzelnen "Umwelten", die Faktoren und ihre Entwicklungen aufgezeigt worden, die für das Unternehmen als Ganzes im Prognosezeitraum als relevant erachtet wurden. Diese Analyse erfolgte zunächst ohne Bezug zu den einzelnen strategischen Geschäftseinheiten.

Es ist aber offensichtlich, daß einzelne Faktoren bestimmte strategische Geschäftseinheiten mit unterschiedlicher Intensität berühren, u. U. für einzelne SGE gar nicht oder nur marginal bedeutsam sind.

Die weitere strategische Analyse setzt deshalb voraus, daß die Umweltfaktoren ergänzend zu ihrem sachlogischen Bezug (z. B. betreffend die technologische Entwicklung) auch auf ihre Bedeutung für die einzelnen SGE geprüft werden. Daraus können sich geschäftsfeldbezogen sowohl Chancen als auch Risiken für die zukünftige Entwicklung des SGE ergeben.

Die Chancen bzw. Risiken für eine SGE sind aus der Sicht des einzelnen Unternehmens weitgehend fremddeterminiert und betreffen deshalb primär den Schlüsselfaktor "Marktattraktivität", allerdings partiell auch den weitgehend gestaltbaren Schlüsselfaktor "relative Wettbewerbsvorteile", z. B. bezüglich des Beurteilungskriteriums "Rationalisierungspotential". Hinsichtlich einer möglichen Gewichtung der geschäftsfeldbezogenen Chancen und Risiken ist die Gewichtung maßgeblich, wie sie für die Positionierung der einzelnen SGE im Rahmen der Aufstellung eines Ist-Portfolios angewandt wurde.

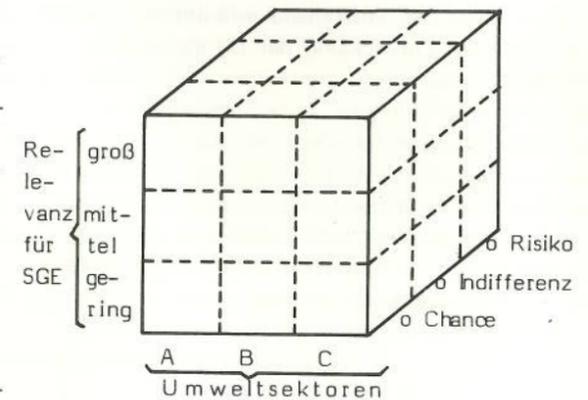


Abb. 11: Chancen-/Risiken-Block

Strategischer Baustein 6: Erarbeitung des Status-quo-Portfolios sowie der Status-quo-Prognose des Gesamtunternehmens

Durch die Erarbeitung eines Status-quo-Portfolios soll die Frage beantwortet werden, wie sich die einzelnen SGE (Produkt- bzw. Kundengruppen-/Markt-Kombinationen) und in ihrer Aggregation das Unternehmen insgesamt entwickeln würden, wenn weder strategische noch operative Maßnahmen ergriffen würden. Ist-Portfolio und die geschäftsfeldbezogenen Chancen-Risiken-Kataloge sind Basis für die Ableitung des Status-quo-Portfolios.

Dieses marktbezogene Status-quo-Portfolio läßt sich zu einer gesamt-unternehmensbezogenen Status-quo-Prognose erweitern, wenn zusätzlich die Organisationseinheiten des Unternehmens, die keinen Geschäftsfeldcharakter haben, in die Analyse einbezogen werden. Das betrifft schwerwichtig die internen Stabs- und Betriebsabteilun-

gen, für die etwa folgende Fragestellungen relevant sind:

- Mit welcher Höhe des Personalaufwandes ist im Prognosezeitraum zu rechnen unter den Annahmen
 - a) eines konstanten Personalbestandes,
 - b) eines um x % sinkenden Personalbestandes,
 - c) eines um y % steigenden Personalbestandes,
 wenn die Tariflöhne jahresdurchschnittlich um alternative Prozentsätze steigen?
- Mit welcher Höhe des Sachaufwandes ist unter der Annahme einer bestimmten technologischen Entwicklung im Prognosezeitraum zu rechnen?
- Wie wird sich unter bestimmten Annahmen über die zukünftige Entwicklung der Geld- und Kapitalmarktzinsen (u. U. Varianten) das neutrale Ergebnis bei einer a) konstanten Anlagestruktur, b) einer veränderten Anlagestruktur entwickeln?
- Welche alternativen Jahresüberschüsse ergeben sich aus den Teilergebnissen der einzelnen SGE (als Ergebnis des Status-quo-Portfolios) sowie der vorstehend erläuterten prognostizierten Entwicklung der Erfolgskomponenten?

Das Ergebnis dieses Bausteins ist also ein Szenario möglicher Ergebnisse (Teilergebnisse bzw. Jahresüberschüsse) unter zusätzlicher Berücksichtigung des Ergebniseinflusses der Stabs- und Betriebsabteilungen (cost oder budget centers) und der neutralen Erfolgskomponenten.

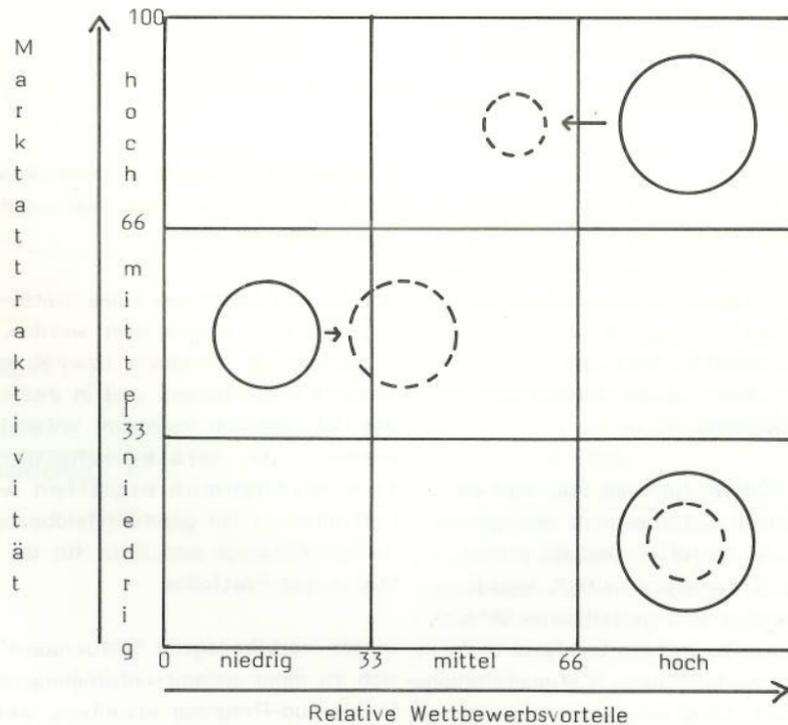


Abb. 12: Status quo-Portfolio

Strategischer Baustein 7: Das strategische Anspruchsniveau des Unternehmens

Im Baustein 6 wurde der Prozeß der Ableitung der möglichen Entwicklung eines Unternehmens unter Status-quo-Bedingungen aufgezeigt. Im Regelfall entspricht eine solche Entwicklung nicht dem strategischen Anspruchsniveau z. B. hinsichtlich Rentabilität-, Wachstums- und Marktanteilsentwicklung. Definiert man das Anspruchsniveau eines Unternehmens nach diesen Kriterien, so stellt sich die Frage, wie diese Kriterien operational gestaltet werden können.

Hinsichtlich des Kriteriums "Rentabilität" kann man von folgender Überlegung ausgehen: Ein Wirtschaftsunternehmen hat in der Regel den "Auftrag", einen Jahresüberschuß zu erwirtschaften, der unter Berücksichtigung des Ausschüttungsbedarfs für Anteilseigner sowie gegebenenfalls von Eigenkapitalzuführungen von außen ausreicht, um über die geplante Rücklagendotierung eine angestrebte Eigenkapitalquote sicherzustellen. Es bietet sich deshalb an, von diesen Zusammenhängen auszugehen und gewissermaßen "rückzurechnen", welcher Jahresüberschuß vor Steuern, welcher Deckungsbeitrag aller Markt-OE unter Berücksichtigung der Budgets der Stabs- und Betriebsabteilungen sowie des sonstigen Ergebnisses erforderlich ist, um die disponierte Eigenkapitalquote zu gewährleisten.

Es ist offensichtlich, daß mit dem Anspruchsniveau

hinsichtlich Rentabilität auch implizit Aussagen über das Anspruchsniveau hinsichtlich Wachstumsziele erfolgen.

Hinsichtlich des Anspruchsniveaus an Marktanteils- bzw. Marktausschöpfungsentwicklung geht es darum, die geeigneten Kriterien zu definieren. Diese können grundsätzlich volumensbezogen oder stückbezogen sein. Im Hinblick auf die Operationalisierung solcher Kriterien (z. B. Marktkennziffern) dürften stückbezogene Anspruchsziele geeigneter sein, da sie besonders gut (nämlich im Wege einer operativen Planung) in praktikable Zielvorstellungen umgesetzt werden können.

Strategischer Baustein 8: Ermittlung der "strategischen Lücke"

Aus der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Status-quo-Prognose sowie des strategischen Anspruchsniveaus des Unternehmens (in Abstimmung mit dem Zielsystem des Unternehmens) können strategische "Lücken" herausgearbeitet werden. Die Konkretisierung dieser strategischen Lücken kann zudem über die Stärken-Schwächen-Analyse und den Chancen-Gefahren-Katalog (Umweltentwicklung) erfolgen. Dabei schlagen sich die einzelnen Aspekte vor allem nieder in den zentralen Beurteilungskriterien der Schlüsselfaktoren Marktattraktivität und relative Wettbewerbsvorteile.

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.
- 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 abgeleitet (Abb. 13).

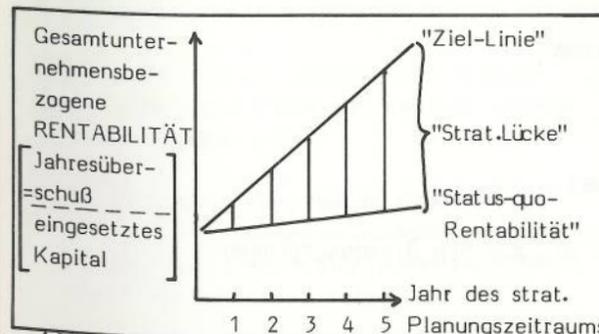


Abb. 13: Graphische Darstellung der Veränderung der strat. Lücke im Zeitablauf

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

Abb. 14: Rechnerische Ermittlung strategische Lücke

Strategischer Baustein 9: Wie kann die strategische Lücke geschlossen werden?

Es gilt nun, die aufgezeigte strategische Lücke mittels geeigneter Strategien (= globale Maßnahmen) zu schließen. Dabei müssen strategische Maßnahmen sowohl für den Marktbereich als auch für den Stabs- und Betriebsbereich abgeleitet werden.

Im Marktbereich bieten sich grundsätzlich, wie oben schon angedeutet, 2 wesentliche Ansatzpunkte:

1. Entscheidungen, die entsprechend gegebener Marktattraktivitäten das produktbezogene und/oder kundengruppenbezogene und/oder regionalbezogene und/oder vertriebsschienenbezogene Mix betreffen, und
- 2) Entscheidungen, die bei gegebenem Mix die Beeinflussung der relativen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens betreffen.

Soweit es sich um vorhandene Geschäftsfelder handelt, d. h. um Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen bereits tätig ist, bilden die Stärken-Schwächen-Analyse sowie der Chancen-Risiken-Katalog der Umweltentwicklung die wesentlichen Grundlagen für die zielkonformen strategischen Maßnahmen. Dabei fallen gewissermaßen die notwendigen strategischen Maßnahmen schon aus der Stärken-Schwächen-Analyse heraus, deren "Feineinstellung" über den Chancen-Risiken-Katalog (Abb. 11) erfolgt.

Für die Aufnahme neuer Betätigungsfelder (neue Produkte/neue Märkte) gibt es im Unternehmen im Regelfall kein spezifisches Know how. Hier besteht das Problem darin, aus der Beurteilung des Chancen-Risiken-Katalogs (Abb. 11) geeignete strategische Maßnahmen abzuleiten.

Generelle Strategie-Ansätze ("Stoßrichtungen") für einzelne strategische Geschäftsfelder sind in Abhängigkeit von ihrer Einordnung (Positionierung) innerhalb des "Status-quo-Portfolios" in der Abbildung 12 präzisiert.

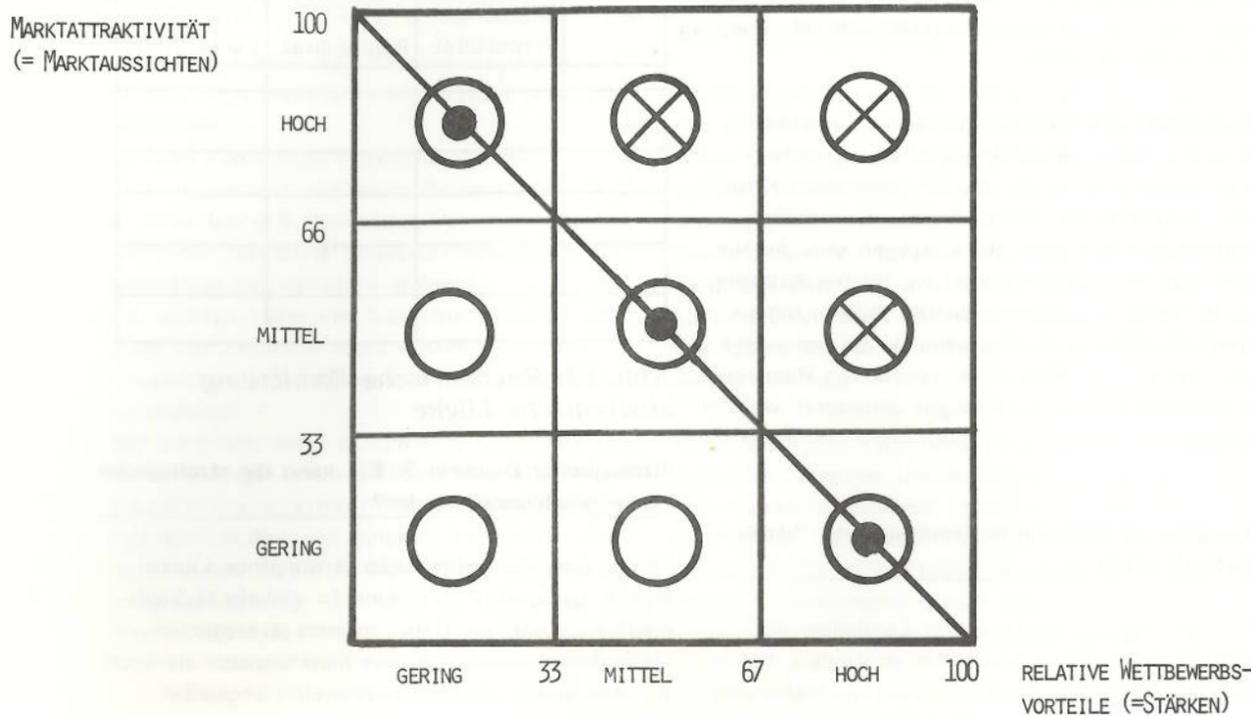


Abb. 15: Zuordnung von Norm- bzw. Basisstrategien zu einzelnen Feldern

Legende:



INVESTITIONS- UND WACHSTUMS- SOWIE ERHALTUNGSSTRATEGIEN, z.B.

- STEIGERUNG VON MARKTANTEILEN BEREITS VORHANDENER PRODUKTE (RECHTSVERSCHIEBUNG);
- ANGEBOT NEUER BANKLEISTUNGEN AN SCHON ANGESPROCHENE ZIELGRUPPEN (RECHTSVERSCHIEBUNG);
- ANGEBOT BEREITS VORHANDENER UND/ODER NEUER BANKLEISTUNGEN AN NEUE ABNEHMERGRUPPEN (STEIGERUNG DER MARKTATTRAKTIVITÄT);
- ERHALTUNG DER MARKTPPOSITION; D.H. AUSSCHLIESSLICHE DURCHFÜHRUNG VON "ERSATZ"-INVESTITIONEN WIE Z.B. ERINNERUNGSWERBUNG (BEIBEHALTUNG DER POSITIONIERUNG).



ABSCHÖPFUNGS- ODER DESINVESTITIONSSTRATEGIEN, z. B.

- BEREINIGUNG DER ANGEBOTSPALETTE;
- REDUZIERUNG DER RESSOURCENZUTEILUNG;
- GESUNDSCHRUMPFEN LASSEN;
- TOTALE AUFGABE DES GESCHÄFTSFELDES.

ABLEITUNG VON SELEKTIVEN STRATEGIEN FÜR DIE AUF DEN DIAGONALFELDERN POSITIONIERTEN GESCHÄFTSEINHEITEN



SELEKTIVE STRATEGIEN KÖNNEN SOWOHL WACHSTUMS-, ERHALTUNGS-, ABSCHÖPFUNGS- ODER DESINVESTITIONSSTRATEGIEN BEINHALTEN.

Rentabilitätswirksame Maßnahmen im Stabs- und Betriebsbereich können nach Durchführung einer Gemeinkosten-Wertanalyse abgeleitet werden. Dabei geht man i.d.R. wie folgt vor:

- Aufgaben einzelner Stellen werden enumerativ erfaßt.
- Erkennbare Doppelarbeiten sind an einer Stelle zu zentralisieren.
- Informationsempfänger werden bezüglich des Nutzens der Informationen für das Fällen geschäftspolitischer Entscheidungen befragt.
- Aufgaben, die keinen deutlichen Nutzen stiften, werden gestrichen.
- Die verbleibenden Aufgaben werden hinsichtlich ihrer Priorität für die Informationsempfänger in einer Rangfolge gebracht.
- Vom schlechtesten Rang ausgehend werden nun Aufgaben gestrichen, bis z. B. 10 % des restlichen Gemeinkostenvolumens eingespart sind. Die Festlegung der Höhe der Gemeinkostenreduktion ist abhängig vom strategischen Anspruchsniveau.
- Im Anschluß an diese Aufgabenbereinigung muß geprüft werden, inwieweit es sinnvoll ist, Arbeitsabläufe zu reorganisieren oder zu technisieren.

- Erforderlich sind abgegrenzte Verantwortungsbereiche, die Adressaten für eindeutige Zielvereinbarungen sein können.
- Das Zielvereinbarungssystem muß "ausgewogen" sein in dem Sinne, daß Zielvereinbarungen das Ergebnis eines Knetprozesses von top-to-down (wird weitgehend ausgefüllt durch die strategischen Ziele) und bottom-up (jahresbezogene Zielvorschläge, in denen z. B. auch die für strategische Zwecke zunächst wenig relevanten konjunkturellen Aspekte berücksichtigt werden) bilden.
- Es muß gewährleistet sein, daß periodische Soll-Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen durchgeführt und daraus gegebenenfalls Korrekturzündungen ("dispositive Planung") abgeleitet werden.
- Die Management-Erfolgsrechnung muß nach Deckungsbeitragsaspekten gegliedert sein, da nur auf dieser Basis Verantwortlichkeiten im Sinne von verursachungsgerecht und beeinflussbar definiert werden können.

Mindestens jährliche Kontrolle der strategischen Ziele

Jegliche Lenkung der SGE bedarf der Kontrolle, denn ohne diese wäre eine Steuerung/Lenkung sinnlos. Als Typen der Kontrollen lassen sich die Ergebniskontrolle am Periodenende, die Fortschrittskontrolle innerhalb der Periode und die Prämissenkontrolle innerhalb und am Ende der Periode unterscheiden. Soll-Ist-Abweichungen, die eine gewisse Toleranzschwelle überschreiten, werden notwendigerweise gefolgt von Abweichungsanalysen. Wichtiger als die Feststellung der Herkunft der Abweichung (falsche Prämissen über externe Daten, ineffizientes Handeln des Erfüllungsträgers, usw.) ist jedoch noch die Frage, wie man die Wirkungen der Abweichung eliminieren kann.

Aus diesem Problemkreis erwachsen wiederum Planungsüberlegungen, die den gegenwärtigen Planungszyklus schließen und gleichzeitig wiederum als Input für die Planungs Bemühungen der kommenden Planperiode dienen.

Strategischer Baustein 10: Umsetzen der Maßnahmenplanung in geschäftsfeldbezogene Zielvereinbarungen

Eine strategische Planung bleibt so lange auf dem Papier stehen, bis das Problem der quantifizierbaren Umsetzung gelöst ist. Das betrifft einerseits die Einleitung geeigneter strategischer Maßnahmen, andererseits die Transformation strategischer Zielvorstellungen in operative Zielvereinbarungen. Hilfe leisten kann dabei ein geeignetes "Transformationsformular", etwa in der nachstehend abgebildeten Form (Abb. 16).

Dieses Formular dient der Operationalisierung des strategisch Gewollten und Möglichen. Es enthält die Vergangenheitsanalyse sowie die Zielvorstellungen für die Planungsperiode. Sowohl Wachstums- als auch Erfolgssteuerung sind angesprochen.

If you can't measure it you can't manage it.

Damit das strategisch Gewollte auch operativ greift, müssen eine Reihe von weiteren Voraussetzungen gegeben sein:

- Das Rechnungswesen, das im allgemeinen an externen Rechnungslegungsvorschriften orientiert ist, muß für eine Management-Erfolgsrechnung geeignet sein.

"Er ist dankbar, daß er sich nach den Sternen richten kann".

Zitat Arbeitskreisleiter Johann Eggimann vor 500 Rechnungswesenleuten bei der SKV-Tagung in Zürich am 28. 9. 83 - gemeint waren Sterne in Computerlisten zum Projekt-Controlling.

Abb. 16: Transformationsformular

| |
|------|
| |
| SGE: |

| Positionierung | |
|--------------------|--------------------|
| Marktattraktivität | Rel. Wettbewerbsv. |
| Punkte | Punkte |

VERGANGENHEITSANALYSE

| GESCHÄFTSVOLUMEN | | | |
|---------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Ø 1983 | Mio. DM | Ø WR 1973 - 1982 | % p.a. |
| MARKTANTEIL | | | |
| Ende 1982 | % | Entwicklung seit Ende 1973 | %-Punkte |
| DECKUNGSBEITRAG I (1982) | | | |
| Mio. DM | Anteil an $\sum_i DB_{i,I}$: | % | DB I i.v.H. des Ø GV % |
| DECKUNGSBEITRAG II (1982) | | | |
| Mio. DM | Anteil an $\sum_i DB_{i,II}$: | % | DB II i.v.H. des Ø GV % |
| % | | Rangziffer: | |
| KENNZIFFERN (Ø 1982) | | | |
| Mitarb.-Bestand: | PEK/MA: | TDM | GV/MA: Mio. DM |

Zielvereinbarung 1983 - 1987

| | | | | | |
|------------------|---|-----------------------|--------|--------------------------|--------|
| WR des Ø GV p.a. | % | DB II i.v.H. des Ø GV | % p.a. | DB II i.v.H. der geb. EK | % p.a. |
|------------------|---|-----------------------|--------|--------------------------|--------|

Verbale BEGRÜNDUNG DER ZIELVORSTELLUNG