

Strategisches Bank-Controlling (II)

Heinz Benölken/Heinz Wings

Aufbau und Realisation eines strategischen bankbetrieblichen Controlling stellen an alle Beteiligten eine fachliche und psychologische Anforderungen. Die Autoren wollen Hinweise für die praktische Anwendung dieses schwer zu handhabenden Instrumentariums geben. Sie knüpfen an ihre Ausführungen in DIE BANK 12/84 an.

Strategie-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.

Notwendige Voraussetzung für eine effiziente Prognose der relevanten Umwelt des Kreditinstitutes ist die Erfassung der Umweltfaktoren, die unmittelbar die Ausprägung der Zielerreichung beeinflussen können. Das in Abbildung 3 dargestellte bankwirtschaftliche Umweltszenario enthält die wesentlichen Einflußfaktoren der Umweltentwicklung. (vgl. hierzu auch die am Schluß dieses Beitrags angegebene weiterführende Literatur):

● Wirtschaftlicher Trendbruch

Das Bankenwachstum wird sich in den kommenden Jahren als Ergebnis eines wirtschaftlichen Trendbruchs primär an den Zuwachsraten des nominellen Sozialprodukts orientieren und damit wesentlich geringer sein als in den 60er und 70er Jahren. Ein über dem BSP liegendes Wachstum (der Passivseite) ist nur zu erwarten, wenn die Sparquote steigt (als Ergebnis eines konjunkturell unelastischen Sparverhaltens) und wenn es gelingt, in Märkte von Substitutionskonkurrenten hinein zu diversifizieren.

● Marktsättigung

Die heute weitgehend schon bestehende »Vollversorgung« breiter Bevölkerungskreise mit Bankleistungen läßt im Rahmen des universalbanktypischen Banksortiments nur noch ein geringes stückbezogenes Wachstum erwarten. Stückbezogene Brutto-Zuwächse im Bankenmarkt erscheinen in Zukunft primär in folgenden Bereichen möglich:

- Gewinnung jüngerer Kunden;

- Abwerbung von Kunden von Wettbewerbern als Ergebnis erfolgreicher Profilierung am Markt und in diesem Zusammenhang auch
- Aufnahme ergänzender Betätigungsfelder im Wettbewerb gegenüber Substitutionskonkurrenten (u. a. Versicherungen, Kreditkarten-Firmen, Spezialbanken).

● Soziodemographie

Eine tendenzielle Verlagerung von der Normal- zur Kleinfamilie sowie eine zunehmende Zahl ausländischer Kunden (besonders im »Jugendmarkt«) führen zu einer

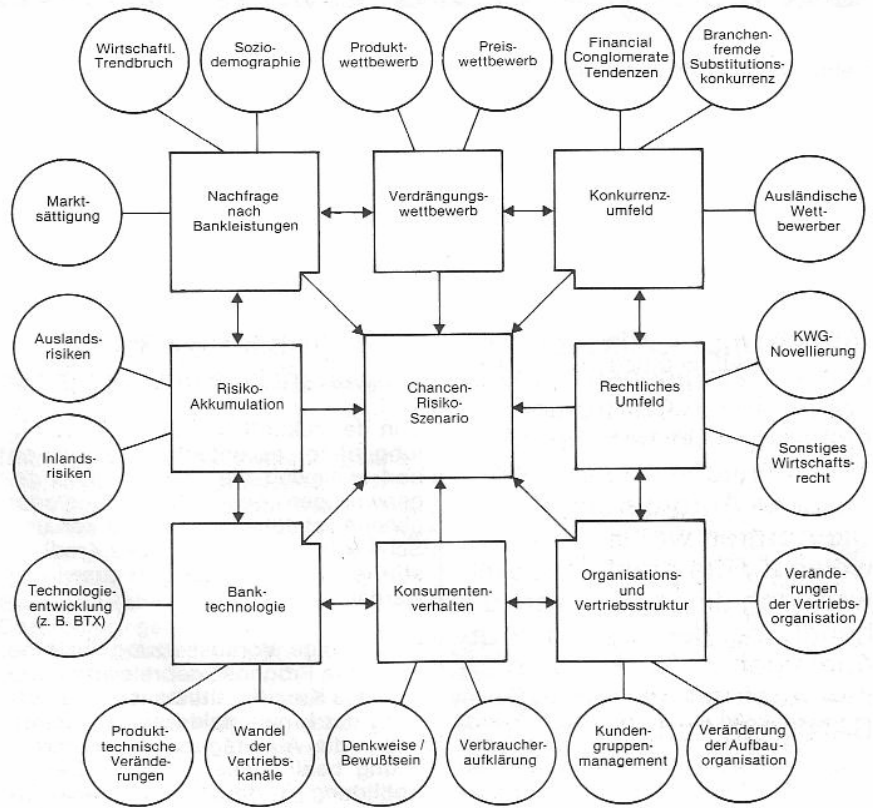
- veränderten Kundenstruktur
- und sich damit u. U. ändernden Produktnachfrage nach Bankleistungen im Mengengeschäft.

Fazit: Die Zuwachsraten für die zukünftige Nachfrage nach Bankleistungen werden volumensbezogen (als Reflex der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung) und stückbezogen (Marktsättigung) unter den Vergleichswerten der Vergangenheit liegen. Besonders bei passiven Refinanzierungsmitteln ist mit relativ verringerten Zuwächsen zu rechnen. Qualitativ wird die Nachfrage zunehmend von den Leistungsbedürfnissen kleinerer Haushalte sowie tendenziell auch von ausländischen Kunden bestimmt.

Verdrängungswettbewerb

Generell ist davon auszugehen, daß sich der Verdrängungswettbewerb im Kreditgewerbe (Universalbanken untereinander, aber auch Universalbanken versus Spezialbanken) weiter verschärfen wird. Das betrifft den forcierten Einsatz klassischer absatzpolitischer Instrumente, nämlich der Preis- und Produktpolitik und der Gestaltung der Vertriebswege (vgl. hierzu Organisations- und Vertriebsstruktur).

Abbildung 3: Bankwirtschaftliches Umweltszenario



● Produktwettbewerb

Hier wird sich der Wettbewerb vor allem auf die passiven Refinanzierungsmittel konzentrieren, und zwar sowohl auf Giroeinlagen einschließlich Termineinlagen als auch auf Spareinlagen, Sparbriefen, -obligationen, da Kreditinstitute allgemein im Refinanzierungsbereich einen erheblichen Engpaß für ihre geschäftspolitische Entwicklung sehen. Zudem wird die Bedeutung von zielgruppengerechten, kundenfreundlichen Rundum-Leistungsangeboten, unter Einschuß »benachbarter« Produkte wie z. B. Versicherungsangebote, weiter wachsen.

Der Aufbau von dauerhaften Präferenzen ist hier wegen der schnellen Anpassungsmöglichkeiten von Wettbewerbern weniger inhaltlich, wohl aber durch Entwicklung eines qualifizierten Beratestammes (Schaffung persönlicher Präferenzen) möglich. Hier liegen auch in Zukunft Marktchancen für kleinere Institute, sich produktbezogen u. U. sogar ein überregionales positives Images aufzubauen.

● Preiswettbewerb

Der Wettbewerb in der Kreditwirtschaft wird in Zukunft verstärkt auch mit preispolitischen Mitteln ausgetragen werden. Dabei stehen besonders der Kampf um passive Refinanzierungsmittel sowie die Gewinnung von Marktanteilen im Kreditgeschäft mit Privatkunden im Vordergrund. Daraus folgt, daß die Spielräume in der Kreditwirtschaft, Deckungsbeiträge mit preispolitischen Mitteln zu verbessern, bei vielen Produkten sehr beschränkt sind. Produktpolitisch sind hervorzuheben:

- Die schon seit Jahren bestehende Tendenz zu höherverzinslichen Anlageformen dürfte sich weiter fortsetzen. Zudem mehren sich die Tendenzen in der Kreditwirtschaft, auch Sichteinlagen zu verzinsen.

- Auch in der Wohnungsbaufinanzierung wird zunehmend mit preispolitischen Mitteln um Marktanteile gerungen (Effektivverzinsung, Tilgungstreckung).
- Im Konsumentenkredit könnten preispolitische Spielräume noch stärker erhalten bleiben, da hier oft andere Aspekte (problemlose, schnelle Bargeldbeschaffung) im Vordergrund stehen.
- Im Bereich Kontoführung/Zahlungsverkehr besteht zwar auch starker Konditionenwettbewerb, doch scheint zudem eine allgemeine Tendenz zu einem verursachungsgerechten Preis zu bestehen. Wettbewerbsvorsprünge sind hier primär über die Nutzung preisgerechter Technologie erzielbar.

Fazit: Bei stagnierenden Absatzmärkten ist ein nachhaltiges einzelwirtschaftliches reales Bankwachstum primär zu Lasten von Wettbewerbern erreichbar. Das wird vor allem zu einer weiteren strukturellen Verteuerung der Passivseite führen.

Konkurrenzumfeld

● Financial-Conglomerate-Tendenz

Der Wettbewerb im gesamten Finanzierungssektor wird dazu führen, daß die Mehrzahl der Kreditinstitute noch intensiver als bisher die Strategie des Angebots aus einer Hand verfolgt, andererseits auch Bausparkassen und Versicherungsunternehmen bemüht sind, sich sukzessive zu Full-Service-Unternehmen im Finanzierungsmarkt zu entwickeln, da der Markt immer stärker das Angebot aller finanziellen Dienstleistungen an einem Ort aus einer Hand verlangt.

Zu nennen sind folgende wesentliche Einzelaspekte:

- Die Unversalbanken runden ihr Leistungsangebot (etwa vergleichbar dem Genossenschaftsverband) ab.
- Bausparkassen diversifizieren nach zwei Seiten; entweder an die Stoßrichtung Universalbank (Vollfinanzierungsangebote) und/oder in die Stoßrichtung ergänzender Finanz-Service (u. a. Lebens-, Gebäude-, Hausratsversicherung).

- Versicherungen versuchen über ihre »Versicherungsbausparkassen« den Anschluß an die Stoßrichtung Universalbank der Bausparkassen zu finden.
- Banken und Versicherungen kämpfen um das knappe Geld-Kapital in der Volkswirtschaft, wobei der Bankensektor in der Vergangenheit erheblich an Marktanteilen verloren hat.
- Kreditkartenfirmen versuchen sich zu »normalen« Banken weiterzuentwickeln.
- Banken, Reiseveranstalter, Verkehrsgesellschaften bieten Versicherungsleistungen (Haftpflicht, Unfall, Leben) an, wobei Versicherer selbst oft keinen direkten Einfluß auf den Vertrieb haben.
- Die technologische Entwicklung fördert die Substitutionskonkurrenz.

Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, daß die Institute alle Formen der Beteiligungspolitik ausschöpfen werden mit dem Ziel, am Markt als schlagkräftiger, einheitlicher Verbund ohne Partikularinteressen aufzutreten.

● **Branchenfremde Substitutionskonkurrenz**

Die Konkurrenz durch branchenfremde Unternehmen (z. B. der großen Handelshäuser, der Automobilindustrie) wird zunehmen und ist teilweise nicht nur Ausdruck einer Absatzfinanzierungsstrategie, sondern darüber hinaus auch einer Diversifikationsstrategie. Im letzteren Fall erfolgt beinahe zwangsläufig der Übergang zu Financial-Conglomerate-Tendenzen.

Die ursprünglich für die Absatzfinanzierung gegründeten Töchter (z. B. VAG Kreditbank) entwickeln eine immer stärkere Eigendynamik, z. B. hinsichtlich zinsgünstiger Beschaffung von Refinanzierungsmitteln.

Im Fall Noris-Bank/Verbraucherbank (Quelle) ist bereits eine konsequente Diversifikationsstrategie erkennbar (Kooperation mit BHW bzw. AHW und Debeka, Gründung von Versicherungstöchern), nämlich neben der Säule Handel eine »gleichberechtigte« Säule Finanzkonzern aufzubauen.

Bei der Behauptung der angestammten Märkte der Kreditinstitute stellt sich für jedes strategische Geschäftsfeld konkret die Frage,

- welche Konkurrenten aus anderen Märkten die Bankleistung tendenziell substituieren (könnten),
- welche eigenen Möglichkeiten bestehen, ein Kundensegment durch erweiterte Serviceleistungen zu sichern.

● **Ausländische Wettbewerber**

Ausländische Banken haben in der Vergangenheit ihre akquisitorischen Bemühungen im deutschen Bankenmarkt primär auf das Firmenkundengeschäft konzentriert. Es ist zu erwarten, daß sie in den kommenden Jahren, insbesondere mit Hilfe der Nutzung moderner Banktechnologie, in verstärktem Maße auch als Wettbewerber im Privatkundengeschäft aufzutreten.

Fazit: Aufgrund des allgemein verschärften Gruppenwettbewerbs wird sich die Tendenz, alle finanziellen Dienstleistungen (einschließlich Versicherungsleistungen) aus einer Hand anzubieten, immer mehr verstärken. In diesem Sinne werden sowohl Universalbanken als auch Versicherungen sich um eine Komplettierung ihres Allfinanzangebots bemühen. Ein zusätzlicher Wettbewerbsdruck wird noch von ausländischen Wettbewerbern sowie von branchenfremden Unternehmen erzeugt werden, die bestrebt sein werden, in die Finanzmärkte hinein zu diversifizieren.

Faßt man die bisherigen Überlegungen zur Umweltanalyse und -prognose zusammen, so zeichnet sich ab: Bei tendenziell stagnierender Nachfrage nach Bankleistungen, sich verschärfendem Wettbewerb und zunehmender Substitutionskonkurrenz wird vor allem der Kampf um knappe Refinanzierungsmittel als Basis für die zukünftige bankgeschäftliche Betätigung im Vordergrund stehen.

Banktechnologie

● **Technologieentwicklung**

Zur Gewinnung von Wettbewerbsvorteilen wird in zunehmendem Maße die verfügbare Banktechnologie (EZÜ, Geldautomaten-Pools, die sukzessive auch international nutzbar sein werden, POS-Terminals, Btx) eingesetzt. Das hat erhebliche Auswirkungen auf die Einsatzmöglichkeiten des absatzpolitischen Instrumentariums. Die effiziente Nutzung der Banktechnologie bei Wahrung der Kundenfreundlichkeit wird zu einer Zentralaufgabe für das Bank-Management. Das wird auch Auswirkungen auf die Gestaltung der Vertriebswege haben (s. u.). Zudem ist mit einer erheblichen Verkürzung von Überweisungslaufzeiten zu rechnen, mit der Konsequenz, daß sich Wertstellungsgewinne immer weniger legitimieren lassen.

● **Produkttechnische Änderungen**

Bankleistungen lassen sich mit Technologie-Unterstützung zunehmend standardisieren, und zwar:

- Verkaufsbezogen durch »Klipp- und-klar-Text-«Angebote,
- risikobezogen durch Einsatz EDV-gestützter Instrumente der Kreditwürdigkeitsprüfung (primär im standardisierten Kreditgeschäft mit Privatkunden).

Mit der gebotenen Vorsicht hinsichtlich technologischer Prognosen läßt sich heute schon voraussagen, daß sich die Informations- und Kommunikationsstrukturen Kreditinstitut/Kunde als Ergebnis der technologischen Entwicklung von Grund auf ändern werden. So kann sich auch unter Informationsgesichtspunkten das Produkt Bankleistung qualitativ ändern.

Eine solche Entwicklung kann auch dazu führen, die Exklusivität des erklärungsbedürftigen Produktes Bankleistung zu überdenken. Zumindest im Privatkundenbereich ist dadurch der Weg zu einer verstärkten Standardisierung von Massenprodukten auch im Angebot (und nicht nur in der Bearbeitung) vorgezeichnet, so daß solche Bankprodukte mehr oder weniger problemlos auch von den Außendienstern der Substitutionskonkurrenten (Versicherungen, Bausparkassen, Immobilien-Unternehmen) ohne Qualitätsverlust angeboten werden können.

● Wandel der Vertriebskanäle

Die traditionellen Vertriebskanäle der Kreditinstitute über (weitgehend) flächendeckende Filialsysteme werden in ihrer Bedeutung – bei gleichzeitiger Rationalisierungsanstrengungen – durch neue Vertriebswege wie Nutzung von Bankomat, POS-Terminals und »home banking« (über Btx) zurückgehen und sich damit die Vertriebssysteme der Kreditwirtschaft insgesamt wandeln.

Im Bereich des herkömmlichen Vertriebssystems sind folgende scheinbar gegenläufige Tendenzen erkennbar:

- Einerseits bemühen sich die Institute um eine rentabilitätsorientierte Durchforstung ihrer Zweigstellenetze,
- andererseits verstärken sie ihre Bemühungen für Rund-um-die-Uhr-Service durch Geldautomaten/Bankomats

– und stärken parallel hierzu ihre Betreuungskapazitäten außer Haus.

Es wird also angestrebt, bei gleichzeitiger Rationalisierung im Vertrieb noch leistungsfähiger zu werden.

Darüber hinaus deutet sich (über den Bankomat-Einsatz hinaus) der Aufbau weiterer Vertriebskanäle an:

- Mittelfristig werden POS-Terminals (vgl. Frankfurter Feldversuch) in der Zahlungsverkehrsabwicklung u. U. große Bedeutung gewinnen.
- Langfristig könnten vor allem im Firmenkundenbereich »home-banking-Transaktionen« Gewicht erhalten.

Daraus wird ein generelles Problem für die Kreditwirtschaft erwachsen: »Wie behalte ich als Bank Tuchfühlung mit dem Kunden?«

Fazit: Die banktechnologische Entwicklung wird u. a. zu einer erheblichen Verkürzung von Laufzeiten in der Zahlungsverkehrsabwicklung, zu steigender Leistungstransparenz für die Bankkundschaft sowie zu Produktvariationen (u. a. stärkere Standardisierung) führen. Das wird sich auf den (bisher primär als »personell selling« über stationäre Zweigstellenetze abgewickelten) Vertrieb auswirken mit der Konsequenz, daß modifizierte Produkte über nicht stationäre Vertriebskanäle in zunehmendem Maße angeboten werden.

Konsumentenverhalten

● Denkweise/Bewußtsein

Das vor allem seit der Hochzinsphase der Jahre 1980 – 1982 ausgeprägtere Zinsbewußtsein wird in Zukunft stärker als in der Vergangenheit das Verhalten von Bankkunden gegenüber ihren Kreditinstituten bestimmen. Ein

tendenziell steigendes Zinsbewußtsein könnte sich auf die Kreditwirtschaft folgendermaßen auswirken:

- Die Bereitschaft von Bankkunden, Girokonten unverzinslich auf Guthabenbasis zu führen, könnte tendenziell abnehmen. Das würde noch verstärkt, wenn Wettbewerber in wachsendem Umfang zur Sicherung ihrer eigenen Finanzierungsbasis Giroeinlagen verzinsen würden (wofür es heute bereits Beispiele und weitere Indizien gibt).
- Das Kontensparen käme bei wachsendem Zinsbewußtsein der Bevölkerung weiter unter Druck, d. h. es ist auch in Zukunft mit einem verstärkten Ausweichen von Sparern in höher verzinsliche Anlagekategorien bei Wettbewerbern zu rechnen.
- Konditionen- und Renditevergleiche über die gesamte Angebotspalette im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft werden für die Bankkundschaft immer selbstverständlicher und einfacher (via Btx).

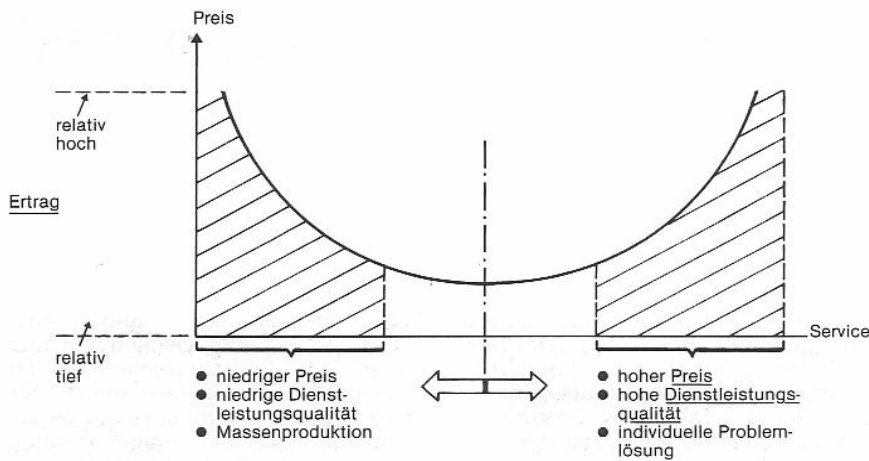
● Verbraucheraufklärung

Bankkunden werden in ihrem Verhalten gegenüber Kreditinstituten zunehmend souveräner, und zwar

- rationaler (»Brauche ich überhaupt ...?«),
- kritischer (u. a. Preisvergleiche).

Konsumenten werden (vor allem auch bei rückläufigen realen Einkommenssteigerungen) dem Produkt Bankleistung immer rationaler gegenüber treten: Der Kunde wird mündiger, souveräner kritischer, anspruchsvoller. Er wird jede Gelegenheit wahrnehmen, finanzielle Dienstleistungen preisgünstig und notfalls auch anderswo einzukaufen. Der Konsumentenschutz, eine steigende Transparenz (aufgrund der technologischen Entwicklung) sowie Konsumentenschutzvereinigungen können dabei als Katalysatoren wirken.

Abbildung 4: Preis-Service-Matrix



Fazit: Die Kreditwirtschaft sieht sich zunehmend einer Bankkundschaft gegenüber, die ihre eigenen Bankleistungsbedürfnisse rational bewertet («Brauche ich überhaupt...?») und gestützt auf Verbraucherinformationen und technologiebedingter Transparenz kritische Konditionenvergleiche anstellt. Das führt auch zu erhöhten Anforderungen an die Qualität der Kundenberatung.

Organisations- und Vertriebsstrukturen

Die folgenden Aspekte beinhalten teilweise schon Anpassungsentscheidungen in der Kreditwirtschaft, sind aber unter Wettbewerbsgesichtspunkten für das einzelne Institut auch Teil der Umweltentwicklung.

● Kundengruppen-Management

Die Sicherung der Marktposition verlangt in immer stärkerem Maße ein konsequentes Kundengruppen-Management, dem sich absatzstrategisch das Produkt-Management unterzuordnen hat. Das findet seinen Ausdruck in einer verstärkten Tendenz zu zielgruppenorientierten Leistungsbündeln als »financial super market«.

Die in dieser These beschriebene Entwicklung stellt eine logische Konsequenz aus

- Verdrängungswettbewerb,
- technologischer Entwicklung und den dadurch induzierten Veränderungen im Vertriebssystem und

- der Absicherung der traditionellen Märkte gegen den Substitutionskonkurrenten dar.

Dem liegt die Vorstellung zugrunde, daß die Universalbanken ihre Marktchancen primär in der Stabilisierung ihrer Hausbankposition sehen, die den gesamten finanztechnischen Kundenbedarf abdeckt.

Eine kundengruppenorientierte Abschottungsstrategie kann zudem das Eindringen potentieller Billiganbieter verhindern. Dem liegt die These zugrunde, daß sich das bankbetriebliche Leistungsangebot in Zukunft unter Preis-/Service-Aspekten stark polarisieren wird, wie Abbildung 4 zeigt. Die Mehrzahl der Kreditinstitute befindet sich mit ihrer Marktleistungsstrategie schwerpunktmäßig im mittleren Feld. Dies ist wenig bedrohlich, solange die Branchenkonkurrenz im wesentlichen dasselbe tut und kein Einbruch in Teilfunktionen durch Konkurrenten anderer Branchen erfolgt.

Was die Branchenkonkurrenz betrifft, so läßt sich bei der Analyse der Marketingkonzepte erfolgreicher Banken und der Beratungskonzepte erfolgreicher Berater eine eindeutige Verschiebung zu den beiden Extrempositionen bereits bis Ende der 80er Jahre prognostizieren. Der Übergang von der Produktorientierung auf die Funktionsorientierung (Was will der Kunde? Was hat der Kunde davon?) wird der Vorgang zusätzlich beschleunigen, weil er die Problemlösung in den Mittelpunkt rückt und damit die Bildung von Kundengruppen als primäre Organisationsdimension unabding-

bar macht (Bildung strategischer Geschäftsfelder).

● Veränderte Aufbauorganisation

Für die Anpassung der Aufbauorganisation an das marktpolitische Umfeld kommt es darauf an, die Nutzung verbesserter Technologie, die Hinwendung zu mehr Marktorientierung und das weiter zunehmende Selbstverständnis der Mitarbeiter harmonisch ganzheitlich zu lösen. Das ist nur durch noch mehr Dezentralisierung von Verantwortung erreichbar.

Für die Gestaltung der Aufbauorganisation gilt es die Quadratur des Kreises zu lösen:

- Schaffung der aufbauorganisatorischen Voraussetzungen für die Gewährleistungen einer kostengünstigen Arbeitsablauforganisation als eine Bedingung für die wettbewerbsfähige Konditionenpolitik;
- Gewährleistung ausreichender Freiräume (Entscheidungsspielräume) für selbstbewußte und motivierte Mitarbeiter;
- Gewährleistung eines Höchstmaßes an Kundenorientierung für alle marktbezogenen Tätigkeiten einschließlich eines konkurrenzfähigen Service.

Nach gegebenem Erkenntnisstand (Organisationssoziologie, Personalführung) ist das nicht nur durch perfektionierte Kontrollsysteme, sondern durch konsequente Dezentralisierung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung erreichbar.

● Veränderte Vertriebsorganisation

Der Markt verlangt in Zukunft eine differenzierte Vertriebsstruktur entsprechend den gewählten strategischen Optionen, wobei generell die Bildung von Kundengruppen als primäre Organisationsdimension und/oder die Bildung zweckmäßiger strategischer Geschäftseinheiten unabdingbar ist.

Jedes einzelne Kreditinstitut hat in naher Zukunft aus seinen strategischen Optionen zu wählen,

- welche Art von Problemlösung(en) es in den Vordergrund rücken will,
- welcher »Preis/Leistungs-Mix« im Vordergrund stehen soll,
- bei welchen Kundengruppen Schwerpunkte gesetzt werden.

Mitarbeiter des Institutes werden ihre Tätigkeit an den Problemen bestimmter Kundenkreise ausrichten, gleichzeitig aber die Produkttechnik nicht aus den Augen verlieren dürfen.

Fazit: Vor dem Hintergrund der prognostizierten Leistungsnachfrage sowie der technologiebedingten Veränderungen wird ein absatzorientiertes, d. h. an Kundenbedürfnissen ausgerichtete Geschäftsfeld-Management entscheidend sein für den Markterfolg von Kreditinstituten. Das wird noch verstärkt dazu zwingen, die Aufbau- (und auch die Ablauforganisation) sowie die Vertriebsorganisation kontinuierlich den Kundenbedürfnissen anzupassen.

Im Wettbewerb um attraktive Kunden(gruppen) wird das Institut (die Institutsgruppe) besonders erfolgreich sein, dem (der) es gelingt, sowohl Absatzstruktur als auch Betriebs- und Vertriebsorganisation konsequent kundenorientiert zu gestalten unter konsequentem Einsatz der verfügbaren Banktechnologie sowie eines leistungsfähigen verkaufsorientierten Mitarbeiterstamms.

Risikoakkumulation

Es ist nicht auszuschließen, daß die geschäftlichen und technisch-organisatorischen Risiken des Bankgeschäftes in Zukunft weiter zunehmen.

- Strukturelle Veränderungen in der Wirtschaft (vermehrt auftretende Branchenkrisen, technologische Quantensprünge) können zu einer Er-

höhung der Risiken im inländischen Kreditgeschäft führen und erfordern ein betriebswirtschaftlich fundiertes Kreditüberwachungs-Management (z. B. durch analytische Früherkennungsprogramme von Kreditrisiken).

- Die weltwirtschaftliche Gesamtsituation läßt für die zweite Hälfte der 80er Jahre Kredite an ausländische Kreditnehmer noch risikobehafteter erscheinen als in der Vergangenheit.

- Im technisch-organisatorischen Bereich erscheinen vor allem Investitions-Risiken im weiten Feld des electronic banking und der Vertriebsorganisation gegeben. Diese Risiken können einerseits entstehen durch ein »Verpassen« des Anschlusses an die technisch-organisatorische Entwicklung, aber u. U. auch durch Überinvestitionen, die vom Markt nicht in vollem Maße angenommen werden, z. B. in den Bereichen POS-Terminals und home banking.

Fazit: Branchenstrukturell und weltwirtschaftlich bedingte steigende geschäftspolitische Risiken sowie latente Risiken im technisch-organisatorischen Bereich verlangen ein professionelles »Risk-Management«, um die Existenz der Bank langfristig zu sichern.

Rechtliches Umfeld

Rechtliche Rahmenbedingungen sind für eine strategische Planung nur dann relevant, wenn ihre Veränderung zur Umverteilung von Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen führt. Das gilt z. B. für den Bereich Eigenkapitalbestimmungen gemäß § 10 KWG (Eigenkapitalsurrogate, Konsolidierung), für eine Änderung über grundsätzliche Möglichkeiten der geschäftlichen Betätigung gemäß § 1 KWG bzw. in Spezialgesetzen (z. B. HypBG, BausparG). Im bankwirtschaftlich relevanten sonstigen Recht wäre eine

Änderung der Anerkennungsvoraussetzungen für den Deckungsschutz gemäß § 247 BGB zu nennen. In eine einzelbetriebliche Umweltanalyse ist das rechtliche Umfeld jeweils einzubeziehen, doch allgemeine Prognosen scheinen hier nicht sinnvoll.

Ertrag vor Wachstum

Die Synopse wesentlicher Umwelttendenzen, nämlich

- eher stagnierende volumens- und stückbezogene Zuwächse des Gesamtmarktes,
- wachsende Bedeutung des Preiswettbewerbs,
- sich weiter verschärfender Wettbewerb, auch angeheizt durch »Außenseiter«, z. B. Substitutionskonkurrenten,
- kritisches Kundenverhalten,
- technisch-organisatorischer Wettbewerb im Rahmen der Weiterentwicklung der Produktpalette,
- zunehmende geschäftliche und technisch-organisatorische Risiken,

macht deutlich, daß primär wachstumsbezogene Strategien zum Ertragsziel einer Bank in erheblichem Zielkonflikt stehen können. Als betriebswirtschaftliche Zielsetzung scheint deshalb nur ein ertragsorientiertes Wachstum sinnvoll: Wachstum nur in dem Maße, wie es (zumindest mittelfristig) Zusatzerträge bringen kann.

Die skizzierten Einflußfaktoren ergänzen (addieren, potenzieren) sich weitgehend, können in Teilbereichen aber auch zueinander in Widerspruch stehen. Gerade in der geschickten Ausnutzung partieller Widersprüche in der Umweltentwicklung liegt eine Chance für »Spezialisten«, auch in Zukunft Marktnischen zu finden, deren Bearbeitung mit den eigenen Potentialen und Fähigkeiten erfolgversprechend erscheint.