

Strategisches Bank-Controlling (III)

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 schwer zu handhabenden Instrumentariums geben. Sie knüpfen an ihre Ausführungen in DIE BANK 12/84 und 1/85 an.

Strategie-Baustein 4: Geschäftsfeldbezogene Chancen-Risiken-Szenarien

Hier geht es um die Frage, mit welchen spezifischen Chancen und Risiken sich die SGE konfrontiert sehen. Dabei wird die Chancen-Risiken-Position der SGE durch ihre Ausgangsposition, wie sie im Stärken-Schwächen-Profil im Baustein 2 entwickelt wurde, und durch die aus der Umweltentwicklung resultierenden Chancen und Risiken (vgl. Baustein 3) festgelegt.

Die Chancen bzw. Risiken für ein SG sind aus der Sicht des einzelnen Unternehmens weitgehend fremddeterminiert und betreffen deshalb primär den Schlüsselfaktor »Marktattraktivität«, allerdings partiell auch den weit-

gehend gestaltbaren Schlüsselfaktor »relative Wettbewerbsvorteile«, z. B. bezüglich des Beurteilungskriteriums »Rationalisierungspotential« (vgl. Baustein 5). Die auf den Ergebnissen der Bausteine 2 (Stärken/Schwächen) und 3 aufbauende geschäftsfeldbezogene Chancen- und Risiken-Analyse läßt sich, wie in Abb. 5 dargestellt, systematisieren.

Baustein 5: Ganzheitliche Situationsanalyse

Hier geht es um die Fragestellung: Wie ist die strategische Ausgangssituation der strategischen Geschäftseinheiten (SGE) sowie der Gesamtbank ganzheitlich zu beurteilen? Aufbauend auf den SGE-spezifischen Chancen-Risiken-Szenarien und den Querschnittsanalysen aus Baustein 2 erfolgt in diesem Baustein eine differenzierte Lagebeschreibung unter Einsatz problemorientierter Methoden, z. B. der Portfolio-Analyse (vgl. Abbildung 6).

Besondere Bedeutung hat dabei der Einsatz von Portfolio-Analysen für die vergleichende Analyse der SGE. Unter den bekannten Portfolio-Ansätzen eignet sich besonders das Marktattraktivitäts-/relative Wettbewerbs-Portfolio (vgl. Abbildung 7), während andere Ansätze (z. B. das auf Produktlebenszyklen und Kostenerfahrungskurven aufbauende Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio) den Eigenarten von Kreditinstituten weniger gerecht werden und deshalb für generelle Analysen weniger aussagefähig sind, im Einzelfall aber für spezielle Fragestellungen herangezogen werden können.

Das Marktattraktivitäts-/relative Wettbewerbsvorteile-Portfolio weist also die Schlüsselfaktoren »Marktattraktivität« (als »Hauptnenner« für Wachstum, Rentabilität und Risikoträchtigkeit) und »relative Wettbewerbsvorteile« (gegenüber dem stärksten Wettbewerber) auf. Diese Schlüsselfaktoren sind über geeignete Beurteilungskriterien zu konkretisieren. In der Praxis bewährt haben sich für den Schlüsselfaktor »Marktattraktivität« folgende Beurteilungskriterien:

Abbildung 5: SGE-bezogene Chancen-Risiken-Szenarien

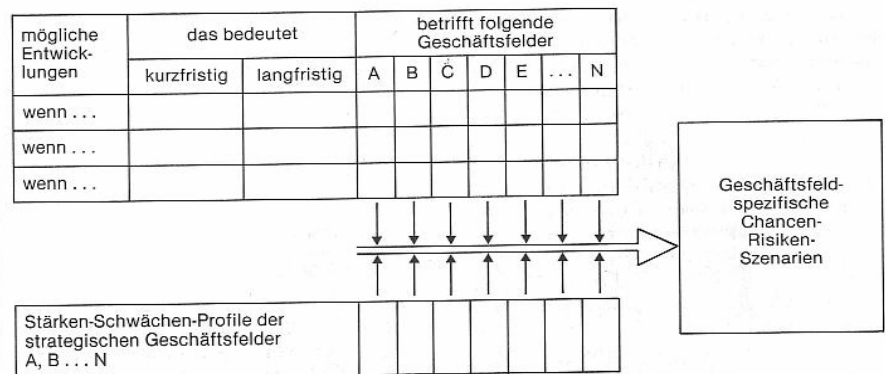


Abbildung 6: Ganzheitliche Situationsanalyse



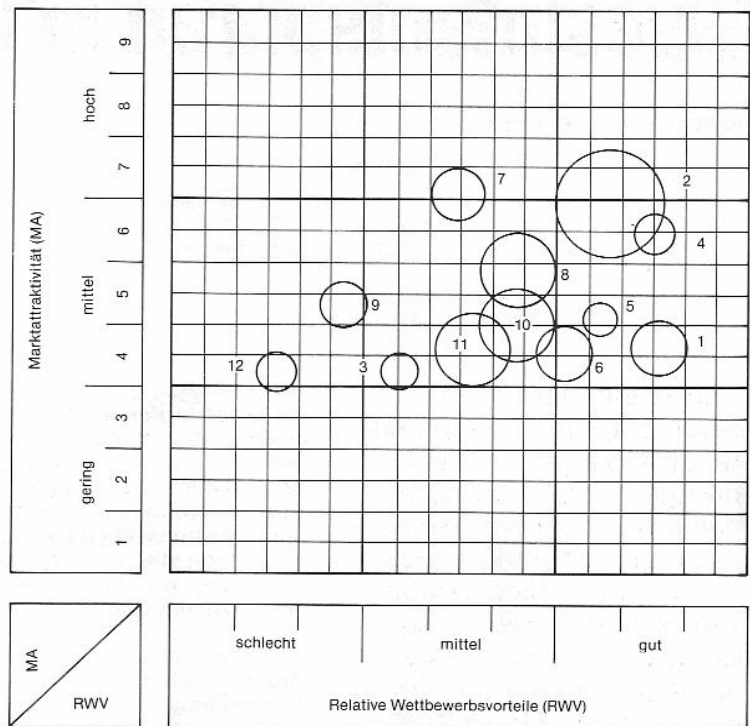
- Zukünftiges geschäftsfeldbezogenes Marktwachstum;
- Entwicklung des Deckungsbeitrages i. v. H. des gebundenen Eigenkapitals in den vergangenen fünf Jahren;
- durchschnittlicher Anteil der Einzelwertberichtigungen an den Kreditbeständen der letzten fünf Jahre (Risikoentwicklung);
- künftige, vom Einsatz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

Geeignete Beurteilungskriterien für den Schlüsselfaktor relative Wettbewerbsvorteile sind:

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

Diese Beurteilungskriterien (= Teilfaktoren) sind zu gewichten und zu bewerten (z. B. unter Einsatz des Delphi-Verfahrens), und zwar in den Grenzen zwischen 0 und 100 Punkten je Teilfaktor. Nach Festlegung der auf der Basis von einem normierten Kriteriengewicht (30 Punkte = 0,3) werden die Teilkriterien beurteilt (Punktwert zwischen 0 und 100) und zum gewichteten Punktwert pro Schlüsselfaktor verdichtet. Aus den Koordinaten ergibt sich die Positionierung innerhalb der 9-Felder-Matrix, wobei je nach der relativen Bedeutung der einzelnen Geschäftsfelder (mögliche Maßstäbe: Einlagen- oder Kreditvolumen, Deckungsbeitrag) die Kreisflächen differenziert groß eingezeichnet werden können.

Abbildung 7: Beispiel für die graphische Darstellung eines Ist-Portfolios



Die vorstehend erläuterten Schlüsselfaktoren und deren Beurteilungskriterien sind auf Produkte bzw. Kundengruppen abgestellt. Für ein Niederlassungsportfolio eignen sich z. B. die Schlüsselfaktoren »Marktposition« und »Rentabilität«. Der letztere läßt sich verdichtet besonders gut durch die Relation

Deckungsbeitrag II : Personalkosten beschreiben. Dabei ist der Deckungsbeitrag II (DB II) definiert als Zins- und Provisionsergebnis (= DB I) abzüglich betriebliche Direktkosten.

Die »Marktposition« einer Niederlassung läßt sich durch folgende Beurteilungskriterien und Teilfaktoren erfassen:

- Wettbewerbsposition im Teilmarkt
 - Sparkonten
 - Einwohner
 - Eigene Privatkonten
 - Einwohner
 - Sichteinlagen
 - Girokonten
 - Eigene Geschäftsgirokonten
 - Gewerbebetriebe
 - Kontokorrentkredite
 - Girokonten

Eigene Bankstellen

Konkurrenzbankstellen

- Marktdynamik
 - prozentuale Veränderung bei 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 Gewichtung, Bewertung und Verdichtung erfolgt wie beim oben beschriebenen Portfolio-Ansatz.

Abschließend noch eine kritische Anmerkung zur Portfolio-Analyse: Die gewonnenen Analyse-Ergebnisse sind so gut wie die Treffsicherheit der Beurteilungskriterien als betriebswirtschaftlicher Spiegel der Bank. Die zeitliche Dimension ist zwar »unterbelichtet« und die kritische Auseinandersetzung mit den hier in der Gewichtung, Bewertung und Verdichtung angewandten Scoring-Modellen gilt hier sinngemäß, zumal auch subjektive Bewertungskriterien einfließen. Die Portfolio-Methode als Hilfsmittel des strategischen Controlling fördert aber allgemein das strategische Denken und trägt bei aller Konflikträchtigkeit im Detail dazu bei, Entscheidungsprozesse transparent und damit intersubjektiv nachprüfbar zu machen.