

Moormann, Jürgen

**Working Paper — Digitized Version**

## Zum Stand der strategischen Planung in Geschäftsbanken des deutschsprachigen Raumes: Ergebnisse einer Umfrage

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 206

**Provided in Cooperation with:**

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

*Suggested Citation:* Moormann, Jürgen (1988) : Zum Stand der strategischen Planung in Geschäftsbanken des deutschsprachigen Raumes: Ergebnisse einer Umfrage, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 206, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/161970>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

MANUSKRIPTE  
AUS DEM  
INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTLEHRE  
DER UNIVERSITÄT KIEL

Nr. 206

Zum Stand der strategischen Planung in  
Gesellschaftsbanken des deutschsprachigen Raumes  
- Ergebnisse einer Umfrage -

Jürgen Moormann

Dipl.-Kfm. Jürgen Moormann  
Institut für Betriebswirtschaftslehre  
Lehrstuhl für Finanzwirtschaft  
Prof. Dr. Reinhart Schmidt  
Olshausenstraße 40  
2300 Kiel 1

Copyright Jürgen Moormann 1988

März 1988

## 1. Einleitung

Die Notwendigkeit einer unternehmensbezogenen strategischen Planung wird auch in Unternehmen des finanziellen Sektors gesehen. So befinden sich Kreditinstitute zum Teil in der Entwicklung eines strategischen Planungssystems, zum Teil ist der Aufbau eines solchen Systems bereits abgeschlossen. Dabei unterscheiden sich die Planungskonzepte der einzelnen Institute bzw. Institutsgruppen ganz erheblich.

In wissenschaftlichen Arbeiten zur Bankgesamtplanung wird die strategische Planung bisher kaum behandelt (vgl. SCHMIDT 1983). Nur vereinzelt erscheinen Bücher (SAPP/SMITH 1984, CHANNON 1986, ASPINWALL/EISENBEIS 1986) oder Aufsätze (BÜSCHGEN 1983) zu dieser Thematik. Daneben publizieren Unternehmensberater (YALIF 1982, BENÖLKEN/WINGS 1984) und Bankpraktiker (JACOB 1986) Konzepte zur strategischen Bankplanung. Das empirische Feld zeigt sich nahezu unbearbeitet. Während zur strategischen Planung in Industrieunternehmen umfangreiche Untersuchungen vorliegen (ESSER/HÖFNER/KIRSCH/WIESELHUBER 1983), wird zur strategischen Planung in Kreditinstituten nur selten versucht, Aspekte empirisch zu erheben und zu analysieren. So befaßte sich DURSTBERGER 1985 mit der strategischen Planung in US-Banken und TOUCHE ROSS INTERNATIONAL suchten 1987 nach Erfolgsfaktoren von Unternehmen der Finanzindustrie. Breit angelegte, aktuelle Erhebungen zum Stand der strategischen Bankplanung in der Praxis stehen dagegen aus. Zudem wurde der rasch zunehmenden Unterstützung durch Computer bei strategischen Entscheidungen bislang kaum Beachtung geschenkt. Auch die Wünsche des Planungsstabes hinsichtlich eines "Lösungs-Mixes" für die Zukunft und einer dafür adäquaten DV-Unterstützung sind unbeachtet geblieben.

Im Rahmen eines Forschungsprojektes am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft der Christian-Albrechts-Universität Kiel wurde zu diesem Themenkomplex eine empirische Erhebung durchgeführt. Während des Jahres 1987 wurden die bedeutendsten Kreditinstitute des deutschsprachigen Raumes schriftlich befragt. Diese Untersuchung stellt den Versuch dar, trotz der Viel-

schichtigkeit und der Problematik des Gegenstands einen Überblick zum aktuellen Stand der strategischen Planung in der Bankpraxis zu geben.

Der vorliegende Bericht bietet Auswertungen des erhaltenen Datenmaterials.

## **2. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes**

Da der zentrale Begriff "strategische Bankplanung" recht unterschiedlich definiert wird und somit die Antworten der Teilnehmer leicht verzerrt werden könnten, haben wir eine Begriffsdefinition auf unserem Fragebogen vorgegeben. Danach soll unter strategischer Bankplanung die *Erarbeitung genereller Zielsetzungen und Handlungsmöglichkeiten des Kreditinstitutes unter dem Gesichtspunkt der Erschließung, Sicherung und Fortentwicklung von Erfolgspotentialen* verstanden werden (PÜMPIN 1982, MOORMANN 1988).

Unser besonderes Interesse galt in dieser Untersuchung den verfolgten Planungskonzepten, den eingesetzten Methoden und Verfahren, aber auch der Unterstützung der Planungsaktivitäten durch geeignete Hard- und Software sowie möglichen Ansätzen für die zukünftige strategische Bankplanung. Der Fragebogen wurde daher in folgende Abschnitte gegliedert:

- Vorwegfragen
- Fragen zum System der strategischen Planung in dem befragten Kreditinstitut
- Fragen zum Einsatz von Planungssoftware in der strategischen Planung des Kreditinstitutes
- Zukunftsperspektiven.

## **3. Grundgesamtheit und Stichprobe der empirischen Erhebung**

Das Ziel unserer Untersuchung war es, einen möglichst repräsentativen Überblick zum aktuellen Stand der strategischen Bankplanung im deutschsprachigen Bereich zu geben. Wir haben

daher die bedeutendsten Geschäftsbanken der Bundesrepublik Deutschland (BRD), Österreichs (A) und der (deutschsprachigen) Schweiz (CH) in unsere Umfrage einbezogen.<sup>1</sup> Mit "bedeutend" wollen wir diejenigen Banken und Sparkassen bezeichnen, deren Bilanzsumme des Einzelabschlusses am 31.12.1985 mindestens 5 Mrd. DM (4,21 Mrd. SFR bzw. 35,16 Mrd. ÖS) betragen hatte. Ausgeschlossen von der Erhebung wurden alle Kreditinstitute mit Sonderaufgaben, Hypothekenbanken, Auslandsbanken sowie 100%-ige Tochtergesellschaften bereits einbezogener Bankkonzerne.

Daraus resultierten 79 Kreditinstitute, die unsere Stichprobe bildeten. Folgt man der Annahme, daß bis zum heutigen Zeitpunkt nur die größeren Institute über eine strategische Planung in unserem Sinne verfügen, deckt sich diese Stichprobe weitgehend mit der Grundgesamtheit aller Kreditinstitute. Die Fragebögen wurden den Planungsabteilungen der ausgewählten Banken und Sparkassen zugestellt.

Der Rücklauf aus unserer Umfrage kann der Tabelle 1 entnommen werden.

Tab.1: Rücklauf zu unserer empirischen Erhebung zum aktuellen Stand der strategischen Bankplanung

Land	Stichprobe	Rücklauf		
		absolut	% (1)	% (2)
Deutschland	52	29	55,8	63,0
Schweiz	17	11	64,7	23,9
Österreich	10	6	60,0	13,1
Summe	79	46	58,2	100,0

(1) Prozentualer Anteil der Rückläufe an der Stichprobe

(2) Prozentuale Verteilung innerhalb der Rückläufe

<sup>1</sup> An Quellen lagen uns vor:

o.V., 381 Bilanz-Milliardäre in der deutschen Kreditwirtschaft Ende 1985, in: Die Bank 26 (1986), S.651-656.

o.V., Die größten Banken in der Schweiz (Ende 1985), in: Die Bank 26 (1986), S.433.

Auskunft der Österreichischen Nationalbank, Büro für Bankenanalyse und Kreditaufsicht, 3.7.87.

Mit 46 beantworteten Fragebögen, dh. 58,2 % aller ange- schriebenen Kreditinstitute, konnte ein für das sensible Gebiet der strategischen Planung erstaunlich hoher Rücklauf verzeichnet werden. Fünf weitere Kreditinstitute (6,3 %) betrieben zum Anfragezeitpunkt noch keine strategische Planung, vier (5,1 %) konnten aus unterschiedlichen Gründen keine Auskunft erteilen. Von 24 Instituten (30,4%) erhielten wir keine Antwort. Hier liegt die Vermutung nahe, daß auch in einigen dieser Institute eine strategische Planung noch nicht oder nicht umfassend durchgeführt wird.

Nähere Informationen zu denjenigen Kreditinstituten, die uns einen ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt haben, bietet die Tabelle 2.

Tab.2: Charakteristika der teilnehmenden Kreditinstitute

Land	Kumulierte Bilanzsumme in Mrd. DM*	Anzahl der Beschäft. (in Tsd.)	Anzahl der Geschäftsstellen	Zugehörigkeit zu Institutsgruppen**		
				(1)	(2)	(3)
Deutschland	891,1	141,8	5218	9	18	2
Schweiz	409,8	45,0	1195	4	5	2
Österreich	128,5	18,9	687	4	2	0
Summe	1429,4	205,7	7100	17	25	4

\* Die kumulierten Bilanzsummen der schweizerischen und österreichischen Kreditinstitute wurden zum Devisenkurs vom 31.12.85 in DM umgerechnet

\*\* Anzahl der Kreditinstitute

- (1) = Kreditbanken
- (2) = Sparkassensektor
- (3) = Genossenschaftssektor

Anhand der kumulierten Bilanzsumme, der Beschäftigtenzahl sowie der Zahl der Geschäftstellen kann man erkennen, daß durch die teilnehmenden Kreditinstitute der wesentliche Teil des gesamten Geschäftsbankensektors der untersuchten Länder repräsentiert wird.

Im Durchschnitt wird in diesen Kreditinstituten seit 1980 strategisch geplant (Tabelle 3). Jedoch hat man in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich im Durchschnitt bereits drei Jahre früher mit der strategischen Planung begonnen als in der Schweiz. Die hohen Standardabweichungen deuten allerdings auf eine große Streuung zwischen den einzelnen Instituten hin.

Tab.3: Der Beginn der strategischen Bankplanung im deutschsprachigen Raum (n=44)

Land	Mittelwert	Standardabweichung
Deutschland	1979 (,4)	5,6
Schweiz	1982 (,5)	3,2
Österreich	1979 (,5)	4,8
Insgesamt	1980 (,2)	5,1

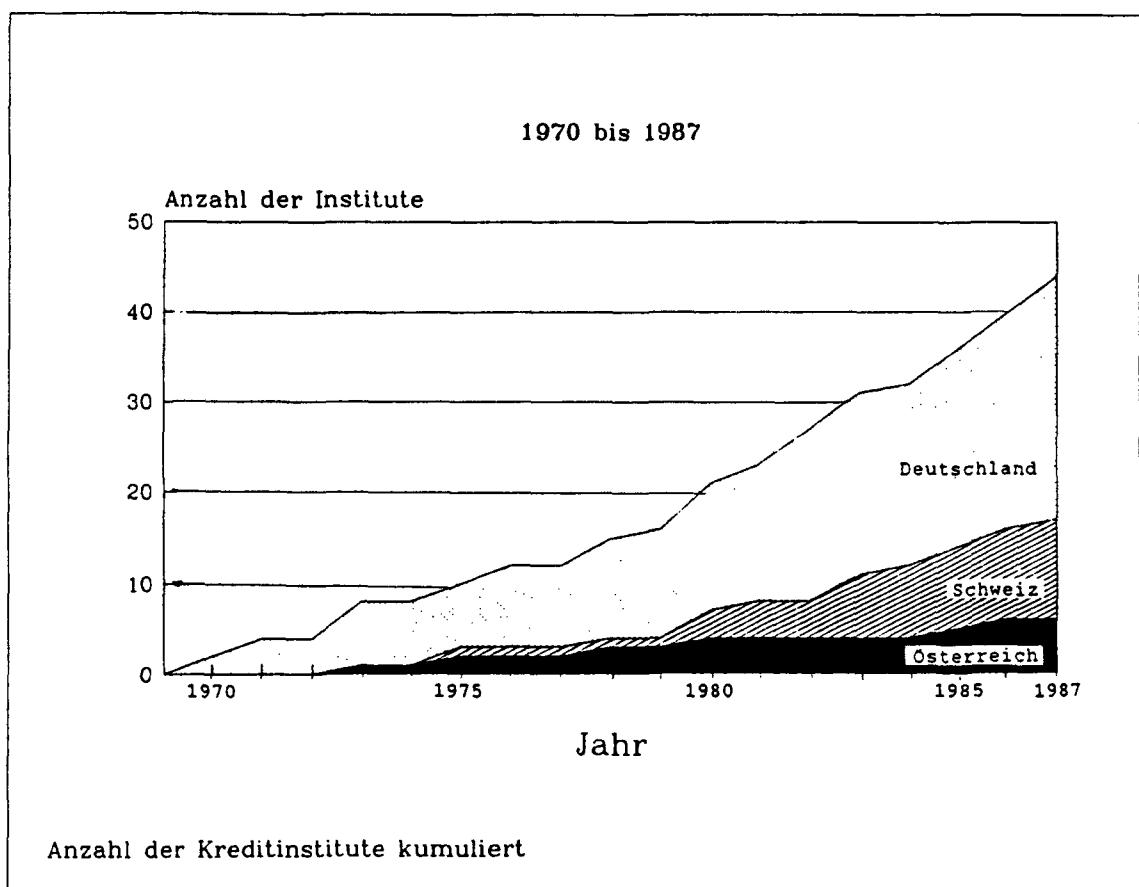
In Klammern ist die erste Dezimalstelle aus der Berechnung des arithmetischen Mittels angegeben.

Die Angaben der Probanden zum Beginn der strategischen Planung haben wir grafisch aufbereitet. Abbildung 1 zeigt die enorme Verbreitung, die die strategische Bankplanung in den vergangenen Jahren gefunden hat. Während vor 1970 keines der befragten Kreditinstitute strategisch plante, setzte sich besonders seit 1980 die Einrichtung einer entsprechenden Abteilung oder zumindest eines entsprechenden Planungsprozesses durch. Bis zum Jahr 1987 hatten sämtliche Kreditinstitute, die an unserer Umfrage teilgenommenen haben, eine strategische Planung in ihrem Hause installiert.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Zwei Kreditinstitute machten keine konkrete Angabe über ihren Beginn der strategischen Planung, führen sie aber seit einiger Zeit durch.

Abb.1: Die Verbreitung der strategischen Bankplanung im deutschsprachigen Raum (n=44)



#### 4. Ergebnisse der empirischen Erhebung zum aktuellen Stand der strategischen Bankplanung

Die Darstellung der Ergebnisse unserer Umfrage haben wir analog zum Aufbau des Fragebogens in drei Abschnitte eingeteilt. Zunächst wird über Aspekte des strategischen Planungssystems, dann über Fragen zum Einsatz von Planungssoftware in den befragten Instituten und zum Schluß über Zukunftsperspektiven hinsichtlich der strategischen Bankplanung berichtet.

#### 4.1. Das System der strategischen Planung in den befragten Kreditinstituten

##### ***Der Inhalt der strategischen Planung in Kreditinstituten***

Die meisten Kreditinstitute planen sowohl qualitativ als auch quantitativ, wobei die qualitative strategische Planung leicht überwiegt (Tabelle 4).

Tab.4: Qualitative und quantitative Planung in Kreditinstituten (n=46)

Art der Planung	absolut	%
Qualitative Planung	43	93,5
Quantitative Planung	40	87,0
davon:		
- Planung in Werten	36	78,3
- Planung in Mengen	21	45,6
Strategische Planung		
- des ordentlichen Ergebnisses	28	60,9
- der Kapitalerhöhungen	26	56,5
- der Ausschüttungen	23	50,0
- des Eigengeschäfts (Wertp.)	18	39,1
- des Devisenhandels	13	28,3

Mehrfachnennungen waren möglich.

Eine genauere Betrachtung der quantitativen Planung zeigt, daß primär in Werten geplant wird, weniger in Mengen. Im Vordergrund steht die strategische Planung des ordentlichen Ergebnisses, der Kapitalerhöhungen und der Ausschüttungen. Wesentliche Unterschiede zwischen den drei Staaten ergaben sich hier nicht.

Die Bilanzen sowie die Gewinn- und Verlustrechnungen werden mit einem Zeithorizont von durchschnittlich 3,8 Jahren (Stdabw.=2,5) quantitativ geplant.

Das Verhältnis des Zeitaufwands zwischen quantitativer und qualitativer Planung zeigt die folgende Tabelle.

Tab.5: Zeitliche Verteilung innerhalb der strategischen Planung (n=41)

Prozentualer Zeitaufwand	BRD	CH	A	kumuliert
Überwiegend qualitative Planung mehr als 75% der Zeit	8	3	1	12
50 bis 75% der Zeit	8	1	0	9
Ausgeglichener Zeitaufwand	5	1	0	6
Überwiegend quantitative Planung 50 bis 75% der Zeit	3	2	4	9
mehr als 75% der Zeit	2	2	1	5
Summe	26	9	6	41

Insgesamt überwiegt erwartungsgemäß der Zeitaufwand für die qualitative Strategieplanung. Dieses Ergebnis wird jedoch stark durch das Verhalten der bundesdeutschen Kreditinstitute beeinflußt, die offenbar eher qualitativ orientiert sind als die Planer in den Nachbarländer.

#### ***Die strategischen Geschäftseinheiten der Kreditinstitute***

Aus der nächsten Tabelle wird ersichtlich, daß die Zielgruppensegmentierung überwiegend nach der klassischen Einteilung in das Mengengeschäft, in das Geschäft mit der vermögenden Privatkundschaft sowie in das Firmenkundengeschäft erfolgt. Eine Reihe von Kreditinstituten unterteilt ihre Kundschaft zusätzlich nach weiteren Kriterien, wobei insbesondere im Sparkassenbereich eine Einteilung nach dem Lebenszyklus der Kunden üblich ist. Den einzelnen Zielgruppen ordnen die Kreditinstitute bestimmte Produktebündel zu und erhalten so abgrenzbare strategische Geschäftseinheiten (SGE).

Tab.6: Strategische Geschäftseinheiten der Kreditinstitute  
(n=45)

Zielgruppe	absolut	%
Mengen-/Vermögende Privat-/Firmenkundschaft	23	51,1
Privatkunden/Firmenkunden	17	37,8
Noch weiter aufgesplittet	15	33,3
Nach Lebenszyklus unterteilt	13	28,9
Andere Kriterien	16	35,6
Keine SGE gebildet	5	11,1

***Welche Personengruppen sind an der strategischen Planung beteiligt?***

Interessant erschien uns die Frage, welche Personengruppen in den strategischen Planungsprozeß der Kreditinstitute involviert sind (Tabelle 7). Auffällig ist hier, daß in den befragten (d.h. in den großen) Instituten selten Planungsbeauftragte tätig sind, die in kleineren Geschäftsbanken häufiger tätig sein dürften. Erstaunlich wenig werden auch externe Berater für strategische Überlegungen hinzugezogen.

Tab.7: Beteiligung von Planungsorganen an der strategischen Planung (n=45)

Organ	absolut	%
Vorstand/Geschäftsleitung	45	97,8
Zentrale Planungsabteilung	33	73,3
Fachabteilungsleiter	33	73,3
Filialleiter	24*	53,3
Planungsausschuß	24	53,3
Planungsbeauftragter	4	8,9
Externe Berater	10	22,2

\* Vier der befragten Institute weisen keine Filialstruktur auf, d.h. n=41.

Auf den ersten Blick scheint die Einbeziehung der Leiter von Fachabteilungen und Filialen selbstverständlich zu sein. Die Aufgabenbereiche, in denen Fachabteilungs- und Filialleiter in strategische Planungen einbezogen werden, zeigt die Tabelle 8.

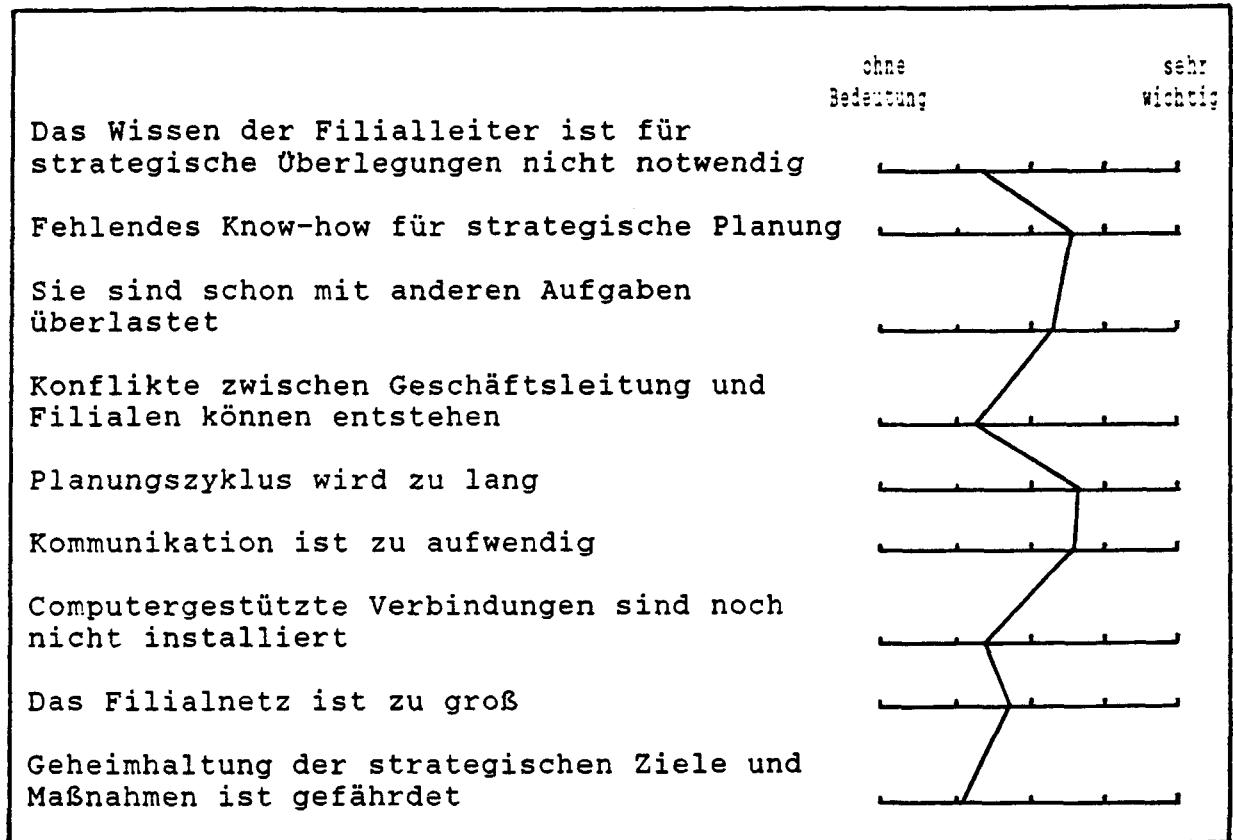
Tab.8: Beteiligung von Fachabteilungsleitern und Filialleitern an der strategischen Planung

Aktivität	Fachabteilungsleiter (n=38)		Filialleiter (n=32)	
	abs.	%	abs.	%
Planungsinformationen beschaffen	31	81,6	20	62,5
Planentwürfe	29	76,3	14	43,8
Kommentierung	23	60,5	15	46,9
Planalternativen testen	12	31,6	10	31,3
Planbewertungen vorschlagen	16	42,1	13	40,6

Weitgehend erschöpft sich der Einbezug der Leiter von Fachabteilungen und Filialen jedoch in der Funktion der Informationsbeschaffung, was insbesondere für Filialleiter gilt. Generell wird dieser Personenkreis noch recht wenig in strategische Überlegungen einbezogen. Die niedrige Antwortquote zu dieser Frage deutet zudem darauf hin, daß der Einbezug von Fachabteilungs- und Filialleitern in der Realität noch geringer ausfallen dürfte. Es ergaben sich zu diesem Aspekt keine Unterschiede zwischen den Instituten der drei untersuchten Länder.

Als Anschlußfrage drängt sich auf, aus welchen Gründen insbesondere die Filialleiter häufig nicht in den strategischen Planungsprozeß einbezogen werden. Wir haben daher die Probanden gebeten, die Wichtigkeit möglicher Ablehnungsgründe zu beurteilen. Abbildung 2 gibt die Mittelwerte aller Antworten in einem grafischen Profil wieder.

Abb.2: Gründe für die Ablehnung des Einbezugs von Filialleitern (n=18)



Neben dem fehlenden Know-how für strategische Planungen und der Überlastung durch andere Aufgaben, d.h. das operative Geschäft, werden eher praktische Erwägungen herangezogen. Danach werde der Planungszyklus zu lang und die Kommunikation zu aufwendig. Die Geheimhaltung strategischer Ziele und Maßnahmen scheint dagegen keine Rolle zu spielen.

***Information über die Ergebnisse der strategischen Überlegungen***

In welchem Ausmaß werden die verschiedenen Planungsbeteiligten über die Ergebnisse der strategischen Planung informiert? Das Ergebnis zu dieser Frage zeigt Tabelle 9.

Tab.9: Information der beteiligten Planungsteilnehmer über die Ergebnisse der strategischen Planung

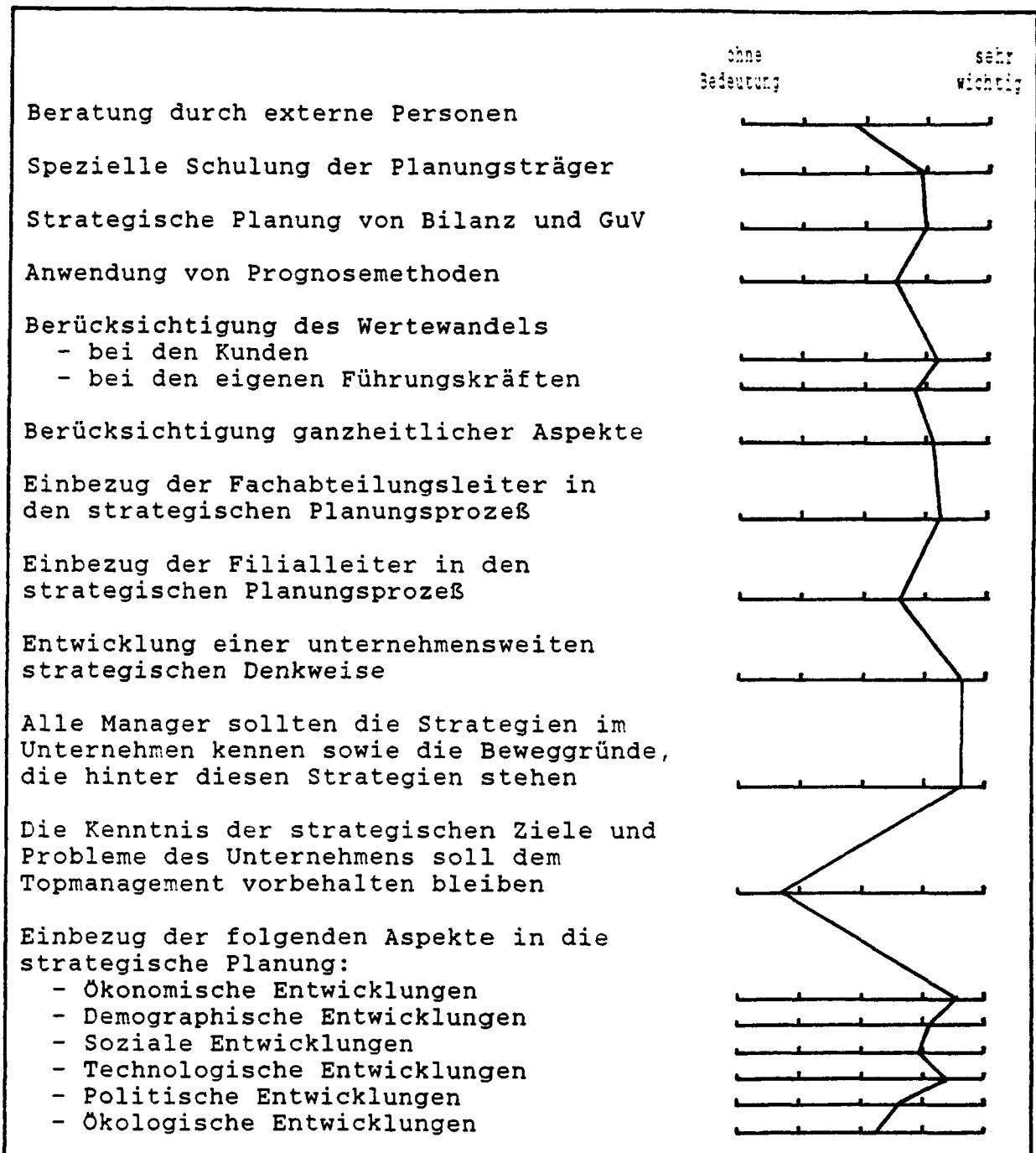
Planungsorgan	n	Information erfolgt		
		voll	teilweise	nicht
Vorstand/Geschäftsleitung	45	44	1	0
Zentrale Planungsabteilung	33	33	0	0
Fachabteilungsleiter	33	16	17	0
Filialleiter	24	10	14	0
Planungsausschuß	24	20	4	0
Planungsbeauftragter	4	3	1	0
Externe Berater	10	3	5	2

Diese Tabelle unterstreicht die vorhergehenden Ausführungen. Der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung sowie die zentrale Planungsabteilung (zusätzlich der Planungsausschuß, sofern eingerichtet) sind in der Regel voll informiert, während Fachabteilungs- und Filialleiter nur teilweise Informationen erhalten. Ein nationaler Unterschied zeigte sich nicht.

#### ***Die Bedeutung verschiedener Aspekte für die strategische Planung***

Die Probanden wurden um Beurteilung der Bedeutung folgender Punkte für die strategische Planung gebeten (Abbildung 3). Es zeigt sich, daß auch hier überraschend wenig Wert auf die Geheimhaltung der strategischen Zielsetzungen gelegt wird. Ganz im Gegenteil sollen Manager die Strategien und ihre Beweggründe kennen. Der Einbezug von Fachabteilungsleitern wird für wichtig erachtet, der Einbezug von Filialleitern analog zu den Tabellen 7 und 8 weniger. Auch die Beratung durch externe Personen findet keinen hohen Stellenwert. Allerdings wurden in unserer Umfrage die Planungsstäbe befragt, die in diesem Punkt einen gewissen Bias aufweisen dürften. Wichtig ist den Bankern weiterhin die Entwicklung einer strategischen Denkweise sowie die Berücksichtigung des Wertewandels. Als besonders bedeutsam sehen sie erwartungsgemäß die ökonomische und die technologische Entwicklung an.

Abb. 3: Bedeutung verschiedener Aspekte für die strategische Planung (n=46)



### ***Eingesetzte Methoden und Verfahren in der strategischen Planung***

Das große Repertoire an Methoden und Verfahren, das für Zwecke der strategischen Planung zur Verfügung steht, haben wir in vier Gruppen unterteilt. Danach unterscheiden wir zwischen Instrumenten der Informationssammlung, der Informationsaufbereitung, der Informationsbewertung und der Ideenfindung. Die auf der nächsten Seite folgende Tabelle 10 zeigt die Einsatzhäufigkeit einzelner Hilfsmittel in den befragten Kreditinstituten.

In der Phase der Informationssammlung greift man stark auf historische Unternehmensdaten und die Dokumentenanalyse zurück, während die moderne Delphi-Methode kaum eingesetzt wird. Zur Informationsaufbereitung werden statistische Auswertungsmethoden bevorzugt. OR-Methoden, aber auch Simulationsmodelle (besonders stochastische) finden kaum Verwendung. Auch in der Phase der Informationsbewertung spielen mathematische Entscheidungsmodelle keine Rolle. Stark verbreitet sind dagegen die verschiedenen heuristischen Methoden der strategischen Planung wie etwa die Stärken-Schwächen-Analyse. Zur Ideenfindung werden Marktanalysen herangezogen sowie das Brainstorming betrieben. Die "Brainwriting"-Methode 635 scheint dagegen weitgehend unbekannt zu sein. Relativ wenig Institute setzen auf die Szenario-Technik, die allerdings nicht nur zur Ideenfindung, sondern auch in anderen Phasen hilfreich sein kann.

Zur Szenario-Technik hat uns interessiert, wieviele Szenarien üblicherweise in den Planungsabteilungen formuliert werden. Unsere Erhebung ( $n=29$ ) ergab eine Mindestanzahl von 2,3 Szenarien (Stdabw.=0,6), eine durchschnittliche Zahl von 3,3 (Stdabw.=1,0) und eine maximale Szenarienanzahl von 5,1 (Stdabw.=2,4). Dabei liegen die Angaben der schweizerischen Kreditinstitute geringfügig über denen der anderen Institute. Eine (bundesdeutsche) Bank gab eine deutlich höhere Szenarienanzahl an. Diese Angabe haben wir bei der Berechnung nicht berücksichtigt.

Tab.10: Einsatz von Methoden und Verfahren in der strategischen Bankplanung (n=46)

a) Informationssammlung		regelmäßig abs. %	selten abs. %	nie abs. %
Instrument				
Analyse historischer Unternehmensdaten	38	82,6	8	17,4
Dokumentenanalyse (Statistiken, Zeitschriften)	37	80,4	6	13,1
Analysen von Marktforschungsinstituten	27	58,7	16	34,8
Expertengespräche	23	50,0	17	37,0
Eigene Fragebogen	15	32,6	22	47,8
Checklisten	15	32,6	13	28,3
Delphi-Methode	4	8,7	13	28,3
b) Informationsaufbereitung		regelmäßig abs. %	selten abs. %	nie abs. %
Instrument				
Statistische Auswertungsmethoden	32	69,6	9	19,6
Andere Prognosemethoden	15	32,6	15	32,6
Simulationsmodelle:				
- deterministisch	9	19,6	13	28,3
- stochastisch	4	8,7	9	19,6
OR-Methoden	4	8,7	10	21,7
c) Informationsbewertung		regelmäßig abs. %	selten abs. %	nie abs. %
Instrument				
Stärken-Schwächen-Analyse	37	80,4	5	10,9
Kosten-Nutzen-Analyse	31	67,4	10	21,7
Chancen-Gefahren-Analyse	26	56,6	10	21,7
Portfolio-Analyse	15	32,6	20	43,5
Mathem. Entscheidungsmodelle	3	6,5	16	34,8
d) Ideenfindung		regelmäßig abs. %	selten abs. %	nie abs. %
Instrument				
Marktanalysen	39	84,8	6	13,0
Brainstorming	33	71,7	10	21,7
Expertengespräche	21	45,7	17	37,0
Szenario-Technik	19	41,3	15	32,6
Methode 635	0	0,0	4	8,7

Durch eine Zusatzfrage erfuhren wir, daß der maximale Zeithorizont bei der Szenario-Planung der bundesdeutschen Kreditinstituten bei 9,7 (Stdabw. =2,2) Jahren liegt. Die Eidgenossen planen dagegen im Durchschnitt nur für 8,0 Jahre (Stdabw.=4,1), die österreichischen Banker gar nur für 6,8 Jahre (Stdabw.=3,4). Das Gesamtmittel liegt bei 8,6 Jahren (Stdabw.=3,3).

### ***Datenbasen für die strategische Planung***

Die vorwiegend genutzte Datenbasis für strategische Überlegungen stellt das eigene Rechnungswesen der Kreditinstitute dar (Tabelle 11). Daneben wird oft auf Informationen aus der Marketing-Abteilung oder auf Studien von Marktforschungsinstituten zurückgegriffen. Selbstverständlich nutzen Kreditinstitute eine Vielzahl weiterer Informationen. Unter dem offenen Punkt "Sonstige" nannten die Banker in erster Linie volkswirtschaftliche Daten, sodann Informationen aus ihrem internen Informationssystem und der eigenen Geschäftsstellenrechnung.

Tab.11: Datenbasen der strategischen Bankplanung  
(n=46)

Datenbasis	absolut	%
Eigenes Rechnungswesen	43	93,5
Marketing-Abteilung	33	71,7
Marktforschungsinstitute	23	50,0
Sonstige	12	26,1

### ***Die Formalisierung des strategischen Bankplanungsprozesses***

Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die Nutzung verschiedener Instrumente zur Formalisierung des strategischen Planungsprozesses.

Tab.12: Einsatz von Formalisierungsinstrumenten  
(n=39)

Instrument	absolut	%
Formblätter	25	64,1
Spezielle EDV-Programme	23	59,0
Planungsrichtlinien	20	51,3
Netzpläne	10	25,6
Sonstige	1	2,6

Danach werden primär die klassischen Instrumente wie Formblätter und Planungsrichtlinien eingesetzt. Erstaunlich hoch erscheint daneben die Nutzung spezieller EDV-Programme im Rahmen der strategischen Planung. Hier wird später zu klären sein, welcher Art diese Programme sind und für welche Zwecke sie innerhalb des strategischen Planungsprozesses Verwendung finden.

Im Ländervergleich fiel der deutlich höhere Einsatz von Planungsrichtlinien bei den Schweizer Kreditinstituten auf (81,8%).

Wie bei der vorhergehenden Aufstellung kommt auch in Tabelle 13 zum Ausdruck, daß die schweizerischen Banker - aber auch ihre österreichischen Kollegen - in weit stärkerem Ausmaß den strategischen Planungsprozeß formalisiert haben - unabhängig davon, ob es sich um den Methodeneinsatz oder die Prozeßgestaltung handelt.

Tab.13: Formalisierung der Planungsmethoden und des Planungsprozesses (n=39)

Dimension	Deutschland (n=22) abs. %	Schweiz (n=11) abs. %	Österreich (n=6) abs. %	kumuliert (n=39) abs. %
Planungsmethoden	12 54,5	9 81,8	3 50,0	24 61,5
Planungsprozeß	14 63,6	8 72,7	6 100,0	28 71,8

#### 4.2. Der Einsatz von Planungssoftware in der strategischen Planung der befragten Kreditinstituten

Der zweite Schwerpunkt unserer Umfrage betraf die DV-Unterstützung im Rahmen der strategischen Bankplanung. Dabei interessierte uns insbesondere die derzeitige Nutzung und Akzeptanz von Planungssoftware.

##### ***Computerunterstützung im strategischen Planungssprozeß***

Auf unsere Frage, ob Computer in irgendeiner Form zur Unterstützung der strategischen Planung eingesetzt werden, ergaben sich die in Tabelle 14 wiedergegebenen Resultate.

Tab.14: Computerunterstützung in der strategischen Bankplanung (n=46)

Land	absolut	%(1)	%(2)
Deutschland	26	89,7	63,4
Schweiz	9	81,8	22,0
Österreich	6	100,0	14,6
Summe	41	89,1	100,0

(1) Prozentualer Anteil der Computeranwender an allen Befragten

(2) Prozentuale Verteilung innerhalb der Computeranwender

Auf den ersten Blick mag dieses Ergebnis überraschen. Die Antworten auf unsere Anschlußfrage, in welcher Phase des Planungsprozesses die Computer zur Entscheidungsunterstützung beitragen, erklären den hohen Prozentsatz (Tabelle 15).

Erkennbar ist, daß Computer im wesentlichen zur Informationssammlung und -aufbereitung genutzt werden. Etwa die Hälfte der Institute lassen sich bei der Informationsbewertung unterstützen. Allerdings können wir nicht beurteilen,

was unter diesen Begriffen in den Kreditinstituten konkret verstanden wird. Hier erscheint eine detaillierte Untersuchung sinnvoll. Wir nehmen jedoch an, daß sich die Computerunterstützung bislang auf die quantitative Planung beschränkt. Gestützt wird diese Annahme durch den fast vollständigen Verzicht auf Computerunterstützung im Bereich der Ideenfindung.

Tab.15: Computerunterstützung in den verschiedenen Planungsphasen (n=41)

Phase	absolut	%
Informationssammlung	28	68,3
Informationsaufbereitung	36	87,8
Informationsbewertung	21	51,2
Ideenfindung	2	4,9

Bei der Analyse der folgenden Aspekte zur Entscheidungsunterstützung durch Computer haben wir nur diejenigen Kreditinstitute berücksichtigt, die im strategischen Planungsprozeß tatsächlich Computer einsetzen (n=41).

#### ***Einsatz von Hardware bei der strategischen Bankplanung***

37 Kreditinstitute (90,2%) führen strategische Planungsrechnungen/-auswertungen im eigenen Haus durch, während drei Institute (7,3%) ein externes Rechenzentrum bemühen. Ein Unternehmen nutzt beide Möglichkeiten (2,5%).

Aus Tabelle 16 kann die Art der eingesetzten Hardware entnommen werden. Danach finden zu gleichen Teilen Personalcomputer und Mainframe-Rechner für strategische Zwecke Verwendung. Die angegebenen hohen Absolutzahlen sind darauf zurückzuführen, daß in einigen Instituten Personalcomputer sowohl als Stand-alone-Rechner als auch in der Kombination mit einem Mainframe-Rechner genutzt werden.

Tab.16: Einsatz von Hardware für strategische Planungen (n=41)

Hardware	absolut	%
Personalcomputer	21	51,2
Großrechner	21	51,2
Großrechner mit Personalcomputern kombiniert	19	46,3

***Einsatz von Standardsoftware im strategischen Planungsprozeß***

Für unsere Untersuchungszwecke haben wir den Markt der relevanten Anwendersoftware in die zwei Kategorien "Standardsoftware" und "Individuell erstellte Programme" eingeteilt. Unter Standardsoftware wollen wir sowohl Planungssprachen als auch Spreadsheet-orientierte Software-Pakete verstehen. Individuell erstellte Programme sind dagegen von der DV-Abteilung mit Hilfe von Programmiersprachen der zweiten, dritten oder vierten Generation erstellte Applikationen. Die Nutzung dieser Softwarekategorien durch die Bankplaner ist in der Tabelle 17 zusammengefaßt worden.

Tab.17: Nutzung von Anwendersoftware (n=41)

Land	n	Standardsoftware		Individuell erstellte Programme	
		abs.	%	abs.	%
Deutschland	26	18	69,2	12	46,2
Schweiz	9	5	55,6	4	44,4
Österreich	6	6	100,0	4	66,7
Summe	41	29	70,7	20	48,8

Insbesondere erstaunt der starke Einsatz von Standardsoftware. Uns interessierte nun, welche Software-Produkte von den Bankern konkret eingesetzt werden. Wir nahmen nun eine Unterscheidung nach Mainframe- und PC-Software vor und wollen zunächst den Bereich der Standardsoftware betrachten (Tabelle 18).

Tab.18: Übersicht der für die strategische Planung eingesetzten Standardsoftware-Produkte (n=29)

a) Großrechner				
Produkt	Deutschland	Schweiz	Österreich	Summe
FCS-EPS	0	0	1	1
IBM AS	4	2	4	10
IFPS	0	0	0	0
Matplan	2	0	0	2
Plancode/I	0	0	1	1
System W	0	0	0	0
Sonstige	8	1	0	9
Summe	14	3	6	23

b) Personalcomputer				
Produkt	Deutschland	Schweiz	Österreich	Summe
IFPS/Pers.	0	0	0	0
Lotus 1-2-3	2	4	3	9
Matplan	3	0	0	3
Micro-FCS	0	0	0	0
Micro W	0	0	0	0
Symphony	4	1	2	7
Sonstige	7	0	3	10
Summe	16	5	8	29

Bei der Großrechner-Software dominiert das IBM-Produkt AS. In Österreich setzen vier der sechs befragten Institute dieses "Anwendungssystem" ein. Die weiteren Planungssprachen sind bisher im Bankenbereich relativ wenig gefragt. Neben den in der Tabelle angegebenen Sprachen wurden unter dem offenen Punkt "Sonstige" vereinzelt ADRS und Infplan genannt. Hier gaben auch einige Institute das Time-Sharing-System ihres Service-Rechenzentrums an.

Im PC-Bereich ist die starke Marktstellung der Lotus Development Corp. auffallend, die mit ihren zwei Produkten

Lotus 1-2-3 und Symphony mehr als die Hälfte aller eingesetzten PC-Softwarepakete stellt. Von den Planungssprachen findet nur Matplan eine gewisse Verbreitung. Unter "Sonstige" wurden jeweils dreimal die Pakete Open Access und Multiplan genannt. Zusätzlich finden im Rahmen der strategischen Planung Grafikpakete wie Freelance, Chart usw. Verwendung.

Von denjenigen Kreditinstituten, die Standardsoftware im Rahmen der strategischen Planung einsetzen, verwenden 23 (56,1%) Mainframe-Software und 29 (70,7%) Software auf dem Personalcomputer.

Die Nutzung von Standardsoftware kann Tabelle 19 entnommen werden.

Tab.19: Nutzung von Standardsoftware (n=27)

Nutzungsbereich	absolut	%
Nur zur quantitativen Planung	16	59,3
Nur zur qualitativen Planung	0	0,0
Zur quantitativen <u>und</u> qualitativen Planung	11	40,7
Summe	27	100,0

Aus diesen Zahlen wird erkennbar, daß Standardsoftware bisher deutlich überwiegend im Bereich der quantitativ orientierten Planung eingesetzt wird (vgl. Tabelle 15).

Wer sind die Nutzer von Standardsoftware während des strategischen Planungsprozesses? Die Ergebnisse zu dieser Frage enthält Tabelle 20.

Tab.20: Anwender von Standardsoftware im strategischen Planungsprozeß (n=27)

Organe	absolut	%
Zentrale Planungsabteilung	22	81,5
Fachabteilungsleiter	9	33,3
Vorstand/Geschäftsleitung	3	11,1
Filialleiter	2	7,4
Externe Berater	1	3,7
Sonstige	3	11,1

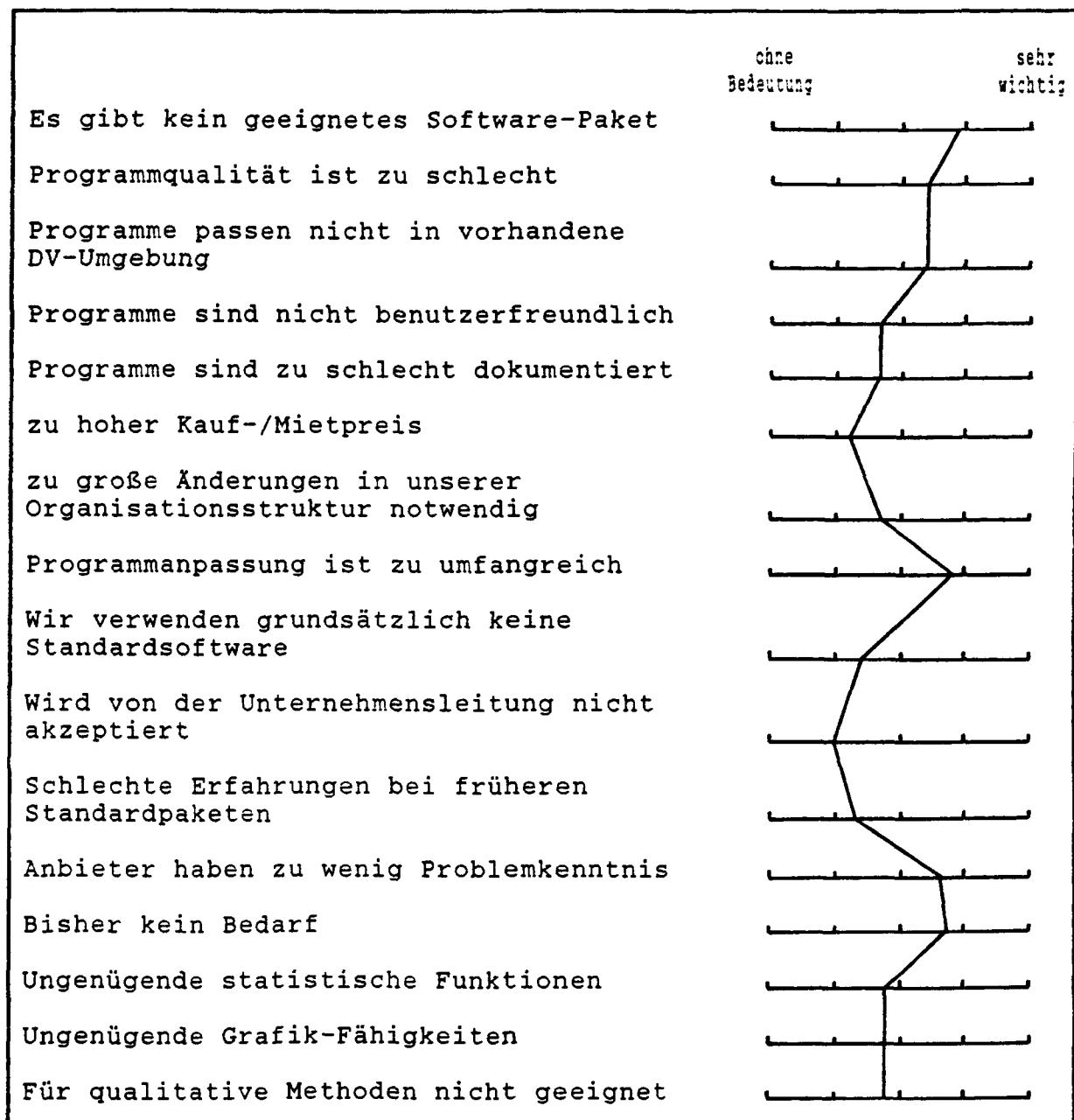
Die Nutzung von Standardsoftware ist eindeutig eine Angelegenheit der zentralen Planungsabteilung. Nur selten setzen sich Fachabteilungsleiter oder gar Vorstands-/Geschäftsleitungsmitglieder an einen Rechner. Nationale Unterschiede in diesem Verhalten waren nicht erkennbar.

***Mögliche Gründe für die Ablehnung von Standardsoftware in der strategischen Planung***

Mit 29 Kreditinstituten setzen bereits erstaunlich viele Kreditinstitute Standardsoftware-Pakete für strategische Überlegungen ein (vgl. Tabelle 17). Dennoch wollten wir wissen, welche Gründe bei den übrigen Instituten für eine Ablehnung dieser Softwarekategorie sprechen (Abbildung 4).

Wesentliche Ergebnisse sind die Annahmen der Befragten, es gäbe kein geeignetes Software-Paket oder die Programmanpassung sei zu umfangreich. Für Software-Hersteller ist die Meinung der Banker wichtig, die Anbieter hätten nur eine ungenügende Problemkenntnis. Dazu kommt die Auffassung, die Softwarereprodukte seien für grafische Darstellungen sowie für die Umsetzung qualitativer Methoden nicht geeignet.

Abb. 4: Gründe für die Ablehnung von Standardsoftware in der strategischen Planung (n=14)



**Einsatz von individuell erstellten Programmen im strategischen Planungsprozeß**

Zwanzig der befragten Kreditinstitute verwenden individuell erstellte Programme für ihre strategischen Planungen. Die folgende Tabelle gibt Auskunft über die Programmiersprache, in der diese Programme geschrieben wurden.

Tab.21: Programmiersprache der eingesetzten Programme (n=20)

Programmiersprache	Deutschland	Schweiz	Österreich	Summe
APL	5	0	0	5
C	2	0	0	2
Cobol	4	0	2	6
Forth	3	0	0	3
Fortran	2	0	2	4
Gogol	2	0	0	2
Pascal	1	0	0	1
PL/I	1	0	1	2
Sonstige	6	3	1	10
Summe	26	3	6	35

Die Schweizer Banker verzichten weitgehend auf den Einsatz individuell erstellter Programme für die strategische Planung, während ihre deutschen und österreichischen Kollegen die verschiedensten Programmiersprachen verwenden. Unter "Sonstige" wurden Basic und Assembler, aber auch individuell erstellte Lotus- und Infplan-Programme genannt. Damit wird die Verbindung zu unserer Frage nach dem Einsatz von Standardsoftware deutlich. Denn moderne Spreadsheet- oder integrierte Pakete sowie Planungssprachen bieten neben den bekannten Standardanwendungen für erfahrene Anwender durchaus die Möglichkeit, anspruchsvolle individuelle Programme zu schreiben.

#### 4.3. Zukunftsperspektiven im Bereich der strategischen Bankplanung

Zu zwei Aspekten, die für die zukünftige strategische Bankplanung von besonderer Bedeutung sein könnten, haben wir unsere Probanden um Auskunft gebeten.

##### ***Einsatz von Instrumenten der strategischen Planung bei adäquater DV-Unterstützung***

Sicher ist es interessant zu erfahren, welcher Bedarf an DV-Unterstützung für die strategische Planung in Kreditinstituten überhaupt vorhanden ist. Welche Methoden und Verfahren würden die Planer bei entsprechender Hard- und Software gerne einsetzen? Aufschluß gibt Tabelle 22.

Tab.22: Gewünschte DV-Unterstützung für ausgewählte Methoden und Verfahren (n=41)

Instrument	absolut	%
Delphi-Methode	11	26,8
Portfolio-Analyse	21	51,2
Chancen-/Gefahren-Analyse	24	58,5
Szenario-Technik	22	53,7
Stärken-/Schwächen-Analyse	25	61,0
Strategische Geschäftsfeldkurve	12	29,3
Nutzwertanalyse	16	39,0
Sonstige	10	24,4

Insgesamt ist der Bedarf an adäquater DV-Unterstützung nicht zu übersehen. Insbesondere für die populären Instrumente wird eine Unterstützung gewünscht. Die (wenigen) Produkte, die bereits am Markt sind, sind den Bankern offenbar nicht bekannt oder nicht leistungsfähig genug. Der Punkt "Sonstiges" - mit 10 Nennungen noch recht hoch - wurde selten spezifiziert. Daraus schließen wir, daß die Planer auch für eine Reihe weiterer Methoden und Verfahren elektronische Hilfe begrüßen würden.

### ***Das zukünftige Lösungs-Mix für die strategische Planung***

Um die Effizienz der strategischen Planung zukünftig weiter zu erhöhen, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Wir bitten um Angabe der zukünftigen Schwerpunkte bei den befragten Kreditinstituten (Tabelle 23).

Tab.23: Zukünftiges Lösungsmix für die strategische Planung (n=36)

Ansatz	absolut	%
Mehr Planungspersonal einsetzen	12	33,3
Externe Berater hinzuziehen	10	27,8
Personalcomputer einsetzen	24	66,7
Standardsoftware einsetzen	21	58,3
Programmentwicklung zusammen mit anderen Kreditinstituten	11	30,6
Sonstige Ideen	6	16,7

Der Schwerpunkt zukünftiger Aktivitäten liegt neben der Personalverstärkung eindeutig beim Einsatz von Personalcomputern und Standardsoftware-Paketen bzw. in der Programmentwicklung mit anderen Banken und Sparkassen. An "Sonstigen Ideen" wurden unter anderem die folgenden Aspekte genannt: Eigene Softwareentwicklung, die Kombination von Unterstützungssystemen mit Wissensbasen, aber auch die Förderung des strategischen Denkens sowie die Verbesserung von Kooperation und Koordination im strategischen Planungsprozeß.

### **5. Zusammenfassung**

In unserer Umfrage zum aktuellen Stand der strategischen Planung in Geschäftsbanken des deutschsprachigen Raumes hat sich gezeigt, daß inzwischen alle großen Kreditinstitute ein entsprechendes Planungssystem installiert haben.

In der Bundesrepublik Deutschland und Österreich begann man durchschnittlich am Anfang der achtiger Jahre mit der stra-

tegischen Planung, während die Schweizer Banker drei Jahre später nachzogen. Am Planungsprozeß nehmen primär der Vorstand bzw. die Geschäftsleitung sowie die zentrale Planungsabteilung teil. Sofern Fachabteilungsleiter und Filialeitern überhaupt involviert sind, erschöpft sich deren Aktivität weitgehend in der Informationsbeschaffung und der Abgabe von Stellungnahmen. Auch über die Ergebnisse der strategischen Entscheidungen bleiben sie häufig im Unklaren. Aus dem umfangreichen Instrumentarium der strategischen Planung werden neben bekannten statistischen Auswertungsmethoden vielfach qualitative Ansätze wie die Stärken-Schwächen-Analyse herangezogen.

Die DV-Unterstützung ist auch für strategische Planungs-zwecke schon vorangeschritten. Allerdings werden Computer bisher vorwiegend für Zwecke der Informationssammlung und -aufbereitung eingesetzt. Sowohl individuell erstellte Programme als auch Standardsoftware-Produkte unterstützen die Bankplaner bei ihrer Arbeit, wenngleich sich die Nutzung von Standardsoftware bisher auf quantitative Planungen beschränkt. Neben dem Einsatz von Großrechnern hat sich die Nutzung von Personalcomputern durchgesetzt und damit auch die Verbreitung von PC-Softwarepaketen zur Entscheidungsunterstützung. Insgesamt vermuten wir, daß die Effizienz einer strategischen Planung relativ stark von der geeigneten DV-Unterstützung abhängt. Diese wiederum ist zumindest teilweise herstellerabhängig. Den Anwendern steht heute eine Vielzahl von Softwareprodukten zur Verfügung. Der Bedarf der Planer an geeigneter DV-Unterstützung geht jedoch viel weiter. Insbesondere wird der Wunsch nach Umsetzung der verschiedenen Methoden und Verfahren der strategischen Planung deutlich. Hier müssen Wissenschaft und Praxis ansetzen, um eine bessere Unterstützung während des strategischen Planungs- und Entscheidungsprozesses zu bieten. Daß dieses Feld auch langfristig von großer Bedeutung sein wird, unterstreicht die Absicht der Banker, zukünftig noch mehr Personalcomputer und Standardsoftware-Pakete einzusetzen.

## Literatur

- ASPINWALL, R.C./ EISENBEIS, R.A. (Hrsg.) (1985), *Handbook for Banking Strategy*, New York.
- BENÖLKEN, H./ WINGS, H. (1984), *Strategisches Bank-Controlling (I) bis (IV)*, in: *Die Bank* 24, S.579-581, *Die Bank* 25, S.19-24, S.78-79 u. S.143-147.
- BÜSCHGEN, H.E. (1985)<sup>3</sup>, *Strategische Bankplanung im markt-orientierten Bankbetrieb*, in: *Die Bank* 23, S.260-270.
- CHANNON, D.F. (1986), *Bank Strategic Management and Marketing*, Chichester.
- DURSTBERGER, H. (1985), *Die Strategische Planung bei US-Banken*, in: *Die Bank* 25, S.69-73.
- ESSER, W.-M./ HÖFNER, K./ KIRSCH, W./ WIESELHUBER, N. (1983), *Der Stand der Strategischen Unternehmensführung in der Bundesrepublik Deutschland und West-Berlin*, Dr. Höfner & Partner, München.
- JACOB, A.-F. (1986), *Strategische Planung in Banken*, Frankfurt/M.
- MOORMANN, J. (1988), *Zentralstichwort "Strategische Bankplanung"*, in: *Gabler Bank-Lexikon*, 10., vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden.
- PÜMPIN (1982), *Management strategischer Erfolgspositionen: Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung*, Bern Stuttgart.
- SAPP, R.W./ SMITH, R.W. (1984), *Strategic Management for Bankers*, Oxford/Ohio.
- SCHMIDT, R. (1983), *Neuere Entwicklungen der modellgestützten Gesamtplanung von Banken*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 53, S.304-318.
- TOUCHE ROSS INTERNATIONAL (Hrsg.) (1987), *Competitive Performance. A Global Perspective on Financial Services*, New York.
- YALIF, A. (1982), *The Process of Strategic Planning in Banking*, in: *Managerial Planning* 30, Nr.6, S.19-24.