ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Moormann, Jürgen

Working Paper — Digitized Version

Fallstudie zur strategischen Planung für Filialbanken auf einem Mikrocomputer

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 163

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Moormann, Jürgen (1985) : Fallstudie zur strategischen Planung für Filialbanken auf einem Mikrocomputer, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 163, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/168607

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

MANUSKRIPTE

AUS DEM

INSTITUT FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

DER UNIVERSITÄT KIEL

Nr. 163

Fallstudie zur strategischen Planung für Filialbanken auf einem Mikrocomputer

Jürgen Moormann

Lehrstuhl für Finanzwirtschaft
Prof. Dr. Reinhart Schmidt
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Olshausenstraße 40-60
2300 Kiel 1

April 1985

Gliederung

	Seite
1. PROBLEMSTELLUNG	4
2. KONZEPTION DES PLANUNGSMODELLS AM BEISPIEL EINES MODELL-KREDITINSTITUTES	6
2.1. Design eines Modell-Kreditinstitutes	6
2.2. Das strategische Planungsmodell "SATURN"	11
2.2.1. Die Planungsinstanzen	11
2.2.2. Die Modellstruktur	13
2.2.3. Der technische Ablauf des Systems	15
2.2.4. Prämissen zur EDV-Ausstattung	21
3. DETAILSTUDIEN DES PLANUNGSSYSTEMS MIT IMPLEMENTIERUNGSBEISPIELEN	23
3.1. Die Datenbasis	25
3.1.1. Externe Analyse und Prognose	26
3.1.2. Interne Analyse und Prognose	31
3.2. Die Planung der dezentralen Planungsträger	36
3.2.1. Planung in den Filialen	36
3.2.2. Planung in den Geschäftsbereichen	44
3.2.3. Planung in den Stabsbereichen	45
3.3. Die Auswertungen	45
3.3.1. Qualitative Auswertung	45
3.3.2. Quantitative Auswertung	49
3.4. Die Simulation	54
4. MODIFIKATIONS- UND AUSBAUMÖGLICHKEITEN DES MODELLS	61
Literaturverzeichnis	67

Verzeichnis der Abbildungen

		Seite
Abb. 1:	Planungsverantwortlichkeiten innerhalb der M-BANK	10
Abb. 2:	Struktur des Planungsmodells SATURN	14
Abb. 3:	Prozeß der strategischen Planung mit dem System SATURN	16
Abb. 4:	Instanzenweg im Planungssystem SATURN	17
Abb. 5:	Kommunikation der dezentralen Planungsträger mit SATURN	18
Abb. 6:	Kommunikation der ZPA mit SATURN	19
Abb. 7:	Kommunikation der Unternehmensleitung mit SATURN	20
Abb. 8:	Konstruktion der SATURN-Moduln	24
Abb. 9:	Aufbau der Zeitreihen im SATURN-System	25
Abb. 10:	Untersuchungsebenen in der strategischen Planung	26
Abb. 11:	Struktur des Moduls DBM1	26
Abb. 12:	Struktur des Moduls DBM2	31
Abb. 13:	Struktur des Moduls PMF1	36
Abb. 14:	Struktur des Moduls QLA	46
Abb. 15:	Die quantitative Auswertung eines Planjahres	50
Abb. 16:	Struktur des Moduls QTA	50
Abb. 17:	Struktur des Moduls SIM	55
Abb. 18:	Einsatz des Planungssystems SATURN bei verbundenen Rechnern	65

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) der M-BANK	7
Tab. 2:	Produktpalette der M-BANK	8
Tab. 3:	Der Inhalt der SATURN-Moduln	13

Verzeichnis der Abkürzungen

BAK = Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen

B.Bl.= Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen

BSP = Bruttosozialprodukt

CP/M = Control Program for Microcomuters

DBM1 = Datenbankmodul 1

DBM2 = Datenbankmodul 2

DFÜ = Datenfernübertragung

DOS = Disk Operating System

KWG = Gesetz über das Kreditwesen

ÖBA = Österreichisches Bank-Archiv

PMF1 = Planungsmodul der Filiale 1

PMF2 = Planungsmodul der Filiale 2

PMF3 = Planungsmodul der Filiale 3

PMZ1 = Planungsmodul des Geschäftsbereichs 1

PMZ2 = Restgrößenmodul

QLA = Qualitative Auswertung

QTA = Quantitative Auswertung

SGE = Strategische Geschäftseinheit(en)

SIM = Simulationsmodul

ZPA = Zentrale Planungsabteilung

1. PROBLEMSTELLUNG

Drastisch hat sich das Bankgeschäft in den vergangenen zehn Jahren verändert. Die Einführung neuer Technologien, die internationale Verschuldungskrise, Nichtbankenkonkurrenz an Bankmärkten, zunehmende Professionalität der Kunden bei der Produktwahl, Eigendynamik der Personalkosten - das sind einige der Faktoren, die heute jede Geschäftsleitung zur Beschäftigung mit strategischen Fragestellungen zwingen. Erfolg werden zukünftig nur diejenigen Manager haben, die kommende Entwicklungen frühzeitig antizipieren, mit einer dynamischen Umwelt fertigwerden und sich im Wettbewerb innovativ und flexibel zeigen.

Im Vergleich zu anderen Branchen haben sich Banken erst spät der systematischen Unternehmensplanung und insbesondere strategischer Planung zugewandt. Büschgen erklärt dieses mit den strukturellen Eigenarten der bankbetrieblichen Leistung wie auch des gesamten Leistungserstellungs- und -verwertungsprozesses.[1] Der Ansatz der strategischen Planung bricht mit der Extrapolation von Daten, zieht zukunfts- statt vergangenheitsbezogene Informationen heran, sucht nach Chancen in regionalen, nationalen und internationalen Gebieten und verbindet all dieses mit intuitivem Wissen. Strategisch Planende konzentrieren sich auf kritische Bereiche und denken in Alternativen, Bandbreiten und Wenn-Dann-Konstellationen.[2]

Unternimmt man den Versuch, ein strategisches Planungssystem für Bankunternehmen zu modellieren, ist eine Reihe von Anforderungen zu realisieren:

- Obwohl die leitenden Bankmitarbeiter aufgrund ihrer akquisitorischen und kommunikativen Aufgaben - insbesondere in den kreditgewährenden Abteilungen - mit strategisch relevanten Informationen

---

[1] Vgl. Büschgen (1983), S. 261.

[2] Vgl. Hinterhuber (1984), S. 5.

versorgt werden, erfolgt nur selten eine systematische Auswertung dieses Informationspotentials.[1]

- Da die Entwicklung dahin geht, "auch verbale Nachrichten in computerunterstützte Informationssysteme einzubeziehen"[2], wird die Verbindung von quantitativen und qualitativen Daten gefordert.

- Alle geplanten Einzelaktivitäten sind auf Gesamtbankebene abzustimmen. Die Unternehmensleitung muß die Auswirkungen auf Bilanz und Erfolgsrechnung erkennen sowie die bankspezifischen Restriktionen beachten.

- In einem Planungsmodell muß die Auswertung des quantitativen Datenmaterials nach unterschiedlichen Kriterien - etwa nach Produktarten, Kundengruppen und Regionalmärkten - möglich sein.

- Der Einsatz der EDV ist für die schnelle Verarbeitung großer Datenmengen und ihre entscheidungsgerechte Aufbereitung unentbehrlich.

- Gerade erhöhte Umweltdynamik macht einen formalisierten Planungsprozeß erforderlich. Nur dieser garantiert eine systematische Beschäftigung mit der Zukunft.

- Ein EDV-gestütztes Planungssystem ist bedarfsgerecht zu konstruieren und darf das Management zeitlich nicht überbeanspruchen. Der Umgang mit dem System muß leicht erlernbar sein.

In der vorliegenden Fallstudie wird ein computergestütztes strategisches Planungsmodell für Filialbanken vorgestellt, das diese Anforderungen erfüllt. Die Implementierung erfolgte auf einem Mikrocomputer. Als Hintergrundsoftware dient ein Tabellenkalkulationsprogramm, dessen Menü in das Planungsmodell integriert wurde. Selbstverständlich ist das System auch auf Groß-EDV-Anlagen einsetzbar.[3]

---

[1] Vgl. Kremkow (1983), S. 98.

[2] Kilgus (1982), S. 155.

[3] Siehe dazu Kapitel 4 (Modifikations- und Ausbaumöglichkeiten des Modells).

2. KONZEPTION DES PLANUNGSMODELLS AM BEISPIEL EINES MODELL-KREDITINSTITUTES

Das Ziel dieses Kapitels ist der Entwurf eines für alle Typen von Filialbanken einsetzbaren strategischen Planungsmodells. Da die Realisierung eines Planungssystems jedoch immer von der individuellen Struktur der einzelnen Bank determiniert wird,[1] soll der Systemablauf anhand eines vom Verfasser definierten Modell-Kreditinstitutes gezeigt werden. Das für dieses Bankunternehmen konzipierte strategische Planungsmodell wird durch die in den Planungsprozeß involvierten Instanzen, die Modellstruktur und den technischen Ablauf des Systems charakterisiert. Hinweise zur benötigten Hard- und Software schließen das Kapitel ab. Die Grundbegriffe der strategischen Planung werden als bekannt vorausgesetzt.

2.1. Design eines Modell-Kreditinstitutes

Die im folgenden vorzustellende Modell-Bank ("M-BANK") ist frei erfunden. Sie illustriert lediglich den Einsatz des strategischen Planungsmodells.

Die vertikale Organisation der M-BANK ist dreistufig. Die oberste Ebene wird durch den Vorstand und den ihm zuarbeitenden Zentral-Abteilungen repräsentiert. Die nächste Stufe bilden drei Filialen, während die ihnen nachgeordneten acht Zweigstellen die dritte Ebene darstellen.

Die M-BANK ist ein selbständiges Kreditinstitut in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Sie bietet als Universalbank das gesamte universalbanktypische Sortiment an. Um einzelne Kundengruppen marktpolitisch differenziert bearbeiten zu können, hat die M-BANK

---

[1] Vgl. Büschgen (1981), S. 177.

eine Marktsegmentierung vorgenommen. Den auf diese Weise entstandenen Zielgruppen ordnete man bestimmte Leistungsbündel zu und erhielt dadurch weitgehend voneinander unabhängige Produkt-Markt-Kombinationen, die in der Literatur als strategische Geschäftseinheiten (SGE)[1] bezeichnet werden (Tabelle 1).

Tab. 1: Die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) der M-BANK

SGE	Marktsegment
1	Institutionelle Kunden und überregional bedeutsame Firmenkunden
2	Vermögende Privatkundschaft sowie Klein- und Mittelbetriebe
3	Lohn- und Gehaltsempfänger

Jede SGE bildet in Übereinstimmung mit Slevogt einen eigenen Geschäftsbereich.[2] Das Auslandsgeschäft ist der SGE 1, das Wertpapiergeschäft der SGE 2 und die Abwicklung des inländischen Zahlungsverkehrs der SGE 3 zugeordnet. Daneben existieren ein Geschäftsbereich "Trading", der sich hauptsächlich mit dem Geld- und Devisenhandel befaßt, und ein Geschäftsbereich, in dem die Eigengeschäfte der Bank abgewickelt werden.

Die Stabsabteilungen sind zuständig für die Fachbereiche Rechnungswesen und Steuern, Organisation und EDV, Personal, Volkswirtschaft und Öffentlichkeitsarbeit, Recht, Revision sowie Planung.

Das geographische Tätigkeitsfeld hat die M-BANK in vier Regionalbereiche unterteilt. In drei Regionen ist sie durch eine Filiale, in einer Region durch ihre Zentrale vertreten. Nur die Filialen unterhalten Zweigstellen. Über Auslandsvertretungen verfügt die

---

[1] Zur Definition von SGE siehe Scheffler (1983), S. 18 f.

[2] Vgl. Slevogt (1982), S. 25 ff.

Bank nicht.

Das Bankpersonal gliedert sich in tariflich und außertariflich entlohnte Mitarbeiter, in Auszubildende sowie branchenfremdes Personal.

Die für die M-BANK definierte Produktpalette bietet jeder Kundengruppe ein spezifisches Leistungsbündel (Tabelle 2).

Tab. 2: Produktpalette der M-BANK

Produkt	SGE 1	SGE 2	SGE 3
Aktivgeschäfte			
Wechselkredite	x		
Kredite an Kunden mit vereinbarter Laufzeit oder Kündigungsfrist von			
a) < 4 Jahren			
Betriebsmittelkredite	x		
Kontokorrentkredite		x	x
b) ⩾ 4 Jahren			
Gewerbekredite	x		
Darlehen		x	
Ratenkredite			x
Passivgeschäfte			
Entgegennahme von Kundengeldern			
a) Sichteinlagen	x	x	x
b) Termineinlagen	x	x	
c) Spareinlagen		x	x
Schuldverschreibungen		x	
Zinsindiff. Geschäft			
Zahlungsv.-Transaktionen	x	x	x
Wertpapier-Transaktionen	x	x	
Auslands-Transaktionen	x	x	
Dev.- und Val.-Transakt.	x	x	x

Für die SGE 1 geht die M-BANK auch Indossamentsverbindlichkeiten und Bürgschaften ein. Durchlaufende Kredite aus Treuhandgeschäften werden in der Produktübersicht nicht aufgeführt, da sie für die strategische Planung ohne Bedeutung sind. Die angebotenen Kreditarten unterscheiden sich hinsichtlich der Laufzeit, der Konditionen und der Sicherheitenstellung. Die Position Schuldverschreibungen beinhaltet im wesentlichen das Angebot an Sparbriefen. Im zinsindifferenten Geschäft umfassen die Zahlungsverkehrs-Transaktionen die Abwicklung des gesamten inländischen Zahlungsverkehrs. Wertpapier-Transaktionen stehen für das Wertpapierkommissionsgeschäft. Zu den Auslands-Transaktionen gehören der Zahlungsverkehr mit dem Ausland, das Dokumenten-Inkasso, die Abwicklung von Dokumenten-Akkreditiven und das Stellen von Garantien und Bürgschaften, während unter Devisen- und Valuten-Transaktionen die Führung von Fremdwährungskonten, der Abschluß von Kurssicherungsgeschäften sowie der Handel mit Reisezahlungsmitteln verstanden wird.

Die Zweigstellen der M-BANK befassen sich vorwiegend mit dem Mengengeschäft, während die Filialen auch das Anlagegeschäft mit der vermögenden Privatkundschaft und das Kreditgeschäft mit kleineren und mittleren Firmen pflegen. Auf Zweigstellenebene ist demnach nur die SGE 3 planungsrelevant. Hier wird jedoch dem Vorschlag von Weigele gefolgt, für die strategische Planung "die SGE des Mengengeschäfts auf der mittleren Dezentralisationsebene (Filialbereich) zusammenzufassen"[1]. Denn durch eine "Atomisierung" würden die Initiierung strategischer Aktivitäten, die Vertretung der SGE bei der strategischen Rahmenplanung für die Gesamtbank sowie die Integration in die Gesamtaktivitäten negativ beeinflußt werden.[2]

Die Zentrale plant für ihre Region das Geschäft mit der SGE 2 und SGE 3. Zusätzlich widmet sie sich den institutionellen Kunden sowie den überregional bedeutsamen Firmenkunden (SGE 1). Auch die

---

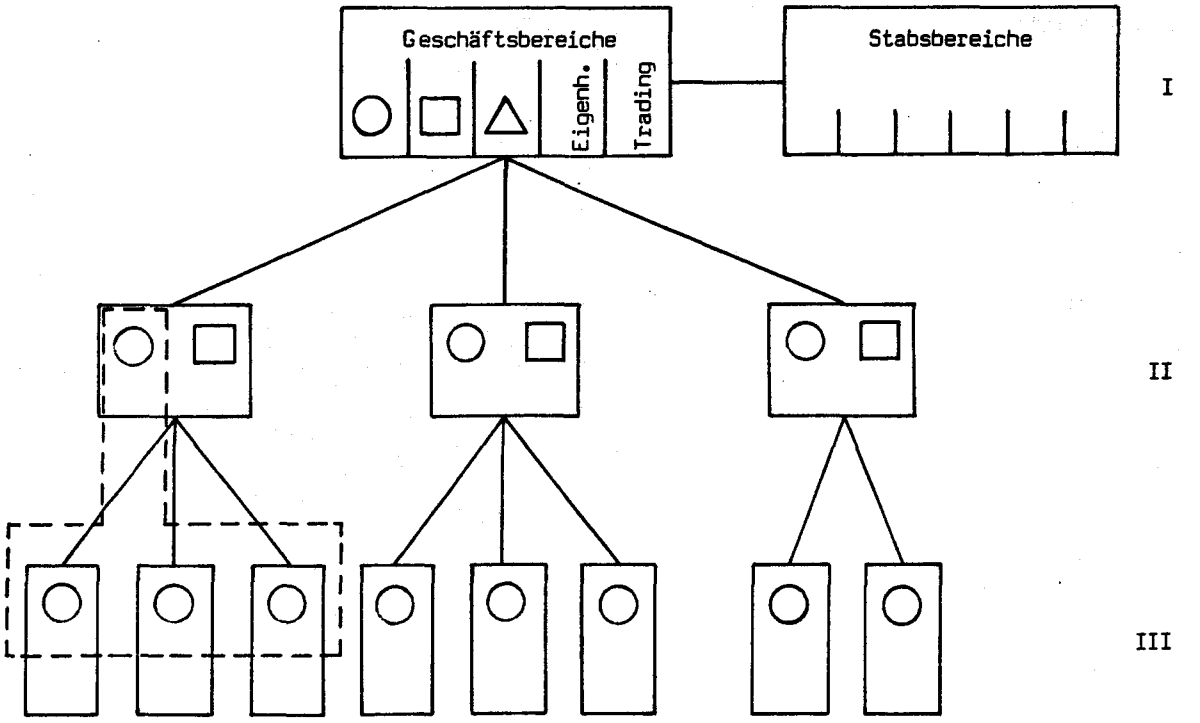
[1] Weigele (1983), S. 182.

[2] Vgl. ebenda.

zentralen Geschäftsbereiche "Eigenhandel" und "Trading" sowie die zentralen Stabsbereiche sollen in den strategischen Planungsprozeß einbezogen werden.

Abbildung 1 zeigt die von der M-BANK festgelegten Planungsverantwortlichkeiten.

Abb. 1: Planungsverantwortlichkeiten innerhalb der M-BANK



Strategische Geschäftseinheiten

- SGE 1
- SGE 2
- SGE 3
- – – – Zusammenfassung der SGE 3

Aufbauorganisation

- I Zentrale
- II Filialen
- III Zweigstellen

Quelle: In Anlehnung an Weigele (1983), S. 183.

2.2. Das strategische Planungsmodell "SATURN"

Zentrales Anliegen des Systems SATURN (Strategisches Planungsmodell für Filialbanken) ist die Gesamtbankplanung, die durch dezentrale Teilplanungen quantitativer und qualitativer Art unterstützt wird. Der Planungshorizont beträgt im quantitativen Bereich fünf Jahre. Bei diesem Planungszeitraum können nahezu alle Positionen des Bankgeschäfts als variabel angesehen werden. Für qualitative Aussagen ist dagegen kein fixierter Planungshorizont vorgesehen. Da sich die Rahmenbedingungen ständig ändern, ist eine regelmäßige, periodisch wiederkehrende Überholung der strategischen Planungen notwendig. Das System wurde daher für einen einjährigen Planungsrhythmus konzipiert.

2.2.1. Die Planungsinstanzen

In den Prozeß der strategischen Planung mit dem System SATURN sind die Instanzen

- Unternehmensleitung
- Zentrale Planungsabteilung
- Dezentrale Planungsträger

involviert.

● Die Unternehmensleitung hat innerhalb des Planungsprozesses Koordinations- und Integrationsaufgaben, gibt Planungsimpulse grundsätzlicher Art und stimmt schließlich die dezentralen Planungen hinsichtlich der Gesamtbankziele aufeinander ab.

● Eine wirksame Planung erfordert umfassende Analysetätigkeit, die nur von entsprechend geschulten Personen durchgeführt werden kann. Die als Stab organisierte Zentrale Planungsabteilung (ZPA) hat daher die Aufgabe, erwartete ökonomische, technologische, soziale und politische Trends aufzuzeigen, die aktuelle Position der Bank zu beschreiben, Unternehmensziele und -strategien vorzuschlagen sowie die Entwicklung von Bilanz und Erfolgsrechnung

auf der theoretischen Annahme einer ungeänderten Politik zu prognostizieren.[1]

● Die unerläßliche Einschaltung der Praktiker erfolgt bei der Planung von Teilbereichen. Innerhalb vorgegebener Entscheidungsspielräume hat das Linienmanagement, bestehend aus Filial- und Geschäftsbereichsleitern, alleinige Kompetenz über den Planungsprozeß und die Aufstellung von Plänen. Damit werden Planungsaktivitäten an den Stellen vorgenommen, an denen die Informationen auch anfallen. Interpersonelle Informationsverluste und -verfälschungen können so vermieden werden. Neben der Planungsabteilung sollten aber auch die Leiter der übrigen Stabsbereiche in die strategische Planung einbezogen werden, z.B. die Rechtsabteilung wegen der zukünftigen Gesetzgebung, die volkswirtschaftliche Abteilung wegen der Beobachtung von Strukturveränderungen in den einzelnen Wirtschaftssektoren und die Abteilung für Organisation und EDV wegen der zu erwartenden technologischen Diskontinuitäten.[2] Zusammenfassend sollen die Leiter der Filialen, die Leiter der Geschäftsbereiche und die der Stabsbereiche als dezentrale Planungsträger der M-BANK bezeichnet werden.

Bei der Entwicklung eines strategischen Plans erfüllen die drei Planungsinstanzen unterschiedliche Funktionen. Diagnostische Funktionen haben die ZPA durch die Schaffung einer externen und internen Analyse und Prognose sowie die dezentralen Planungsträger durch die Planung von Mengen und Werten. Am Design alternativer Strategien wirken alle Instanzen mit. Nur über Empfehlungen ist die ZPA an der Auswahl von Unternehmenszielen und -strategien beteiligt. Dagegen nehmen die dezentral Planenden über Bewertungsverfahren am Selektionsprozeß teil. Die definitive Auswahl einer Unternehmensstrategie obliegt ebenso wie die Beschlußfassung der Unternehmensleitung.

---

[1] Vgl. dazu Adolfse, Vervoordeldonk (1979), S. 78.

[2] Vgl. Kremkow (1983), S. 118.

2.2.2. Die Modellstruktur

Das Planungsmodell SATURN setzt sich aus mehreren Moduln zusammen. Der Inhalt der Systembausteine kann Tabelle 3 entnommen werden.

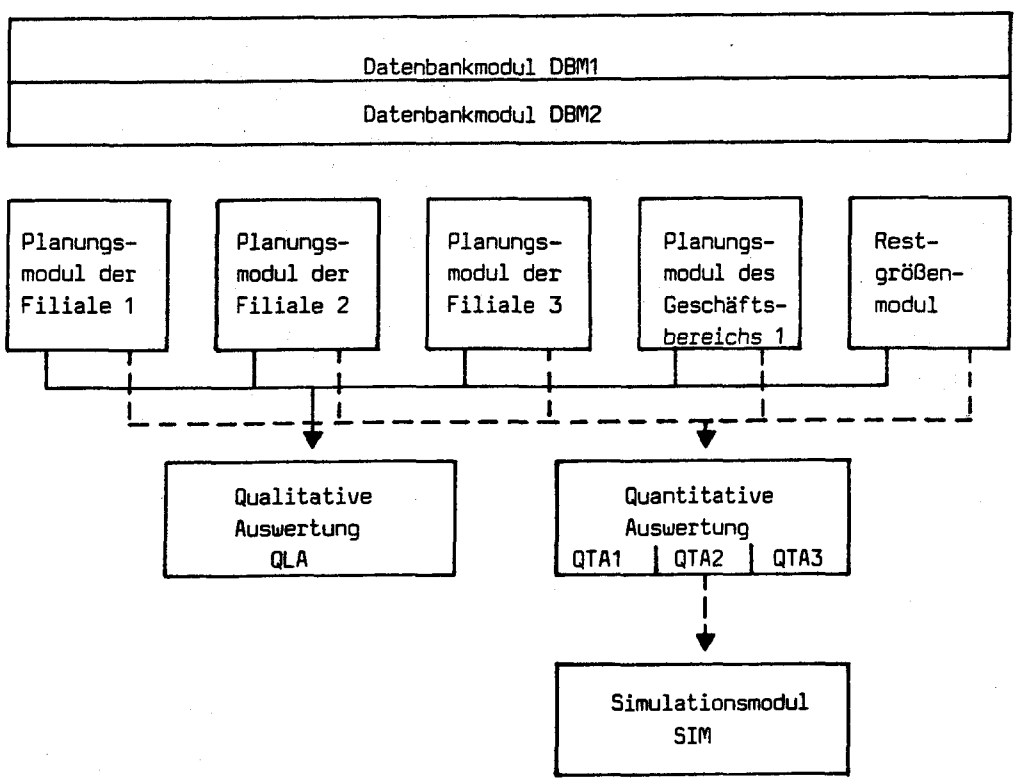
Tab. 3: Der Inhalt der SATURN-Moduln

Bezeichnung	Kurzbezeichnung	Inhalt
Datenbankmodul 1	DBM1	Umweltanalyse und -prognose
Datenbankmodul 2	DBM2	Unternehmensanalyse und -prognose
Planungsmodul der Filiale 1	PMF1	Datenbank mit speziellen Informationen, quantitative und qualitative Planungsformblätter
Planungsmodul der Filiale 2	PMF2	wie PMF1
Planungsmodul der Filiale 3	PMF3	wie PMF1
Planungsmodul des Geschäftsbereichs 1	PMZ1	wie PMF1
Restgrößenmodul	PMZ2	Plandaten der übrigen Geschäftsbereiche sowie der Stabsbereiche
Qualitatives Auswertungsmodul	QLA	Auswertung des qualitativen Datenmaterials
Quantitatives Auswertungsmodul		Auswertung des quantitativen Datenmaterials
	QTA1	Teil 1
	QTA2	Teil 2
	QTA3	Teil 3
Simulationsmodul	SIM	Plandaten der Unternehmensleitung, Modellannahmen, Planbilanzen und -erfolgsrechnungen

In der hier vorgestellten Studie werden explizit für die drei Filialen der M-BANK sowie den Geschäftsbereich 1 (SGE 1) Planungen durchgeführt, während die Planungsergebnisse der übrigen Geschäftsbereiche und der Stabsbereiche in einem Restgrößenmodul zusammengefaßt werden.

Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Struktur des Planungsmodells. Hier werden auch die Verbindungen zwischen den einzelnen Systemteilen deutlich. Die Datenbankmoduln sind unabhängige Elemente, die ausschließlich Informationszwecken dienen. Die qualitativen Ergebnisse der dezentralen Planungen münden in das QLA-Modul, die quantitativen Resultate fließen in das aus drei Teilen bestehende QTA-Modul. Letzteres speist das Simulationsmodul SIM mit allen erforderlichen Daten.

Abb. 2: Struktur des Planungsmodells SATURN



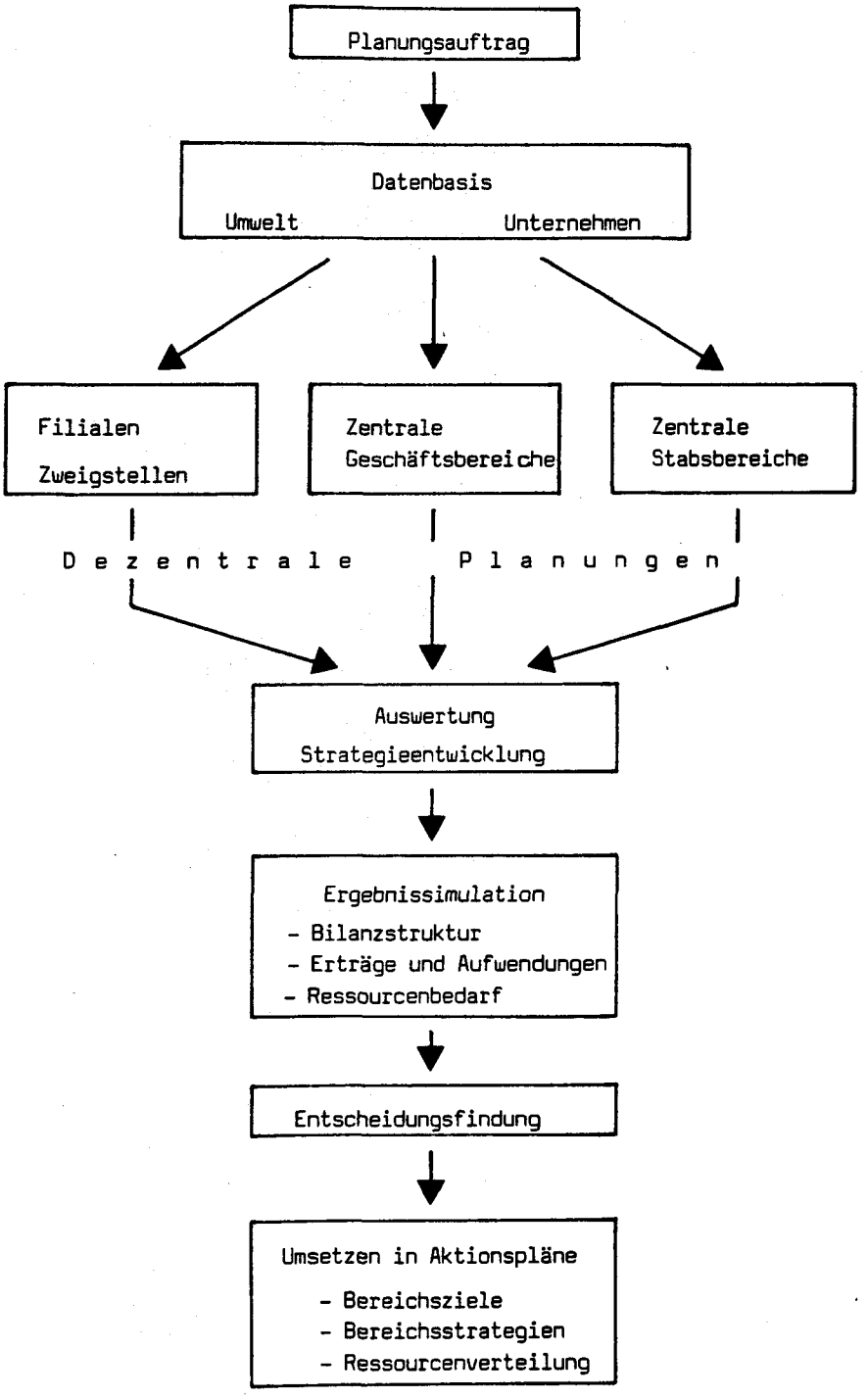
2.2.3. Der technische Ablauf des Systems

Mit der Erteilung des Planungsmandats beginnt die Geschäftsleitung den Planungsprozeß. Bei der erstmaligen strategischen Planung ist diesem Anfangsschritt die Formulierung der Unternehmensphilosophie und der Grundstrategie, die Metaplanung, die Festlegung des Planungshorizonts, die Marktsegmentierung und die Übertragung von Befugnissen auf die dezentralen Planungsträger vorzuschalten. Der nächste Schritt besteht in der Erarbeitung einer zentralen Datenbank als Basis aller Planungen. Jeder Filial-, Geschäftsbereichs- oder Stabsbereichsleiter kann auf diese Datenbasis zugreifen. In der dritten Stufe erfolgt die dezentrale Planung. Dazu werden Eckwerte und Informationen über beabsichtigte Aktivitäten der Unternehmensführung vorgegeben (top-down guidance). Die Filial- und Geschäftsbereichsleiter haben sich dann über Chancen und Gefahren in ihrer Region, ihre Konkurrenz, Potentiale, Ziele und Strategien zu äußern. Sie formulieren Absatzziele unter Ceteris-paribus-Bedingungen, planen Sachausgaben und ihren Personalbedarf (bottom-up planning). Von den Stabsbereichen werden Stellungnahmen zu strategisch relevanten Themen sowie ebenfalls die Planung der Sachausgaben und des Personalbedarfs verlangt. Anschließend werden in einem weiteren Schritt alle Informationen konsolidiert, aufbereitet und ausgewertet. Auf dieser Grundlage entwickelt der Vorstand in Zusammenarbeit mit der ZPA Unternehmensziele und -strategien. Die Auswirkungen geplanter Strategien auf Bilanz und Erfolgsrechnung können in der folgenden Stufe anhand eines Simulationsmodells festgestellt werden. Gegebenenfalls sind dezentrale Planungsansätze zu ändern, um ein für die Gesamtbank zufriedenstellendes Ergebnis zu erhalten. Nachdem die zu realisierende Unternehmensstrategie ausgewählt und der strategische Plan verabschiedet worden ist, können im Rahmen der operativen Planung Aktionspläne erstellt werden.

SATURN stellt also einen strukturierten Planungsprozeß dar, der jede Ebene dort fordert, wo sie Relevantes beizutragen hat. Ab-

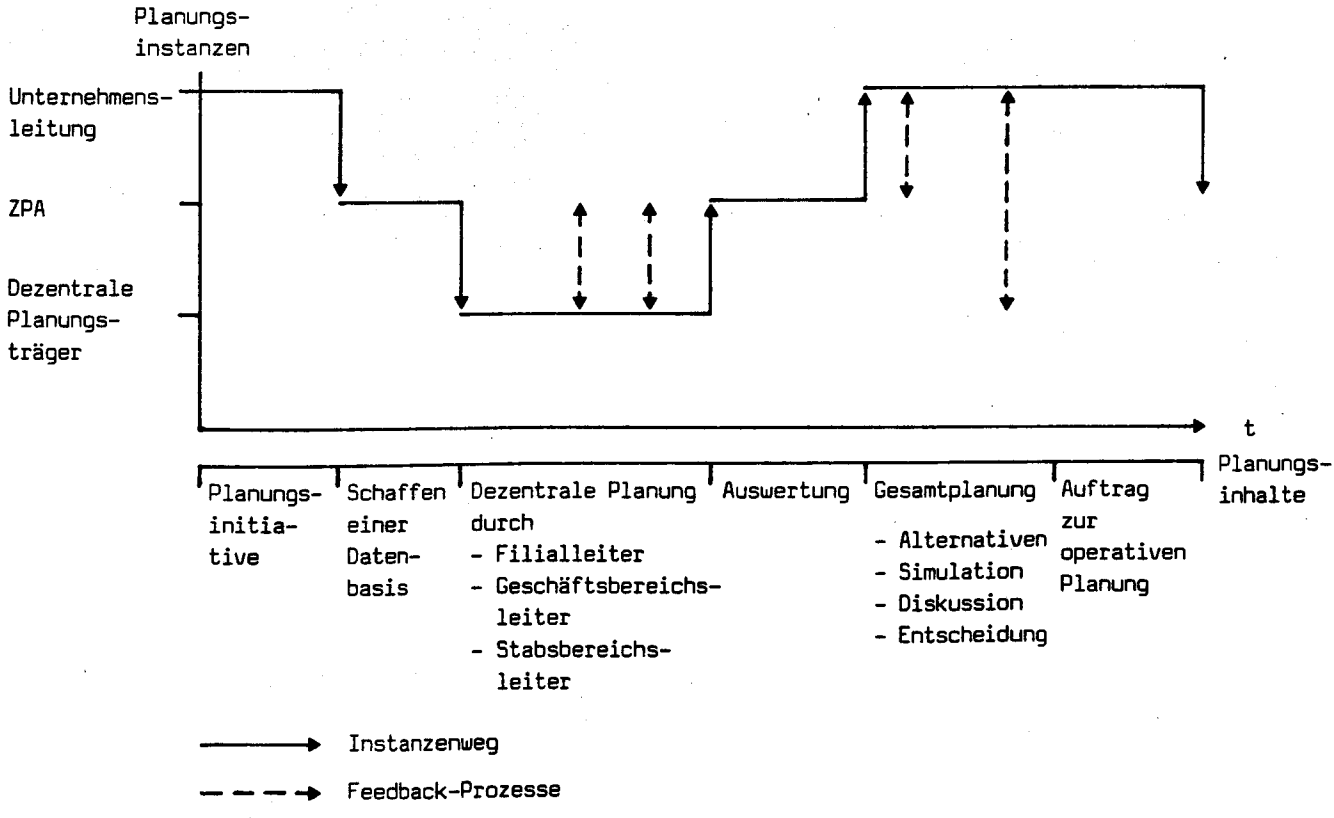
bildung 3 gibt einen Überblick über den Ablauf des Systems.

Abb. 3: Prozeß der strategischen Planung mit dem System SATURN



Die Interaktionen zwischen den Planungsinstanzen zeigt Abbildung 4. Nachdem die ZPA mit der Durchführung der Planungsarbeit beauftragt worden ist, entwickelt sie die Datenbasis und stellt diese auf Disketten jedem Planungsträger zur Verfügung. Daneben erstellt sie für jede Filiale, jeden Geschäftsbereich und jeden Stabsbereich eine weitere Diskette, die das eigentliche Planungsmodul enthält. Dieses besteht aus "elektronischen Arbeitsblättern", die von den dezentralen Planungsträgern zu bearbeiten sind. Die Disketten sind zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt an die ZPA zurückzugeben. Anschließend bereitet die Planungsabteilung die Ergebnisse der Planungen auf und stellt sie der Geschäftsleitung in sogenannten Auswertungsmoduln zur Verfügung. Auf der dafür benutzten Diskette ist gleichzeitig das Simulationsmodul enthalten, welches für die Gesamtbankplanung eingesetzt wird. Nachdem die Unternehmensleitung

Abb. 4: Instanzenweg im Planungssystem SATURN

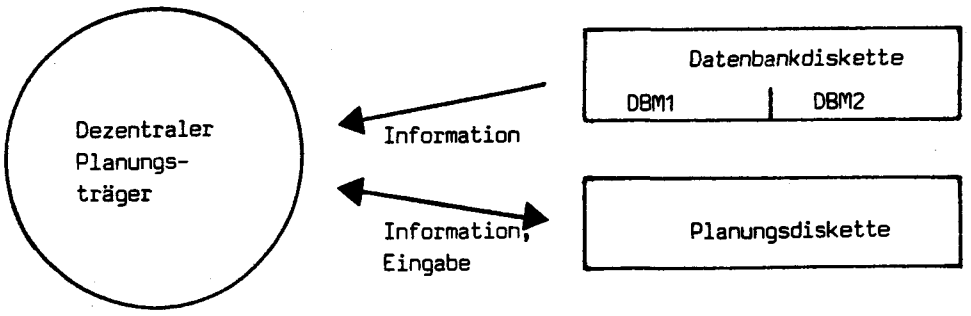


ihre eigenen Plandaten sowie die Modellannahmen auf dieser Diskette gespeichert hat, generiert das Simulationsmodell für alle Planjahre Bilanzen und Erfolgsrechnungen. Feedback-Prozesse sind voraussichtlich nach der Durchführung dieser Strukturhochrechnungen notwendig, können aber auch schon während der dezentralen Planungen auftreten.

Die Arbeit mit dem Planungsmodell SATURN sieht für jede der drei Planungsinstanzen unterschiedlich aus. Daher wird die Systembenutzung im folgenden getrennt nach dezentralen Planungsträgern, Zentraler Planungsabteilung und Unternehmensleitung beschrieben.

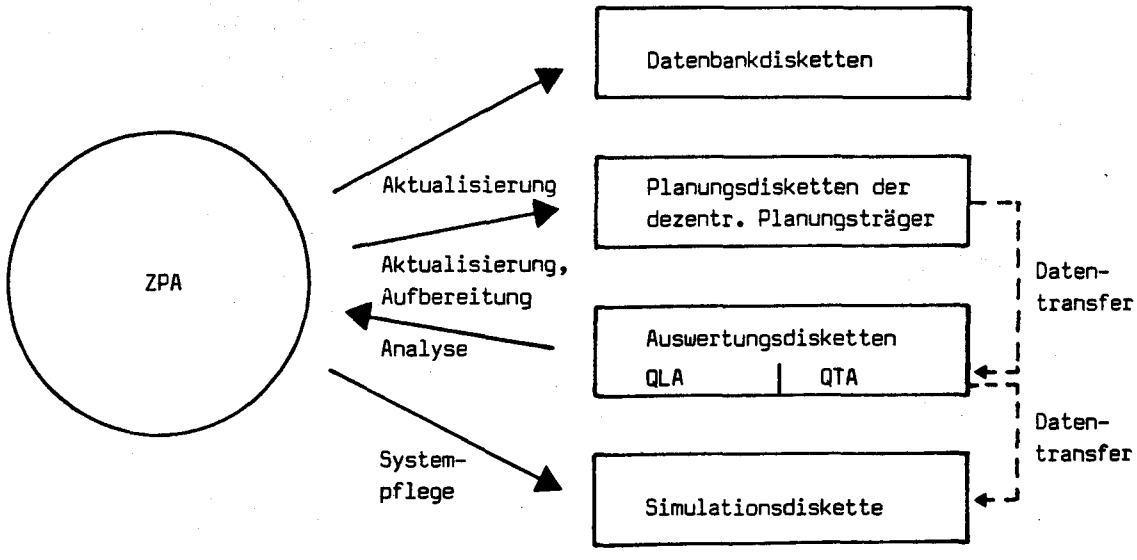
● Die dezentralen Planungsträger werden sich anhand der Datenbankdisketten zunächst einen Überblick über die erwartete Zukunftsentwicklung von Umwelt und Unternehmen verschaffen. Im nächsten Schritt kann die Bearbeitung der speziellen Planungsdisketten folgen. Auf formalisierten Arbeitsblättern geben die Planungsträger über die Tastatur ihres Mikrocomputers numerische und verbale Aussagen ein. Nach Abschluß der Planungsarbeit speichern die Anwender alle eingegebenen Daten auf ihren Planungsdisketten ab und geben diese bis zu einem vorher festgelegten Zeitpunkt an die ZPA zurück. Die Kommunikation der dezentralen Planungsträger mit dem Planungssystem SATURN wird in Abbildung 5 dargestellt.

Abb. 5: Kommunikation der dezentralen Planungsträger mit SATURN



● Die Zentrale Planungsabteilung muß für jeden Planungszyklus sowohl die Datenbankdisketten als auch die Planungsdisketten der dezentralen Planungsträger aktualisieren. Sie versendet diese Disketten und setzt einen Rückgabetermin fest. Nach dem Eingang aller Planungsdisketten ist das erhaltene Datenmaterial zu analysieren. Dazu werden automatisch die quantitativen Informationen über Subroutinen auf einer Auswertungsdiskette zusammengestellt. Die verbalen Planungsergebnisse werden, sofern es sich um formatierte Daten handelt, ebenfalls vom System selbständig erfaßt. Unformatierte Daten muß die ZPA dagegen manuell bearbeiten. Die Aufgabe der ZPA liegt in der Interpretation der Planungsinformationen und der Entwicklung von Vorschlägen hinsichtlich alternativer Unternehmensziele und -strategien.[1] Daneben hat die ZPA für die Pflege des Simulationsmodells zu sorgen und die dafür benötigten Daten zu beschaffen. Abbildung 6 zeigt die Kommunikation der Zentralen Planungsabteilung mit dem Planungssystem.

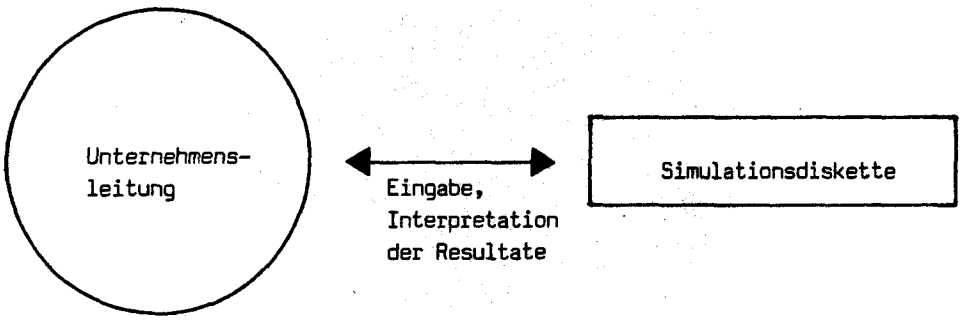
Abb. 6: Kommunikation der ZPA mit SATURN



[1] Über Analysemöglichkeiten berichtet Krümmer (1983), S. 245.

● Die Unternehmensleitung kann mit Hilfe des Simulationsmoduls die quantitativen Auswirkungen der strategischen Alternativen feststellen (Abbildung 7).

Abb. 7: Kommunikation der Unternehmensleitung mit SATURN



Nachdem die Geschäftsleitung am Bildschirm die Modellprämissen eingegeben hat, errechnet das System Planbilanzen und -erfolgsrechnungen für den Planungszeitraum. Zur Arbeit mit einem Simulationsmodell bieten sich zwei Möglichkeiten an. Erstens läßt sich in einer Vorwärtsrechnung feststellen, wie sich das Unternehmen bei bestimmten Annahmen entwickelt (What-if-Analyse). Zweitens kann im Rahmen einer Rückwärtsrechnung nach dem Input des Modells gesucht werden (What-to-do-to-achieve-Analyse). Praktisch rechnet man die erfolgversprechendsten Varianten durch und sucht eine gangbare Lösung durch Variation.[1]

Zu jedem Modellresultat gehören zwei Ergänzungen. Die Interpretation umfaßt alle relevanten Annahmen und eine Zusammenfassung der Konsequenzen, während in der Beurteilung versucht wird, die Realitätsnähe der Annahmen und die Fehlerwahrscheinlichkeit abzuschätzen.[2]

Aufgrund der im Simulationsmodul errechneten Resultate kann die Unternehmensleitung Maßnahmen ergreifen, um die von ihr angestreb-

---

[1] Vgl. Hartmann u.a. (1980), S. 106.

[2] Vgl. ebenda, S. 104 f.

ten Bilanzstrukturziele durchzusetzen. Dafür steht der Leitung ein umfangreiches Instrumentarium zur Verfügung:

- Einwirkung auf die Geschäftsstellenleiter (Vorgabe von Richtkonditionen, Bonus-Malus-System, Vorgabe von Limiten)
- Durchführung kompensatorischer Eigengeschäfte (Interbankengeschäfte, Refinanzierungsgeschäfte mit der Bundesbank, Einzelgeschäfte mit Großkunden, Geschäfte auf eigene Rechnung)
- Durchführung bilanzpolitischer Maßnahmen (Bilanzstrukturpolitik, stille Reservepolitik).[1]

2.2.4. Prämissen zur EDV-Ausstattung

Zur Implementierung des strategischen Planungssystems SATURN in einer Filialbank wird für jeden in den Planungsprozeß involvierten Planungsträger ein Mikrocomputer[2] mit einer Mindestkapazität von 64 KB benötigt. Die Peripherie bilden jeweils ein Monitor, zwei Diskettenlaufwerke und ein Schnelldrucker. Als Speichermedien kommen 5,25-Zoll-Disketten zum Einsatz.

Am Lehrstuhl für Finanzwirtschaft der Universität Kiel stand zur Realisierung des Planungssystems ein APPLE IIe Computer zur Verfügung. Der Rechner arbeitet mit dem Betriebssystem DOS in der Version 3.3, dessen wesentlicher Hintergrundspeicher eine Diskette ist. Als Bildschirm wird ein Monitor mit 12-Zoll-Format (diagonal) eingesetzt. Darstellbar sind 24 Zeilen mit wahlweise 40- oder 80-Spalten-Display. Eine horizontale und vertikale Bildschirmerweiterung (scrolling) ist möglich. Zwei Wechseldiskettenlaufwerke und ein Matrix-Drucker vervollständigen die

---

[1] Vgl. zu diesen Instrumenten Schierenbeck (1983), S. 54 f.

[2] Auch als Arbeitsplatzrechner, Personalcomputer, intelligentes Terminal und dialogfähiger Rechner bezeichnet.

Hardware-Umgebung.

Das System SATURN wurde mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms MULTIPLAN konstruiert. Dieses interaktive Planungssystem ist in der Form einer mehrspaltigen Arbeitsseite, dem elektronischen Arbeitsblatt, aufgebaut. MULTIPLAN verwendet die elektronische Bildschirmerweiterung und kann unter den Betriebssystemen CP/M oder DOS benutzt werden. Es generiert eine simulierte Arbeitsseite bis zu einer Breite von 63 Spalten und einer Länge von 255 Reihen. Auf diesem Arbeitsblatt können über die Tastatur Worte, Zahlen und Formeln in Felder eingegeben werden. Am Kopfende und entlang der linken Seite des Bildschirms befinden sich Spalten- und Zeilennummern, die darauf hinweisen, welcher Bereich des Arbeitsblattes im Moment betrachtet wird. Auf den unteren Zeilen des Bildschirms erscheinen die von MULTIPLAN verfügbar gemachten Befehle, mit deren Hilfe der Benutzer durch das Programm geführt wird. Dialoghinweise erscheinen auch im Zusammenhang mit spezifischen Funktionen. MULTIPLAN beinhaltet zwanzig Hauptbefehle, die alle über ein Menü abrufbar sind. Mit ihnen lassen sich Arbeitsseiten selektiv formatieren, aufbereiten, drucken und verketten. Die Verknüpfung mehrerer Tabellen bewirkt, daß Teile des Inhalts eines Arbeitsblattes für die Berechnungen einer anderen Tabelle zur Verfügung stehen. Damit können die Berechnungsergebnisse mehrerer Arbeitsseiten in der Form einer Zusammenfassung konsolidiert werden. Arbeitsblätter lassen sich dauerhaft miteinander verketten, so daß MULTIPLAN die Daten, die in anderen, bereits gespeicherten Arbeitsseiten enthalten sind, automatisch in die gerade geladene Tabelle kopiert.

3. DETAILSTUDIEN DES PLANUNGSSYSTEMS MIT IMPLEMENTIERUNGS-BEISPIELEN

Bei der Formatierung der SATURN-Dateien waren Anforderungen bezüglich einer benutzerfreundlichen Darstellung der Arbeitsblätter zu erfüllen. So sollten die Moduln sowohl für das 40- als auch für das 80-Zeichen-Display einsetzbar sein. Außerdem war ein sinnvoller Druckoutput sicherzustellen. Das Problem wurde gelöst, indem für die 40-Zeichen-Darstellung alle Zeitreihen auf zwei Ausschnitte gesplittet wurden. Das Arbeitsblatt muß hier jeweils um eine Bildschirmbreite horizontal "gerollt" werden. Bei einem Einsatz der 80-Zeichen-Anzeige und beim Druck erscheinen die Zeitreihen ungeteilt. Da sich qualitative Daten in dieser Form nicht behandeln lassen, wurde hier die 40-Zeichen-Darstellung als Basis gewählt. Im 80-Zeichen-Display bzw. im Druckoutput erscheinen die verbalen Aussagen deshalb in halber Bildschirm- bzw. Druckbreite.

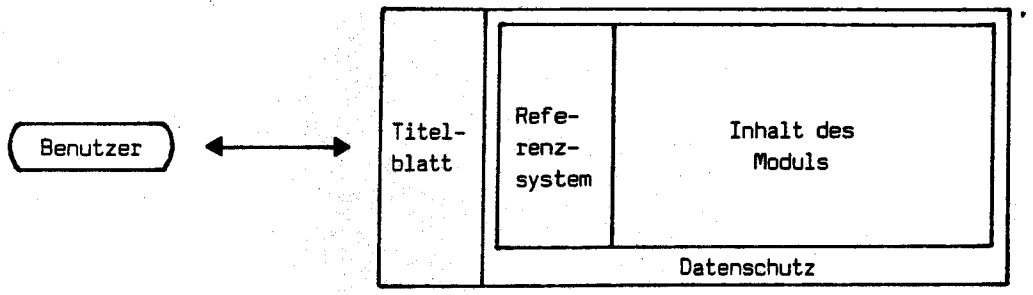
In das Planungssystem SATURN sind die Hilfs- und Benutzerführungsfunktionen der Hintergrundsoftware MULTIPLAN integriert. Damit wird jedem Planungsträger die Teilnahme am System ermöglicht, auch wenn er nicht an dessen Entwicklung beteiligt war. Durch die Benutzung der MULTIPLAN-Befehle arbeitet der Anwender praktisch im Dialog mit dem System. Bei Bedarf liefert ein online HILFE-Programm eine detaillierte Beschreibung jedes Befehls. Durch Hinweise innerhalb der Moduln wird der Benutzer durch das Planungssystem geführt. So wird er z.B. auf das Ende von Planungsformblättern, auf Fortsetzungsmöglichkeiten und Rückkehrbefehle aufmerksam gemacht.

Bei der Erstellung der SATURN-Moduln wurde die Möglichkeit der horizontalen und vertikalen Bildschirmerweiterung genutzt. Sämtliche Systembausteine sind spaltenweise aufgebaut. Entsprechend erfolgt die Abarbeitung durch vertikales "scrolling".

Alle Bausteine des Planungsmodells SATURN sind in gleicher Weise

konstruiert (Abbildung 8).

Abb. 8: Konstruktion der SATURN-Moduln



Nachdem der Benutzer das gewünschte Modul aufgerufen hat, erscheint auf dem Bildschirm das Titelblatt dieses Systemteils. Hier werden Kurzinformationen über das Modul gegeben. Der Anwender erhält dann die Aufforderung, eine persönliche Code-Zahl einzugeben. Nach Überprüfung seiner Zugriffsberechtigung gelangt der Benutzer zum Referenzsystem, welches ihm die Position gesuchter Datenelemente bzw. gewünschter Arbeitsblätter anzeigt.

Die Erfassung von Eingabedaten erfolgt im feldweisen Dialog, d.h. es wird jeweils nur ein Eingabefeld bearbeitet und nach der Dateneingabe sofort visualisiert. Um den inneren Datenschutz des Planungssystems zu gewährleisten, wurden bestimmte Felder vor dem Überschreiben geschützt.

Zu Demonstrationszwecken wurde das Planungsmodell SATURN mit quantitativen und qualitativen Daten gefüllt. Um mit möglichst realistischem Material arbeiten zu können, wurden den Geschäftsberichten 1982 und 1983 einer Großbank Daten entnommen und für die M-BANK redigiert.[1]

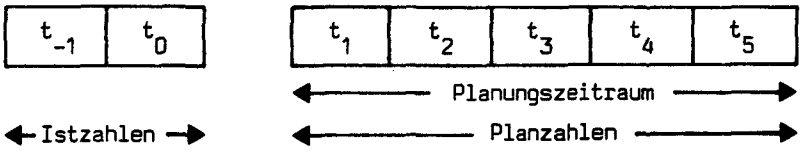
Jede Zeitreihe besteht aus sieben Datenfeldern. Davon enthalten

---

[1] Vgl. dazu Commerzbank AG [1983], S. 17-73 und [1984], S. 15-51.

die ersten beiden Felder Istzahlen der vergangenen zwei Jahre und die folgenden Felder Planzahlen für den fünf Jahre umfassenden Planungszeitraum. Abbildung 9 zeigt die Gestaltung des numerischen Datenmaterials.

Abb. 9: Aufbau der Zeitreihen im SATURN-System



Bei allen quantitativen Angaben handelt es sich um Jahresdurchschnittswerte oder bis zum Jahresende kumulierte Mengen. Das Verfahren, für jede Bilanzposition voraussichtliche jährliche Wachstumsraten vorzugeben,[1] wird als unzureichend abgelehnt. Stattdessen sollen die Planungsträger direkt in Bestands- und Stromgrößen denken und planen. Auf das Problem der Deflationierung kann im Rahmen dieser Studie nicht eingegangen werden.[2]

In den folgenden Detailstudien der SATURN-Planungsmoduln veranschaulichen Implementierungsbeispiele die Einsatzmöglichkeiten des Planungssystems.

3.1. Die Datenbasis

"The most important part of any planning and controll system is the information library."[3] Diese Aussage von Cohen und Wellons dokumentiert die Wichtigkeit einer umfassenden Datenbasis für

---

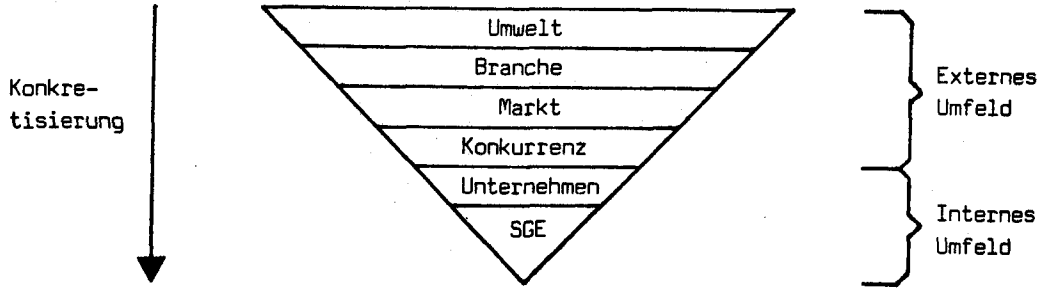
[1] Dieses Konzept verfolgen etwa Lammerskitten, Franke (1976), S. 276; Patock, Kreft (1982), S. 162.

[2] Eine Bearbeitung des Problems bietet Hanshold (1980), S. 368-386.

[3] Cohen, Wellons (1982), S. 119.

alle Planungsaktivitäten. In den Datenbankmoduln des Systems SATURN wird deduktiv das externe und interne Umfeld analysiert, bis man zu den Zielobjekten der strategischen Planung, den SGE, vordringt (Abbildung 10).

Abb. 10: Untersuchungsebenen in der strategischen Planung

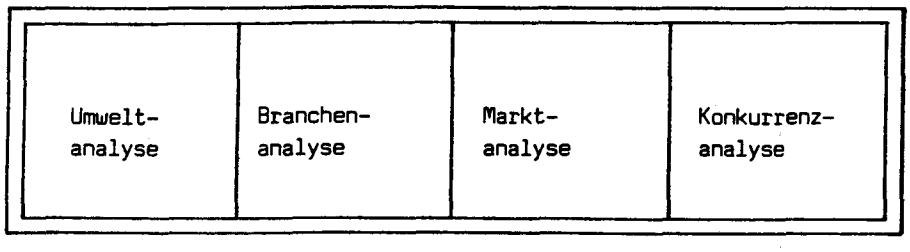


Die Datenbasis wird von der ZPA erarbeitet und in zwei Moduln allen Planungsträgern als Grundlageninformation für die strategische Planung zur Verfügung gestellt.

3.1.1. Externe Analyse und Prognose

Das Datenbankmodul 1 enthält numerische und verbale Informationen über das externe Umfeld der M-BANK. Von großer Bedeutung ist hier die sinnvolle Auswahl geeigneter Wirtschafts- und Umweltindikatoren.[1] Die Modulstruktur gibt Abbildung 11 wieder.

Abb. 11: Struktur des Moduls DBM1



[1] Vgl. dazu Völk (1978), S. 369.

Die einzelnen Submoduln sind nun zu erläutern und durch ausgewählte Beispiele des implementierten Planungsmodells zu illustrieren.

- Die Umweltanalyse gliedert sich in die Bereiche
  - Wirtschaft
  - Recht und Politik
  - Technologie und Ökologie
  - Soziopolitische Entwicklungen.[1]

Im Wirtschaftsteil werden volkswirtschaftliche Rahmendaten geboten und Entwicklungstendenzen einzelner Wirtschaftszweige verbal beschrieben. Der enge Kontakt der Banken mit allen Zweigen der Volkswirtschaft hat den Vorteil, daß hier Wirtschaftsprognosen auf einer sehr breiten Informationsbasis erstellt werden können.

A. UMWELTANALYSE
AA. Wirtschaft
AAA. Quantitative Daten

Gesamtwirtschaft

(in %)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
BSP nominal	+3,5	+4,5	+7,0	+6,0	+5,5	+6,0	+6,5
BSP real	-1,2	+1,2	+3,0	+2,5	+2,0	+2,5	+3,0
Investitionen real	-6,5	+2,4	+3,9	+4,0	+3,0	+4,0	+5,0
Privater Verbrauch real	-2,2	+1,0	+2,1	+2,0	+1,0	+1,0	+3,0
Staatsverbrauch real	+0,1	-0,4	-0,3	-0,5	+1,0	+1,0	+1,0
Verfügbares Eink. nom.	+3,0	+2,5	+3,0	+3,0	+2,5	+2,0	+2,5

Preisentwicklung

(in %)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Lebenshaltungskosten	+5,3	+3,0	+3,5	+4,0	+4,5	+4,0	+3,5
Industr. Erzeugerpr.	+5,9	+2,8	+3,5	+4,0	+4,0	+3,5	+4,0
Baupreise für Wohngeb.	+3,7	+3,2	+4,0	+4,0	+3,5	+3,5	+4,0
Löhne und Geh. (je B.)	+5,9	+3,8	+4,3	+4,5	+4,0	+3,5	+4,0

Es folgen Daten zum Arbeitsmarkt, zur Industriekonjunktur etc. Die Zeitreihen enthalten für die Jahre 1982 und 1983 Istzahlen und für das Planungsintervall 1984 bis 1988 geschätzte Werte.

---

[1] Ähnlich bei Hinterhuber (1984), S. 50 f.

AAB. Entwicklungstendenzen einzelner Wirtschaftszweige

Wirtschaftszweige

Land- und Forstwirtschaft
Bergbau
Maschinenbau
Metallindustrie
Chemische Industrie
Textil und Bekleidung
Bauindustrie
Nahrungs- und Genußmittel
Handel
Fremdenverkehr
Verkehrsbetriebe
Banken und Versicherungen
Informationswirtschaft

Als Kriterien kommen Auftragsbestand, Produktivität, Auslandsabhängigkeit, Kostenentwicklung usw. in Betracht.

In den Bereichen Recht und Politik sowie Technologie und Ökologie werden zu ausgewählten Stichworten Kurzberichte bereitgestellt.

AB. Recht und Politik

Parteipolitische Entw. in der BRD

Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik

Geldmengenpol./Kapitalexport- und -importpolitik/Wechselkurspol./ Konvertibilität/Kreditrestriktionen

Entwicklungen im Wirtschaftsrecht

Kartellgesetzgebung/Exportförderung

Entwickl. in der Sozialgesetzgebung

Entwicklungen im Arbeitsrecht

Arbeitszeitverkürzung/Job-Sharing

AC. Technologie und Ökologie

Produktionstechnologie

Automation/Prozeßsteuerung

Produktinnovation

Hardware/Software

In einem Beitrag über die soziopolitische Entwicklung des Landes informieren sich die Planungsträger über Fragen zur Bevölkerungsentwicklung sowie über sozialpsychologische Tendenzen.

AD. Soziopolit. Entwicklung
ADA. Bevölkerungsentwicklung

Bevölkerungsanzahl BRD	1970	1980	1985	1990	2000
(in Mio. am Jahresende)					
Insgesamt	61,0	60,0	59,0	58,1	55,5
davon Ausländer	4,1	3,3	3,5	3,7	4,0

Altersstruktur	1970	1980	1985	1990	2000
(in %)					
Alter 0 - 15	23,2	21,2	18,0	15,1	15,3
16 - 20	6,6	7,4	8,5	8,2	5,5
21 - 45	34,3	34,8	34,9	35,8	37,2
46 - 65	22,7	21,9	22,5	26,0	26,8
66 und mehr	13,2	14,6	16,2	14,8	15,2

ADB. Sozialpsychol. Tendenzen

Arbeitsmentalität

Sparneigung

Freizeitverhalten

Einstellung gegenüber der Wirtschaft

● In einer eher qualitativ gehaltenen Branchenanalyse erörtert die ZPA den Einfluß der Bankautomation auf die Kundenbeziehungen und ähnliche Themen.

B. BRANCHENANALYSE

Branchenstruktur

Anzahl der Banken/Heterogenität der Banken/Organisation (Verbände, Absprachen)

Kundenstruktur

Kundengruppen (Private Kunden, Firmenkundschaft)

Einfluß der Bankautomation auf die Kundenbeziehungen
---
1. Private Kunden
2. Firmenkundschaft

● Die Marktanalyse quantifiziert hingegen die Entwicklungen des nationalen Marktes. Für jede Produktart werden - differenziert nach SGE - Schätzungen des Marktpotentials, -volumens und -anteils vorgenommen.

C. MARKTANALYSE
CA. SGE 1

CB. SGE 2

CC. SGE 3
Region: BRD

Marktpotential	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
(in Mrd. DM)							
KK-Kredite	80	84	88	92	96	100	104
Ratenkredite	260	280	300	320	330	340	350
Sichteinlagen	70	72	74	72	70	68	66
Spareinlagen	230	260	290	310	330	350	360
(in Mio. Transakt.)							
Zahlungsverkehr	90	95	100	105	110	120	130
Devisen- u. Val.g.	10	11	11	12	12	12	13

Im implementierten Modell wird eine Marktanalyse beispielhaft für die SGE 3 gezeigt.

● Die Stärken und Schwächen der verschiedenen Bankengruppen untersucht die ZPA in einer Konkurrenzanalyse. Neben dem Privatbankensektor, den genossenschaftlich organisierten Banken, den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten und der Bundespost finden die in der Bundesrepublik tätigen Auslandsbanken ebenso Berücksichtigung wie die Konkurrenz aus dem Nichtbankenbereich.

D. KONKURRENZANALYSE
DA. Großbanken und andere Privatbanken

Hauptstärken

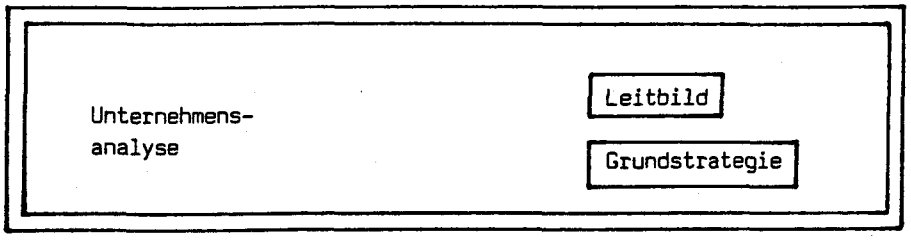
Hauptschwächen

Erkennbare Strategien

3.1.2. Interne Analyse und Prognose

Der zweite Teil der von der ZPA erstellten Datenbasis, das Datenbankmodul 2, befaßt sich mit dem internen Umfeld der M-BANK. Abbildung 12 zeigt den Aufbau des Moduls.

Abb. 12: Struktur des Moduls DBM2



Die Unternehmensanalyse beinhaltet zunächst eine Ceteris-paribus-Prognose aller Bilanzpositionen. Im Anschluß an einen Überblick zur allgemeinen Geschäftsentwicklung werden die einzelnen Positionen des zinsabhängigen und des zinsunabhängigen Geschäfts prognostiziert.

E. UNTERNEHMENSANALYSE
EA. Allgemeine Geschäftsentwicklung

Überblick

(in Mrd. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Entwickl. Bilanzsumme	11,7	12,1	12,3	12,7	12,9	13,1	13,3
Entwickl. Geschäftsvol.	12,1	12,5	12,7	13,1	13,3	13,4	13,7
Kunden (in Mio.)	0,4	0,41	0,41	0,41	0,42	0,42	0,42
Konten (in Mio.)	0,7	0,73	0,74	0,75	0,76	0,77	0,78
Mitarbeiter	655	652	640	630	620	610	600
Geschäftsstellen	12	12	12	12	13	13	13
Kostenentwicklung (in %)							
Personalaufwand	+4,7	+5,8	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0
Sachaufwand	+7,3	+10,6	+8,0	+8,0	+8,0	+8,0	+8,0

Eine Untersuchung über die vermutete Entwicklung der von der Bank zur Zeit angebotenen Produktarten befaßt sich mit der Sortimentszusammensetzung sowie der Qualität der Produkte.

EB. Marketing
EBA. Leistungsangebot

Sortiment

Jetziger Stand und zukünftige Entwicklung

1. Zinsabhängiges Geschäft
1.1. Kreditgeschäft

Größenklassen (in %)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
bis 20TDM	73,2	71,3	70	67	65	63	60
20TDM bis 100TDM	17,9	19,1	20	22	23	24	26
100TDM bis 1 Mio	7,9	8,6	9	10	11	12	13
über 1 Mio	1,0	1,0	1	1	1	1	1

Kreditverteilung (in %)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Bergbau/Versorgung	4,3	4,0	3	3	2	2	2
Chemie	4,4	2,6	3	3	3	2	2

In einem Bericht über die Marktbearbeitung stehen die SGE im Vordergrund.

EBB. Marktbearbeitung

Marktsegmentierung

SGE 1: Instit. Kunden und überregional bedeutsame Firmenkunden
SGE 2: Vermögende Privatkundschaft und Klein- u. Mittelbetriebe
SGE 3: Lohn- und Gehaltsempfänger

Berichte zur Zusammenarbeit mit

a) der Wirtschaft
   Leasing/Wechselkredite/Mittelstandkredite/neue Datensysteme/Cash management/Office banking
b) Privatkunden
   Baufinanzierung/Wertpapiergeschäft/Automatisierung/Home banking

Marktposition

Geschätzte Marktanteile in den einzelnen Sparten

Der Personalbereich wird hinsichtlich der Kriterien Personalbestand, Personalaufwendungen, Krankenstand, Motivation, Akzeptanz neuer Techniken usw. analysiert.

EC. Personal

Bestand	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Tarifliche Angest.	525	516	505	500	495	490	485
Außertarifl. Angest.	80	80	81	82	83	84	85
Auszubildende	40	46	46	46	46	46	46
Branchenfremde Mitarb.	10	10	9	9	9	9	9

Personalaufw./Soziall. (in %)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Löhne und Gehälter	+4,5	+5,3	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0
Soziale Abgaben	+4,9	+6,3	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0
Altersversorgung	+5,1	+6,1	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0
Aus- und Fortbildung	+4,3	+5,5	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0	+5,0

Die ZPA erörtert bankrelevante technologische Entwicklungen, informiert über den Bereich Führung und Organisation der M-BANK und diskutiert Innovationschancen.

ED. Technologie

Rechenzentrum

Software-Engineering/ Hardware-Ausstattung

Technische Entwicklungen im

a) Innenbereich
b) Außenbereich

Software-Entwicklungen

EE. Führung und Organisation

Organisationsstruktur

Kompetenzen der

a) Zweigstellen
b) Filialen
c) Zentrale

Stand der Planung

EF. Innovationen

Identifizierte Marktchancen

1. Neue Kundengruppen
   Ausländer/Graue Panther

2. Neue Produkte

3. Neue Regionen

Absatzkanäle

Supermarktkette

Voraussetzung für die Teilnahme am strategischen Planungsprozeß muß die Kenntnis des Leitbildes und der Grundstrategie des Unternehmens sein. Diese als Orientierung dienenden Dokumente werden den Planungsträgern innerhalb der Unternehmensanalyse und -prognose zugänglich gemacht.

EG. Unternehmenskultur
EGA. Unternehmensleitbild

Leitidee der M-BANK ist die konsequente Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten auf die gehobene Privatkundschaft und ausgewählte Firmen.

EGB. Bisher verfolgte Grundstrategie

Leistungsprogramm
---

1. Priorität: Beratung und Durchführung von
   a) Geldanlagen von Privatkunden
   b) Finanzierungen von Privatkunden
   c) Finanzierungen von Firmenkunden
2. Priorität: Spezielle Bankgeschäfte von Privaten und ausgewählten Firmen
   a) Zahlungsverkehr
   b) Cash-Management
   c) Außenhandelsgeschäfte
3. Priorität: Spezielle Finanzierungen

Zu bearbeitende Märkte
---

a) Geografische Prioritäten
   1. Priorität: Region 4
   2. Priorität: Regionen 1,2 und 3

Die Grundstrategie umfaßt ferner die grundsätzlichen Absichten der Leitung in bezug auf die Marktstellung sowie Grundsätze der Wachstums-, Innovations-, Marketing-, Produktions-, Personal-, Risiko-, Beteiligungs- und Kooperationspolitik.

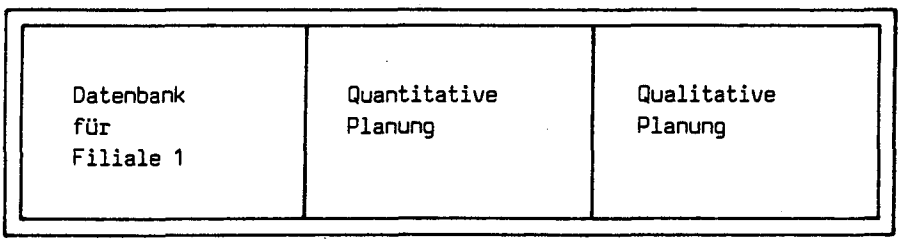
3.2. Die Planung der dezentralen Planungsträger

Im Gegensatz zu den Datenbankmoduln, die lediglich informativen Charakter besitzen, sind die Planungsmoduln der dezentralen Planungsträger aktiv durch Eingaben und Abspeicherungen zu bearbeiten. Im Rahmen der quantitativen Planung sind Werte und Mengen in die dafür vorgesehenen Felder einzugeben. Auch in der qualitativen Planung stehen gekennzeichnete Felder für verbale und nonverbale Aussagen zur Verfügung.

3.2.1. Planung in den Filialen

Die strategische Planung in den Filialen wird im folgenden exemplarisch für die Filiale 1 gezeigt. Das Planungsmodul besteht aus drei Segmenten (Abbildung 13).

Abb. 13: Struktur des Moduls PMF1



● Wenn eine zentrale Datenbasis, wie sie die Moduln DBM1 und DBM2 darstellen, auch eine notwendige Voraussetzung für die strategische Planung ist, so kann sie nie alle für eine bestimmte Region wichtigen Daten liefern.[1] Aus diesem Grund werden den dezentralen Planungsträgern zusätzlich unternehmensexterne Regionaldaten geliefert.

---

[1] Vgl. Klekottka (1983), S. 288.

A. DATENBANK FÜR FILIALE F1
AA. Regionale Umwelt-
analyse

Verarbeitendes Gewerbe

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Beschäftigte (in Tsd.)	190	185	182	179	176	173	170
Umsatz insges. (Mio.DM)	2920	2950	3000	3100	3200	3300	3500
Auslandsumsatz (Mio.DM)	496	487	500	550	500	550	600

Bauhauptgewerbe

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Beschäftigte (in Tsd.)	48	48	49	49	48	48	49
Arbeitsstd. (in Tsd.)	5985	6000	6100	6000	5900	5800	5700
Umsatz (Mio.DM)	396	543	600	650	650	650	700

Weiterhin sind in dieser speziellen Datenbank die in der Vorperiode von der Filiale 1 für ihren Teilmarkt selbst gesetzten Ziele und Strategien gespeichert.[1] Diese sind als Grundlageninformation für den neuen Planungszyklus zu verstehen.

AB. Regionale Unternehmens-
analyse
ABA. Gesetzte Ziele der
Filiale F1

Z I E L E
S G E 2 :
Der Marktanteil der SGE 2 soll bis 1986 in der Region 1 von 3,5 % (1982) auf 5,0 % gehoben werden, bis 1990 auf 6,0 %.
Schwerpunkte sollen im Anlagebereich und bei langfristigen Finanzierungen liegen. Für diese Bereiche kann zukünftig vermehrt Beratungspersonal eingesetzt werden, da ab 1985 Routinearbeiten durch on-line-Betrieb weitgehend entfallen. Ab 1984 wollen wir verstärkt im Außendienst tätig werden. Die Mitarbeiter sollen vermehrt an Verkaufs-Trainings teilnehmen.

[1] Vgl. dazu Durstberger (1983), S. 283.

ABB. Bisher verfolgte Strategien
der Filiale F1

Eher Konsolidierungsstrategie nach Zweigstellenexpansion bis 1980. Vorsichtige Personalrückführung; Versuch, bei konstanter Kundenzahl die Kunden-Konten-Relation zu verbessern.

In einer nächsten Rubrik kommentiert die ZPA einige Vorjahresergebnisse der Filiale.

ABC. Geschäftsergebnisse der
Filiale F1 -1983-

E R G E B N I S S E

S G E 2 :
Marktanteil der SGE 2 bleibt noch hinter den Erwartungen zurück (1983: 3,3 %). Kunden-Konten-Relation verbessert (1983: 1,67). Teilnehmerzahl an Verkaufsschulungen 1983 um 25 % gestiegen.
Starke Umschichtungen von Termineinlagen auf Sparkonten und Schuldverschreibungen. Wertpapier-Transaktionen um 27 % gestiegen.

● Im Rahmen der quantitativen Planung wird vom Filialleiter die Eingabe numerischer Daten und ihre Abspeicherung erwartet. Unter der Annahme einer unveränderten Geschäftspolitik sind Werte und Mengen für den Planungszeitraum von fünf Jahren zu schätzen. Zur Erleichterung werden jeweils die Istzahlen der vergangenen zwei Geschäftsjahre angegeben.

Die Planungsarbeit wird mit Absatzprognosen für die SGE 2 und SGE 3 begonnen. Im zinsabhängigen Geschäft sind Jahresdurchschnittswerte und im zinsunabhängigen Geschäft bis zum Jahresende kumulierte Transaktionsmengen zu schätzen. Später soll die Entwicklung der Kunden- und Kontenzahl prognostiziert werden. Es schließt sich

die Kapazitätsplanung an, in der nach dem Personalbedarf, der Inanspruchnahme des zentralen Rechenzentrums und dem erwarteten Sachaufwand der Filiale 1 gefragt wird.

B. QUANTITATIVE PLANUNG
FÜR FILIALE F1

PLANEN SIE ALLE WERTE UND
UND MENGEN UNTER DER ANNAHME
EINER UNVERÄNDERTEN GESCHÄFTS-
POLITIK DER BANK. ALS BASIS
DIENT DAS IN DEN MODULN DBM1
UND DBM2 DARGESTELLTE SZENARIO.

BA. Planung der SGE 2

Aktiva

(in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
KK-Kredite	170	175	185	190	195	200	210
Darlehen	360	380	400	420	410	400	420

Passiva

(in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Sichteinlagen	200	200	190	190	180	170	160
Termineinlagen	750	620	580	600	620	640	640
Spareinlagen	210	310	330	360	330	330	350
Schuldverschr.	100	140	150	160	150	150	160

Die prognostizierten Werte und Mengen sind vom Filialleiter in die umrahmten Felder einzugeben. Die Vorstellungen des Filialleiters über die zukünftige Geschäftsentwicklung in seiner Region orientieren sich an

- der Umweltanalyse und -prognose (national und regional)
- der Unternehmensanalyse und -prognose
- den individuellen Wachstumsvorstellungen des Planenden,

wobei die individuellen Vorstellungen durch die Intensivierung von Geschäftsbeziehungen oder durch besondere regionale Wachstumsfaktoren realisiert werden können.

Nachdem alle Eingaben abgespeichert wurden, erstellt das System

automatisch eine über beide SGE kumulierte Aufstellung der Planzahlen für das Aktiv-, Passiv- und indifferente Geschäft.

BD. Kumulierte Aufstellung

Wird
A U T O M A T I S C H
eingesetzt

Filiale F1	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Aktiva (in Mio.DM)							
KK-Kredite	530	555	585	610	595	580	590
Darlehen	360	380	400	420	410	400	420
Ratenkredite	140	150	160	170	160	160	170

● In der qualitativen Planung wird dem Filialleiter am Bildschirm eine Reihe von Fragebogen vorgelegt. Er wird über Gefahren und Chancen für das Unternehmen sowie im Rahmen einer Wertvorstellungsanalyse über gesellschaftspolitische und unternehmensbezogene Themen befragt.

C. QUALITATIVE PLANUNG DER
FILIALE F1

CA. Chancen-Gefahren-Analyse

Kriterien	Bitte geben Sie x ein: Chance 1	2	3	4	Gefahr 5
1. Wirtschaftliche Bedingungen					
- Wirtsch.wachstum	x				
- Branchenproduktivität	x				
- Branchenstruktur			x		
2. Rechtliche Bedingungen					
- KWG			x		
- Aktienrecht				x	
- Steuerrecht				x	

CB. Wertvorstellungsanalyse
CBA. Fragen zu gesellschafts-politischen Themen

Dieser Aussage stimme ich	Bitte geben Sie x ein: zu	nicht zu
- Banken sollten ein positives Verhältnis zum Staat haben		x
- Banken sollten zu gesellschaftlichen Fragen Stellung nehmen		x
- Eine gesicherte Zukunft ist nur durch permanentes Wirtschaftswachstum zu erreichen	x	

CBB. Unternehmensbezogene Fragen

Stichwort und Ausprägung	Ihre Meinung
1. Dividende wenig - ergebnisabhängig - viel	ergebnisabh.
2. Reserven wenig - ergebnisabhängig - viel	viel
3. Markttätigkeit regional - national - internat.	national
4. Sortimentsbreite Spezialisierung - Universalbank	Universalb.
5. Technologieanwendung möglichst wenig - möglichst viel	angemessen

Anschließend sind Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke der SGE 2 und SGE 3 zu beurteilen.[1]

CC. Bewertung der Marktattraktivität

1. SGE 2

Kriterien	Gewichtung	Bewertung (0 bis 100 P.)	Gew. Punktzahl
Wirtschaftl. Bed.	0,6	85	51
- Marktvolumen			
- Marktwachstum			
- Marktrentabil.			
- Wettbewerbsstruktur			
- Kundentreue			

CD. Bewertung der Wettbewerbsstärke

1. SGE 2

Kriterien	Gewichtung	Bewertung (0 bis 100 P.)	Gew. Punktzahl
Relative Marktposition	0,4	70	28
- Relativer Marktanteil			
- Image			
- Kundennutzen			
Erfolg	0,3	60	18
- Kosten			
- Deckungsbeitrag			

[1] In dem implementierten Modell wird eine vollständige Bewertung von Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke am Beispiel der SGE 2 gezeigt.

Der Filialleiter wird nun zur Produktpolitik der Bank befragt.

CE. Produktpolitische Fragen

Was halten Sie für realistisch?

1988 hat jeder Kunde wieviele	1983 M-BANK	1988 ?
Konten	1,7	1,8
Spardaueraufträge	1,2	1,4

Auf einer Fünferskala muß er von der ZPA oder dem Vorstand vorgeschlagene Strategien bewerten.

CF. Bewertung alternativer Strategien

Bewerten Sie mit 1 bis 5 Punkten

1 = gut
5 = schlecht

1. SGE 2

Strategien	Bewertung
1. Wir streben eine Respezialisierung auf diese Kundengruppe an	4

Außerdem sind Statements zu bestimmten Themen abzugeben.

CG. Statements der Filiale F1

1. Personalbedarf

Bis 1986 werden alle Zweigstellen halbautomatisiert sein. Damit stehen mehr Mitarbeiter für die Kundenberatung zur Verfügung, einige Stellen werden wir auflösen. Wir rechnen für die Gesamtbank mit einer Personalreduktion von 9% bis 1988.

Ihre Stellungnahme:

Schließlich hat der Filialleiter die Möglichkeit, selbst Vorschläge zu unterbreiten.

CH. Vorschläge der Filiale F1

Produktvorschläge/Werbemaßnahmen/Konkurrenz/Umbau/Renovierung/Konditionengestaltung

3.2.2. Planung in den Geschäftsbereichen

Die strategische Planung in den Geschäftsbereichen wird in dem implementierten Planungsmodell exemplarisch für den Geschäftsbereich 1 dargestellt. Der Leiter dieses Bereichs hat die Aufgabe, das Geschäft mit der SGE 1 zu planen. Das dafür konzipierte Planungsmodul weist eine ähnliche Struktur auf wie die Moduln der Filialen. Eine spezielle Datenbank enthält auf die SGE 1 zugeschnittene Informationen. In der quantitativen Planung werden die Aktiv-, Passiv- und indifferenten Geschäfte dieser SGE geschätzt. Auch hier gibt es die Kunden- und Kontenplanung und eine Prognose hinsichtlich des Personalbedarfs, der Rechnerbenutzung und der Sachaufwendungen. Die qualitative Planung ist ebenfalls auf die SGE 1 ausgerichtet.

Aus didaktischen Gründen wurden die quantitativen Planungen der übrigen Geschäftsbereiche der M-BANK in einem Restgrößenmodul zusammengefaßt. Auf eine Darstellung der qualitativen Planungen dieser Geschäftsbereiche wurde verzichtet.

3.2.3. Planung in den Stabsbereichen

Die Planungsmoduln der Stabsbereiche bestehen aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil. Naturgemäß handelt es sich bei den quantitativen Überlegungen ausschließlich um Kapazitätsplanungen. Die qualitative Planung bezieht sich auf die für den jeweiligen Stabsbereich typischen Themenkreise.

In dem vorgestellten Modell wurden die quantitativen Planungsergebnisse der Stabsbereiche aggregiert und ebenfalls im Restgrößenmodul erfaßt. Die qualitative Planung wurde vernachlässigt.

3.3. Die Auswertungen

Nachdem alle dezentralen Planungsträger ihre Planungsdisketten bearbeitet und zurückgegeben haben, ist es Aufgabe der ZPA, das erhaltene Datenmaterial sorgfältig und systematisch zu analysieren. Die gewonnenen Informationen werden in zwei Moduln zusammengestellt und aufbereitet. Punkt für Punkt sind dann die quantitativen Schätzungen und die qualitativen Aussagen durchzugehen. Immer ist zu klären, ob aus den vorliegenden Ergebnissen strategische Probleme entstehen können. In einem weiteren Schritt sind von der ZPA Vorschläge für strategische Aktionen in bezug auf derartige Problemfelder zu entwickeln.[1]

3.3.1. Qualitative Auswertung

Das qualitative Datenmaterial kann bei der gegebenen EDV-Ausstattung nur dann automatisch verarbeitet werden, wenn die Daten formatiert sind. Daher sind Ja/Nein-Fragen, Auswahl-Fragen und

---

[1] Ähnlich bei Pümpin (1980), S. 38.

Fragen mit codierbarer Antwort von besonderer Bedeutung. Allgemeine offene Fragen führen dagegen zu Antworten, welche von der ZPA manuell bearbeitet werden müssen.[1] Abbildung 14 zeigt den Aufbau des qualitativen Auswertungsmoduls.

Abb. 14: Struktur des Moduls QLA

Chancen-Gefahren-Analyse	Wertvorstellungsanalyse	Marktattrakt.-Wettbewerbsst.-Matrix	Produktpolit. Fragen, Strategien, Statements, Vorschläge etc.

● Das System SATURN liest die Umfrageergebnisse der Gefahren-Chancen-Analyse und der Wertvorstellungsanalyse selbsttätig ein und aggregiert sie für die Gesamtbank.

A. CHANCEN-GEFAHREN-ANALYSE

Kriterien	Chance 1	2	3	4	Gefahr 5
1. Wirtschaftliche Bedingungen					
- Wirtsch.wachstum		x			
- Branchenproduktivität			x		
- Branchenstruktur				x	

B. WERTVORSTELLUNGSANALYSE
BA. Fragen zu gesellschaftspolitischen Themen

Dieser Aussage wurde zugestimmt	ja	nein
- Banken sollten ein positives Verhältnis zum Staat haben	x	

[1] Vgl. zu diesem Problem Bauknecht, Zehnder (1980), S. 175 ff.

BB. Unternehmensbezogene Fragen

Stichwort und Ausprägung	Antwort
1. Dividende wenig - ergebnis- abhängig - viel	ergebnisabh.
2. Reserven wenig - ergebnis- abhängig - viel	viel

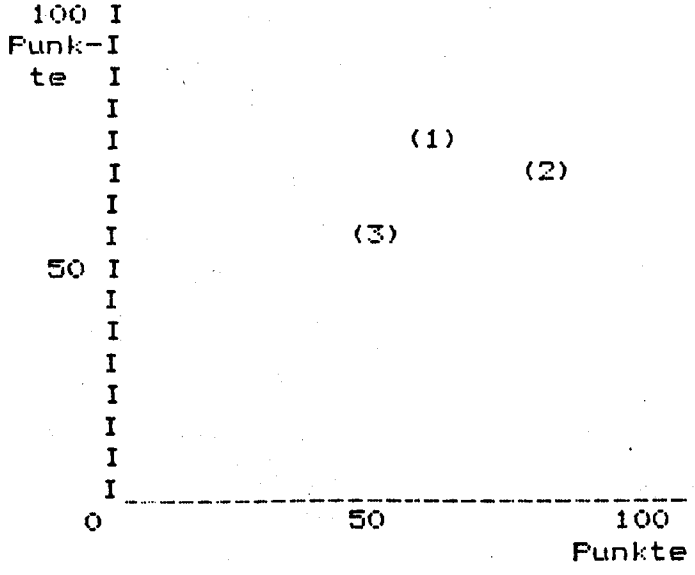
Auch die Bewertungen von Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke jeder SGE werden automatisch für die Gesamtbank verdichtet. Daraus ergeben sich die Ist-Positionen der einzelnen SGE der Bank, die anschließend in einer Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix zu visualisieren sind.

E. PORTFOLIO-MATRIX

Abszisse: Relative Wettbewerbs-
vorteile

Ordinate: Marktattraktivität

(1) : SGE 1
(2) : SGE 2
(3) : SGE 3



Weiterhin werden die Resultate zu produktpolitischen Fragen sowie zu Strategievorschlägen maschinell verarbeitet.[1]

F. PRODUKTPOLITISCHE FRAGEN

Geschätzt wurde:

1988 hat jeder Kunde wieviele	1983 M-BANK	1988 ?
Konten	1,7	1,9
Spardaueraufträge	1,2	1,4
Wertpapierdepots	0,9	1

G. BEWERTUNG ALTERNATIVER STRATEGIEN

Bewertet wurde mit 1 bis 5 Punkten.

1 = gut
5 = schlecht

4. Sonstige Bereiche

Strategien	Bewertung
1. Wir wollen uns stärker im btx-Bereich engagieren	2
2. Unsere Zweigstellen sollen auf halbautomatischen Betrieb umgestellt werden	1
3. Alle Filialen sollen an das S.W.I.F.T.-Netz angeschlossen werden	2

● Problematisch ist die Behandlung der unformatierten Aussagen, zu denen die Statements und Vorschläge der dezentralen Planungsträger zählen. Dieses Informationsmaterial kann erst nach einem zusätzlichen und schwierigen Interpretationsprozeß formatiert

[1] In dem implementierten Planungsmodell wird der automatische Transfer qualitativer Daten exemplarisch durchgeführt.

erfaßt werden.

H. STATEMENTS

1. Personalbedarf

Stellungnahmen:

Kommentar der ZPA zu den Statements:

I. VORSCHLÄGE

Produktvorschläge/Werbemaßnahmen/Konkurrenz/Umbau/Renovierung/Konditionengestaltung

Kommentar der ZPA zu den Vorschlägen:

3.3.2. Quantitative Auswertung

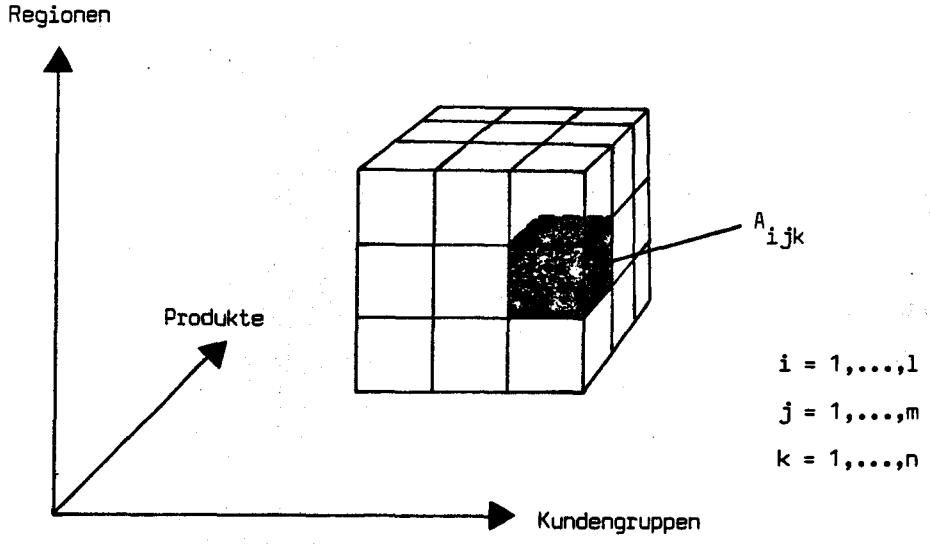
Alle numerischen Daten werden automatisch von den Planungsdisketten eingelesen und in einem quantitativen Auswertungsmodul aggregiert. Das System SATURN erlaubt die Auswertung dieses Informationsmaterials nach

- regionalen Absatzgebieten
- Kundengruppen
- Produktarten.

Dadurch kann für ein bestimmtes Planjahr der voraussichtliche

Absatz A einer Produktart i bei einer Kundengruppe j in der Region k festgestellt werden (Abbildung 15).

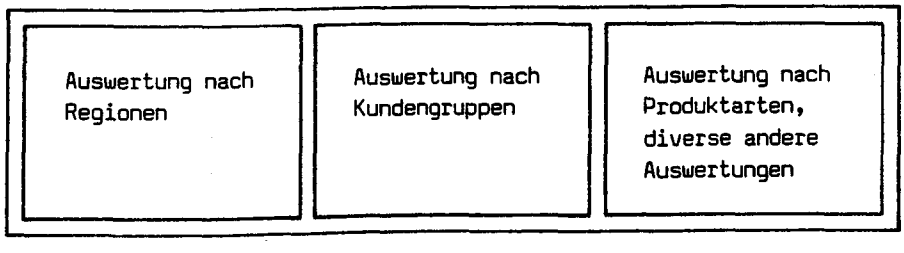
Abb. 15: Die quantitative Auswertung eines Planjahres



Quelle: In Anlehnung an Meyer, Schneider, Stübel (1983), S. 332.

Aus technischen Gründen mußte das quantitative Auswertungsmodul in drei Submoduln unterteilt werden. Den Aufbau dieses Auswertungsmoduls zeigt Abbildung 16.

Abb. 16: Struktur des Moduls QTA



● Das Submodul 1 aggregiert alle Werte und Mengen der dezentralen Planungen und wertet sie nach regionalen Absatzgebieten aus.

A. AUSWERTUNG DER PLANMENGEN
NACH REGIONEN

R E G I O N 1 (in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
SGE 2							
KK-Kredite	170	175	185	190	195	200	210
Darlehen	360	380	400	420	410	400	420
Sichteinlagen	200	200	190	190	180	170	160
Termineinlagen	750	620	580	600	620	640	640
Spareinlagen	210	310	330	360	330	330	350
Schuldverschr.	100	140	150	160	150	150	160

Im Anschluß an die Auswertung der einzelnen Regionalbereiche der M-BANK konsolidiert das System SATURN sämtliche Planzahlen für die Gesamtbank.

G E S A M T B A N K (in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
SGE 1							
Wechselkredite	300	320	350	360	360	370	380
Gewerbekredite	2200	2400	2600	2800	2600	2700	2800
Betriebsmittelkredite	1800	1900	2100	2200	2200	2100	2200
Indossamentsverb.	350	390	410	420	430	440	450
Bürgschaften	1500	1700	1900	2000	2000	1900	2000
Sichteinlagen	400	430	450	460	440	420	400
Termineinlagen	1500	1700	1900	2000	2000	1900	1900
SGE 2							
KK-Kredite	900	922	958	992	1005	1000	1040
Darlehen	1400	1480	1560	1640	1650	1640	1750
Sichteinlagen	700	700	660	660	650	640	630
Termineinlagen	2900	2520	2450	2510	2660	2700	2720
Spareinlagen	780	1100	1200	1280	1260	1280	1350
Schuldverschr.	320	440	490	530	550	570	610
SGE 3							
KK-Kredite	1400	1530	1610	1680	1660	1650	1690
Ratenkredite	500	540	580	610	610	630	670
Sichteinlagen	580	580	560	530	530	530	520
Spareinlagen	800	900	970	1030	1030	1050	1090

● Im zweiten Submodell werden Planzahlen im Hinblick auf die Kundengruppen der M-BANK zusammengestellt.

A. AUSWERTUNG DER PLANMENGEN NACH STRATEGISCHEN GESCHÄFTSEINHEITEN

S G E 1 (in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Wechselkredite	300	320	350	360	360	370	380
Gewerbekredite	2200	2400	2600	2800	2600	2700	2800
Betriebsmittelkredite	1800	1900	2100	2200	2200	2100	2200
Indossamentsverb.	350	390	410	420	430	440	450
Bürgschaften	1500	1700	1900	2000	2000	1900	2000
Sichteinlagen	400	430	450	460	440	420	400
Termineinlagen	1500	1700	1900	2000	2000	1900	1900

S G E 2 (in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
KK-Kredite							
Region 1	170	175	185	190	195	200	210
Region 2	200	205	215	230	220	210	220
Region 3	100	102	108	112	140	150	160
Region 4	430	440	450	460	450	440	450
Gesamt	900	922	958	992	1005	1000	1040

● Das dritte Submodul bietet die Auswertung nach Produktarten.

A. AUSWERTUNG DER PLANMENGEN NACH PRODUKTARTEN

(in Mio. DM)

Kurzfristige Kredite	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
SGE 1	2200	2400	2600	2800	2600	2700	2800
SGE 2							
Region 1	170	175	185	190	195	200	210
Region 2	200	205	215	230	220	210	220
Region 3	100	102	108	112	140	150	160
Region 4	430	440	450	460	450	440	450
SGE 3							
Region 1	360	380	400	420	400	380	380
Region 2	420	460	480	500	480	480	500
Region 3	300	340	360	380	410	420	430
Region 4	320	350	370	380	370	370	380
Gesamt	4500	4852	5168	5472	5265	5350	5530

Zusätzlich erstellt das System einen Überblick über die zukünftige Kunden- und Kontenstruktur, die Entwicklung aller Transaktionen, den quantitativen Personalbedarf der Bank, den geschätzten Sachaufwand, die Nutzung des zentralen Rechenzentrums und die Entwicklung des Zweigstellennetzes.

B. KUNDEN- UND KONTENSTRUKTUR

Kunden (in Tsd.)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
SGE 1	2	2	2	2	2	2	2
SGE 2							
Region 1	24	24	24	24	24	24	24
Region 2	20	21	21	22	22	22	22
Region 3	15	16	16	16	18	20	20
Region 4	18	18	19	19	20	20	20
SGE 3							
Region 1	85	85	85	85	85	85	85
Region 2	90	91	91	92	92	92	92
Region 3	65	66	66	66	70	74	76
Region 4	83	84	84	84	84	84	84
Gesamt	402	407	408	410	417	423	425

C. ENTWICKLUNG DER TRANSAKTIONEN

Zahlungsverkehrs-Transakt. (in Mio.)		1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Region 1		160	166	172	176	180	184	186
Region 2		150	157	164	168	172	176	178
Region 3		120	125	130	134	142	149	154
Region 4	Z1	400	430	460	490	510	530	550
	Z2	300	314	328	337	346	353	358
Gesamt		1130	1192	1254	1305	1350	1392	1426

D. PERSONALENTWICKLUNG

Tarifliche Angestellte		1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Filiale 1		120	118	116	114	112	110	108
Filiale 2		115	114	110	108	106	104	102
Filiale 3		80	79	77	75	78	76	74
Zentrale	Z1	27	26	25	24	23	22	21
	Z2 -Linie-	158	155	152	150	148	146	144
	-Stab-	25	24	24	23	22	21	20
Gesamt		525	516	504	494	489	479	469

E. PLANUNG DES SACHAUFWANDS

(ohne EDV, in Mio. DM)			1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Filiale 1			500	550	590	630	670	710	750
Filiale 2			600	660	710	760	820	880	940
Filiale 3			450	500	540	580	880	720	780
Zentrale	Z1		150	165	178	192	207	224	242
	Z2	-Linie-	230	253	270	290	310	330	350
		-Stab-	110	120	130	140	150	160	170
Gesamt			2040	2248	2418	2592	3037	3024	3232

F. NUTZUNG DES RZ

(in Std.)			1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Filiale 1			1100	1700	2100	2200	2300	2350	2400
Filiale 2			1100	1500	1800	2000	2100	2200	2300
Filiale 3			1000	1400	1700	1900	2000	2100	2200
Zentrale	Z1		400	430	460	490	520	540	560
	Z2	-Linie-	680	800	950	1050	1150	1250	1300
		-Stab-	140	200	240	280	300	320	340
Gesamt			4420	6030	7250	7920	8370	8760	9100

G. ZWEIGSTELLENANZAHL

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Filiale 1	3	3	3	3	3	3	3
Filiale 2	2	2	2	2	2	2	2
Filiale 3	2	2	2	2	3	3	3
Zentrale	1	1	1	1	1	1	1
Gesamt	8	8	8	8	9	9	9

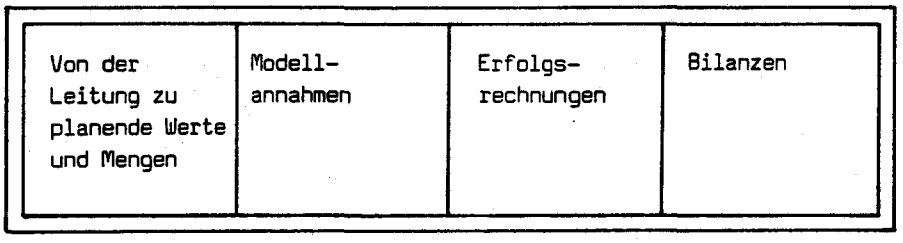
3.4. Die Simulation

Zapp weist darauf hin, daß in einer strategischen Planung auf Strukturhochrechnungen als einem analytisch-methodischen Bestandteil nicht verzichtet werden kann.[1] Als Instrument für das Bilanz-

[1] Vgl. Zapp (1983), S. 33.

strukturmanagement wird in dieser Studie ein Simulationsmodell eingesetzt. "Computer simulation models seem to be the most widely implemented type of management science and in bank dynamic balance sheet management."[1] Das hier demonstrierte Simulationsmodul besteht aus vier Segmenten (Abbildung 17).

Abb. 17: Struktur des Moduls SIM



● Zunächst muß die Geschäftsleitung diejenigen Planungen durchführen, die nicht auf die dezentralen Planungsträger delegiert werden können. Dazu gehören das Interbankengeschäft, der Eigenhandel, aber auch das Anlagevermögen sowie das Eigenkapital der Bank.

A. VOM VORSTAND ZU PLANENDE WERTE UND MENGEN

Personalanzahl der Geschäftsleitung	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
(Außertarifl. Angest.)	5	5	5	5	5	5	5

Sachaufwand der Geschäftsleitung	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
(in TDM)	180	200	210	220	230	240	250

Bilanzpositionen	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
(in Mio. DM)							
AKTIVA							
Forderungen an Banken	1700	1700	1600	1500	1400	1300	1200

[1] Cohen, Maier, Vander Weide (1981), S. 1099.

● Der zweite Teil des Moduls enthält die Prämissen des Simulationsmodells. Jeder Produktart im zinsabhängigen Geschäft ist für jedes Planjahr ein erwarteter Durchschnittszinssatz zuzuordnen. Aus diesen Angaben und den vom Linienmanagement vorgenommenen Volumenschätzungen errechnet SIM den jeweiligen Zinsertrag bzw. -aufwand. Ebenso erhält man die laufenden Erträge der Bank und in analoger Weise auch den Provisionsertrag im zinsunabhängigen Geschäft.

B. MODELLANNAHMEN

BA. Zinserträge
(in Mio. DM)

Wechselkredite	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Zinssatz	0.1	0,09	0,09	0,09	0,08	0,07	0,07
Bestand	300	320	350	360	360	370	380
Ertrag	30	28,8	31,5	32,4	28,8	25,9	26,6

BB. Zinsaufwendungen
(in Mio. DM)

Verbindlichkeiten gegenüber Banken	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Zinssatz	0,07	0,07	0,06	0,06	0,06	0,06	0,05
Bestand	2600	2700	2600	2500	2400	2300	2300
Aufwand	182	189	156	150	144	138	115

BC. Laufende Erträge
(in Mio. DM)

Schatzanweisungen	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Zinssatz	0,05	0,05	0,05	0,04	0,04	0,03	0,03
Bestand	120	150	160	170	180	190	200
Ertrag	6	7,5	8	6,8	7,2	5,7	6

BD. Provisionserträge
(in Mio. DM)

Zahlungsverkehr Inland	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Gebühr (in DM)	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Transaktionen (in 1000)	1130	1192	1254	1305	1350	1392	1426
Ertrag	0,452	0,477	0,502	0,522	0,54	0,557	0,57

Aus den geschätzten Jahresgehältern des Bankpersonals - differenziert nach Gehaltsklassen - ergeben sich die gesamten Lohn- und Gehaltsaufwendungen. Die sozialen Abgaben sowie die Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung sind durch frei zu bestimmende Faktoren von den gesamten Lohn- und Gehaltsaufwendungen abhängig.

BE. Personalkosten
(in Mio. DM)

Gehälter und Löhne	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
a) Tarifl. Angestellte							
Gehalt (in TDM)	34	36	38	40	41	42	43
Anzahl	525	516	504	494	489	479	469
Aufwand	17,85	18,58	19,15	19,76	20,05	20,12	20,17

Die Aufwendungen für das Rechenzentrum der M-BANK hängen von den Kosten für die Inanspruchnahme pro Stunde und der geplanten Stundenzahl ab. Die Schätzung des übrigen Sachaufwands der Bank kann dagegen direkt dem Submodul QTA3 entnommen werden.

BF. Sachaufwand
(in Mio. DM)

Sachaufwand (ohne EDV)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Ohne Vorstand (in TDM)	2040	2248	2418	2592	3037	3024	3232
Vorstand (in TDM)	180	200	210	220	230	240	250
Gesamt	2,22	2,448	2,628	2,812	3,267	3,264	3,482

Für Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und Wertpapiere, auf Grundstücke und Gebäude sowie auf Beteiligungen sind Prozentsätze einzugeben. Dasselbe gilt für die Steuern vom Einkommen, vom Ertrag und vom Vermögen.

BG. Abschreib. und Wertber.
(in Mio. DM)

a/Ford. und Wertpap.	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Prozentsatz	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Bestand	8280	8862	9498	10012	9825	9820	10250
Gesamt	165,6	177,2	190	200,2	196,5	196,4	205

BH. Steuern

Steuern vom Einkommen, vom Ertrag und vom Vermögen	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Prozentsatz	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7

● In einem weiteren Schritt wird aus den verschiedenen Ertrags- und Aufwandskomponenten der Jahresüberschuß vor Steuern ermittelt. Unter Berücksichtigung des geplanten Steuersatzes kommt man zum Jahresüberschuß nach Steuern. Danach ist die Einstellung in die offenen Rücklagen abzuziehen, bevor der Bilanzgewinn der Bank feststeht. Dieser wird vom System in die Bilanz überführt.

C. GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNGEN

(in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Zinserträge	1060	1033	1033	1075	1047	938	957
./. Zinsaufwendungen	616	633	620	590	566	558	496
+ Laufende Erträge	46	47	42	40	42	36	35
+ Provisionserträge	6	7	9	10	10	11	11
./. Gehälter und Löhne	23	24	25	26	27	27	28
./. Soziale Abgaben	4	4	4	4	4	4	4
./. Aufw. f. Altersversorgung u. Unterst.	4	4	4	4	4	4	4
./. Sachaufwand	3	4	4	5	5	5	5
./. Abschr. u. Wertber. auf Ford. u. Wertp.	166	177	190	200	197	196	205
./. Abschr. auf Grundstücke u. Gebäude	3	3	3	4	4	4	4
./. Abschr. auf Beteil.	2	2	2	2	2	2	2
JÜ vor Steuern	292	236	231	291	290	183	255
./. SEEV	204	165	162	203	203	128	178
JÜ	87	71	69	87	87	55	76
./. Einstellung in die offenen Rücklagen	0	0	0	0	0	0	0
Bilanzgewinn	87	71	69	87	87	55	76

● Schließlich generiert SIM aus den vorliegenden Informationen Planbilanzen für die Gesamtbank. Dabei wird der aus der Gewinn- und Verlustrechnung eines Jahres resultierende Bilanzgewinn in die Passivseite der Bilanz übernommen. Auf dieser Bilanzseite kann nun die Bilanzsumme errechnet werden. Von der erhaltenen Summe subtrahiert SIM alle geplanten Aktivpositionen und erhält als Restgröße den Posten "Barreserve und Schecks". Über diese Position werden demnach beide Seiten der Bilanz ausgeglichen. Sofern der Posten "Barreserve und Schecks" einen negativen Betrag ausweist, erscheint unterhalb der Bilanz ein entsprechender Hinweis, durch den die Unternehmensleitung auf die Gefahr eines Liquiditätsengpasses aufmerksam gemacht wird.[1]

D. BILANZEN

AKTIVA (in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Barreserve und Schecks	307	156	-195	-404	-110	-200	-402
Wechsel	300	320	350	360	360	370	380
Forderungen an Banken	1700	1700	1600	1500	1400	1300	1200
Schatzanweisungen	120	150	160	170	180	190	200
Anleihen und Schuldv.	440	420	400	400	400	400	400
Andere Wertpapiere	80	90	90	90	100	100	100
Forderungen an Kunden							
a) < 4 Jahre	4500	4852	5168	5472	5265	5350	5530
b) >= 4 Jahre	3700	3920	4240	4450	4460	4370	4620
Beteiligungen	90	90	90	90	90	90	90
Grundstücke und Gebäude	50	60	60	70	70	80	80
Betriebs- und Geschäftsausstattung	30	33	36	39	42	45	48
Sonstiges	300	300	300	300	300	300	300
Bilanzsumme	11617	12091	12299	12537	12557	12395	12546

[1] Ein ähnliches Konzept wird im Prognosesystem des Bayerischen Sparkassen- und Giroverbandes verfolgt. Vgl. dazu Abels, Klünder (1981), S. 28.

PASSIVA (in Mio. DM)	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Verbindlichkeiten gegenüber Banken	2600	2700	2600	2500	2400	2300	2300
Verbindlichkeiten gegenüber Kunden							
a) Sichteinlagen	1680	1710	1670	1650	1620	1590	1550
b) Termineinlagen	4400	4220	4350	4510	4660	4600	4620
c) Spareinlagen	1580	2000	2170	2310	2290	2330	2440
Schuldverschreibungen	320	440	490	530	550	570	610
Sonstiges	300	300	300	300	300	300	300
Eigenkapital							
Grundkapital	250	250	250	250	250	250	250
Offene Rücklagen	400	400	400	400	400	400	400
Bilanzgewinn	87	71	69	87	87	55	76
Bilanzsumme	11617	12091	12299	12537	12557	12395	12546
Indossamentsverb.	350	390	410	420	430	440	450
Geschäftsvolumen	11967	12481	12709	12957	12987	12835	12996
Bürgschaften	1500	1700	1900	2000	2000	1900	2000
ACHTUNG: Position 'Barreserve und Schecks' ist negativ !!!			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Der Wert des Simulationsmoduls liegt in den Sensitivitätsprüfungen. Wenn die Wirkungen von Teilstrategien analysiert und gewisse Suboptima ermittelt sind, ist es möglich, sich iterativ durch parallele Variation mehrerer Parameter dem gesamtbetrieblich optimalen strategischen Konzept zu nähern.[1]

[1] So auch Lammerskitten, Franke (1976), S. 281 f.

4. MODIFIKATIONS- UND AUSBAUMÖGLICHKEITEN DES MODELLS

Der in dieser Fallstudie vorgestellte Prototyp eines strategischen Planungsmodells für Filialbanken kann leicht an die betrieblichen Gegebenheiten real existierender Kreditinstitute angepaßt werden. Grundsätzlich sind beliebig viele Filialen und Zentral-Abteilungen, aber auch Auslandsniederlassungen in das Planungssystem integrierbar. Auch in eine andere Hard- und Software-Umgebung läßt es sich prinzipiell einsetzen. Allerdings ist das vorgeschlagene System in Teilbereichen erweiterungsbedürftig. Mit Änderungsmöglichkeiten sowie notwendigen und optionalen Erweiterungsmaßnahmen befassen sich die folgenden Ausführungen.

- In dem hier gezeigten Grundmodell gibt es im Rahmen der Umweltdiagnose nur ein Basis-Szenario. Dieses enthält Ereignisse mit einer relativ hohen Eintrittswahrscheinlichkeit. Dennoch wäre es in einigen Bereichen sinnvoll, die Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen durch zwei oder drei mögliche Szenarien noch deutlicher zu machen.[1]

- Für die Berechnung volkswirtschaftlicher Rahmendaten im Datenbankmodul 1 könnte der Einsatz eines makroökonomischen Modells von Nutzen sein. Weiterhin kann die Umweltdiagnose zu einem Frühwarnsystem erweitert werden, da sie die wichtigsten Frühwarnindikatoren bereits enthält.[2] Die dezentralen Planungsträger könnten mit analytischen Verfahren selbst Berechnungen und Auswertungen vornehmen, sofern man ihnen neben der Daten- auch eine Methodenbank zur Verfügung stellen würde.[3]

- Jeder Planungsträger sollte die Möglichkeit haben, detailliertere Berichte über ihn besonders interessierende Themen der Umwelt- und Unternehmensanalyse von der ZPA anfordern zu können. Falls der Mikrocomputer an das Rechenzentrum der Bank angeschlossen ist, kann

---

[1] Vgl. dazu Hinterhuber (1984), S. 157; Kilgus (1982), S. 87.

[2] Siehe Kremkow (1983), S. 104 f.

[3] Z.B. in einem expert system.

die Bestellung und Auslieferung direkt am Terminal erfolgen.

● Am Planungssystem SATURN ist zu kritisieren, daß für das Alt- und Neugeschäft einer Produktart ein einziger Zinssatz zur Anwendung kommt. Zwar läßt sich ein solcher Mischzinssatz für strategische Überlegungen als ausreichend rechtfertigen, aber das Modell kann auch derart umgestaltet werden, daß nicht das Bruttoneugeschäft sondern das Nettoneugeschäft geplant wird. In diesem Fall muß zusätzlich das Altgeschäft mit seiner Fälligkeitsstruktur in das System eingespeist werden, damit in der Bilanz wieder Bruttozahlen erscheinen.

● Verbesserte Auswertungsroutinen für das qualitative Datenmaterial sind wünschenswert, um die ZPA von der manuellen Bearbeitung verbaler Aussagen zu befreien. Eine Möglichkeit besteht in der weiteren Formatierung qualitativer Daten. Ein anderer Ansatz ist die Nutzung der computergestützten Inhaltsanalyse, in der nichtnumerische Informationen in numerische Informationen überführt werden. Diese Methode kann bei der Frühwarnung durch Umweltinformationen, aber auch bei der Zielformulierung, Ideengewinnung und Strategieformulierung innerhalb des strategischen Planungsprozesses eingesetzt werden.[1]

● Das Simulationsmodul muß in der nächsten Ausbaustufe um einen Reportgenerator erweitert werden. Dieser soll

- Kennzahlen berechnen
- die Auslastungen finanzieller Strukturnormen feststellen
- graphische Darstellungen produzieren.

Zu den für die strategische Planung relevanten Kennzahlen gehören z.B. die Eigenkapital-Quote und -Rentabilität, der Anteil des Zinsertrags am Gesamtertrag, der Personalaufwand pro Mitarbeiter usw.

Die Berechnung der Auslastungen finanzieller Restriktionen umfaßt die BAK-Grundsätze, die dauernden Anlagen der Bank (§ 12 KWG) und die Großkredite (§ 13 KWG). Auf das Überschreiten von Restriktio-

---

[1] Vgl. Schmidt (1983), S. 364.

nen sollte das System durch akustische oder visuelle Signale aufmerksam machen. Dasselbe gilt für ökonomisch unzulässige Ergebnisse - etwa bei Bilanzpositionen mit negativem Vorzeichen.

Kennzahlen und Auslastungsgrade finanzieller Normen müssen in Linien-, Balken- und Kreisdiagrammen visualisiert werden.[1] Durch die Umwandlung der MULTIPLAN-Daten in BASIC lesbare Daten läßt sich mit Hilfe eines Graphik-Programms[2] ein entsprechender Output - auch mehrfarbig - erzeugen.

- Erforderlich ist die Berücksichtigung der Ausschüttungs- und Thesaurierungspolitik im Simulationsmodul. Ebenso sollte die Pflicht zur Mindestreservehaltung in das System integriert werden.

- Im Simulationsmodul blieben diejenigen Einflüsse auf Bilanz und Erfolgsrechnung, die durch Marketing-Maßnahmen zu bewirken sind, unbeachtet. Das Modul kann aber zu einem umfassenden Marketing-Simulationsmodell erweitert werden. Es lassen sich für jede Kundengruppe Marktreaktionsfunktionen modellieren, in denen vermutete Reaktionen auf Konditionenänderungen, Werbemaßnahmen, neue Distributionswege etc. nachgebildet werden.[3] Die unterstellten Verhaltensweisen werden in einer Hypothesenbank zusammengefaßt.

- Das Planungsmodell kann so umgestaltet werden, daß jede Filiale ein eigenes, aber reduziertes Simulationsmodell erhält und damit selbst Alternativstrategien für ihren Teilmarkt durchspielen könnte. Die Ergebnisse würden anschließend ebenfalls in das Gesamtbankmodell einfließen.

- Das Planungssystem läßt sich noch komfortabler gestalten, indem HILFE-Funktionen nicht nur für die Systembedienung, sondern auch für inhaltliche Probleme geboten werden. Anfragen zu bestimmten Stichworten (z.B. "Was bedeutet 'Marktattraktivität'?") würden dann online mit einer kurzen Erklärung des Begriffes beantwortet werden.

---

[1] Beispiele zeigen Gutermuth, Koesling, Schiffmann (1984), S. 234 f.

[2] Z.B. mit dem APPLE Business Graphics Program.

[3] Siehe dazu Meyer zu Selhausen (1977), S. 216 ff.

● Modellanpassungen sind dann erforderlich, wenn andere oder zusätzliche Planungsinstanzen in den strategischen Planungsprozeß einbezogen werden sollen, neue Filialen gegründet, weitere Geschäfts- oder Stabsbereiche eingerichtet, andere SGE gebildet oder neue Produkte am Markt eingeführt werden. Aufgrund der Hintergrundsoftware MULTIPLAN können Bezeichnungen, Daten, Formatierungen und Formeln schnell und damit kostengünstig geändert werden. Durch Einfügen weiterer Zeilen und Spalten ist das Planungssystem jederzeit ausbaufähig.

● Bei zeilen- oder spaltenweiser Erweiterung der elektronischen Planungsformblätter muß die Anpassung des Referenzsystems an die neue Dateistruktur automatisiert werden.

● Die geplante Einrichtung eines externen Datenschutzes konnte nicht realisiert werden, da MULTIPLAN keine Zugriffsbeschränkung für unbefugte Benutzer vorsieht. Gerade in der strategischen Planung ist jedoch die Vertraulichkeit der Planungsunterlagen sicherzustellen. Daher muß durch die Eingabe einer persönlichen Code-Zahl der Eintritt in das System und zugleich die Handlungsmöglichkeit des jeweiligen Benutzers geregelt werden.[1] Für den physischen Disketten-Transport könnte eine erhöhte Sicherheit durch kryptographische Behandlung der Daten erreicht werden.

● Für die zentrale Auswertung des qualitativen und quantitativen Datenmaterials wird wegen der zu geringen Diskettenkapazität der Einsatz eines Festplattenspeichers vorgeschlagen. Außerdem sollte die Kapazität der Arbeitsspeicher in den verwendeten Mikrocomputern mindestens 256 KB betragen, da erst dann die volle Ausnutzung der von MULTIPLAN erzeugten Tabellen möglich ist. Zudem wird der Einsatz von Mikroprozessoren der neuesten Generation empfohlen, da diese die Verarbeitungszeiten gegenüber dem hier verwendeten Prozessor etwa um den Faktor 20 verkürzen.

● Bisher standen Tabellenkalkulationsprogramme fast ausschließlich auf Mikrocomputern zur Verfügung. Neuerdings ist mit dem Programm

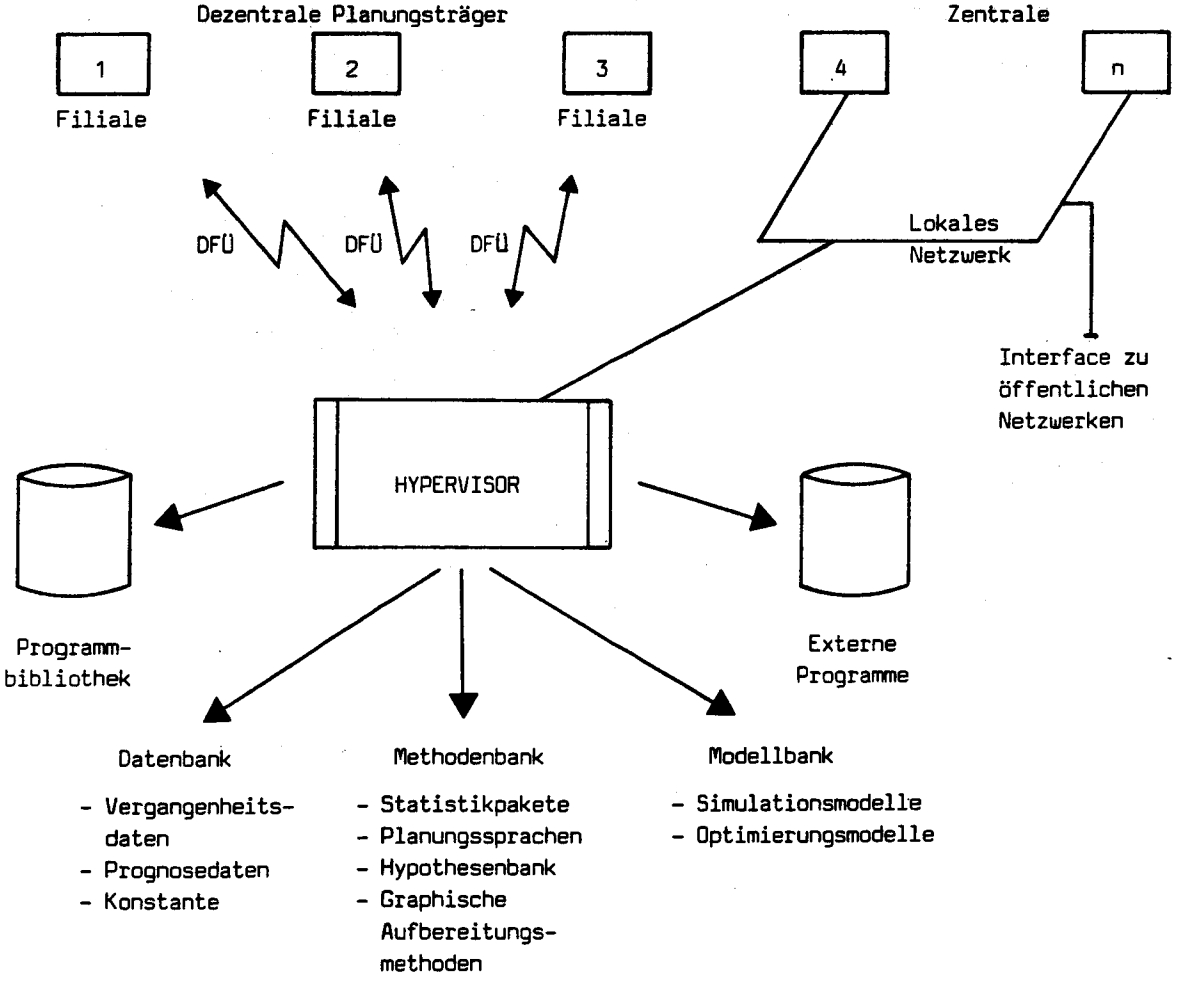
---

[1] Ein Beispiel für eine Zugriffsbefugnistabelle zeigen Bauknecht, Zehnder (1980), S. 235.

MAXICALC auch für Groß-EDV-Anlagen ein solches System verfügbar. Es wird durch das Bildschirmverwaltungssystem CICS unterstützt und kann auf allen IBM-kompatiblen Anlagen eingesetzt werden. Hinsichtlich der Datensicherheit, der Kapazität und der Kosten können sich erhebliche Vorteile gegenüber dem Einsatz von Mikrocomputern ergeben.

● Bei einem Verbund aller Rechner ergeben sich für den Einsatz des Planungssystems SATURN interessante Möglichkeiten (Abbildung 18). Im Mittelpunkt steht ein sogenannter Hypervisor, mit dem die Filia-

Abb. 18: Einsatz des Planungssystems SATURN bei verbundenen Rechnern



Quelle: In Anlehnung an Meyer, Schneider, Stübel (1983), S. 391.

len über DFÜ kommunizieren, während in der Zentrale ein lokales Netzwerk alle Arbeitsplatzcomputer mit der Großrechenanlage verbindet. Für jeden Planungsträger sind Daten-, Methoden- und Modellbank verfügbar. Außerdem gibt es eine Schnittstelle zu öffentlichen Netzwerken sowie die Zugriffsmöglichkeit auf bankeigene und externe Programme. Der physische Transport von Planungsdisketten entfällt bei einer solchen Konfiguration.

● Durch die Verbindung von Mikrocomputern untereinander können computergestützte Konferenzen über Terminal stattfinden. Die Abstimmung strategischer Pläne und Ermittlung von Handlungsspielräumen zwischen dezentralen Planungsträgern und Unternehmensleitung kann dann im Dialog erfolgen. Das computer conferencing wird besonders dann interessant, wenn Sprachein- und Sprachausgabegeräte entwickelt worden sind. Auch das computergestützte scenario writing und brain writing sowie die interaktive Delphi-Prognose sind über den Rechnerverbund durchführbar.[1]

---

[1] Vgl. Schmidt (1981), S. 55.

Literaturverzeichnis

a) Bücher und Aufsätze

P. ABELS, W. KLÜNDER (1981), Unternehmensanalyse und Rentabilitätssteuerung. Voraussetzungen und Ansätze eines operativen und strategischen Controllings, in: B.Bl., S. 26-31.

J. ADOLFSE, F. VERVOORDELDONK (1979), Strategic Planning and Policy Making in Banks, in: Long Range Planning, No. 3, S. 73-81.

K. BAUKNECHT, C.A. ZEHNDER (1980), Grundzüge der Datenverarbeitung: Methoden und Konzepte für die Anwendungen, Stuttgart.

H.E. BÜSCHGEN (1981), Bank-Unternehmensführung, Frankfurt/M.

H.E. BÜSCHGEN (1983), Strategische Planung im marktorientierten Bankbetrieb, in: Die Bank, S. 260-270.

K.J. COHEN, ST.F. MAIER, J.H. VANDER WEIDE (1981), Recent Developments in Management Science in Banking, in: Management Science, No. 5, S. 1097-1119.

K.J. COHEN, H.B. WELLONS (1982), Systematic Strategic Planning: A Comprehensive Aid for Bank Management, in: T.H. Naylor (ed.), Corporate Strategy, Amsterdam - New York - Oxford, S. 113-125.

H. DURSTBERGER (1983), Wechselbeziehungen zwischen strategischer und operativer Planung, in: H.J. Krümmel, B. Rudolph (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt/M., S. 273-285.

E. GUTERMUTH, R. KOESLING, B.F. SCHIFFMANN (1984), EBILGRAPH (Bilanzgraphiken). Ein Bild zeigt mehr als 1000 Zahlen, in: B.Bl., S. 233-236.

V. HANSHOLD (1980), Inflation und strategische Planung, in: D. Hahn, B. Taylor (Hrsg.), Strategische Unternehmungsplanung: Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg - Wien, S. 368-386.

R. HARTMANN (1980), Planung mit Unternehmensmodellen, Bern - Stuttgart.

H. HINTERHUBER (1984), Strategische Unternehmensführung, 3., verb.

u. erw. Aufl., Berlin - New York.

E. KILGUS (1982), Bank-Management in Theorie und Praxis, Bern - Stuttgart.

F.-I. KLEKOTTKA (1983), Umsetzung der Ziele strategischer Planung in regionale und zeitliche Teilziele, in: H.J. Krümmel, B. Rudolph (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt/M., S. 286-298.

K.-D. KREMKOW (1983), Frühwarnsysteme für das strategische Management der Bank, in: H.J. Krümmel, B. Rudolph (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt/M., S. 89-129.

ST. KRÜMMER (1983), Strategisches Management im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung der Strategischen Marktplanung, Diss., St. Gallen.

P. LAMMERSKITTEN, A. FRANKE (1976), Aufbau und Funktionsweise eines Simulationsmodells für die Strategische Planung in Bankbetrieben, in: J. Baetge (Hrsg.), Systemtheorie und sozio-ökonomische Anwendungen, Berlin, S. 267-283.

B.E. MEYER, H.-J. SCHNEIDER, G. STÜBEL (1983), Computergestützte Unternehmensplanung, Berlin - New York.

H. MEYER ZU SELHAUSEN (1977), Ein System zur Unternehmensplanung in der Kreditbank, in: H.D. Plötzeneder (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung. Computer Assisted Corporate Planning, Stuttgart, S. 209-249.

C. PÜMPIN (1980), Strategische Führung in der Unternehmenspraxis. Entwicklung, Einführung und Anpassung der Unternehmensstrategie, (Die Orientierung, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Nr. 76), Bern.

H.E. SCHEFFLER (1983), Strategische Planung im Konzern, in: H. Jacob (Hrsg.), Strategisches Management 2, (Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 30), Wiesbaden, S. 7-31.

R. SCHMIDT (1981), Sprachorientierte Planungssysteme, in: K. Brockhoff, W. Krelle (Hrsg.), Unternehmensplanung, Berlin - Heidelberg - New York, S. 49-61.

R. SCHMIDT (1983), Computergestützte Inhaltsanalyse von Umweltinformationen für die strategische Planung, in: G. Buchinger (Hrsg.), Umfeldanalysen für das strategische Management. Konzeptionen, Praxis, Entwicklungstendenzen, Wien, S. 355-369.

H. SLEVOGT (1982), Nach Kundengruppen divisionalisierte Absatz-

organisation für Universalbanken, in: ÖBA, S. 20-30.

K. VÖLK (1978), Wirtschafts- und Umweltprognosen im Dienste der Geschäftspolitik einer Großbank, in: ÖBA, S. 366-385.

O. WEIGELE (1983), Strategische Unternehmensplanung in Universalbanken, Wien.

H. ZAPP (1983), Bedeutung der strategischen Planung für die Geschäftspolitik der Banken, in: H.J. Krümmel, B. Rudolph (Hrsg.), Strategische Bankplanung, Frankfurt/M., S. 31-46.

b) Sonstiges

COMMERZBANK AG [1983], Geschäftsbericht für das Jahr 1982, Frankfurt/M.

COMMERZBANK AG [1984], Geschäftsbericht für das Jahr 1983, Frankfurt/M.