

## DAS KONZEPT DES STRATEGISCHEN BANKMANAGEMENTS

Alina Elena Negrila, C. Mustata\*

*Articolul argumenteaza introducerea unui concept de management strategic specific in banci, aspect tratat mai putin in literatura de specialitate. In acest scop sunt analizate elementele de fundament al unui management strategic bancar, ce includ definirea conceptelor, dimensiunile managementului strategic bancar, motivele necesitatii introducerii unui management strategic bancar legate de specificul serviciilor bancare si de premisele necesare introducerii acestuia.*

*This paper argues for the introduction of a bankspecific strategic management concept. This aspect has been rather neglected so far in the specialized literature. For this purpose we analyze the fundamentals of a bank strategic management, which include the definition of the main concepts, the dimensions of bank strategic management, as well as the motivation for the imperative of introducing a bank strategic management. The latter takes into consideration the specific of bank services and the necessary prerequisites for its introduction.*

*Der Artikel zeigt die Notwendigkeit der Einführung von spezifischen strategischen Bankenmanagementkonzeptionen, ein Aspekt welcher in der bankbetrieblichen Literatur vernachlässigt wurde. Zu diesem Zweck werden die Grundlagen des strategischen Bankmanagements analysiert und zwar die Hauptbegriffe, die Dimensionen des strategischen Bankenmanagement, die Gründe für den Einsatz eines strategischen Bankmanagements in Verbindung mit den Besonderheiten der Bankleistungen und den Prämissen erfolgreichen strategischen Bankmanagement.*

**Keywords:** Strategie, Bankmanagement, Bank

### Einleitung

Die Gegenwart ist für Kreditinstitute wie kaum zuvor durch tiefgreifende Umbrüche und Veränderungen gekennzeichnet. Die Komplexität, Dynamik und Unsicherheit der Problemstellungen, mit denen Banken konfrontiert werden, nimmt immer mehr zu. Um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Strategien entwickelt werden, die ganzheitliche Lösungen anbieten. Durch strategisches Bankmanagement soll das Problem der Komplexitätsbewältigung

---

\* Studentin, Studienrichtung Wirtschaftsingenieurwesen-Elektrotechnik, Technische Universität Darmstadt, Deutschland; Lektor, Deutsche Abteilung der Fakultät für Ingenieurwissenschaften, Universität Politehnica Bukarest, Rumänien.

gelöst und die Unternehmensleitung in die Lage versetzt werden, dem Unerwarteten mit einem Höchstmaß an Flexibilität und Schnelligkeit zu begegnen. Strategisches Management verhindert weiterhin, dass Unternehmen von neuen Entwicklungen unvorbereitet überrascht werden [1], [2]: Genau unter solchen Umständen ist strategisches Bankmanagement unabdingbar.

In der bankbetrieblichen Literatur existiert zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine geringe Anzahl an Veröffentlichungen, die sich mit dem Thema „strategisches Management“ befassen. Die Bankbetriebslehre hat nur mit Verzögerung auf die aktuellen Anforderungen der Praxis reagiert. Das hängt eng damit zusammen, dass das Verständnis von dem, was strategisches Bankmanagement eigentlich darstellt, im Verlaufe der Jahre verschiedene Entwicklungen durchlaufen hat und bis heute bei den Banken ganz unterschiedlich ausgeprägt ist. Die fünf chronologischen Entwicklungsstufen [3] sind: Budgetierung und finanzielle Kontrolle, langfristige Planung, strategische Planung der Bankgeschäfte, strategische Planung für die Bank als ganzes und letztendlich strategisches Bankmanagement.

Aus diesen Gründen ist es von entscheidender Bedeutung für die Zukunft der Finanzbranche, dass das Thema des strategischen Bankmanagement gründlich untersucht wird, zum einen um die strategischen Zusammenhänge des Bankmanagements klar zu veranschaulichen und sie wissenschaftlich zu behandeln, zum anderen, um einen Bezugsrahmen für die Führungskräfte in Kreditinstituten anzubieten.

Das Ziel des vorliegenden Artikels ist es, die grundlegenden Überlegungen bei der Entwicklung einer Bankstrategie zu untersuchen und die wichtigsten darauf bezogenen Zusammenhänge zu erläutern.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel, von denen die ersten zwei die begrifflichen Grundlagen dieses Beitrags darstellen. Das dritte Kapitel führt das Konzept des strategischen Bankmanagements ein und begründet seinen Einsatz in der heutigen Finanzwelt. Dann werden die Besonderheiten der Bankleistungen analysiert, weil sie einen erheblichen Einfluss auf die Gestaltung der Gesamtbankstrategie haben, und anschließend werden die Voraussetzungen für erfolgreiches strategisches Bankmanagement präsentiert.

## **1. Begriff und Wesen der Strategie und des Bankmanagements**

Der moderne Strategiebegriff stammt aus der Kriegslehre und wurde aus der militärischen Führung in den 60er Jahren insbesondere durch Ansoff[2] auf die Unternehmensführung übertragen. „Unternehmensstrategie umfasst die grundsätzliche Festlegung der langfristigen Ziele eines Unternehmens, der Politiken und Richtlinien sowie die Mittel und Wege zur Erreichung der Ziele“[4].

Sie ist ein geplantes Maßnahmenbündel der Unternehmung zur Erreichung ihrer langfristigen Ziele.

In der vorliegenden Arbeit wird strategisches Management als ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategie in Unternehmungen steht, definiert[5]. Der Begriff „Bankmanagement“ ist - so wie „Strategie“ - in mehrfacher Weise definierbar. Er bezieht sich vor allem auf die drei Dimensionen Institution, Struktur sowie Funktion bzw. Prozess[6]. Strategisches Bankmanagement ist das grundsätzliche und langfristige Denken, Handeln und Verhalten der obersten Führungs- und Leitungsorgane einer Bank in allen Bereichen der Bank[3].

## **2. Dimensionen des Begriffes “strategisches Bankmanagement”**

Für ein ganzheitliches Verständnis des strategischen Bankmanagements muss man einen Einblick in dessen Aufgabenfelder gewinnen. Das strategische Bankmanagement muss erstens ein Planungssystem entwickeln, gefolgt sowohl von einem Führungskontrollsystem als auch von einem Motivations- und Belohnungssystem der Mitarbeiter. Eine zentrale Aufgabe ist die Schaffung einer Organisationsstruktur, welche auf allen Stufen das Erreichen der bankpolitischen Ziele unterstützt[3]. Ein Kommunikations- und Informationssystem sowie ein Marketing-Konzept müssen vorhanden sein. Das Marketing-Konzept hat einen besonderen Stellenwert, weil es die langfristige Erfassung der Kundenbedürfnisse und die sorgfältige Analyse des Marktes garantiert.

## **3. Gründe für den Einsatz eines strategischen Bankmanagements**

Geschehnisse in der Finanzwelt sind durch Vielschichtigkeit, Dynamik und Abhängigkeiten gekennzeichnet. Sogar Entwicklungen in anderen Branchen und sozio-demographische Veränderungen spiegeln sich in der Finanzwelt wieder und haben Einfluss auf die Geschehnisse in der Finanzwelt. Das führt zu zunehmender Komplexität und macht eine umfassende Denkweise erforderlich. Das aktuelle Bild der Finanzindustrie zeigt, dass die Kreditwirtschaft vor umfangreichen Problemen gestellt wird. Sie ist hohen Kosten, schlechten Konjunkturentwicklungen, unzureichendem Risikomanagement, intensivem Wettbewerb, verändertem Kundenverhalten, geringer Rentabilität und vor allem Strategiedefiziten charakterisiert. Die Umweltbedingungen sind wesentlich komplexer und damit weniger gut voraussehbar geworden, was die Risikosituation für die Finanzinstitute verschlechtert[6][7]. Alle diese Entwicklungen machen den gezielten Einsatz von strategischem Bankmanagement unabdingbar[7].

Eine Bank kann zum einen ohne eine klar kommunizierte Strategie geführt werden („muddling - through“), was strategische und organisatorische Probleme

als Ergebnis hat, oder zum anderen kann man sich für den ganzheitlichen Einsatz des strategischen Bankmanagements entscheiden und eine klar kommunizierte Strategie entwickeln[8]. Unter den aktuellen Umständen müssen aber Strategien eingesetzt werden, um den vielfältigen Herausforderungen gewachsen zu sein und um am Markt konkurrenzfähig bleiben zu können.

#### **4. Besonderheiten der Bankleistungen**

Die Besonderheiten der Bankleistungen üben einen erheblichen Einfluss auf die strategische Planung aus und prägen die Entwicklung der Gesamtstrategie einer Bank.

Bankleistungsergebnisse sind immateriell und abstrakt, was wiederum die Aufteilung von Leistungsprozessen in Phasen erschwert, die sonst bei der Produktion anderer Branchen möglich ist. Bankleistungsergebnisse sind nicht lagerfähig, d.h. Fertigung und Distribution der Bankleistungen müssen gleichzeitig erfolgen. Abstraktheit bedeutet, dass Bankleistungen nur mittelbar der Befriedigung von Bedürfnissen dienen. Sie sind infolgedessen meistens erklärungsbedürftig. Deswegen muss das strategische Management eine ausreichende Anzahl von Kundenberatern einplanen. Eine weitere Eigenschaft hängt damit zusammen und zwar der große Zeitaufwand - zum Beispiel für die Datenerhebung im Finanzmarkt oder die Kreditwürdigkeitsprüfung für einen Klienten -, der sowohl die Erstellung als auch die Distribution der Bankprodukte kennzeichnet[9][6].

Der Kunde kann in hohem Maße das Produkt nach seinen Bedürfnissen mitgestalten. Diese Fremddeterminiertheit wirkt sich auf die strategische Planung von personellen, sachlichen und finanziellen Ressourcen aus. Die Bank ist abhängig von den zukünftigen Bedarfsstrukturen ihrer Kunden und muss Handlungsspielräume einplanen[6]. Weiterhin weist die Bankmarktleistung einen Dualismus auf: Sie hat meist eine Komponente im Wertbereich und eine im Betriebsbereich, in verschiedenen Verhältnissen zueinander, je nach Produkt. Dieses Merkmal erschwert die quantitative Planung und ist bei Planung eines Leistungsprogramms in Betracht zu ziehen[10].

Alle diesen Besonderheiten finden sich in dem Prozess der strategischen Planung wieder, und die in Kapitel 3 dargestellten strategischen Ansätze, im Besonderen die Industrialisierung der Banken, müssen sie berücksichtigen.

#### **5. Prämissen erfolgreichen strategischen Bankmanagement**

Eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg der strategischen Planung ist ihre Organisation innerhalb der Bank. Die Geschäftsleitung einer Bank bildet die oberste Einheit des strategischen Bankmanagements. Die Geschäftsleitung stellt

die langfristigen Ziele des Unternehmens fest. Sie baut das strategische Management auf und hat an allen Phasen der Entwicklung der strategischen Planung – von der Initiierung bis zum Abschluss – teilzunehmen. Sie wird durch die Planungsorgane unterstützt. Es gibt zwei Strukturen der Planungsorganisation: zentrale oder dezentrale Organisation. Die zentrale Planungseinheit steht unter der Geschäftsleitung und verfügt über bestimmte Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse. Dezentrale Betriebsbereiche entwerfen ihre eigene Strategie im Zusammenhang mit der vorgegebenen Strategie der gesamten Bank. In der Praxis werden Mischformen eingesetzt[6]

Da das strategische Bankmanagement von Führungskräften geprägt ist und auszuführende Maßnahmen von Mitarbeitern ausgeführt werden, sind die positive Einstellung der Bankgeschäftsleitung zur strategischen Planung und die ausreichende Ausbildung von Mitarbeitern von großer Bedeutung. Führungskräfte müssen systematisch und ökonomisch denken und einen kooperativen Führungsstil aufweisen. Weiterhin muss ein umfassendes Informationssystem vorhanden sein, in dem alle für die Planung notwendigen Informationen jederzeit verfügbar sind[6]. Die Einführung von funktionellen Kommunikationsstrukturen kann einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des strategischen Bankmanagements haben.

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Im Rahmen dieses Artikels wurde das Konzept des strategischen Bankmanagements eingeführt und dessen Einsatz in der heutigen Finanzwelt begründet. Die Besonderheiten der Bankleistungen sowie die Voraussetzungen eines erfolgreichen Bankmanagements wurden ebenfalls diskutiert, weil sie erheblich die Entwicklung der Gesamtbankstrategie prägen.

Als Ergebnis wurde festgehalten, dass der gezielte Einsatz von strategischem Bankmanagement unter den schnellen und komplexen Entwicklungen in der Finanzbranche unerlässlich ist. Eine Bank kann ohne eine klar kommunizierte Strategie nicht geführt werden. Dafür muss man sowohl klassische als auch zukunftsweisende, praktisch verankerte Ansätze berücksichtigen.

Diese Ergebnisse werfen weitere Fragen auf, wie die Weiterentwicklung der Idee von Banken-Industrialisierung und ihr Potenzial, als erfolgversprechende strategische Alternative für Bankmanager, oder wie die Realisierung einer funktionalen Schnittstelle der strategischen Ebene mit der operativen Ebene, weil jede entwickelte Strategie ohne sie machtlos ist. In der Finanzbranche werden die Kunden anspruchsvoller und wechselfreudiger, neue Wettbewerber tauchen im traditionellen Geschäft auf, und die Anforderungen der Kapitalgeber an die Profitabilität der Banken steigen. Die weltweiten Kreditinstitute befinden sich

aufgrund dessen in einem Strukturwandel, der eine klare Richtung braucht, und deswegen wird das Thema „Strategisches Bankmanagement“ weiter an Bedeutung gewinnen.

#### LITERATURVERZEICHNIS

1. *W. Hopfenbeck*, Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementslehre : Das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen, Aufl. 10, Landsberg/Lech, 1996.
2. *M. Dannenberg*, Strategisches Bankmanagement: Die Bewältigung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit im Kreditgewerbe, 1.Aufl., Wiesbaden, 2001.
3. *E. Kilgus*, Strategisches Bankmanagement, 1.Aufl., Bern u.a. 1994.
4. *W. H. Staehle*, Management: Eine Verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7.Aufl., München, 1994.
5. *M. Welge, A. Al-Laham*, Strategisches Bankmanagement: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 4.Aufl., Wiesbaden, 2003.
6. *H. E. Büschgen*, Bankbetriebslehre: Bankgeschäfte und Bankmanagement, 4.Aufl., Wiesbaden, 1993.
7. *O. Betsch, G. Merl*, Zukunft der Finanzindustrie: Das Überdenken von Geschäftsmodellen, Frankfurt am Main, 2003.
8. *J. Moormann, D. Möbus*, Wertschöpfungsmanagement in Banken, 1.Aufl., Frankfurt am Main, 2004.
9. *M. Frischknecht*, Strategische Planung globaler Universalbanken: Ein praxisorientiertes Konzept unter Berücksichtigung neuer Potentiale der Informations- und Telekommunikationstechnologie, Bern u.a., 1996.
10. *W. Böhner*, Bankbetriebslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1982, Nr. 52.