

Anton Sebastian Schmöl;

Strategisches Bankcontrolling

**Steuerung nationaler und inter-
nationaler Bankaktivitäten anhand
der Strategietafel**

**Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Erich Priewasser**

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Prof. Dr. Erich Priewasser.....	V
Vorwort.....	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIX

1. Einleitung: Begriffliche Grundlegung und Gang der Untersuchung.....1

1.1. Der Begriff des Controlling.....	1
1.2. Der Begriff des strategischen Controlling.....	3
1.3. Die Bedeutung des Begriffs „international“.....	6
1.4. Gang der Untersuchung.....	6

2. Das strategische Umfeld:

Strukturwandel und Komplexität der internationalen Bankbranche.....7

2.1. Die Wirkkräfte der Branchenentwicklung.....7

2.1.1. Fortschritte in der Informations- und Kommunikationstechnologie.....	8
a) Technologische Durchdringung des Wertschöpfungsprozesses.....	9
b) Technologiebedingte Entstehung neuer Bankprodukte.....	9
c) Technologiefortschritt und Internationalisierung der Bankgeschäfte.....	10
d) Neue Herausforderungen an das Bankmanagement.....	12
2.1.2. Veränderung der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen.....	13
a) Der Zusammenbruch des Systems von <i>Bretton Woods</i>	13
b) Europäische Integration.....	14
c) Entwicklung in Osteuropa und deutsche Wiedervereinigung.....	17
d) Liberalisierung, Deregulierung, Harmonisierung und Reregulierung.....	18
2.1.3. Gesellschaftlicher Wandel.....	21
a) Wertewandel.....	21
b) Freizeit und Arbeitszeit.....	23
c) Anstieg des Bildungsniveaus und Informationszuwachs.....	24
d) Vermögensbildung und Einkommensanstieg.....	24
e) Demographische Entwicklung.....	25
f) Verändertes Nachfrageverhalten als Folge des gesellschaftlichen Wandels.....	25
2.1.4. Zusammenfassung: Die Wirkkräfte der Branchenentwicklung.....	29

2.2. Veränderung der Wettbewerbskräfte in der Bankbranche.....	30
2.2.1. Bedrohung der Wettbewerbsposition durch neue Konkurrenten.....	31
a) Absenkung der Markteintrittsbarrieren.....	31
b) Erweiterung des Angebots an Bankprodukten durch Markteintritte.....	35
c) Internationalisierung der Bankbranche.....	37
d) Zusammenfassung: Bedrohung der Wettbewerbsposition durch neue Konkurrenten.....	41
2.2.2. Wettbewerbsdruck durch Substitutionsprodukte.....	43
2.2.3. Verhandlungsstärke der Bankkunden und Ressourcenlieferanten.....	47
a) Macht der Bankkunden.....	47
b) Macht der Ressourcenlieferanten.....	49
2.2.4. Grad der Rivalität zwischen den Wettbewerbern.....	52
2.2.5. Zusammenfassung: Verschärfung des Wettbewerbs im Finanzsektor.....	57
2.3. Komplexität, Turbulenz und Dynamik des Bankgewerbes.....	59
2.3.1. Zum Begriff der Komplexität.....	59
2.3.2. Erhöhung der Komplexität im engeren Sinne.....	63
2.3.3. Verschiedenartigkeit der relevanten Systemkategorien (Kategorienvielfalt).....	64
2.3.4. Dynamik der Branchenentwicklung.....	64
2.3.5. Turbulenz der Branchenentwicklung.....	67
2.3.6. Intransparenz als subjektiver Aspekt der Komplexität.....	68
2.3.7. Zusammenfassung: Zur Komplexität des Bankgeschäfts.....	69
3. Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens für das strategische Bankcontrolling.....	71
3.1. Erkenntnistheoretische und methodologische Vorüberlegungen.....	71
3.1.1. Die Entdeckung von Hypothesen und Theorien.....	71
3.1.2. Die Begründung von Hypothesen und Theorien.....	72
a) Der Begründungszusammenhang im Lichte der Wissenschaftstheorie.....	72
b) Das Problem nicht beobachtbarer Phänomene.....	73
c) Das Problem fließender Randbedingungen (Dynamik).....	75
d) Das Problem unbekannter Randbedingungen (Intransparenz).....	76
e) Das Problem des Sinnzusammenhangs in sozialen Systemen.....	76
f) Konsequenzen für Aussagen zum strategischen Controlling.....	77
3.1.3. Prognosen im strategischen Controlling.....	81
3.1.4. Handlungsanweisungen im strategischen Controlling.....	86
3.1.5. Zusammenfassung: Aussagen zum strategischen Controlling.....	87

3.2. Berücksichtigung der Eigenarten von Bankleistungen.....	87
3.2.1. Die Immaterialität als Wesensmerkmal von Dienstleistungen.....	88
3.2.2. Geld als spezifisches Objekt des Bankleistungsprozesses.....	91
3.3. Systemtheoretische Orientierung.....	92
3.3.1. Grundlagen.....	93
3.3.2. Strategisches Controlling und Systemtheorie.....	94
a) Strategisches Controlling auf der materiellen Ebene.....	94
b) Strategisches Controlling auf der funktionellen Ebene.....	95
c) Strategisches Controlling auf der Sinnebene.....	96
3.3.3. Das Konzept lebensfähiger Systeme im strategischen Controlling.....	99
a) Anpassung an die Umwelt.....	99
b) Aufrechterhaltung der Selbstreferenz durch wertschöpfungsbezogene Kommunikation.....	100
c) Gesetz der erforderlichen Varietät von <i>Ashby</i>	105
d) Methoden der Komplexitätsbewältigung.....	106
3.4. Wertschöpfungsorientierung.....	111
3.4.1. Grundlagen der Wertschöpfungsorientierung.....	111
3.4.2. Wertschöpfungsorientierung und Management-Konzepte.....	113
3.4.3. Wertschöpfungsorientierung und Shareholder-Value-Konzept.....	114
3.5. Wettbewerbsorientierung.....	116
3.5.1. Grundlagen.....	116
3.5.2. Die Quellen von Wettbewerbsvorteilen in der Industrieökonomik.....	117
3.5.3. Die Quellen von Wettbewerbsvorteilen nach dem Ressourcenansatz.....	118
3.5.4. Wettbewerbsvorteile bei Hyperwettbewerb.....	119
3.5.5. Wettbewerbsbezogene Anforderungen an das strategische Controlling.....	120
3.6. Zusammenfassung: Der konzeptionelle Bezugsrahmen für das strategische Bankcontrolling.....	121
3.7. Der Stand des strategischen Bankcontrolling.....	124
3.7.1. Die Portfolio-Konzepte der strategischen Planung als Bezugsrahmen für das strategische Bankcontrolling?.....	124
a) Grundlagen.....	125
b) Das Marktanteils-/Marktwachstums-Portfolio.....	126
c) Das Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsstärke-Portfolio.....	130
d) Eignung der Portfolio-Konzepte für das strategische Bankcontrolling.....	131
3.7.2. Vorhandene Bausteine für das strategische Bankcontrolling.....	136

4. Die Entwicklung der Strategietafel als Instrument zur Identifikation der Wettbewerbsvorteile.....	139
4.1. Analyse des Kundennutzens.....	139
4.1.1. Die funktionsbezogene Analyse von Bankleistungen.....	139
4.1.2. Analyse der kundenbezogenen Qualität.....	146
4.2. Branchenstrukturbezogene Wettbewerbsvorteile im Bankensektor.....	150
4.2.1. Errichtung und Überwindung von Markteintrittsbarrieren im Bankensektor. . .	150
a) Economies of Scale im Bankensektor.....	151
b) Die Bedeutung der Kundenloyalität.....	151
c) Hoher Ressourcenbedarf als Markteintrittsbarriere.....	152
d) Rechtliche und politische Rahmenbedingungen.....	153
e) Die Bedeutung von Erfahrungskurveneffekten im Bankensektor.....	154
f) Exklusives Know-how im Bankensektor.....	155
g) Umstellungskosten als Markteintrittsbarriere.....	155
h) Besetzung exklusiver Vertriebskanäle.....	157
4.2.2. Wettbewerb durch Substitutionsprodukte im Finanzsektor.....	157
4.2.3. Marktmacht von Nachfragern und Ressourcenlieferanten.....	160
4.2.4. Bewältigung der Rivalität.....	163
4.2.5. Defizite der branchenstrukturbezogenen Sichtweise der Wettbewerbsvorteile.....	166
4.3. Ressourcenbezogene Wettbewerbsvorteile.....	167
4.3.1. Grundlagen des Ressourcenansatzes.....	167
4.3.2. Arten von Ressourcen.....	171
4.3.3. Wertvolle Ressourcen im Wettbewerb des Finanzsektors.....	172
a) Der Beitrag von Kernressourcen zur Wertschöpfung.....	172
(1) Kernressourcen zur Erfüllung der Funktionen des finanziellen Sektors.....	174
(2) Kernressourcen zur Erfüllung der kundenbezogenen Qualitätsanforderungen.....	176
b) Quellen dauerhafter Renten auf der Grundlage unvollkommener Ressourcenmärkte im Finanzsektor.....	177
(1) Unvollkommenheit der Ressourcenmärkte.....	177
(2) Knappheit der Kernressourcen des Finanzsektors.....	178
(3) Eingeschränkte Substituierbarkeit der Kernressourcen.....	179
(4) Eingeschränkte Imitierbarkeit der Kernressourcen (Imitationsbarrieren).....	180
(5) Zeitaufwand bei der Optimierung der Ressourcenausstattung.....	185
(6) Mangelnde Dauerhaftigkeit der Ressourcenausstattung.....	189
c) Fähigkeit zur Aneignung von Renten.....	189

4.3.4. Zusammenfassung: Ressourcenbezogene Quellen von Wettbewerbsvorteilen im Finanzsektor.....	191
4.3.5. Eingeschränkter Blickwinkel des Ressourcenansatzes.....	193
4.4. Systembezogene Wettbewerbsvorteile.....	194
4.4.1. Analyse der Wertschöpfungsprozesse.....	194
a) Organisationsprozesse als wertvolle Ressourcen.....	194
b) Prozeßorientierte Konzepte.....	195
c) Konzept zur Analyse der Wertschöpfungsprozesse.....	198
4.4.2. Analyse der Wertschöpfungsbeziehungen.....	201
a) Überblick.....	201
b) Synergien, Skaleneffekte und Erfahrungskurveneffekte.....	202
c) Determinanten des Synergiepotentials.....	203
d) Das Synergiepotential der Kernressourcen der finanziellen Sektors.....	204
e) Ermittlung des Synergiepotentials von Banken.....	207
(1) Binnensynergien.....	208
(2) Laterale Synergien.....	212
(3) Zentrale Synergien.....	215
4.4.3. Stimmigkeit des Systems (<i>prganizationalfit</i>).....	218
a) Grundlagen.....	218
b) Abstimmung der Kernressourcen (<i>infernalfit</i>).....	220
c) Abstimmung mit der Umwelt (<i>externalfit</i>).....	220
d) Stimmigkeit der Strategie (<i>Strategie fit</i>).....	221
4.4.4. Systemflexibilität.....	221
a) Grundlagen.....	221
b) Flexibilitätspotentiale von Unternehmen.....	223
4.4.5. Systemintegration.....	224
4.4.6. Evolutionäre Potentiale.....	226
a) Innovationen und Lernen.....	226
b) Evolution als Wettbewerbsvorteil.....	227
c) Ansatzpunkte für die Ausschöpfung von Evolutionspotentialen.....	228

4.5. Zusammenfassung: Das Modell der Strategietafel.....	231
4.5.1. Der Kundennutzen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen: Das Streben nach dem Wertoptimum.....	231
4.5.2. Unvollkommenheiten des Absatzmarktes als Quelle von Wettbewerbsvorteilen: Das Streben nach Monopol-Renten.....	232
4.5.3. Unvollkommenheiten des Ressourcenmarktes als Quelle von Wettbewerbsvorteilen: Das Streben nach Ricardo-Renten.....	233
4.5.4. Systemeffizienz als Quelle von Wettbewerbsvorteilen: Das Streben nach dem Systemoptimum.....	235
4.5.5. Darstellung der Strategietafel.....	236
5. Strategisches Controlling anhand der Strategietafel.....	239
5.1. Einsatzkategorien der Strategietafel.....	239
5.2. Strategische Umweltanalyse anhand der Strategietafel.....	241
5.2.1. Die Bedeutung von Umweltanalysen und Umweltmodellen.....	241
5.2.2. Modell zur Erfassung der Unternehmensumwelt.....	242
a) Ansätze und Modelle der Umweltdifferenzierung.....	242
b) Das Schichtenmodell von <i>Dülfer</i>	244
c) Problemspezifische Modifikationen des Schichtenmodells.....	246
5.2.3. Analyse des Kundennutzens bei Internationalisierung.....	247
a) Funktionen des finanziellen Sektors bei Internationalisierung.....	247
b) Beachtung der Qualitätsdimensionen bei Internationalisierung.....	248
5.2.4. Analyse der Branchenstruktur im Zielland.....	249
a) Bedrohung des Auslandsmarktes durch neue Konkurrenten.....	249
b) Bedrohung des Auslandsmarktes durch Substitutionsprodukte.....	252
c) Analyse der Verhandlungsstärke von Kunden und Mitarbeitern im Ausland.....	253
(1) Marktmacht der ausländischen Bankkunden.....	253
(2) Verhandlungsstärke der Mitarbeiter bei Auslandsaktivitäten.....	254
d) Analyse der Rivalität am Auslandsmarkt.....	254
e) Branchenstruktur und Marktattraktivität.....	255
5.2.5. Analyse ressourcenbezogener Wettbewerbsvorteile bei Internationalisierung.....	255
a) Auswirkungen der Internationalisierung auf die Wertschöpfungsbeiträge von Ressourcen.....	256
(1) Verfügbarkeit der Kernressourcen im Ausland.....	256
(2) Anpassungsbedarf beim Ressourceneinsatz.....	257
(3) Komparative Vor- und Nachteile.....	258

b) Die Ausschöpfung von Ricardo-Renten bei Internationalisierung.....	259
c) Die Aneignung und Erhaltung der Wertschöpfung bei Internationalisierung.....	260
5.2.6. Internationalisierung und Systemeffizienz.....	260
a) Wertschöpfungsprozesse im Ausland.....	260
b) Wertschöpfungsbeziehungen bei internationalen Bankaktivitäten.....	261
c) Der <i>organizational fit</i> bei Internationalisierung.....	262
d) Flexibilität und Internationalisierung.....	262
e) Integration und Internationalisierung.....	263
f) Evolution und Internationalisierung.....	264
5.2.7. Nationale Wettbewerbsvorteile nach den Internationalisierungstheorien.....	265
a) Theorie der komparativen Vorteile.....	265
b) Nationale Wettbewerbsvorteile nach <i>Porter</i>	267
5.3. Konkurrentenanalyse anhand der Strategietafel.....	269
5.3.1. Grundlagen.....	269
5.3.2. Konkurrentenanalyse.....	271
a) Erfüllung des Kundennutzens durch gegenwärtige und potentielle Konkurrenten.....	271
b) Branchenbezogene Analyse der Konkurrenten.....	272
c) Ressourcenbezogene Analyse der Konkurrenten.....	273
d) Systembezogene Analyse der Konkurrenten.....	275
5.4. Trendanalyse anhand der Strategietafel.....	277
5.4.1. Die Bedeutung von Trendanalysen.....	277
5.4.2. Trends im Umfeld der Bankgeschäfte.....	279
a) Künftige Entwicklungen der rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen.....	279
b) Künftige Entwicklungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.....	280
c) Künftige Entwicklung der technologischen Rahmenbedingungen.....	281
5.4.3. Auswirkungen der Trends auf den Bankenwettbewerb.....	282
a) Die Auswirkungen der Trends auf den Kundennutzen.....	283
(1) Künftige Erfüllung der Funktionen des finanziellen Sektors.....	283
(2) Künftige Erfüllung der Qualitätsdimensionen.....	284
b) Die Auswirkungen der Trends auf die Wettbewerbskräfte des finanziellen Sektors.....	285

c) Die Auswirkungen der Trends auf die ressourcenbezogenen Wettbewerbsvorteile.....	287
(1) Auswirkungen auf die Wertschöpfungsbeiträge der Ressourcen.....	287
(2) Auswirkungen auf die Quellen von Ricardo-Renten.....	288
(3) Fähigkeit zur Aneignung der Renten aus wertvollen Ressourcen.....	289
d) Die Auswirkungen der Trends auf die Systemeffizienz.....	289
5.5. Die Identifikation strategischer Optionen anhand der Strategietafel.....	291
5.5.1. Strategien zur Erlangung des Wertoptimums.....	292
a) Produkt-Markt-Strategien zur Erfüllung der Funktionen des finanziellen Sektors.....	292
b) Strategien zur Bewältigung der Qualitätsdimensionen.....	293
5.5.2. Strategien zur Erzielung von Monopol-Renten.....	297
a) Strategien zur Errichtung von Markteintrittsbarrieren.....	297
b) Strategien zur Bewältigung der Substitutionskonkurrenz.....	300
c) Strategien zur Eindämmung der Verhandlungsstärke von Kunden und Mitarbeitern.....	301
d) Strategien zur Bewältigung der Rivalität zwischen den Wettbewerbern.....	302
5.5.3. Strategien zur Erzielung von Ricardo-Renten.....	303
a) Konzentration auf Ressourcen mit positiven Wertschöpfungsbeiträgen.....	303
(1) Konzentration auf Kernkompetenzen.....	303
(2) Die wertschöpfungsbezogene Auswahl von Ressourcen.....	305
(3) Outsourcing von Aktivitäten mit schwachen Wertschöpfungsbeiträgen.....	305
b) Erwerb, Einsatz und Schutz wertvoller Ressourcen.....	306
c) Spezielle Ressourcenstrategien.....	308
d) Strategien zur Aneignung von Ricardo-Renten.....	308
5.5.4. Strategien zur Verbesserung der Systemeffizienz.....	309
a) Strategien zur Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse.....	309
b) Strategien zur Verbesserung der Wertschöpfungsbeziehungen (Synergien).....	311
c) Strategien zur Verbesserung des <i>organizational fit</i>	313
d) Flexibilitätsstrategien.....	315
(1) Strategien zur Erhöhung der Built-in-Flexibilität.....	315
(2) Strategien zur Erhöhung der Handlungsflexibilität.....	316
e) Integrationsstrategien.....•.....	319
(1) Kulturentwicklung.....	319
(2) Kommunikationsstrategien.....	320
(3) Prozeßgestaltung.....	321
(4) Netzwerkstrategien.....	321

f) Evolutionsstrategien.....	322
(1) Strategien zur Verbesserung des aufgabenbezogenen Know-hows.....	322
(2) Strategien zur Verbesserung des aufgabenübergreifenden Know-hows.....	323
(3) Strategien zur Verbesserung der Rahmenbedingungen der Evolution.....	324
5.6. Von der Strategieentwicklung zum strategischen Controlling.....	325
5.6.1. Strategische Chancen und strategische Risiken.....	325
5.6.2. Kritik am strategischen Controlling in der Tradition der strategischen Planung.....	326
5.6.3. Anforderung an die Entwicklung und Implementierung von Strategien.....	328
5.6.4. Die Balanced Scorecard als Referenzmodell für die Entwicklung und Implementierung von Strategien.....	329
a) Das Modell der Balanced Scorecard.....	329
b) Kritische Würdigung der Balanced Scorecard.....	330
5.6.5. Der Einsatz der Strategietafel bei der Steuerung anhand der Balanced Scorecard.....	332
a) Entwicklung und Klärung der Vision.....	332
b) Kommunikation von Vision und strategischem Programm.....	333
c) Konkrete Zielvorgaben, Ressourcenallokation und strategische Initiativen.....	336
d) Feedback, Feed-forward und strategisches Lernen.....	336
e) Informationstechnologie und Informationsmanagement.....	338
 6. Zusammenfassung.....	 339
 Literaturverzeichnis.....	 355