

## **Arbeitskreise Reihe A**

**Methoden und Instrumente der strategischen Bankplanung**

# Strategische Bankplanung

Vorträge und Berichte der  
Tagung Strategische Bankplanung  
am 30. September 1982

herausgegeben von

Professor Dr. Dr. h. c. Hans J. Krümmel  
und  
Professor Dr. Bernd Rudolph

FRITZ KNAPP VERLAG



FRANKFURT AM MAIN

9098 555 \* 5 P

Universitäts-  
Bibliothek  
München

g 5019

ISBN 3-7819-0293-5

Copyright 1983 by Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main

Umschlagentwurf: Manfred Jung, Frankfurt am Main

Druck: Lokay-Druck, Reinheim/Odw.

Buchbinderische Verarbeitung: C. Fikentscher, Darmstadt

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

Eröffnung	9
<i>Hans-J. Krümmel</i>	

### I. Plenumsvorträge

1. Bankwirtschaftliche Perspektiven für die 80er Jahre	13
<i>Hans-J. Krümmel</i>	
2. Bedeutung der strategischen Planung für die Geschäfts- politik der Banken	31
<i>Herbert Zapp</i>	
3. Instrumente der strategischen Unternehmensplanung: Stand und Entwicklungstendenzen	47
<i>Bernd Rudolph</i>	

### II. Arbeitskreise

Reihe A: Methoden und Instrumente der strategischen Bank-  
planung

Arbeitskreis A 1:  
Leitung: *Wolfgang Gerke*

1. Frühwarnsysteme für das strategische Management der Bank	89
<i>Klaus-Dieter Kremkow</i>	
2. Die Erfahrungskurve als Instrument der strategischen Bankplanung?	142
<i>Bernd Lange</i>	

3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises A 1	159
<i>Wolfgang Gerke</i>	

Arbeitskreis A 2:  
Leitung: *Hans E. Büschgen*

1. Einführung in den Arbeitskreis A 2	163
<i>Hans E. Büschgen</i>	
2. Strategische Geschäftsfeldkonzeptionen in Banken	165
<i>Wulf von Schimmelmann</i>	
3. Erfahrungen mit der Bildung strategischer Geschäftsfelder in einer mittelgroßen Bank	182
<i>Manfred Gömmel</i>	
4. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises A 2	206
<i>Hans E. Büschgen</i>	

Reihe B: Gegenstände der strategischen Bankplanung

Arbeitskreis B 1:  
Leitung: *Wolfram Engels*

1. Filialsteuerungssysteme als langfristige Konzeption	211
<i>Jürgen Terrahe</i>	
2. Strategische Finanzplanung in Kreditinstituten	224
<i>Henner Schierenbeck</i>	
3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises B 1	240
<i>Wolfram Engels</i>	

Arbeitskreis B 2:  
Leitung: *Erich Prieswasser*

1. Realisierung neuer Technologien als strategische Aufgabe	243
<i>Wolfgang Starke</i>	

2. Strategische Perspektiven der Bankautomation 257  
*Christel Niedereichholz*

3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises B 2 268  
*Erich Priewasser*

Reihe C: Strategische Führung, Probleme der Implementierung strategischer Planung

Arbeitskreis C 1:  
Leitung: *Leo Schuster*

1. Wechselbeziehungen zwischen strategischer und operativer Planung 273  
*Herbert Durstberger*

2. Umsetzung der Ziele strategischer Planungen in regionale und zeitliche Teilziele 286  
*Friedrich-Ivo Klekottka*

3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises C 1 299  
*Leo Schuster*

Arbeitskreis C 2:  
Leitung: *Joachim Süchting*

1. Nur eine implementierte Strategie ist eine gute Strategie 303  
*Peter F. Schlenzka*

2. Die Praxis der Feasibilitäts- und Implementierungsplanung von Auslandsniederlassungen bei Banken 315  
*Roland Dumont du Voitel*

3. Diskussionsergebnisse des Arbeitskreises C 2 328  
*Joachim Süchting*

III. Verzeichnis der Mitwirkenden

333

IV. Verzeichnis der Teilnehmer

335

## Instrumente der strategischen Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen

BERND RUDOLPH

### A. Problemstellung

Ich möchte mit meinem Referat zwei Ziele ansteuern. Zum einen möchte ich einen Überblick über den Stand der Forschung auf dem Gebiet der strategischen Unternehmensplanung geben und zum anderen an den entsprechenden Sachpunkten Hinweise auf Beiträge zur strategischen Bankplanung einflechten.

Das heißt zunächst einmal, daß ich nicht über ein fertiges Konzept oder eine geschlossene Theorie der strategischen Unternehmensplanung berichten werde. Es ist sogar fraglich, ob Sie überhaupt ein einziges der Modelle zur strategischen Planung, die bislang vorliegen, schon als in gewisser Weise fertigen Ansatz empfinden, oder ob Sie nicht eher der Meinung sind, daß es sich bei diesen Modellen um Modetorheiten handelt, um teure Produkte der Unternehmensberater von zweifelhaftem Wert.

In der Tat ist der Wissenschaftscharakter der strategischen Unternehmensplanung immer noch heftig umstritten: Es ist umstritten, worum es in der strategischen Unternehmensplanung überhaupt geht, die grundlegenden Anforderungen an eine strategische Planung sind umstritten, und es ist sogar umstritten, ob Unternehmen, die eine strategische Unternehmensplanung implementiert haben, im Durchschnitt erfolgreicher arbeiten als solche, die über kein formales System der Unternehmensplanung verfügen. Empirische Untersuchungen, die diese Frage klären könnten, sind schwierig, weil sich der Einfluß eines Planungssystems auf den Unternehmenserfolg nur schwer isolieren läßt. Entschließen sich nämlich gerade die Unternehmen eher zur Einführung einer strategischen Planung, die um ihre zukünftige Ertragsentwicklung oder ihr Wachstum mit Grund fürchten müssen, dann kann eine Querschnittsanalyse sogar zu dem Ergebnis kommen, daß Unternehmen ohne formalisierte und organisierte strategische Unternehmensplanung im Durchschnitt erfolgreicher arbeiten als Unternehmen, die eine solche Planung "nötig" haben.<sup>1)</sup>

Für die Banken in der Bundesrepublik Deutschland scheint dieses Argument zum Glück gegenstandslos zu sein. Zum Glück sind es nicht die "armen Hunde", (um die Sprache der Portfolio-Analyse zu verwenden), die die Vorreiter bei der Einführung einer strategischen Bankplanung bilden, so daß zukünftige empirische Performance-Messungen vermutlich zu positiven Ergebnissen führen werden.

Was kann denn nun aber die strategische Planung über eine Modetorheit hinausheben? Was macht sie zu einem Ansatz, der in den vergangenen Jahren bei praktischen und wissenschaftlichen Planungsüberlegungen immer stärker beachtet wurde, der seit 1980 sogar ein eigenes Publikationsorgan mit diesem Namen besitzt? Welche Elemente machen die strategische Planung zu einem erfolgversprechenden Konzept, um dessen Weiterentwicklung es sich für die Praxis und für die Wissenschaft zu bemühen lohnt?

Ich möchte die Antworten auf diese Fragen in drei Thesen zusammenfassen, die anschließend belegt werden sollen:

1. Obwohl die strategische Planung - historisch betrachtet - völlig unabhängig von der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie entwickelt wurde, läßt sie sich als Instrument zur Umsetzung zentraler entscheidungstheoretischer Grundgedanken in die betriebliche Planungspraxis verstehen.
2. Die Anwendung der Entscheidungstheorie auf das Problem der langfristigen Unternehmenssteuerung erfordert individuelle Lösungen zur Bewältigung der Komplexität realer Planungsmaßnahmen. Rezeptbuchartige Vorschläge, die einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit beanspruchen, sind daher mit großer Vorsicht zu bewerten. Strategische Planung muß selbst erarbeitet und ausgebaut werden. Planungsinstrumente wie die, über die ich berichten werde, können daher allenfalls Denkanstöße und Anregungen für eigene Überlegungen geben.
3. Die Weiterentwicklung der strategischen Unternehmensplanung wird in Zukunft einerseits durch die explizite Berücksichtigung von Erkenntnissen und Techniken der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie gekennzeichnet sein. Andererseits wird es einen wachsenden Bedarf an qualitativer strategischer Planung geben, der ohne diesen Bezug zur strengen Entscheidungslogik vermutlich effizienter gedeckt werden kann. Beide

Entwicklungsrichtungen dürften auch für die strategische Bankplanung relevant werden.

Damit ich die drei angeführten Thesen im einzelnen begründen kann, muß ich im Teil B. mit ein paar Bemerkungen den Grundansatz der Entscheidungstheorie skizzieren. Diesem Ansatz kann ich dann im Teil C. ein typisches Modell der strategischen Unternehmensplanung, nämlich eine Variante der Portfolio-Analyse gegenüberstellen, und aus dieser Gegenüberstellung Gesichtspunkte zur Beurteilung und Weiterentwicklung strategischer Planungsansätze gewinnen. Ich hoffe, daß ich mit dieser Gegenüberstellung nicht nur einen Überblick, sondern auch einen bescheidenen eigenen Beitrag zur theoretischen Fundierung strategischer Planungsmodelle leisten kann.

## B. Das Grundmodell der Entscheidungstheorie

Das Grundmodell der Entscheidungstheorie läßt sich am einfachsten mit Hilfe der sogenannten Ergebnismatrix darstellen. In der Vorspalte der Ergebnismatrix werden alle im Unternehmen erwogenen Handlungsmöglichkeiten und in der Kopfzeile jene Umweltzustände angeführt, die Einfluß auf die Ergebnisse der Handlungsmöglichkeiten haben. Bezeichnet man mit  $S_1, S_2, \dots, S_n$  die für möglich erachteten und für die Ergebnisverteilung relevanten Umweltzustände und mit  $A_1, A_2, \dots, A_m$  die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens, dann erhält man die in der Abbildung 1 dargestellte Ergebnismatrix, in der mit  $E_{ij}$  das Ergebnis der Alternative  $i$  bezeichnet wird, sofern der Umweltzustand  $j$  eintritt.

In der zweiten Kopfzeile sind unter den einzelnen Umweltzuständen die Wahrscheinlichkeiten eingetragen, die den einzelnen Zuständen zugeordnet werden. In der Entscheidungstheorie geht man heute davon aus, daß es sich bei diesen Wahrscheinlichkeiten auch um subjektiv geschätzte Glaubwürdigkeitsgrade handeln kann, daß also nicht notwendigerweise empirische Wahrscheinlichkeiten vorliegen müssen. Das gilt auch in sogenannten Spielsituationen, in denen der Eintritt eines Umweltzustandes nicht zuletzt vom Verhalten anderer Spieler, also beispielsweise der Konkurrenten abhängt. Die Ziffern müssen die (subjektiven) Glaubwürdigkeitsgrade für die Umweltzustände angeben und in jedem Fall so konstruiert sein, daß sie rechnerisch wie mathematische

Abb. 1: Die Ergebnismatrix im Grundmodell der Entscheidungstheorie

		U M W E L T Z U S T Ä N D E					
		$S_1$	$S_2$	...	$S_j$	...	$S_n$
		$P(S_1)$	$P(S_2)$	...	$P(S_j)$	...	$P(S_n)$
H A N D L U N G S M Ö G L I C H K E I T E N	$A_1$	$E_{11}$	$E_{12}$	...	$E_{1j}$	...	$E_{1n}$
	$A_2$	$E_{21}$	$E_{22}$	...	$E_{2j}$	...	$E_{2n}$
	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
	$A_i$	.	.	...	$E_{ij}$	...	.
	$\vdots$	$\vdots$	$\vdots$		$\vdots$		$\vdots$
	$A_m$	$E_{m1}$	$E_{m2}$	...	$E_{mj}$	...	$E_{mn}$

- $A_i$  - Handlungsalternative ( $i = 1, 2, \dots, m$ )
- $S_j$  - Umweltzustand ( $j = 1, 2, \dots, n$ )
- $P(S_j)$  - Wahrscheinlichkeit für das Eintreten des Umweltzustandes  $j$
- $E_{ij}$  - Ergebnis der Handlungsalternative  $i$  beim Eintritt des Umweltzustandes  $j$

Wahrscheinlichkeiten benutzt werden können.

Wesentliche Teile der Mikroökonomie, der allgemeinen Gleichgewichtstheorie bei Unsicherheit und der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre basieren auf dem hier kurz angedeuteten Konzept, das wir noch mit ein paar wenigen Ergänzungen verallgemeinern und vervollständigen müssen, bevor es sich mit dem Modell der strategischen Planung sinnvoll konfrontieren läßt.

Zunächst einmal ist festzuhalten, daß aus der Erstellung der Ergebnismatrix allein noch nicht bestimmt werden kann, welche Handlungsalternative vom Unternehmen gewählt werden soll. Dazu muß zusätzlich angegeben sein, wie die möglichen Ergebnisse zu bewerten sind. Man bezeichnet die explizite Formulierung eines solchen Bewertungsschemas als Zielfunktion. Ist die Ergebnismatrix um die Zielfunktion ergänzt, dann spricht man von einem vollständigen Entscheidungsmodell.<sup>2)</sup> Ganz analog muß man auch bei der strategischen Unternehmensplanung die Festlegung der Unternehmensziele als wesentliches Element des Planungsprozesses herausstellen.

Kudla<sup>3)</sup> hat in einer Umfrage bei 134 großen amerikanischen "commercial banks" die typischen Ziele und Zielausprägungen ihrer Langfristplanungen erhoben und dabei die in den Tabellen 1 und 2 angegebenen Ziele und Zielquantifizierungen ermittelt. In die Tabellen sind ausschließlich die sogenannten finanziellen Ziele eingetragen worden, die in konkreten Planungsansätzen um die nicht unmittelbar finanziell wirksamen Ziele zu ergänzen sind. Dazu zählen beispielsweise Ziele im Bereich der Personalpolitik, der Informationspolitik und der Standingpolitik, deren Wirkungen auf die finanziellen Zielgrößen nur mit großer Mühe abgeschätzt werden können. Aber auch ohne diese mittelbar finanziell wirksamen Ziele gibt die von Kudla erhobene Liste eine gute Vorstellung vom durchschnittlichen planerischen Anspruchsniveau amerikanischer Banken.

Zweitens ist darauf hinzuweisen, daß die Handlungsmöglichkeiten im Grundmodell stets so zu konstruieren sind, daß sie sich gegenseitig ausschließen, so daß also das Unternehmen genau eine der in der Entscheidungsmatrix aufgelisteten Handlungsmöglichkeiten ergreifen muß. Diese Forderung beinhaltet bei ihrer Übertragung auf Unternehmensentscheidungen, daß als Handlungsalternativen stets vollständige Unternehmenspläne, also zusammengefaßte Pläne aller betrieblichen Teilpläne angesetzt werden müssen. Da nun aber Gesamt-

Tabelle 1: Typische Zielgrößen der Banken

In der Langfristplanung der Banken berücksichtigte finanzielle Zielgrößen	Anzahl der Nennungen	Prozent
Betriebsergebnis	77	96
Eigenkapitalrendite	68	85
Gewinnwachstum	67	84
Vermögenswachstum	63	79
Marktanteil	31	39
	80	

Tabelle 2: Typische Zielquantifizierungen amerikanischer Banken

Z i e l g r ö ß e	Ausprägung
Eigenkapitalrendite	12-15 %
Betriebsergebnis	0,8-1 %
Jährliche Wachstumsrate	10-12 %
Jährliche Wachstumsrate des Gewinns pro Anteil	10-13 %
Eigenkapitalquote	7-8 %

(Quelle: Kudla 1982, S. 134)

unternehmenspläne sich aus einer unübersehbaren Vielzahl von Einzelaktionen zusammensetzen können, führt das Postulat vollständiger Unternehmenspläne leicht zu prohibitiven Informations- und Koordinationskosten, wenn keine drastische Komplexitätsreduktion bewerkstelligt werden kann.

Der Zwang zur Reduktion der in der Entscheidungsmatrix berücksichtigten Alternativen zwingt die Planungspraxis dazu, statt vollständiger Unternehmenspläne grobe Beschreibungen deutlich voneinander abhebbarer Handlungsprogramme einzelner Teilbereiche des Unternehmens als Handlungsalternativen zu betrachten. Solche Rahmenpläne einzelner Teilbereiche des Unternehmens bezeichnet man in der Planungspraxis als Strategien. Die Teilbereiche, für die Rahmenpläne erstellt werden, lassen sich nach organisatorischen, funktionalen oder marktorientierten Gesichtspunkten abgrenzen. Abbildung 2 gibt im oberen Teil eine Übersicht über diese Teilbereiche und im unteren über mögliche Strategierichtungen.

Im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung bezeichnet man jeden Teilbereich, für den ein Rahmenplan erstellt wird, als strategische Geschäftseinheit. Strategische Geschäftseinheiten sind "Einheiten, die das ganze Unternehmen (sämtliche Divisions, funktionale Ressorts sowie in- und ausländische Tochtergesellschaften und Beteiligungen) umfassen und die Aufteilung der unternehmerischen Aktivitäten in der Unternehmensspitze oder direkt unter ihr widerspiegeln. Sie können unternehmensspezifisch sehr unterschiedlich geartete Gruppierungen von Produkt-/Marktkombinationen darstellen." <sup>4)</sup>

Zur Vervollständigung des Grundkonzepts der Entscheidungstheorie ist schließlich drittens darauf aufmerksam zu machen, daß diese Theorie keine prinzipiell statischen Modelle liefert, die sich zur Behandlung mehrperiodiger Probleme nicht eignen würden. Es läßt sich vielmehr zeigen, daß das Konzept auch auf mehrperiodige Probleme übertragbar ist. Lassen Sie mich als letzten Beitrag aus meiner vielleicht etwas akademisch wirkenden Vorlesung über betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie anhand des sogenannten Entscheidungsbaums diese Übertragbarkeit andeuten.

Nehmen wir an, ein Anleger könne einen Teil seiner Mittel entweder in Aktien oder in festverzinslichen Werten anlegen. Das Ergebnis seiner Wertpapieranlage nach einem Jahr sei ausschließlich davon abhängig, ob der Marktzins

Abb. 2: Überblick über die Arten der Unternehmensstrategien

UNTERSCHIEDSKRITERIUM/ G E G E N S T A N D	B E Z E I C H N U N G
Organisatorischer Geltungsbereich	Unternehmensgesamtstrategien (corporate strategies) Geschäftsbereichsstrategien (business strategies) Funktionsbereichsstrategien (functional area strategies)
Funktion	Absatzstrategien Produktionsstrategien Forschungs- und Entwicklungsstrategien Investitionsstrategien Finanzierungsstrategien Personalstrategien
Marktsegment	Geographische Segmentierungsstrategien Demographische Segmentierungsstrategien Psychographische Segmentierungsstrategien
Sortiment	Produktstrategien Produktlinienstrategien Produktionsprogramm- strategien
Entwicklungsrichtung	Wachstumsstrategien Stabilisierungsstrategien Schrumpfungsstrategien
Marktverhalten	Angriffsstrategien (z.B. Promotionsstrategien) Verteidigungsstrategien (z.B. Imitationsstrategien)

(Quelle: Kreikebaum 1981, S. 36)

bis dahin gestiegen oder gefallen ist. Der Anleger möge seine Wertpapiere nach einem Jahr umschichten können, d.h. vorhandene Obligationen zugunsten einer Aktienanlage verkaufen oder Aktien zugunsten einer Obligationenanlage liquidieren.

In Abbildung 3 ist der Entscheidungsbaum für diese Situation unter sehr vereinfachten Annahmen eingezeichnet.<sup>5)</sup> Wie die Abbildung 3 zeigt, entschließt sich der Anleger bei den angenommenen Daten zunächst für den Kauf der Obligationen und schichtet dann nach einer Periode um, sofern der Zinssatz gestiegen ist. Bei fallenden Marktzinsen hält er dagegen den Bestand der festverzinslichen Wertpapiere bis zum Ende der zweiten Periode durch.

Die in der Abbildung 3 des Entscheidungsbaums eingezeichneten dicken Linien definieren diese Anlagepolitik des Wirtschaftssubjektes, die man auch als Anlagestrategie bezeichnet. Eine Strategie in diesem Sinne legt also genau fest, welche Entscheidung heute zu treffen ist und welche späteren Entscheidungen in Abhängigkeit von der bis dahin eingetretenen Umweltentwicklung oder in Abhängigkeit von den Entscheidungen der Konkurrenten zu treffen sind.

Strategien im Sinne eines mehrperiodigen Entscheidungskalküls lassen sich somit präzise als vollständige Unternehmenspläne zeitlich aufeinanderfolgender, von der Umweltentwicklung abhängiger Aktionen definieren. Das ist der andere Strategiebegriff, der neben dem Begriff der Strategie als Rahmenplan erwähnt werden muß. Beide Begriffe werden auch gemeinsam durchaus sinnvoll verwendet. Denn daß in der Planungspraxis diese bedingten Pläne zeitlich aufeinanderfolgender Aktionen nur Rahmenpläne sein können, versteht sich wegen des Zwangs zur Vermeidung prohibitiver Informations- und Koordinationskosten fast von selbst.

Lassen Sie mich zu beiden Strategiedefinitionen noch eine Bemerkung machen, bevor wir uns der Übertragung des entscheidungstheoretischen Ansatzes in die betriebliche Wirklichkeit zuwenden. Strategische Planung, so hört man, sei heute notwendiger als früher, weil sich die Komplexität der Umwelt und deren dynamische Veränderung erhöht habe und damit auch die Unsicherheit über die Zukunft. Das von Drucker (1969) geprägte Schlagwort des "Age of Discontinuity" steht am Beginn zahlreicher Präsentationen und Abhandlungen über



strategische Planung.

Ein Blick auf den Entscheidungsbaum der Abbildung 3 vermittelt ein schlichteres, aber zutreffenderes Bild. Das in der Abbildung vorgestellte kleine Anlagebeispiel macht deutlich, daß die Entwicklung einer Strategie auch ohne die in zahlreichen Arbeiten zur strategischen Unternehmensplanung beschworene wachsende Komplexität, ohne zunehmende Dynamik und ohne ausgeprägte Umweltturbulenzen sehr wohl erforderlich sein kann.

Die zu Beginn der Anlageperiode durchzuführende Anlageentscheidung kann nämlich nicht unabhängig von den zukünftigen Aktionen optimal festgelegt werden. Sind mit der nach einer Periode möglichen und wünschenswerten Umschichtung der Obligationen in Aktien beispielsweise Transaktionskosten verbunden, dann hängt der optimale Entscheid zu Beginn der ersten Periode auch von der nachfolgenden Entscheidung ab, so daß es erforderlich wird, die Optimalität aufeinanderfolgender Aktionen simultan zu bestimmen, also strategisch zu planen.

Die Entscheidung - um ein Beispiel aus dem Bereich der Zweigstellenpolitik zu nehmen - die Entscheidung über die aufwendige einheitliche Gestaltung aller Geschäftsstellen der Bank heute kann nicht unabhängig von der vermutlich morgen schon zu treffenden Entscheidung über den Umfang und die gegebenenfalls anstehende Reduktion des Zweigstellennetzes als Ganzes getroffen werden.

Auch die Entscheidung über das anzustrebende Gleichgewicht zwischen Wettbewerb und Kooperation in der Organisation des Zahlungsverkehrs der Kreditinstitute ist ein typisches Beispiel für eine strategische Entscheidung. Kooperation bindet die Kreditinstitute stark aneinander, macht sie verletzlich durch innovative Außenseiter und erhöht die Gefahr zusätzlicher staatlicher Regulierungen. Erst nach der Entwicklung und Bewertung der möglichen zukünftigen Abwehrstrategien gegen diese Gefahren kann die heute schon notwendige Entscheidung über den Grad der Kooperation in der Organisation des Zahlungsverkehrs wirklich optimal getroffen werden.

### C. Portfolio-Analyse und Portfolio-Planung

Damit können wir unseren Exkurs in die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie abschließen und versuchen, eine Übertragungsmöglichkeit des Ansatzes in die betriebliche Praxis zu finden. Gegen die Übertragungsmöglichkeit des Ansatzes werden in der theoretischen Diskussion erhebliche Bedenken erhoben, und auch jeder Praktiker sagt mir, daß man das gerade vorgestellte Modell der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie vergessen kann. Die hinter dem Modell stehenden Annahmen seien so wirklichkeitsfremd, daß eine praktische Verwendung und Verwertung des Modells ausgeschlossen sei. Die moderne Betriebswirtschaftslehre sei eben eine durch Formeln und abstrakte Symbole immunisierte Kunstlehre ohne praktischen Nutzen.

Ich gebe diese Kritikern nur zu einem sehr kleinen Teil recht. Ich meine nämlich, daß die Planungspraxis dann, wenn sie sinnvoll und sachgerecht plant, genau das zu verwirklichen sucht, was die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie empfiehlt. Lassen Sie mich das Instrument der Portfolio-Matrix als Exempel für diese Auffassung heranziehen und als Ergebnis einer Komplexitätsreduktion der Entscheidungsmatrix interpretieren. Damit bin ich dann auch beim Beleg meiner ersten These, daß sich nämlich die strategische Planung als Instrument zur Umsetzung zentraler entscheidungstheoretischer Grundgedanken in die betriebliche Planungspraxis verstehen läßt.

Bekanntlich sind in der Ergebnismatrix links die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens eingetragen und in der Kopfzeile die Umweltzustände, die die Ergebnisse der Handlungsalternativen beeinflussen. Im Portfolio-Modell der strategischen Planung wird diese Zweiteilung exakt beibehalten. Die Portfolio-Matrix wird nämlich durch zwei Dimensionen aufgespannt, eine Unternehmensdimension und eine Umweltdimension. Insbesondere Gälweiler hat auf diese wichtige Forderung immer wieder mit Nachdruck hingewiesen.<sup>6) 7)</sup>

Allerdings ist die Forderung, daß eine der Grunddimensionen der Portfolio-Matrix immer die innerhalb des Unternehmens liegenden strategischen Sachverhalte erfassen soll, und die andere Dimension jene, die als Umweltbedingungen außerhalb des Unternehmenseinflusses liegen, nicht leicht erfüllbar. Das zeigt ein Blick auf die in der Praxis verwendeten Portfolio-Matrizen. Aus der Fülle der in der Zwischenzeit vorgelegten Ansätze habe ich hier nur

die drei ältesten und bekanntesten herausgegriffen, nämlich

- die Marktwachstums-Marktanteils-Matrix der Boston Consulting Group in Abbildung 4,
- die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix von McKinsey & Co. in Abbildung 5 und
- die Lebenszyklus-Wettbewerbspositions-Matrix von Arthur D. Little in Abbildung 6.

Abb. 4: Die Marktwachstums-Marktanteils-Matrix

		M A R K T W A C H S T U M	
		HOCH	NIEDRIG
M A R K T A N T E I L	HOCH	<b>STARS</b> Wachstums- strategie	<b>CASH COWS</b> Gewinn- strategie
	NIEDRIG	<b>QUESTION MARKS</b> Offensiv- oder Liquidations- strategie	<b>DOGS</b> Liquidations- strategie

Abb. 5: Die Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Matrix

		M A R K T A T T R A K T I V I T Ä T		
		hoch	mittel	niedrig
R E L A T I V E W E T T B E W E R B S V O R T E I L E	hoch	(1)	(1)	(3)
	mittel	(1)	(3)	(2)
	niedrig	(3)	(2)	(2)

- (1) INVESTITIONS- UND WACHSTUMSSTRATEGIEN
- (2) ABSCHÖPFUNGS- UND DESINVESTITIONSSTRATEGIEN
- (3) SELEKTIVE STRATEGIEN

## DIMENSIONEN DER MARKTATTRAKTIVITÄT UND DER RELATIVEN WETTBEWERBSVORTEILE (STÄRKEN) DER UNTERNEHMUNG

### (1) Marktwachstum und Marktgröße

#### (2) Marktqualität

- Rentabilität der Branche (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite, Kapitalumschlag)
- Stellung im Markt-Lebenszyklus
- Spielraum für die Preispolitik
- Technologisches Niveau und Innovationspotential
- Schutzfähigkeit des technischen Know-how
- Investitionsintensität
- Wettbewerbsintensität und -struktur
- Anzahl und Struktur potentieller Abnehmer
- Verhaltensstabilität der Abnehmer
- Eintrittsbarrieren für neue Anbieter
- Anforderungen an Distribution und Service
- Variabilität der Wettbewerbsbedingungen
- Substitutionsmöglichkeiten
- u. a. m.

### (3) Energie- und Rohstoffversorgung

- Störungsanfälligkeit in der Versorgung von Energie und Rohstoffen
- Beeinträchtigung der Wirtschaftlichkeit der Produktionsprozesse durch Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise
- Existenz von alternativen Rohstoffen und Energieträgern
- u. a. m.

### (4) Umweltsituation

- Konjunkturabhängigkeit
- Inflationsauswirkungen
- Abhängigkeit von der Gesetzgebung
- Abhängigkeit von der öffentlichen Einstellung
- Risiko staatlicher Eingriffe
- Umweltbelastung
- u. a. m.

### (1) Relative Marktposition

- Marktanteil und seine Entwicklung
- Größe und Finanzkraft der Unternehmung
- Wachstumsrate der Unternehmung
- Rentabilität (Deckungsbeitrag, Umsatzrendite und Kapitalumschlag)
- Risiko (Grad der Etabliertheit im Markt)
- Marketingpotential (Image der Unternehmung und daraus resultierende Abnehmerbeziehungen, Preisvorteile aufgrund von Qualität, Lieferzeiten, Service, Technik, Sortimentsbreite usw.)
- u. a. m.

### (2) Relatives Produktionspotential (in bezug auf die erreichte oder geplante Marktposition)

#### A) Prozeßwirtschaftlichkeit

- Kostenvorteile aufgrund der Modernität der Produktionsprozesse, der Kapazitätsausnutzung, Produktionsbedingungen, Größe der Produktionseinheiten usw.
- Innovationsfähigkeit und technisches Know-how der Unternehmung
- Lizenzbeziehungen
- Anpassungsfähigkeit der Anlagen an wechselnde Marktbedingungen
- u. a. m.

#### B) Hardware

- Erhaltung der Marktanteile mit den gegenwärtigen oder in Bau befindlichen Kapazitäten
- Standortvorteile
- Steigerungspotential der Produktivität
- Umweltfreundlichkeit der Produktionsprozesse
- Lieferbedingungen, Kundendienst usw.
- u. a. m.

#### C) Energie- und Rohstoffversorgung

- Erhaltung der gegenwärtigen Marktanteile unter den voraussichtlichen Versorgungsbedingungen
- Kostensituation der Energie- und Rohstoffversorgung
- u. a. m.

### (3) Relatives Forschungs- und Entwicklungspotential

- Stand der orientierten Grundlagenforschung, angewandten Forschung, experimentellen Entwicklung und anwendungstechnischen Entwicklung im Vergleich zur Marktposition der Unternehmung
- Innovationspotential und Innovationskontinuität
- u. a. m.

### (4) Relative Qualifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter

- Professionalität und Urteilsfähigkeit, Einsatz und Kultur der Kader
- Innovationsklima
- Qualität der Führungssysteme
- Gewinnkapazität der Unternehmung, Synergien usw.
- u. a. m.

(Quelle: Hinterhuber 1980, S. 78 und 81)

N O R M S T R A T E G I E N für das  
MARKTATTRAKTIVITÄTS-WETTBEWERBSVORTEILS-PORTFOLIO

(1) INVESTITIONS- UND WACHSTUMSSTRATEGIEN

Förderung der Aktivitäten durch Investitions- und Marketingmaßnahmen trotz negativer Cash flow-Bilanz, um die erworbenen Wettbewerbsvorteile bei nachlassendem Marktwachstum nutzen zu können.

(2) ABSCHÖPFUNGS- UND DESINVESTITIONSSTRATEGIEN

Bei Geschäftsfeldern mit niedriger Marktattraktivität und geringen Wettbewerbsvorteilen wird versucht, den Cash flow mit geringstem Ressourcenaufwand zu maximieren. Kann ein positiver Cash flow nicht mehr erzielt werden, so sind die Aktivitäten schnellstens einzustellen, und ein rascher Rückzug aus dem Markt muß erfolgen.

(3) SELEKTIVE STRATEGIEN

(a) Offensivstrategien

Verbesserung der geringen Wettbewerbsvorteile durch starke Investitionstätigkeit und Kampf um Marktanteile. Wichtig ist dabei die ständige Überwachung der Liquiditätssituation, da sich ein hoher Mittelbedarf in diesem Bereich ergibt. Notfalls muß ein schneller Rückzug möglich sein.

(b) Defensivstrategien

Bei geringem Marktwachstum, aber großen Wettbewerbsvorteilen ist die Verteidigung der eigenen Position und die Erzielung hoher Cash flow-Überschüsse anzustreben. Hier muß versucht werden, die finanziellen Mittel für Strategien mit hohem Mittelbedarf zu gewinnen.

(c) Übergangsstrategien

Der Bereich mittlerer Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile ist für die Bestimmung einer konkreten strategischen Richtung besonders schwer zu handhaben, da sich hier die Geschäftsfelder befinden, die entweder in den Problembereich absinken oder durch geeignete Maßnahmen horizontal in günstigere Positionen verschoben werden können.

(Quelle: Picot 1981, S. 565 f.)

Abb. 6: Die Lebenszyklusphasen-Wettbewerbspositions-Matrix

		Lebenszyklusphase			
		Entstehung	Wachstum	Reife	Alter
WETTBEWERBSPOSITION	Dominant	Marktanteile hinzugewinnen oder mindestens halten	Position halten Anteil halten	Position halten Wachstum mit der Branche	Position halten
	Stark	Investieren um Position zu verbessern. Marktanteilgewinnung (intensiv)	– Investieren um Position zu verbessern. – Marktanteilgewinnung	Position halten Wachstum mit der Branche	Position halten oder „ernten“.
	Günstig	Selective oder volle Marktanteilgewinnung. Selective Verbesserung der Wettbewerbsposition	– Versuchsweise Position verbessern. – Selective Marktanteilgewinnung	– Minimale Investitionen zur „Erstandhaltung“ – Aufsuchen einer Nische	„Ernten“ oder stufenweise Reduzierung des Engagements
	Haltbar	Selective Verbesserung der Wettbewerbsposition	– Aufsuchung - und Erhaltung einer Nische	– Aufsuchen einer Nische oder stufenweise Reduzierung des Engagements	Stufenweise Reduzierung des Engagements oder liquidieren
	Schwach	Starke Verbesserung oder aufhören	– starke Verbesserung oder – Liquidierung	Stufenweise Reduzierung des Engagements	Liquidieren

Alle drei Matrizen liegen in unterschiedlichen, z.T. neueren Versionen vor, ohne daß ihr grundlegender Ansatz geändert worden wäre.

In der 1977 von Hedley veröffentlichten 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group wird als Umweltdimension das Marktwachstum und als Unternehmensdimension der relative Marktanteil verwendet, wobei der relative Marktanteil im Hinblick auf den stärksten Konkurrenten gemessen wird. Der relative Marktanteil ist größer als 1 beim Marktführer, also etwa 170% gegenüber dem zweitgrößten Konkurrenten, und in jedem Fall kleiner als 1 bei allen anderen Marktpartnern.

Es ist unmittelbar einleuchtend, daß man beim Marktführer in keinem Fall den Marktanteil und das Marktwachstum als voneinander unabhängige strategische Dimensionen ansehen kann, da der Marktführer ja in gewisser Weise den Markt "macht" und somit beide Dimensionen mit Hilfe seines marktpolitischen Instrumentariums bearbeitet. Aber auch bei den stärksten Konkurrenten des Marktführers wird man eine Unabhängigkeit der Wachstumsdimension von der Marktanteilsdimension kaum annehmen können. Bei Abhängigkeiten besteht aber die Gefahr, daß auf beiden Achsen der Dimensionsmatrix gleiche strategische Sachverhalte gemessen und abgebildet werden.

Es ist daher naheliegend gewesen, nach anderen Konkretisierungen der Umwelt- und Unternehmensdimensionen zu suchen, als sie durch das Marktwachstum und den relativen Marktanteil gegeben werden. Die 9-Felder-Matrix der Abbildung 5 weist als Dimensionen die Marktattraktivität und die relativen Wettbewerbsvorteile auf, zwei Dimensionen, die der Unabhängigkeitsforderung schon eher zu entsprechen scheinen. Ein Blick auf die Teildimensionen der Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsvorteile der Unternehmung zeigt aber, daß auch dieses Konzept im Hinblick auf eine scharfe Trennung der Unternehmens- von der Umweltdimension Schwächen aufweist.<sup>8)</sup> Ähnliche Bedenken lassen sich gegen die Lebenszyklusphasen-Wettbewerbspositions-Matrix anführen.

Portfolio-Dimensionen weisen also, wenn sie konkretisiert sind, immer gewisse Unschärfen und Überschneidungen auf. Das sollte man auch bei Überlegungen im Auge behalten, die Portfolio-Analyse für die strategische Bankplanung fruchtbar zu machen.

Damit können wir auf die 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group zurückkommen. Abbildung 4 zeigt diese Matrix und die berühmte Vierteilung der Erfolgsobjekte der Unternehmen, die die Portfolio-Analyse in den letzten Jahren so ungemein populär gemacht hat.

Stars, deren Märkte sich durch hohes Wachstum auszeichnen und bei denen gleichzeitig der Marktanteil des Unternehmens hoch ist, sind Geschäftsfelder mit hohen Gewinnen. Im allgemeinen erfordern sie immense Investitionen, die aber wegen der günstigen Gewinnsituation im wesentlichen selbstfinanziert werden können, so daß der Netto Cash flow der Geschäftseinheit in etwa ausgeglichen sein dürfte. Läßt das Marktwachstum nach, dann entfällt der Zwang zu hohen Investitionen und die Stars werden zu Cash Kühen.

Diese Cash Kühe zeichnen sich durch hohe Marktanteile bei geringem Marktwachstum aus. Der hohe Marktanteil bewirkt niedrige Durchschnittskosten bei der Produkterstellung, so daß sowohl hohe Gewinne als auch hohe Cash flows erwirtschaftet werden. Die Cash Kühe sind es, die nach Ansicht der Portfolio-Theoretiker die Dividende eines Unternehmens erwirtschaften, die die "overhead"-Kosten verdienen und im allgemeinen auch die Investitionsmittel für die anderen Geschäftsbereiche aufbringen müssen: Unternehmen leben nach Ansicht der Portfolio-Theoretiker von ihren Cash Kühen.

Den Kontrast zu den Cash Kühen bilden die armen Hunde: Der niedrige Marktanteil bewirkt Verluste oder nur spärliche Gewinne, und da das Marktwachstum gering ist, wird es für das Unternehmen schwer oder schier unmöglich sein, diese Position zu verbessern. Erfordert der arme Hund ständig mehr finanzielle Mittel als er im Durchschnitt einspielt, dann stellt er eine sogenannte Cash Falle dar.<sup>9)</sup> Die Unternehmen müssen sich bemühen, die Anzahl der armen Hunde im Griff zu behalten, weil sonst ihre Liquiditätssituation auf Unternehmensebene angegriffen werden kann.

Die Fragezeichen schließlich, die sich durch hohes Wachstum und geringen Marktanteil auszeichnen, markieren im Hinblick auf die Unternehmensliquidität die ungünstigste Situation. Wegen des hohen Marktwachstums sind nämlich die Investitionserfordernisse sehr groß und andererseits sind die Liquiditätsbeiträge der Geschäftseinheiten gering, da die jeweiligen Marktanteile und damit die Gewinne gering sind. Wird an den Fragezeichen nichts

getan, dann werden die entsprechenden Geschäftseinheiten zu armen Hunden. Da das Marktwachstum aber hoch ist, sollte es nicht zu schwer fallen, den Marktanteil zu steigern, so daß aus dem Nachwuchs ein Star werden kann.

Soweit die Philosophie der 4-Felder-Marktwachstums-Marktanteils-Matrix, die wir hier nur kurz andeuten konnten. Wir müssen darauf verzichten, ihre empirischen Grundlagen und die umfangreiche Interpretation des Ansatzes aus-zudiskutieren.<sup>10)</sup> Wir müssen auch aus Zeitgründen darauf verzichten, die beiden in den Abbildungen 5 und 6 zum Vergleich angeführten Portfolio-Ma-trizen zu erläutern. Unterschiedliche Felderzahlen und unterschiedliche Achsenbezeichnungen (Dimensionen) führen zu einer Vielzahl von Ansätzen, die man ohne weiteres um eigene Matrixideen erweitern kann. Mauthe und Roventa<sup>11)</sup> haben einen Überblick über die wichtigsten Portfolio-Methoden gegeben, auf den ich an dieser Stelle der Kürze wegen verweisen kann.

Untersucht und überblickt man die Portfolio-Modelle der Abbildungen 4,5 und 6, aber ebenso alle weiteren abgewandelten oder neu konzipierten Modelle, so kommt man zu dem Ergebnis, daß sie auf einem gemeinsamen Kanon von Grund-prämissen aufbauen, den ich hier in vier Annahmen zusammenfassen und anhand der nun schon etwas bekannten Marktanteils-Marktwachstums-Matrix erläutern will:

1. Unternehmen lassen sich in voneinander unabhängige strategische Geschäfts-einheiten zerlegen, deren Aktivitäten in einem weitgehend unternehmens-externen Marktsegment stattfinden. Voraussetzung einer solchen Zerlegungs-möglichkeit ist, daß (möglichst) keine produktions- oder absatzmäßigen Interdependenzen zwischen den strategischen Geschäftseinheiten bestehen.
2. Eine Geschäftseinheit, die an ihrem Markt als Marktführer auftritt, er-zieht im Vergleich zu ihren Wettbewerbern den höchsten Gewinn. Im Modell der 4-Felder-Matrix impliziert die Annahme der Gültigkeit der Erfahrungs-kurve, daß die Geschäftseinheit mit dem höchsten kumulativen Output die niedrigsten Kosten und die höchsten Gewinne hat.
3. Den Unternehmen stehen nur begrenzte finanzielle Ressourcen zur Verfü-gung. Das Portfolioplanungsproblem stellt sich dar als Investitionsplanungs-problem bei Kapitalrationierung. Die Kapitalrationierung ist für die Inter-

dependenz der betrieblichen Investitionsstrategien verantwortlich. Die Forderung nach einem ausgeglichenen Cash flow des Gesamtportfolios besagt, daß finanzielle Ressourcen, die zum Ausbau der einen Geschäftseinheit benötigt werden, durch andere Geschäftseinheiten verdient werden müssen.

4. Mit der Durchführung der Investitionstrategien ist kein besonderes Risiko verbunden, d.h. unter Risikogesichtspunkten sind die Entwicklungsrichtungen der verschiedenen Geschäftsfelder völlig gleichwertig zu beurteilen.

Grob zusammengefaßt kann man somit das Portfolio-Modell der strategischen Planung als heuristisches Investitionsplanungsmodell bei Sicherheit und Kapitalrationierung kennzeichnen. Es ist sehr fraglich, ob das mit diesem Modell definierte Problem für die langfristige Entwicklung von Industrieunternehmen oder von Kreditinstituten überhaupt relevant ist.<sup>12)</sup> Neigt man entgegen der Auffassung, daß das Geld der Strategie folgt ("money follows strategy"), dazu, die Relevanz zu bejahen, dann ist festzustellen, daß seit den Arbeiten von Albach (1962) und Hax (1964) formale Lösungen des Kapitalrationierungsproblems vorliegen, deren Rationalität im einzelnen nachgewiesen werden kann. Die generelle Rationalität der von den Portfolio-Modellen empfohlenen Normstrategien läßt sich dagegen keineswegs nachweisen.

Darüber hinaus zeigt ein Vergleich der Portfolio-Modelle mit dem Grundansatz der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie, daß die Vielzahl der Umweltzustände zu einer einzigen sicheren Größe degeneriert ist, so daß also der aus der Theorie des optimalen Wertpapierportefeuilles stammende Gedanke des Risikoausgleichs im Portfolio-Modell der strategischen Planung keine Entsprechung finden kann. Und dies gilt, obwohl die Portfolio Selection Theorie bei der Konzeption des Portfolio-Modells der strategischen Planung durchaus Pate gestanden hat.

Die Frage, die sich hier aufdrängt, lautet, warum ein theoretisch längst gelöstes Problem von zweifelhafter betriebswirtschaftlicher Bedeutung heute neu und mit Vehemenz diskutiert werden muß und warum immer wieder neue oder verfeinerte Ansätze zur Lösung des Problems in der Praxis mit Erfolg propagiert und angewendet werden. Ich denke, daß der wesentliche Grund für den Siegeszug der Portfolio-Modelle in der strategischen Planung darin besteht,

daß dieser Ansatz im Gegensatz zum Grundmodell der Entscheidungstheorie extrem kommunikationsfreundlich und anregend und somit auch dann anwendbar ist, wenn an den Strategieformulierungen und Strategiefestlegungen in einem Unternehmen zahlreiche Organisationsmitglieder teilhaben. Daß dann die Lösung im strengen betriebswirtschaftlichen Sinn nicht exakt ist, stellt sich als zweitrangiges Problem dar. Normstrategien können diskutiert und in Frage gestellt werden ebenso wie die grundlegenden Identifikationsobjekte der Portfolio-Matrix, die strategischen Geschäftsfelder.

Damit kann ich meine zweite These als belegt betrachten, daß nämlich die langfristige Unternehmenssteuerung individuelle Lösungsansätze zur Bewältigung der Planungskomplexität erfordert, und daß für diese im einzelnen Unternehmen zu erarbeitenden Lösungsansätze die theoretisch und praktisch orientierte betriebswirtschaftliche Forschung nur Denkanstöße geben kann.

#### D. Entwicklungstendenzen

Schließlich ist noch die letzte These zu belegen, daß nämlich die Weiterentwicklung der strategischen Unternehmensplanung durch die explizite Berücksichtigung von Erkenntnissen der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie gekennzeichnet sein wird, und daß darüber hinaus auch der Bedarf an qualitativer strategischer Planung zunehmen wird. Beide Behauptungen sind natürlich spekulativ. Ich meine aber, daß für beide Behauptungen gute Gründe sprechen.

Die für die praktische Anwendung wesentliche Schwäche der Entscheidungsmatrix, die im Portfolio-Modell der strategischen Planung behoben wird, besteht im Aggregationsgrad der als Handlungsalternativen zu definierenden vollständigen Unternehmenspläne, in die alle Funktions- oder Bereichspläne des Unternehmens eingeflossen sind, ohne daß die Ergebnisbeiträge einzelner Geschäftsbereichsstrategien aufgeschlüsselt sichtbar wären. Schon bei mittelgroßen Unternehmen wird man eine Anzahl vollständiger Unternehmenspläne, die als echte Alternativen dem Management einen Entscheidungsspielraum verschaffen sollen, nur noch mittels aufwendiger Simulationsverfahren generieren können. Das "Simulieren", das in der Betriebswirtschaftslehre bekannt-

lich keineswegs als Vortäuschen einer Krankheit verstanden werden darf, ist ein mathematisch-experimentelles Berechnungsverfahren, das bereits 1973 von Fuchs<sup>13)</sup> und 1974 von Mundt<sup>14)</sup> zur Projektion der Entwicklung einzelner Bestands- und Stromgrößen der Banken herangezogen wurde. Lammerskitten und Franke<sup>15)</sup> haben dann die Simulationstechnik auch für die strategische Bankplanung verwendet. Ihr 1976 erschienener Beitrag über "Aufbau und Funktionsweise eines Simulationsmodells für die strategische Planung in Bankbetrieben" zielt darauf ab, brauchbare Aussagen über die zukünftige Rentabilität und das Eigenkapital einer Bank bei alternativen Wachstums- und Geschäftsstrukturstrategien zu gewinnen.

Die Beiträge zur Simulation im Bankbereich machen deutlich, daß diese Technik für bestimmte Fragestellungen, die im Bereich der Finanz- und Bilanzplanung liegen oder den Übergang zur Budgetierung markieren, sinnvoll eingesetzt werden kann. Für eine kreative strategische Planung, die die Produkt-Markt-Chancen und Risiken des bankbetrieblichen Leistungsprogramms in den Vordergrund ihrer Überlegungen stellt, ist die Simulation dagegen kein geeignetes Verfahren.

Um die Produkt-Markt-Chancen und Risiken der einzelnen Bestandteile des Leistungsprogramms einer Bank beurteilen zu können, sind weniger hoch aggregierte Daten und Datenzusammenstellungen erforderlich. Die Portfolio-Analyse hat gezeigt, daß die strategischen Geschäftsfelder jene Einheiten sind, für die solche weniger hoch aggregierten Daten auch im Hinblick auf Führungs- und Kontrollaspekte in gewisser Weise optimal bereitgestellt werden können.

Abbildung 7 zeigt beispielhaft die Möglichkeiten der Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten bei einer Bank auf. Strategien sind für jede Geschäftseinheit zu entwickeln, also etwa Strategien im Kreditgeschäft für Firmenkunden der Region I oder Strategien für das Geschäft mit den Privatkunden, die bei der Bank nur ein einziges Konto führen. Die Marktsegmentierung der Bank kann natürlich zu einer ganz anderen Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten zwingen als sie in Abbildung 7 dargestellt ist. Das Tableau soll nur deutlich machen, daß strategische Geschäftseinheiten die nach Produkten und Märkten zugleich gebildeten Basiselemente der strategischen Planung darstellen.

Abb. 7: Ein Beispiel zur Abgrenzung der strategischen Geschäftseinheiten

ZIEL-GRUPPEN LEISTUNGS-PROGRAMM	Privatkunden mit einem mehreren Konto Konten		Firmenkunden nach Regionen I II III			Kredit- institute	
	<u>GELDANLAGEN bei der Bank</u> Sichtgelder Termingelder Spargelder Bankobligationen						
<u>Vermittelte u. verwaltete GELDANLAGEN</u> Edelmetalle Effekten Beteiligungen							
<u>FINANZIERUNGEN durch die Bank</u> Realkredite Programmkredite Kontokorrentkredite Sonstige Kredite							
<u>Vermittelte und verwalt. FINANZIERUNGEN</u> Kreditlinien Exportkredite Treuhandkredite Eurokredite Effektenemission							
<u>ZAHLUNGSVERKEHR</u> Inland Ausland							
<u>BERATUNG und SERVICELEISTUNGEN</u>							

Prozessschritte der Szenario-Technik  ANALYSE-PHASE  PROGNOSE-PHASE  SYNTHESE-PHASE	1 Problemdefinition											
	2 Beschreibung des Problemfelds											
	3 Beschreibung des Problemumfelds											
	4 gesamtes Untersuchungsfeld											
	5 Auswahl der Annahmen über voraussehbare Entwicklungen											
	6 Erstellen von Präzzenarien											
	7 Entwicklung von Entscheidungskriterien											
	8 Identifikation überraschender Ereignisse											
	9 Erstellung von Szenarien											
	Strukturierungsmethoden	Grafik morphologischer Kasten morphologische Matrix progressive Abstraktion Strukturierungsbaum Relevanzbaum	Beschreibende Methoden	Grafik Profilardarstellung Tabellen	Datengewinnungsmethoden	Literaturrecherche Befragungen Experten-Delphi	Ideenfindungsmethoden	Brainstorming Brainwriting Ideen-Delphi Check-Listen Hypothesen-Matrix	Prognosemethoden	Prognose-Delphi q Korrelationsrechnung q Trendextrapolation q Cross-Impact-Analyse q Cross-Support-Matrix q Risiko-Analyse	Bewertungsmethoden	q Cross-Impact-Analyse q Scoring-Verfahren q Cross-Support-Matrix

(Quelle: S. 38) Lehmann



Einsatz von Methoden der betreffenden Kategorie  
Hauptanwendung der oben aufgeführten Methoden

q = quantitative Methoden

Damit kommen wir zur anderen Schwäche der Entscheidungsmatrix, die ihrer praktischen Nutzbarkeit entgegensteht. Ich meine den Abstraktionsgrad der ergebnisrelevanten Umweltzustände, der eine Identifikations- und Kommunikationsmöglichkeit im Unternehmen weitgehend verhindert. Vom Portfolio-Modell können wir keine Hilfestellung bei der Suche nach einer praktischen Möglichkeit der Umweltzustandsbeschreibung erwarten: Das Portfolio-Modell behebt nicht die Schwäche der Ergebnismatrix, es definiert sie weg. Alle Umweltzustände werden zu einem einzigen Zustand zusammengestrichen und damit das mit den verschiedenen Strategien verbundene Risiko künstlich eliminiert.

Mir scheint dies ein Mangel der Portfolio-Modelle zu sein, der insbesondere für die strategische Bankplanung dringend behoben werden muß.

Eine realistische Möglichkeit zur Behebung des Mangels bieten die sogenannten Szenario-Techniken, wie sie beispielsweise in dem Buch von Kahn und Wiener beschrieben sind.<sup>16)</sup>

Szenarien stellen hypothetische Ereignisfolgen dar, mit deren Hilfe weniger die Zukunft vorhergesagt, als mit denen vielmehr versucht werden soll, den Weg einer Entwicklung systematisch zu analysieren, indem die logische Reihenfolge von Ereignissen dargestellt wird. "Durch die Beschreibung von denkbaren zukünftigen Situationen soll mit Hilfe der Szenario-Technik der Fortgang der Entwicklung analysiert und systematisiert werden, so daß für Strukturbrüche und Probleme, die Diskontinuität für die Zukunft bedeuten können, frühzeitig entsprechende Strategien zur Erreichung der langfristigen Ziele entwickelt werden können."<sup>17)</sup> Für die einzelnen Phasen der Erstellung von Szenarien bieten sich verschiedenartige Methoden an. Abbildung 8 soll einen Eindruck von der Vielfalt qualitativer und quantitativer Verfahren vermitteln, die sich bei einer Anwendung der Szenario-Technik anbieten.

Die Szenario-Technik läßt sich m.E. in zweierlei Hinsicht für die strategische Bankplanung fruchtbar machen.

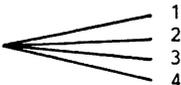
Erstens kann das Szenario-Writing dezentral auf der Ebene der strategischen Geschäftseinheiten erfolgen. Als Ergebnis dieser Studien können alternative Strategien des Geschäftsbereichs, also beispielsweise aggressive, defensive, gegebenenfalls auch Rückzugsstrategien entworfen werden. Darüber hinaus

liegt es aber auch nahe, solche Szenario-Studien zum Anlaß einer Frühwarn-information an das Management der Bank zu nehmen.

Zweitens kann das Szenario-Writing zentral erfolgen, d.h. die Geschäftsleitung gibt alternative Entwürfe der Umweltentwicklung vor. Ein Szenario enthält dabei Bestandteile, die für das gesamte Kreditinstitut relevant sind (beispielsweise gesamtwirtschaftliche Daten oder Daten über die Konkurrenz) und solche, die nur für eine oder mehrere strategische Geschäftseinheiten relevant sind (z.B. Zinsprognosen oder geschätzte Trends im Marktvolumen). Die strategischen Geschäftseinheiten haben für die alternativ vorgegebenen Szenarien Strategien zu entwickeln und deren Ergebnisbeiträge abzuschätzen.

Als Ergebnis der Datenzusammenstellungen aus allen Geschäftseinheiten erhält man eine Ergebnismatrix, wie sie in der Abbildung 9 dargestellt ist.

Abb. 9: Die Ergebnismatrix auf der Basis strategischer Geschäftseinheiten

Strategische Geschäfts- einheiten	Strategien	S z e n a r i e n		
		S <sub>1</sub> pessimistische Entwicklung	S <sub>2</sub> mittlere Entwicklung	S <sub>3</sub> optimistische Entwicklung
I				
II				
III				
IV				
		Szenarioabhängige Ergebnisbeiträge der strategischen Geschäfts- einheiten		

Diese Ergebnismatrix ähnelt formal der Ergebnismatrix des Grundmodells der Entscheidungstheorie, vermeidet aber deren eine praktische Verwertbarkeit beschränkenden Mängel. Andererseits wäre sie durchaus auch für mehrstufige Probleme, wie sie im Entscheidungsbaum der Abbildung 3 zum Ausdruck kommen, ergänzbar.

Selbstverständlich kann man aus der Ergebnismatrix der Abbildung 9 noch nicht ablesen, welche Strategien die einzelnen Geschäftseinheiten verfolgen sollen. Die Ergebnismatrix kann aber Ausgangspunkt der modellgestützten Bestimmung einer gesamtunternehmensbezogenen Strategie sein, für die noch zusätzliche Informationen über mögliche Strategieinterdependenzen benötigt werden.

Grasberger<sup>18)</sup> und Felzmann<sup>19)</sup> haben aufbauend auf den Arbeiten von Hanssmann<sup>20)</sup> für ein Automobil-Unternehmen und für Fichtel & Sachs computergestützte Modelle zur Unterstützung der strategischen Planung auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten entwickelt, die die Anwendungsmöglichkeiten und Vorzüge, aber auch die Probleme eines solchen Ansatzes aufzeigen können.

Es bleibt abzuwarten, ob überhaupt und gegebenenfalls wann sich auch die strategische Bankplanung modellgestützter Verfahren unterstützend bedienen will. Ich renne offene Türen ein, wenn ich sage, daß die Abneigung der Banken gegen quantitative Planungstechniken immer noch sehr hoch ist. Unabhängig davon aber, ob man diese Auffassung teilt oder zu einer optimistischeren Version neigt, ist die dritte anfangs formulierte These meines Referates nun belegt, daß nämlich die Weiterentwicklung der strategischen Unternehmensplanung durch die explizite Berücksichtigung von Erkenntnissen und Techniken der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie gekennzeichnet sein wird.

Fußnoten:

- 1) Das Argument läßt sich natürlich umkehren, ohne daß seine Beweiskraft zunimmt. Daher läßt sich aus den vielzitierten Einzelbeispielen des Erfolgs strategischer Planungen etwa bei General Electric, Texas Instruments oder IBM nicht auf eine generelle Möglichkeit der Erfolgssteigerung durch Einführung einer strategischen Planung schließen.
- 2) H. Laux, Entscheidungstheorie. Grundlagen, Berlin-Heidelberg-New York 1982, S. 32 f.
- 3) R.J. Kudla, The Current Practice of Bank Long-Range Planning, Long Range Planning (1982), No. 3, S. 132 ff.
- 4) H. Henzler, Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von Strategischer Planung in Organisation, ZfB (1978), S. 913.
- 5) Die vereinfachenden Annahmen sind im wesentlichen folgende:
  1. Es gibt nur jeweils zwei Alternativen in den Zeitpunkten 1 und 2, d.h. der Anleger kann entweder Aktien oder Obligationen kaufen.
  2. Die Umweltentwicklung läßt sich durch die Angabe des herrschenden Zinsniveaus am Kapitalmarkt für das Entscheidungsproblem vollständig beschreiben.
  3. Das Ergebnis der Anlagepolitik wird einwertig am Ende der zweiten Periode festgestellt, d.h. zwischenzeitliche Entnahmen sind nicht beabsichtigt.Eine Aufhebung dieser vereinfachenden Annahmen wäre durchaus möglich, würde aber in jedem Fall auf Kosten der grafischen Anschaulichkeit gehen.
- 6) Gälweiler (1980, S.183) weist darauf hin, "daß die Ordnungsstruktur der Portfolio-Matrix sich an zwei Dimensionen orientiert, in denen die Summe aller vorkommenden strategischen Probleme in zwei Gruppen hochverdichtet ist. Unabhängig davon, ob beide Ordinaten mit einer relativ einfachen Meßgröße (z.B. Marktwachstum und Marktanteilsposition) oder mit komplexeren Bezeichnungen versehen werden (Marktattraktivität, Unternehmensposition etc.), in allen Fällen bringt die eine Dimension alle außerhalb der Unternehmung liegenden strategisch relevanten Sachverhalte zum Ausdruck und die andere Dimension einen Sachverhalt, der die gesamt-hafte Bewertung der Position einer Unternehmungsaktivität in ihrer unmittelbaren Gegenüberstellung mit den dafür wesentlichen externen Umweltgegebenheiten kennzeichnet."
- 7) Die Komplexitätsreduktion besteht auch darin, daß in der Portfolio-Matrix nicht mehr explizit die Ergebnisse der Handlungsalternativen, wohl aber das geschätzte Volumen des Liquiditätsbeitrages der Geschäftseinheiten angegeben wird.
- 8) Eine ausführliche Anwendung des Marktattraktivitäts-/Wettbewerbsvorteilsportfolios auf die strategische Bankplanung findet man bei G. Tanew-Iliitschew, Portfolio-Analyse als Instrument strategischen Bankmanagements, Österreichisches Bank-Archiv (1982), S. 133 ff.

- 9) Vgl. The Boston Consulting Group, Cash-Fallen, Perspektiven 6, München 1972/1976.
- 10) Vgl. z.B. Lange (1981) und die dort zitierte Literatur.
- 11) K.D. Mauthe und P. Roventa, Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, Zeitschrift für Organisation (1982), S. 191 ff.
- 12) H. Koch geht im Gegensatz zu der hier vertretenen Auffassung von der betriebswirtschaftlichen Relevanz des Problems aus und kritisiert die Portfolio-Matrix, weil sie dem Kriterium der finanziellen Ausgewogenheit des Absatzprogramms nicht in hinreichendem Maß Rechnung trägt. Vgl. H. Koch, Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, ZfbF (1979), S. 145 ff., hier S. 152.
- 13) K.D. Fuchs, Simulation und Time Sharing in Kreditinstituten, in H. Schneider und K. Fuchs (Hrsg.), Management im Kreditwesen, Wien 1973, S. 57 ff.
- 14) E. Mundt, Die Projektion der Entwicklung des Gewinn- und Eigenkapitalbedarfs einer wachsenden Aktienbank mittels Simulation, Diss. München 1974.
- 15) P. Lammerskitten und A. Franke, Aufbau und Funktionsweise eines Simulationsmodells für die strategische Planung in Bankbetrieben, in: J. Baetge (Hrsg.), Systemtheorie und sozio-ökonomische Anwendungen, Berlin 1976, S. 267 ff.
- 16) Kahn, H. und Wiener, A.J.; Ihr werdet es erleben, Voraussagen der Wissenschaft bis zum Jahre 2000, Wien-München-Zürich 1968.
- 17) F. Lehnen, Die Versorgung der Bundesrepublik Deutschland mit mineralischen Rohstoffen und ihre Bedeutung für die Unternehmenspolitik, Bonn 1978, S. 31.
- 18) H. Grasberger, Strategische Unternehmensplanung mit Hilfe strategischer Geschäftseinheiten am Beispiel eines Automobilunternehmens: Konzeption eines modellgestützten Planungssystems, Diss. München 1981.
- 19) H. Felzmann, Ein Modell zur Unterstützung der strategischen Planung auf der Basis strategischer Geschäftseinheiten, Gelsenkirchen 1982.
- 20) F. Hanssmann, Jenseits von Portfolio, Wirtschaftswoche (1981), Nr. 14, S. 52 ff; derselbe, Quantitative Betriebswirtschaftslehre, München-Wien 1982.

Literatur zur strategischen Bank- und Unternehmensplanung

- Ackhoff, R.L.: Unternehmensplanung, München und Wien 1972
- Agthe, K.: Strategie und Wachstum der Unternehmung. Praxis der langfristigen Planung, Baden-Baden und Bad Homburg v.d.H. 1972
- Agthe, K.: Aktuelle Planungsprobleme eines internationalen Unternehmens, ZfbF 28 (1976), S. 352-361
- Albach, H.: Investition und Liquidität, Wiesbaden 1962
- Albach, H.: Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, ZfB 48 (1978), S. 702-715
- Altenhoff, N.R.: Putting Bank Strategic Planning to Work, The Bankers Magazine 161 (Summer 1978), S. 74-79
- Andrae, M. und de Bodinat, H.: Moderne Methoden der strategischen Analyse, Harvard Manager (1981), Heft 1, S. 20-31
- Ansoff, H.I.: Strategic Management, London und Basingstoke 1979
- Ansoff, H.I., Declerck, R.P. und Hayes, R.L.: From Strategic Planning to Strategic Management, in: Ansoff, H.I., Declerck, R.P. und Hayes, R.L. (Hrsg.), From Strategic Planning to Strategic Management, London e.a. 1976, S. 39-78
- Arbeitskreis "Langfristige Unternehmensplanung" der Schmalenbach-Gesellschaft: Strategische Planung, ZfbF 29 (1977), S. 1-20
- Arbeitskreis "Planung in Banken" der Schmalenbach-Gesellschaft: Thesen zum "Verkauf" der Planung in einer Bank, Die Bank (1981), S. 63-67
- Ballwieser, W.: Unternehmensbewertung und Komplexitätsreduktion, Habilitationsschrift, Frankfurt a.M. 1981
- Bamberger, I.: Theoretische Grundlagen strategischer Entscheidungen, WiSt 10 (1981), S. 97-104
- Berschin, H.H.: Wie entwickle ich eine Unternehmensstrategie? Portfolio-Analyse und Portfolio-Planung, Wiesbaden 1982
- Bokhari, M.T.: Möglichkeiten des Einsatzes der Portfolio-Analyse als strategisches Planungsinstrument in Kreditinstituten, Dipl.-Arbeit, Frankfurt am Main 1981
- Boston Consulting Group: Perspektiven, diverse Ausgaben, München 1968-1982
- Bowman, E.H.: A Risk/Return Paradox for Strategic Management, Sloan Management Review 21 (1980) No. 3, S. 17-31
- Bryan, L.L. und Waite, D.C.: Building a More Effective Banking System - Without Financial Chaos, American Banker, 14. Sept. 1981, S. 21-31
- Baron, R.: New-Game Strategies, The McKinsey Quarterly Spring (1981), S. 24-40

- Buchinger, G.: Strategisches Management mit Unternehmensmodellen, Österreichisches Bank-Archiv 29 (1981), S. 238-255
- Bühlmann, H., Loeffel, H. und Nievergelt, E.: Entscheidung- und Spieltheorie. Ein Lehrbuch für Wirtschaftswissenschaftler, Berlin-Heidelberg-New York 1975
- Büschgen, H.E.: Planabweichung und Planrevision im Rahmen der strategischen Planung bei Banken, ZfB Ergänzungsheft 1/1979, S. 99-111
- Büschgen, H.E.: Bank-Unternehmensführung, Frankfurt a.M. 1981
- Büschgen, H.E.: Banken im sich verändernden Umfeld, ZfB 52 (1982), S. 3-26
- Büschgen, H.E. und Böhner, W.: Controlling in Universalbanken, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 34 (1982), S. 193-207
- Camillus, J.C. und Grant, J.H.: Operational Planning: The Integration of Programming and Budgeting, Academy of Management Review 5 (1980), S. 369-379
- Carter, E.E. und Cohen, K.J.: Portfolio Aspects of Strategic Planning, Journal of Business Policy 2 (1972), No. 4, S. 8-30
- Chandler, A.D.: Strategy and Structure, Cambridge, Mass. 1962
- Coate, M.B.: The Boston Consulting Group's Strategic Portfolio Planning Model: An Economic Analysis, Diss. Duke University 1980
- Cohen, K.J. und Cyert, R.M.: Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring, Journal of Business 46 (1973), S. 349-367
- Compton, E.N.: Bank Planning: A Status Report, The Bankers Magazine 132 (1982), S. 71-75
- Crawley, F.W.: Competition in Retail Banking, Long Range Planning 15 (1982), No. 3, S. 71-79
- Davis, S.I.: Why Strategic Planning in the Key to Eurobanking, in: Euromoney (1980), No. 8, S. 86 u. 89
- Dornemann, M.: Strategische Gesamtplanung - Lösungskonzept in der Praxis, in: Plötzeneder, H.D. (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart e.a. 1977, S. 55-81
- Drucker, P.F.: The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society, New York 1969
- Dunst, K.H.: Portfolio Management - Konzeption für die strategische Unternehmensplanung, Berlin und New York 1979
- Ebskamp, K.: Strategische Planung in der Praxis, ZfbF-Kontaktstudium 31 (1979), S. 11-20
- Engleiter, H.-J.: Die Portfolio-Technik als Instrument der strategischen Planung, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 33 (1981), S. 407-420
- Felzmann, H.: Ein Modell zur Unterstützung der strategischen Planung auf der Ebene strategischer Geschäftseinheiten, Gelsenkirchen 1982

- Feyl, W.: Unternehmensplanung im Bankbetrieb. Möglichkeiten und Grenzen, Österreichisches Bank-Archiv 26 (1978), S. 398-409
- Franke, K.-H.: Wachstumsplanung in Kreditinstituten. Ein entscheidungsorientierter Beitrag zur langfristigen Planung der Kreditbank, Berlin 1978
- Frohman, A.L. und Bitondo, D.: Coordinating Business Strategy and Technical Planning, Long Range Planning 14 (1981), No.6, S. 58-67
- Fuchs, K.D.: Simulation und Time-Sharing in Kreditinstituten, in: Schneider, W. und Fuchs, K. (Hrsg.), Management im Kreditwesen, Wien 1973, S. 57-76
- Gabele, E.: Kritik einer Strategie, Wirtschaftswoche (1980), Nr. 45, S.62-69
- Gabele, E.: Die Leistungsfähigkeit der Portfolio-Analyse für die strategische Unternehmensführung, in: Rühli, E. und Thommen, J.-P. (Hrsg.), Unternehmensführung aus finanz- und bankwirtschaftlicher Sicht, Stuttgart 1981, S. 45-61
- Gälweiler, A.: Unternehmensplanung. Grundlagen und Praxis, Frankfurt und New York 1974
- Gälweiler, A.: Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung, Angewandte Planung 1 (1977), S. 95-106
- Gälweiler, A.: Portfolio-Management. Produkt/Markt-Strategien als Voraussetzung, Zeitschrift für Organisation 49 (1980), S. 183-190
- Gaitanides, M.: Produktportfoliomanagement und Planungsrechnung bei dezentraler Organisationsstruktur, Die Unternehmung 34 (1980), S.67-83
- Garda, R.A.: A Strategic Approach to Market Segmentation, The McKinsey Quarterly, Autumn (1981), S. 16-29
- Gentes, H.: Unternehmensplanung in der Bank - ein Beispiel, Bankinformation (1980), Heft 1, S. 26-28
- Gerl, K. und Roventa, P.: Strategische Geschäftseinheiten - Perspektiven aus der Sicht des Strategischen Managements, ZfbF 33 (1981), S. 843-858
- Gluck, F.W., Kaufmann, St.P. und Walleck, A.St.: Strategic Management for Competitive Advantage, Harvard Business Review, July-August (1980), S. 154-161
- Grasberger, H.: Strategische Unternehmensplanung mit Hilfe strategischer Geschäftseinheiten am Beispiel eines Automobilunternehmens. Konzeption eines modellgestützten strategischen Planungssystems, Diss. München 1981
- Grimm, U.: Die Analyse strategischer Faktoren als Grundlage der strategischen Unternehmensplanung, Diss., Frankfurt am Main 1981
- Grochla, E. und Szyperski, N. (Hrsg.): Modell- und computergestützte Unternehmensplanung, Wiesbaden 1973
- Grünewald, H.-G.: Erfahrungen beim Einsatz strategischer Analysehilfen in der Unternehmenspraxis, Die Betriebswirtschaft 39 (1979), S.107-117
- Hahn, D.: Zweck und Standort des Portfolio-Konzeptes in der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg-Wien 1980, S. 114-134

- Hahn, O.: Die Führung des Bankbetriebes. Eine Einführung in die Geschäftsbank-Politik, Stuttgart e.a. 1977
- Hanssmann, F.: Jenseits von Portfolio, Wirtschaftswoche (1981), Nr. 14, S. 52-56
- Hanssmann, F.: Quantitative Betriebswirtschaftslehre, München-Wien 1982
- Hanssmann, F.: Strategische Planung und quantitative Modellierung. Eine kritische Untersuchung, OR Spektrum 4 (1982), S. 27-33
- Haspeslagh, P.: Portfolio Planning: Uses and Limits, Harvard Business Review, Jan.-Febr. (1982), S. 58-73
- Hayes, R.H. and Garvin, D.A.: Managing as if Tomorrow Mattered, Harvard Business Review, May-June (1982), S. 70-79
- Hax, H.: Investitions- und Finanzplanung mit Hilfe der linearen Programmierung, ZfbF 16 (1964), S. 430-446
- Hax, H.: Investitionstheorie, 4. Aufl., Würzburg-Wien 1979
- Hedley, B.: Strategy and the "Business Portfolio", Long Range Planning 10 (1977), S. 9-15
- Hein, M.: Einführung in die Bankbetriebslehre, München 1981
- Henderson, B.D.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie, Frankfurt-New York 1974
- Henzler, H.: Strategische Geschäftseinheiten (SGE): Das Umsetzen von Strategischer Planung in Organisation, ZfB 48 (1978), S. 912-919
- Henzler, H.: Neue Strategie ersetzt den Zufall, Manager Magazin, April (1979), S. 122-129
- Henzler, H.: Strategisches Marketing als Impulsgeber der 80er Jahre, ZfbF, Sonderheft 11 (1980), S. 70-86
- Herrhausen, A.: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, Bank-Betrieb 11 (1971), S. 354-358
- Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, 2.Aufl., Berlin-New York 1980
- Hinterhuber, H.H.: Wettbewerbsstrategie, Berlin-New York 1982
- Hofer, Ch.W. und Schendel, D.: Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul e.a. 1978
- Hoffmann, J.: Erkenntnisse aus der Portfolio-Analyse der Konkurrenz für die eigenen Produkt-/Markt-Strategien, in: AGPLAN-Handbuch zur Unternehmensplanung, Berlin, Erg.-Lfg. V. 82
- Holmberg, St.R.: The CEO's Role in Strategic Planning, Journal of Bank Research Vol. 12 (Winter 1982), S. 218-227
- van Hooven, E.: Gedanken zur Zukunft des Bankgeschäfts, Die Bank (1982), Heft 6, S. 250-253

- Jacob, H.: Quantifizierungsprobleme im Rahmen der strategischen Unternehmensplanung, in: Hahn, D. (Hrsg.), Führungsprobleme industrieller Unternehmungen, Berlin-New York 1980, S. 19- 45
- Jacob, H. (Hrsg.): Strategisches Management I, Wiesbaden 1982
- Johnson, H.E.: Strategic Planning for Banks, Journal of Bank Research 4 (1973), S. 79-83
- Jordan, W.J.: Role of the Strategy Study in Formulating Business Plans in Banking, Stonier Graduate School of Banking, New Brunswick, N.J. 1980
- Kirsch, W., Esser, W.-M. und Gabele, E.: Das Management des geplanten Wandels von Organisationen, Stuttgart 1979
- Kirsch, W. und Trux, W.: Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, ZfB-Ergänzungsheft 2 (1979), S. 47-69
- Kitching, D.W.C.: Rationalizing Branch Banking, Long Range Planning 15 (1982), No. 1, S. 53-62
- Klein, H.E.: The Impact of Planning on Growth and Profit, Journal of Bank Research 12 (1981), No. 2, S. 105-109
- Klingler, A.: Die Notwendigkeit bankbetrieblicher Neuorientierung - Zukunftsbewältigung mit strategischer Unternehmensführung, Geldinstitute (1982), S. 73-74
- Koch, H.: Zum Verfahren der strategischen Programmplanung, ZfbF 31 (1979), S. 145-161
- Koch, H.: Marktwachstum - Marktanteil-Analyse versus Cash-Verlaufsanalyse, Zeitschrift für Organisation 49 (1980), S. 369-374
- Köhler, R.: Die Kontrolle strategischer Pläne als betriebswirtschaftliches Problem, ZfB 46 (1976), S. 301-318
- Kolbeck, R.: Bankbetriebliche Planung. Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971
- Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart e.a. 1981
- Kreikebaum, H. und Grimm, U.: Strategische Unternehmensplanung in der Bundesrepublik Deutschland - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Hahn, D. und Taylor, B. (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung - Stand und Entwicklungstendenzen, Würzburg und Wien 1980, S. 517-539
- Krümmler, H.-J.: Probleme der Einführung der Planung in Kreditinstituten, Bank-Betrieb (1976), S. 236-241
- Kudla, R.J.: The Current Practice of Bank Long-Range Planning, Long Range Planning 15 (1982), No. 3, S. 132-138
- Küllmer, H.: Bankbetriebliche Programmplanung unter Unsicherheit, Wiesbaden 1975
- Lammerskitten, P. und Franke, A.: Aufbau und Funktionsweise eines Simulationsmodells für die strategische Planung in Bankbetrieben, in: Baetge, J. (Hrsg.), Systemtheorie und sozio-ökonomische Anwendungen, Berlin 1976, S. 267-283
- Lange, B.: Portfolio-Methoden in der strategischen Unternehmensplanung, Diss. Hannover 1981

- Lange, B.: Bestimmung strategischer Erfolgsfaktoren und Grenzen ihrer empirischen Fundierung, Die Unternehmung 36 (1982), S. 27-41
- Laux, H.: Entscheidungstheorie. Grundlagen, Berlin-Heidelberg-New York 1982
- Lehnen, F.: Die Versorgung der Bundesrepublik Deutschland mit mineralischen Rohstoffen und ihre Bedeutung für die Unternehmenspolitik, Bonn 1978
- Liebe, B.: Strategische Investitionsplanung in einem divisional gegliederten Industrieunternehmen, Die Bank (1982), S. 352-356
- Linnemann, R.E. und Thomas, M.J.: A Commonsense Approach to Portfolio Planning, Long Range Planning 15 (1982), No. 2, S. 77-92
- Lorange, P.: Implementation of Strategic Planning, Englewood Cliffs, N.J. 1982
- Lorange, P. und Vancil, R.F. (Hrsg.): Strategic Planning Systems, Englewood Cliffs, N.J. 1977
- Markowitz, H.M.: Portfolio Selection. Efficient Diversification of Investments, New York-London-Sydney 1959
- Mason, J.B. und Mayer, M.L.: Bank Management and Strategic Planning for the 1980s, Long Range Planning 12 (1979), No. 4, S. 35-41
- Mason, R.O.: A Dialectical Approach to Strategic Planning, Management Science 15 (1969), S. B403-B414
- Mauthe, K.D. und Roventa, P.: Versionen der Portfolio-Analyse auf dem Prüfstand, Zeitschrift für Organisation 51 (1982), S. 191-204
- Mazzolini, R.: How Strategic Decisions are Made, Long Range Planning 14 (1981) No. 3, S. 85-96
- Meyer zu Selhausen, H.: Ein System zur Unternehmensplanung in der Kreditbank, in: Plötzeneder, H.D. (Hrsg.), Computergestützte Unternehmensplanung, Stuttgart e.a. 1977, S. 209-249
- Mössner, G.U.: Planung flexibler Unternehmensstrategien, München 1982
- Moss, S.J.: An Economic Theory of Business Strategy. An Essay in Dynamics Without Equilibrium, Oxford 1981
- Mundt, E.: Die Projektion der Entwicklung des Gewinn- und Eigenkapitalbedarfs einer wachsenden Aktienbank mittels Simulation, Diss. München 1974
- Neubürger, K.W.: Risikobeurteilung bei strategischen Unternehmensentscheidungen. Grundlagen des Einsatzes eines Risiko-Chancen-Kalküls, Stuttgart 1980
- von Oetinger, B.: Wandlungen in den Unternehmensstrategien der 80er Jahre, Manuskript des Vortrags auf der Schmalenbach-Tagung am 13.5.1982 in Düsseldorf
- o.V.: Spiel ums Überleben, Wirtschaftswoche (1982), Nr. 20, S. 46-61
- Patock, H. und Kreft, H.: Die strategische Marketingplanung in der praktischen Anwendung, Betriebswirtschaftliche Blätter 31 (1982), S. 160-167

- Paul, R.N., Donovan, N.B. und Taylor, J.W.: Die Kluft zwischen Realität und strategischer Planung, Harvard Manager (1980), Heft 3, S. 67-73
- Pflaumer, P.: Anwendungsmöglichkeiten ökonomischer Verfahren für die strategische Unternehmensführung, ZfbF 32 (1980), S. 781-789
- Picot, A.: Strukturwandel und Unternehmensstrategie, Teil 1: WiSt 10 (1981), S. 527-532, Teil 2: WiSt 10 (1981), S. 563-571
- Picot, A. und Lange B.: Synoptische versus inkrementale Gestaltung des strategischen Planungsprozesses - Theoretische Grundlagen und Ergebnisse einer Laborstudie, ZfbF 31 (1979), S. 569-596
- Pitz, K.-H.: Die Anwendungsmöglichkeit der Portfolio Selection Theorie auf die optimale Strukturierung des Banksortiments, Bochum 1977
- Pomian, M.: Bankplanung - Wege und Irrwege, Angewandte Planung 1, (1977), S. 122-131
- Porter, M.E.: Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York und London 1980
- Porter, M.E.: Wie der Wettbewerb die Strategie bestimmt, Manager Magazin (1980), No. 4, S. 126-137
- Potthoff, P.: Planungsverfahren unter Unsicherheit als Instrument der strategischen und taktischen Gesamtplanung einer Universalbank, Diss. Münster 1977
- Priewasser, E.: Bankbetriebslehre, München-Wien 1982
- Pümpin, C.: Management strategischer Erfolgspositionen. Das SEP-Konzept als Grundlage wirkungsvoller Unternehmensführung, Bern und Stuttgart 1982
- Renker, C. und Zoebel, K.: Aufwandsportfolio - Instrument für ein kontrolliertes Wachstum?, Die Bank (1982), S. 61-64
- Robertson, D.H. und Bellenger, D.N: Identifying Bank Market Segments, Journal of Bank Research 7 (1977), S. 276-283
- Roventa, P.: Portfolio-Analyse und strategisches Management. Ein Konzept zur strategischen Chancen- und Risikohandhabung, Herrsching 1979
- Roventa, P. und Mauthe, K.D.: Offene Fragen zur strategischen Analyse - Ein trilaterales Konzept, ZfB 51 (1981), S. 854-870
- Rytz, R. und Seiler, A.: Strategie der Investitionsentscheide, Industrielle Organisation 43 (1974), S. 374-380
- Schäfer-Lehnen, A.: Marktorientierte strategische Planung bei Bausparkassen, Köln 1981
- Schlenzka, P.: Schwachstellenanalyse als Basis strategischer Konzeptionen in Banken, in: Mülhaupt, L., Schierenbeck, H. und Wielens, H. (Hrsg.), Controlling in Banken und Sparkassen, Frankfurt am Main 1981, S.49-57
- Schmidt, R.: Strategische Unternehmensplanung und Operations Research, in: Operations Research Proceedings 1981, Berlin-Heidelberg 1982, S.356-358
- Schober, F.: Computergestützte Unternehmensplanung (1), IBM Nachrichten 27 (1977), S. 245-250

- Schoeffler, S., Buzzell, R.D. und Heany, D.F.: Impact of Strategic Planning on Profit Performance, Harvard Business Review 52 (1974), No.2, S. 137-145
- von Staudt, M.: Zum Entwicklungsstand der bankbetrieblichen Planung, Der Bankkaufmann 28 (1979), Heft 11, S. 33-36
- Steinmann, H.(Hrsg.): Planung und Kontrolle. Probleme der strategischen Unternehmensführung, München 1981
- Stoff, W.-D.: Marktposition und Unternehmensstrategie, Die Unternehmung 32 (1978), S. 1-13
- Storck, L.: Die ertragsorientierte Steuerung einer Bausparkasse durch Planung und Controlling, in: Mülhaupt, L., Schierenbeck, H. und Wielens, H. (Hrsg.), Controlling in Banken und Sparkassen, Frankfurt am Main 1981, S. 97-112
- Strüven, P.: Das Portfolio. Grundgedanken - Leistungsfähigkeit - Grenzen, in: AGPLAN-Handbuch zur Unternehmensplanung, Berlin, Erg.-Lfg.V. 82
- Szyperski, N. und Winand, U.: Strategisches Portfolio-Management: Konzept und Instrumentarium, ZfbF-Kontaktstudium 30 (1978), S. 123-132
- Tanew-Iliitschew, G.: Portfolio Analyse als Instrument strategischen Bankmanagements, Österreichisches Bank-Archiv 30 (1982), S. 133-148
- Thanheiser, H. und Patel, P.: Strategische Planung in diversifizierten deutschen Unternehmen, Wiesbaden 1977
- Thomas, D.R.E.: Strategy is Different in Service Businesses, Harvard Business Review, July-Aug. (1978), S. 158-165
- Toepfer, A. und Afheldt, H.: Praxis der strategischen Unternehmensplanung, Frankfurt a.M. 1982
- Tourangeau, K.: Strategy Management: How to Plan, Execute and Control Strategic Plans for Your Business, New York 1981
- Unterman, I.: Strategic Planning in Banks, The Bankers Magazine 156 (Spring 1973), S. 57-65
- Vancil, R.F. und Lorange, P.: Die drei Phasen strategischer Planung, Harvard Manager (1979), Heft 2, S. 61-68
- Wacker, P.-A.: Die Erfahrungskurve in der Unternehmensplanung - Analyse und empirische Überprüfung, München 1980
- Wehrich, H.: The TOWS Matrix -A Tool for Situational Analysis. Long Range Planning 15 (1982) No. 2, S. 54-66
- Weisweiler, F.J.: Unternehmensgeschichte in der Produkt-Portfolio-Analyse - dargestellt am Beispiel des Hauses Mannesmann, ZfbF 34 (1982), S. 281-289
- Welters, K.: Zum Problembegriff einer Theorie strategischer Unternehmensplanung, Zeitschrift für Organisation 47 (1978), S. 135-142
- Wild, J.: Grundlagen der Unternehmensplanung, Reinbek bei Hamburg 1974

- Winand, U.: Spieltheorie und Unternehmensplanung. Anwendungsbedingungen und konzeptionelle Erweiterungen spieltheoretischer Modelle und Lösungsmethoden für betriebswirtschaftliche Planungsprozesse, Berlin 1978
- Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973
- Wittek, B.F.: Strategische Unternehmensführung bei Diversifikation, Berlin-New York 1980
- Zahn, E.: Strategische Planung zur Steuerung der langfristigen Unternehmensentwicklung, Berlin 1979
- Zahn, E.: Entwicklungstendenzen und Problemfelder der strategischen Planung, in: Bergner, H. (Hrsg.), Planung und Rechnungswesen in der Betriebswirtschaftslehre, Mannheim 1981, S. 145-190
- Zapp, H.: Zentrale und dezentrale Planung in einer Großbank, in: Mülhaupt, L. (Hrsg.), Fragen der Bankplanung, Frankfurt 1975, S. 57-66