

Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits (I)*

Von L. Mülhaupt und P. Dolff, Münster/W.

Es ist für einen Wissenschaftler immer eine mißliche Sache, vor einem Auditorium über Probleme zu sprechen, die der Zuhörer, der an der Front steht, in ihren Details besser kennt als der Referent selbst, der zwar von seinem Schreibtisch aus vielleicht die großen Linien übersieht, für Einzelfragen jedoch auf mehr oder weniger zufällige Informationen angewiesen ist, die er von den Praktikern erhält, die häufig allzusehr dazu neigen, alles mit dem Mantel des Geheimnisses zu umgeben. Außerdem strebt der Wissenschaftler in der Regel nach Perfektion, nach einer theoretisch einwandfreien Lösung der Probleme; seine Überlegungen müssen, wenn sie allen Betriebstypen Rechnung tragen sollen, zwangsläufig sehr abstrakt sein, so daß sie — wie die z. T. recht umfangreichen Modelle zur Bankplanung beweisen — für den Praktiker nur begrenzt verwendbar sind. Aus diesem Grunde soll das Thema auf Grundprobleme der Bankplanung beschränkt und, um der Zusammensetzung des Auditoriums Rechnung zu tragen, so weit wie möglich auf die speziellen Fragen der Institute des langfristigen Kredits eingegangen werden.

Beginnen wir zunächst mit der Frage: Weshalb Planung und was versprechen wir uns von ihr?

I. Die Notwendigkeit der Planung und ihre Vorteile

Da Planung ein Wesenselement eines jeden Betriebes ist, entzieht sich die grundsätzliche Frage, ob geplant werden soll oder nicht, jeder unternehmerischen Entscheidung. Diese Auffassung mag zunächst Widerspruch hervorrufen, denn es ist durchaus vorstellbar, daß sich ein Unternehmer bewußt gegen jegliche Planung und ausschließlich für Improvisation entscheidet. Aber damit träte er eine nicht realisierbare Entscheidung. Auch wenn er auf bewußte Planung verzichtete, so hätte doch jede seiner Entscheidungen gewollt oder ungewollt einen planerischen Aspekt in dem

* Ein zweiter Teil des Aufsatzes erscheint im nächsten Heft der Zeitschrift.

Sinne, daß sie den künftigen Ablauf des Betriebsgeschehens festlegt und damit auch seinen eigenen Handlungsspielraum mehr oder weniger stark einschränkt. Die Frage, die uns im nachfolgenden beschäftigt, kann also nicht lauten: „planen oder nicht planen“, sondern es geht um das Problem, unter welchen Voraussetzungen das Wesenselement „Planung“ qualitativ und quantitativ entwickelt und ausgestaltet werden kann. Wenn somit im folgenden von Planung die Rede ist, so ist darunter stets bewußte Planung zu verstehen.

Planung in diesem Sinne scheint immer dann aktuell zu werden, wenn Unternehmen durch äußere Einflüsse unter Rentabilitätsdruck geraten und dadurch gezwungen werden, bei der Erstellung und Verwertung ihrer Leistungen dem Wirtschaftlichkeitsprinzip besondere Aufmerksamkeit zu widmen. So kommt es nicht von ungefähr, daß die ersten Arbeiten zur Selbstkostenrechnung von Banken in den zwanziger Jahren im Anschluß an die vielen Bankzusammenbrüche im Verlauf und nach der Inflation entstanden sind. Die aus dem Devisenmangel resultierende Knappheit der Rohstoffe und später der Preisstopp haben die Industrieunternehmen schon in den dreißiger Jahren gezwungen, sich mit der Planung und ihren Problemen auseinanderzusetzen. Im Bankbereich sind dagegen diese Fragen erst im letzten Jahrzehnt in den Mittelpunkt der Wissenschaft und der praxisbezogenen Untersuchungen gerückt. Die Gründe hierfür sind vor allem in der Verschärfung des Wettbewerbs im Kreditgewerbe zu suchen, wie sie durch die Wandlung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, die Aufhebung der Zinsverordnung und des Wettbewerksabkommens, den Ausbau des Zweigstellennetzes, das Vordringen ausländischer Kreditinstitute auf den westdeutschen Markt sowie den Abbau steuerlicher Vergünstigungen für bestimmte Institutsgruppen bedingt war. Diese Entwicklung führte zu einem starken Druck auf die Gewinnspannen, der noch durch die Steigerung der Personalkosten und die stark schwankenden Geld- und Kapitalmarktsätze im Verlauf der konjunkturellen Entwicklung erheblich verstärkt wurde.

Die Verdichtung des Zweigstellennetzes war außerdem von einer Tendenz zu größeren Betriebseinheiten begleitet, die durch die Ausweitung des Mengengeschäfts, aber auch durch das nicht nur inflationsbedingte Wachstum der Kreditbeträge erzwungen wurde. Wachsende Betriebsgrößen und breiter werdende Leistungssortimente haben zur Folge, daß für die Führungsspitze das Betriebsgeschehen unübersichtlicher wird. Steigende Kreditbeträge erhöhen zudem das Risiko von Fehlentscheidungen.

Diesen Gefahren versucht man durch Planung, d. h. durch bewußte Lenkung und Steuerung des Betriebsgeschehens auf das zur Sicherung der Existenz und des Wachstums für richtig und notwendig gehaltene Ziel, zu begegnen.

Planung als ein in die Zukunft gerichteter Prozeß hat gegenüber der Improvisation eine Reihe wichtiger Vorteile. Sie zwingt die Bankleitung und deren Mitarbeiter

- die Situation, in der eine Entscheidung getroffen werden muß, genau zu analysieren (Analyse der Entscheidungssituation durch Unternehmensanalyse und Marktprognose);
- sich über das Ziel, das mittels der Entscheidung erreicht werden soll, klar zu werden (exakte Zielformulierung);
- sich über die verschiedenen Möglichkeiten, dieses Ziel zu erreichen, genaue Vorstellungen zu machen (Analyse der Zielerreichungsalternativen). Das zwingt naturgemäß auch dazu, die Wirkungen der in Betracht kommenden Maßnahmen auf die Zielerreichung zu durchdenken (Bewertung der Alternativen), sowie mögliche neue Einflußfaktoren, die erst während der Durchführung der Maßnahmen wirksam werden, zu berücksichtigen;
- das im Laufe der Realisierung der Maßnahmen Erreichte ständig mit dem vorgegebenen Ziel zu vergleichen (Soll-Istvergleich);
- laufend die Ursachen der Abweichungen zu analysieren (Abweichungsanalyse) und notfalls neue Maßnahmen zur Zielerreichung zu ergreifen oder aber die Planziele den veränderten Umweltbedingungen anzupassen (Planrevision oder/und Änderung der Maßnahmen zur Zielerreichung);
- bei sich wiederholenden Planungsprozessen die Ergebnisse der Abweichungsanalyse zu berücksichtigen.

Um aus diesen Ausführungen ein operationales Planungskonzept zu entwickeln, müssen die hier nur allgemein umschriebenen Schritte, Vorstellungen und Erwartungen über die Zielbeiträge der einzelnen Maßnahmen quantifiziert und meßbar gemacht werden, was recht schwierige Probleme aufwirft.

Da eine sinnvolle Planung die Unternehmensleitung zwingt, die Mitarbeiter am Planungsprozeß zu beteiligen, ist Planung nicht nur ein Instrument der Unternehmenssteuerung, sondern sie ist für die Mitarbeiter

zugleich ein wichtiges Mittel der Motivation, der Verbesserung der Zusammenarbeit und der Vorbereitung auf Führungsaufgaben.

Diese Aufgaben kann die Planung aber nur dann erfüllen, wenn die entsprechenden organisatorischen Voraussetzungen erfüllt, d. h. wenn Planungs- und Verantwortungsbereiche für die Vereinbarung von Zielen, für die Entwicklung von Strategien zur Zielerreichung, für die Kontrolle des Erfolges und die Abweichungsanalyse geschaffen werden. Im Zusammenhang mit der Schaffung von Verantwortungsbereichen sind die Fragen des Führungsstils, der Delegation und Koordination von Entscheidungen zu klären, deren Lösung in einem so auf Verbund und fixen Kosten beruhenden Betrieb wie einer Geschäftsbank erhebliche Probleme aufwirft; denn Verantwortung kann sinnvoll nur dort delegiert werden, wo sich die Funktionen der Mitarbeiter auch überwachen lassen, so daß zwischen dem Ausmaß der Delegation von Entscheidungsbefugnissen und dem Umfang der Kontrolle ein funktionaler Zusammenhang besteht¹.

II. Die Besonderheiten der Bankplanung insbesondere der Planung in Instituten des langfristigen Geschäfts

1. Allgemeine Probleme der Bankplanung

Ein wichtiger Grund für die lange Vernachlässigung der Bankplanung ist nicht zuletzt auch in den Schwierigkeiten zu suchen, denen die Planung in Banken begegnet. Das hängt einmal mit der Eigenart der bankbetrieblichen Leistung und Leistungserstellung zusammen. Diese Leistung ist, weil es sich sowohl vom Angebot als auch von der Nachfrage her in der Regel um eine aus qualitativ und quantitativ unterschiedlichen Teilleistungen bestehende Verbundleistung handelt, die zudem noch stoffloser, abstrakter Natur ist, für die Planung schwer in den Griff zu bekommen. Es fehlt in den stark arbeitsintensiven Kreditinstituten mit breit gefächertem Leistungssortiment eine exakt definierbare Leistungseinheit und damit ein meßbares Mengengerüst, ein Mangel, der bekanntlich auch für die Ermittlung von Leistungsgrößen und die Entwicklung einer aussagefähigen Kostenrechnung erhebliche Schwierigkeiten bereitet.

Außerdem sind Art und Menge der nachgefragten Leistungen von Kreditinstituten im voraus schwer zu bestimmen, weil diese Nachfrage

¹ Vgl. E. Kilgus, Die Anwendung von Führungsmodellen bei Schweizer Banken. Betriebswirtschaftliche Probleme des Bankbetriebs. Bankwirtschaftliche Forschungen, Band 4, Bern und Stuttgart 1971, S. 28 ff.

der Bankkunden, die vor allem durch gesamtwirtschaftliche Faktoren beeinflusst wird, stark schwankt, und die Kreditinstitute wegen ihres Charakters als Dienstleistungsbetriebe den Schwankungen dieser Nachfrage unmittelbar ausgesetzt sind, da sie nicht auf Lager produzieren können. Da die Kreditinstitute über das Medium Geld weit stärker als jeder andere Betriebstyp mit allen Wirtschaftsbereichen einer Volkswirtschaft verflochten sind, finden in ihnen die Schwankungen der wirtschaftlichen Aktivität ihren Niederschlag, ohne daß das einzelne Institut in der Lage ist, diesen Schwankungen wirksam zu begegnen oder sich ihnen flexibel anzupassen. So ist z. B. der Mittelzufluß der Universalbanken in Form von Einlagen weitgehend fremdbestimmt; denn die Institute können diesen Zufluß nur in engen Grenzen beeinflussen, ein Umstand, der auch für die Planung von Girozentralen von Bedeutung ist. Entsprechendes gilt für das Kredit- und das Effektenkommissionsgeschäft. In Zeiten einer Börsenbaisse vermag der Einsatz selbst des gesamten marktpolitischen Instrumentariums die Bankkunden nicht zum Kauf von Wertpapieren zu bewegen. Nachfrageschwankungen treffen die Institute naturgemäß um so stärker, je mehr sie sich auf bestimmte Leistungsarten oder Kundengruppen spezialisiert haben.

Auch darf nicht übersehen werden, daß der Freiheitsraum der Kreditinstitute für eine eigenständige und unabhängige Planung durch gesetzliche Vorschriften (Kreditwesengesetz, Bundesbankgesetz, Grundsätze des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen usw.) stärker eingeengt ist als bei anderen Betriebstypen.

Der verstärkte Einsatz des Führungsinstruments Planung setzt einen beträchtlichen Forschungsaufwand voraus, den sich gewöhnlich nur mittlere und größere Institute leisten können. Kleine Institute bedürfen, um die Vorteile der Planung zu nutzen, in der Regel der Kooperation, die auch in der Unterstützung durch die Verbände bestehen kann. Planung erfordert lange Anlaufzeiten, aufwendige Analysen und hohe Anfangsausgaben. Sie galt zwar unabhängig vom Wirtschaftszweig stets als eine wesentliche Aufgabe der Geschäftsleitung; doch scheinen bei Banken in den letzten Jahren zwei Aspekte deutlicher hervorzutreten als bisher²:

- Die verstärkte Betonung der Planung durch die Geschäftsleitung der Kreditinstitute;

² Vgl. H. E. Büschgen, Langfristige Planung bei amerikanischen Banken I. „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“, 25. Jg. (1972), S. 629.

- Ansätze, die mit der Planung verbundenen Tätigkeiten systematischer als in früheren Jahren durchzuführen.

Grundsätzlich steht jede Bank vor der Frage, ob sie eine mehr improvisationsbetonte oder eine mehr planungsbetonte Bankpolitik betreiben soll. Die improvisationsbetonte Bankpolitik ist überwiegend an aktuellen Gegebenheiten ausgerichtet, wobei von dem Grundsatz ausgegangen wird: Soviel Planung wie nötig, soviel Improvisation wie möglich. Die Entscheidung ist in diesem Fall in der Regel das Ergebnis einer bereits eingetretenen Marktsituation, die die Geschäftsleitung zum Handeln zwingt. Der Nachteil einer improvisationsbetonten Bankpolitik besteht darin, daß sich die Anzahl der in einer bestimmten Entscheidungssituation möglichen Handlungsalternativen erheblich reduziert. Man handelt sozusagen unter dem Druck der Ereignisse. Da für eine umfassende Entscheidungsvorbereitung sowie die notwendige Abstimmung der Entscheidungen zwischen den verschiedenen Planbereichen nur wenig Zeit bleibt, ist eine geschlossene, in sich konsistente Bankpolitik nicht möglich.

Demgegenüber steht die planungsbetonte Bankpolitik unter dem Prinzip: Soviel Planung wie möglich, soviel Improvisation wie nötig. Je früher es der Bankleitung gelingt, relevante Datenänderungen zu erkennen, desto eher kann sie sich auf diese einstellen und desto zahlreicher sind die Maßnahmen, die sie ergreifen kann, um der Datenänderung Rechnung zu tragen. Dadurch werden einige Schwierigkeiten der improvisationsbetonten Politik vermieden. Die Praxis nennt daher folgende Vorteile einer planungsbetonten Bankpolitik:

- Durch Planung kann man Marktunsicherheiten frühzeitiger erkennen und ihren Auswirkungen leichter begegnen.
- Die Konsequenzen von Fehlentscheidungen lassen sich früher erkennen und entsprechend schneller korrigieren.

Da sich für den Entscheidungsträger das Prognoseproblem stellt und jede Prognose unsicher ist, ist Improvisation als Ergänzung der Planung auch im System der planungsbetonten Bankpolitik erforderlich. Ob man sich für eine mehr improvisationsbetonte oder eine mehr planungsbetonte Bankpolitik entscheidet, hängt wesentlich von den Bedingungen ab, die man in einem Institut vorfindet. Diese Bedingungen werden weitgehend durch den Informationsstand bestimmt sowie das Ausmaß und die Geschwindigkeit, mit der sich die Marktdaten ändern. Die Tatsache, daß sich die Marktdaten für Kreditinstitute besonders stark und schnell ändern und die Informationen über diese Änderungen häufig sehr

unvollkommen sind, liefert eine weitere Erklärung dafür, daß die Bankplanung so schwierig ist. So sind vor allem die Probleme der längerfristigen Planung hauptsächlich darin zu sehen, daß die Geschäftspolitik zu sehr auf kurze Sicht abgestellt ist, weil einigermaßen zuverlässige Daten aus dem Prognosebereich fehlen³.

Weitere Schwierigkeiten für die Bankplanung ergeben sich daraus, daß „das nutzbare betriebswirtschaftliche Instrumentarium . . . auf dem Gebiet der Planung . . . als nicht ausreichend empfunden wird“⁴. Es fehlt n. a. W. an entscheidungssicheren Planungsunterlagen z. B. auf dem Gebiet der Konditionenpolitik, für die Erfolgs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle von Zweigstellen und Abteilungen, für die Liquiditätsplanung usw., weil zwischen den Informationen, die das bankbetriebliche Rechnungswesen zu liefern vermag und den Informationen, die für die Planung benötigt werden, eine tiefe Lücke klafft.

Beim Aufbau ihrer Planung stehen die Kreditinstitute vor der weiteren Frage: Wo soll mit der Planung begonnen werden? Hier sind folgende Möglichkeiten denkbar⁵:

- Da Fehlplanungen demotivierend wirken, beginnt man zweckmäßigerweise mit der Planung derjenigen Bereiche, deren Entwicklung relativ leicht zu prognostizieren ist, für die also der Grad an Prognosesicherheit sehr hoch ist.
- Um dem Interdependenzproblem zu begegnen, kann man auch mit dem Bereich beginnen, der sich von anderen Planbereichen relativ leicht abgrenzen läßt. Ein typisches Beispiel für eine solche Vorgehensweise liefert die Praxis mit der Einführung von Zielvereinbarungen. Die Mehrzahl der Institute entwickeln derartige Zielvereinbarungen derzeit zunächst für die relativ leicht abgrenzbaren Verantwortungsbereiche, wie z. B. für Filialen und Zweigstellen.
- Entsprechend dem Ausgleichsgesetz der Planung wird in der Praxis häufig mit der Planung des Engpaßbereichs begonnen. Das bedeutet,

³ Vgl. M. Müller, Unternehmensführung und Planung. „Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen“, 20. Jg. (1971), S. 110.

⁴ Ebenda, S. 110.

⁵ Vgl. im folgenden P. Dolf, Die Budgetierung als Instrument der Planung, Koordination und Kontrolle. In: Fragen zur Bankplanung — aus der Sicht von Wissenschaft und Praxis —. Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen. Bd. 18. Hrsg. L. Mühlhaupt. Veröffentlichung in Vorbereitung.

daß aktivlastige Institute mit der Planung der Mittelbeschaffung, passivlastige mit der Planung der Mittelverwendung anfangen.

Ein weiteres grundsätzliches Problem besteht in der Frage, ob die kurzfristige Planung aus der Langfristplanung abzuleiten ist oder umgekehrt. Vom theoretischen Standpunkt ist die Einjahresplanung auf der langfristigen Ziel- und Strategieplanung aufzubauen. Nur so kann sichergestellt werden, daß im Rahmen der kurzfristigen Planung die langfristigen Unternehmensziele ausreichend berücksichtigt werden. Beim Aufbau einer Bankplanung könnte es sich aus der Sicht der Praxis allerdings empfehlen, mit der Langfristplanung erst dann zu beginnen, wenn bereits Planungsansätze im kurzfristigen Bereich, z. B. in Form eines Budgetierungssystems, vorhanden sind, sich also die Idee der Bankplanung auf einigen Ebenen der Bankorganisation bereits durchgesetzt und Erfolg zu verzeichnen hat.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist auch die Frage des Planungszeitraums, also der Zeitspanne, für die geplant werden soll. Für die Langfristplanung ist diese Zeitspanne allgemein so zu bemessen, daß die wichtigsten in die Planung eingehenden Faktoren als variabel angesehen werden können, also Aktions- oder Erwartungsparameter darstellen und die Konsequenzen wichtiger Entscheidungen der Bankleitung übersehen werden können, also Aktions- oder Erwartungsparameter darstellen, und die skandinavischen Banken z. Z. etwa zehn Jahre beträgt, erstreckt sich der langfristige Planungshorizont bei deutschen Kreditinstituten allgemein auf fünf Jahre. Als Begründung für die Wahl des Fünf-Jahres-Zeitraums wird angegeben⁶, daß

- in diesem Zeitraum der größte Teil der von einer Bank gewährten Kredite wieder zurückgeflossen ist;
- neugegründete Geschäftsstellen bis dahin im allgemeinen ihren break-even-point erreicht haben;
- akquisitorische Maßnahmen sich auf die Kunden- und/oder Geschäftsstruktur im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft in der Regel voll ausgewirkt haben und
- die Auswirkungen eines Konjunkturzyklus im wesentlichen zu übersehen sind.

⁶ Vgl. dazu A. Herrhausen, Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten. „Bank-Betrieb“, 11. Jg. (1971), S. 357.

Die Frage nach der Länge des Planungszeitraums läßt sich indes nicht allgemeingültig beantworten. Die Antwort hängt vielmehr davon ab, bis zu welchem Zeitpunkt die Bank die Mehrzahl der die Planung beeinflussenden Faktoren in ihrer Wirkung auf die Zielerreichung gerade noch mit hinreichender Genauigkeit prognostizieren kann⁷. Der Planungshorizont ist somit informationsabhängig. Hier gelangt man bei den verschiedenen Kreditinstituten entsprechend ihrer unterschiedlichen Kunden- und Geschäftsstruktur zu unterschiedlichen Aussagen. Besteht der Engpaß in der Mittelbeschaffung, so erschien für Kreditinstitute, die sich primär aus Spareinlagen refinanzieren, bislang ein Zeitraum von vier bis fünf Jahren als zweckmäßig, da sich die Spareinlagenentwicklung über diesen Zeitraum relativ genau prognostizieren ließ. Ob das allerdings in der heutigen Zeit des schnellen Umschlags der Spareinlagen noch gilt, muß bezweifelt werden. Für Institute, die sich demgegenüber am organisierten Kapitalmarkt refinanzieren, ist dieser Zeitraum zu lang, weil sich Kapitalmarktentwicklungen für eine so lange Zeit auch nicht annähernd übersehen lassen. Hier wäre vielleicht eine Planung von zwei bis maximal drei Jahren zweckmäßig. Ähnliches gilt für Institute, die sich primär aus Sicht- und Termineinlagen von Nichtbanken refinanzieren. Soweit sich Kreditinstitute wie einige Spezial- und Privatbanken ihre Mittel primär am Geldmarkt beschaffen, dürfte lediglich eine kurzfristige Planung von einem Jahr realisierbar sein. Entsprechend dem unterschiedlichen Informationsstand liegt es nahe, den Planungshorizont eines Instituts für die verschiedenen Geschäftsbereiche unterschiedlich zu bemessen. Praktikable Planungshorizonte für die kurzfristige Planung beginnen bei einem halben Jahr und umfassen stets das Ende eines Geschäftsjahres. Dabei besteht weitgehend Einigkeit darüber, daß ein Zeitraum von weniger als drei Monaten in einer Bank nicht Planung, sondern Disposition darstellt.

Als letztes, aber nicht unwichtigstes Problem der Bankplanung sei die Frage der Kosten aufgeworfen. Da Planung entsprechende Informationen voraussetzt, werden der planungsbetonten Bankpolitik vor allem durch die Kosten der Informationsbeschaffung, d. h. durch Wirtschaftlichkeitsüberlegungen, Grenzen gesetzt. Denn der Informationsstand entscheidet über die Gestaltung der Planung im Hinblick auf Fristigkeit, Differenziertheit und Anpassungsfähigkeit.

⁷ Vgl. H. J. *Krümmel*, Bankzinsen. Untersuchung über die Preispolitik von Universalbanken. Köln, Berlin, Bonn, München 1964, S. 194.

Die mit der Entwicklung und Einführung eines Planungssystems verbundenen Kosten sind um so höher,

- je länger die Vorbereitungs- und Installierungsphase der Planung dauert,
- je umfangreicher der erforderliche Einsatz an Personal und Betriebsmitteln ist,
- je zahlreicher und detaillierter die Informationen sind, die als Basisdaten dienen sollen.

Die Aufwendungen für die Planung sind allgemein um so geringer, je mehr Informationen sich aus dem Rechnungswesen gewinnen lassen, und je geringer der zusätzliche Aufwand für die Beschaffung von Informationen durch die Marktforschung ist. Solange aber jede Klarheit darüber fehlt, welche Aufgaben das Rechnungswesen und insbesondere die Bankkostenrechnung konkret zu erfüllen haben, kann auch die Frage nicht beantwortet werden, welche Informationen sie liefern sollen.

Da sich weder die Planungsaufwendungen noch die Planungserträge genau ermitteln lassen, ist eine exakte Aussage über Nutzen und Kosten der Planung nicht möglich. Der Planung der Banken sind zwar durch den Grundsatz der Wirtschaftlichkeit Grenzen gesetzt, aber diese Grenzen lassen sich nicht exakt bestimmen.

Das Entscheidungsproblem, vor das sich die Geschäftsleitung beim Aus- und Aufbau der Planung gestellt sieht, lautet somit: Stehen die Kosten für eine weitere Differenzierung der Planung, die vor allem Kosten der zusätzlichen Informationsbeschaffung sind, in einem angemessenen Verhältnis zum zusätzlich zu erwartenden Planungserfolg? Vom Ergebnis dieser Überlegungen hängt es ab, ob man sich für eine mehr planungs- oder eine mehr improvisationsbetonte Bankpolitik entscheidet.

Wenden wir uns nunmehr den spezifischen Planungsproblemen in den Instituten des langfristigen Kredits zu.

2. Die Besonderheiten der Planung in Instituten des langfristigen Geschäfts

Die Institute des langfristigen Kredits sehen sich bei ihrer Planung im Vergleich zu anderen Banken einigen grundlegenden Besonderheiten gegenüber.

Die Planung der Spezialkreditinstitute des langfristigen Geschäfts wird dadurch erleichtert, daß wegen des schmaleren Leistungssortiments

und der daraus resultierenden stärkeren Spezialisierung der Leistungs- und Absatzverbund nicht so ausgeprägt und der Umfang der Planungsaufgaben erheblich geringer ist als bei den Girozentralen und den sonstigen Universalbanken. Auf der anderen Seite sind mit der Spezialisierung der Institute auf einige wenige Leistungsarten für die Planung auch Nachteile verbunden.

So sind z. B. die Spezialinstitute des langfristigen Kredits, da sie überwiegend den Wohnungsbau sowie die öffentlichen und privaten Investitionen finanzieren, der konjunkturellen und Kapitalmarkt-Entwicklung sowohl in der Mittelbeschaffung als auch in der Mittelverwendung weit stärker ausgesetzt als die Universalbanken; denn die Geschäftstätigkeit der Spezialkreditinstitute folgt der Entwicklung der Konjunktur weitgehend prozyklisch. Die Möglichkeiten, wie sie die Universalbanken aufgrund ihres breiten Leistungssortiments haben, nämlich gegenläufige Entwicklungstendenzen verschiedener Bankleistungsarten, z. B. des Kredit- und des Effektingeschäfts, in sich aufzufangen und in ihrer Wirkung auf die Beschäftigung und auf den Erfolg zu kompensieren, sind in den Spezialkreditinstituten nicht in gleichem Maß gegeben. Entsprechend strukturierte Institute können allerdings eine gewisse Stabilisierung der Beschäftigungs- und Ertragslage dadurch erreichen, daß sie die wegen des rückläufigen Wohnungsbaus frei werdenden Mittel zur Finanzierung der öffentlichen und industriellen oder landwirtschaftlichen Investitionen verwenden. Auch die Möglichkeiten des kalkulatorischen Ausgleichs sind bei den Spezialinstituten des langfristigen Kredits geringer als bei den Universalbanken. Erstere sind stärker als letztere darauf angewiesen, daß sich jede Geschäftssparte selbst trägt. Da auch die Spezialinstitute, wie alle Dienstleistungsbetriebe, die Kapazität ihres technisch-organisatorischen Bereichs an der voraussehbaren Spitzenbelastung ausrichten müssen, kommt dem Problem der Vermeidung oder des Abbaus von Leerkosten besondere Bedeutung zu. Während Universalbanken in einzelnen Leistungsbereichen auftretende Beschäftigungsschwankungen durch interne Umsetzung von Arbeitskräften ausgleichen können, ist dies den Spezialkreditinstituten wegen der Spezialisierung des Personals und der daraus resultierenden geringeren Elastizität des Faktors Arbeit nur begrenzt möglich. Damit sind diese Institute den Personalkostensteigerungen stärker ausgesetzt als die Universalbanken.

Auf der anderen Seite fehlt den Spezialinstituten des langfristigen Kredits das Mengengeschäft, so daß die für Universalbanken typische Unsicherheit in bezug auf Anzahl und zeitliche Verteilung der Geschäfts-

vorfälle und die damit verbundenen Schwankungen in der Kapazitätsauslastung weitgehend entfallen. Damit spielt auch das Prinzip der Tagfertigkeit nur eine untergeordnete Rolle, und die Institute des langfristigen Kredits können nicht nur in größerem Umfang „auf Lager arbeiten“, sondern auch ihre Kapazität und ihren Arbeitsablauf exakter planen als die Universalbanken. Da sie außerdem in der Abwicklung ihrer finanziellen Transaktionen, insbesondere in der Mittelbeschaffung (Holgelder) und der Mittelverwendung (Bestimmung der Termine der Darlehensauszahlung, der Zins- und Tilgungszahlungen), erheblich freier sind, stellt sich das Liquiditätsproblem nicht in der Schärfe wie in den Geschäftsbanken.

Diesen Vorteilen im kurzfristigen Bereich steht allerdings der Nachteil gegenüber, daß die Spezialekreditinstitute wegen der geringeren Diversifizierung ihres Leistungssortiments und der bereits erwähnten Abhängigkeit ihrer Geschäftstätigkeit von der Konjunktur- und Kapitalmarktpolitik starken Schwankungen im mittel- und längerfristigen Bereich unterworfen sind, die ihre Planung um so mehr erschweren, je größer der Anteil des Neugeschäfts am Gesamtgeschäft ist. Ferner sehen sich sowohl die Girozentralen als auch die Spezialinstitute des langfristigen Geschäfts im Aktiv- wie im Passivgeschäft überwiegend Großkunden gegenüber, deren Nachfrage ebenfalls starken Schwankungen unterworfen ist, die eine Prognose des Neugeschäfts schwieriger machen.

Eine weitere planungsrelevante Besonderheit der Institute des langfristigen Kredits besteht darin, daß in diesen überwiegend mit Holgeldern arbeitenden Instituten der Lokalisierung des Leistungsangebots nicht die Bedeutung zukommt wie für die von Einlagen abhängigen Universalbanken.

Da die Spezialekreditinstitute nur relativ wenige Arten von Leistungen anbieten, fühlen sich ihre Kunden außerdem weniger stark an ihr Institut gebunden als die Kunden von Universalbanken; letztere verfügen somit über ein starkes akquisitorisches Potential. Die mit einem Wechsel der Bankverbindung verbundenen Kosten, Lästigkeiten und Unsicherheiten entfallen für die Kunden von Spezialekreditinstituten weitgehend, so daß diese Institute gezwungen sind, sich in ihrer Konditionengestaltung stärker an der Konkurrenz auszurichten als andere Institutsgruppen, die aufgrund der niedrigeren Geldbeschaffungskosten ohnehin Wettbewerbsvorteile genießen.

Wegen der besseren Informationen über den künftigen Wohnungsbedarf und den Mittelbedarf der öffentlichen Hand für Infrastruktur-

investitionen müßte sich zwar das für die Planung so wichtige Prognoseproblem leichter lösen lassen als bei Instituten, die sich schwerpunktmäßig im kurzfristigen Geschäft betätigen. Dem steht aber entgegen, daß gerade der zinsempfindliche Wohnungsbau und (bis vor kurzem) auch die öffentlichen Investitionen zur Steuerung der Konjunktur genutzt werden und damit den Schwankungen des Kapitalmarktzinses in besonderem Maße ausgesetzt sind.

Nun ist Planung aber nicht nur eine Frage der Prognose der künftigen Entwicklung und damit der Information, sondern ebenso sehr eine Frage der Flexibilität, mit der sich ein Kreditinstitut an Änderungen der Marktdaten anzupassen vermag. Es besteht kein Zweifel, daß die Flexibilität der Institute des langfristigen Kredits erheblich geringer ist als die der Universalbanken. Dies ist auf die längere Kapitalbindungsdauer sowohl im Aktiv- als auch im Passivgeschäft, die bislang weitgehende Konstanz der Konditionen in diesen Geschäftsbereichen und auf das laut gesetzlicher Vorschrift zu beachtende Kongruenzprinzip zurückzuführen. Damit wird zugleich deutlich, daß ein Kreditinstitut auf veränderte Umweltbedingungen nur insoweit flexibel reagieren kann, als es im Planungszeitpunkt über freie Mittel verfügt, also nur in bezug auf das sog. Neugeschäft, während sein Einfluß auf das Altgeschäft von den Bedingungen abhängt, die es bei der Kreditnahme bzw. der Kreditgewährung mit seinen Kontrahenten vereinbart hat. Mit der Verkürzung der Kreditfristen im Aktiv- und im Passivgeschäft, dem Übergang zur Zinsgleitklausel und zur abschnittweisen Finanzierung dürfte sich die Flexibilität der Institute trotz einiger gegenläufiger Tendenzen (Einschränkung der Mischfinanzierung durch vorzeitige Einlösung niedrigverzinslicher Schuldtitel) insgesamt verbessern.

Aus der Vielfalt der Planungsprobleme in Instituten des langfristigen Kredits sollen im folgenden vor allem die Zielplanung, die Planung der Mittelbeschaffung und Mittelverwendung sowie die Abstimmung zwischen Mittelbeschaffung und Mittelverwendung behandelt werden.

III. Die Konkretisierung des Grundauftrages als Gegenstand der Zielplanung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute

Im Rahmen der Zielplanung stellt sich zunächst die Aufgabe, das oberste Ziel bzw. das Zielsystem aus dem Grundauftrag der Bank abzuleiten. Dieser Grundauftrag kann in der Erzielung von Einkommen, in der Versorgung anderer Wirtschaftseinheiten mit bestimmten Lei-

stungen, in der Förderung anderer Wirtschaftseinheiten usw. bestehen⁸. Einem solchen Grundauftrag sind grundsätzlich alle Kreditinstitute verpflichtet, und an seiner Formulierung sind je nach der Rechtsform und den Eigentumsverhältnissen unterschiedliche Instanzen beteiligt. Er stellt die oberste Leitmaxime eines Kreditinstitutes dar. Allerdings ist dieser Grundauftrag nicht mit dem wirtschaftlichen Ziel des Instituts identisch; denn ein ökonomisches Ziel liegt erst dann vor, wenn dieses Ziel Maßnahmen von unmittelbarer wirtschaftlicher Bedeutung zu erklären vermag⁹. Um konkrete Entscheidungen begründen zu können, muß der öffentliche Auftrag in eine entscheidungsrelevante Zielvorschrift übersetzt werden, die sich in operationalen Größen, wie z. B. Gewinn, Kosten, Marktanteil, Umsatz usw. ausdrücken und deren Zielerreichungsgrad sich auch kontrollieren läßt. Allgemein kann zwischen dem erwerbswirtschaftlichen, dem leistungs- und/oder gemeinwirtschaftlichen sowie dem genossenschaftlichen Grundauftrag unterschieden werden.

Leitmaxime der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute ist die Erfüllung eines öffentlichen Auftrages, wie er sich z. B. in der Satzung einer Girozentrale findet: „Die Geschäfte der Bank sind nach kaufmännischen Grundsätzen zu führen. Die Erzielung von Gewinn ist nicht Hauptzweck des Geschäftsbetriebs¹⁰.“ Oder in den Satzungen einiger öffentlich-rechtlicher Grundpfandbriefinstitute heißt es: „Die Anstalt gewährt nach Maßgabe dieser Satzung unter Ausschluß des Erwerbszwecks Kredite zu günstigen Bedingungen, . . .“¹¹.

Die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute sind demnach aufgaben- und nicht gewinnorientiert¹². Ein Verzicht auf bewußtes Gewinnstreben kann jedoch nicht bedeuten, daß die öffentlich-rechtlichen Institute nur Kostendeckung anstreben sollen¹³; denn der Grundauftrag läßt sich dauerhaft nur realisieren, wenn die Existenz der Bank gesichert ist. Somit sind im Rahmen der Zielplanung Sicherungs- und Auftragsziele zu unterscheiden.

⁸ Vgl. R. Henzler, „Betriebswirtschaft“ — Bemerkungen zu den Grundbegriffen der Betriebswirtschaftslehre. „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, 29. Jg. (1959), S. 540.

⁹ Vgl. J. Wittstock, Elemente eines allgemeinen Zielsystems der Unternehmung. „Zeitschrift für Betriebswirtschaft“, 40. Jg. (1970), S. 835.

¹⁰ Vgl. § 5 Abs. 3 der Satzung der Bayerischen Gemeindebank-Girozentrale.

¹¹ Vgl. § 2 Abs. 1 der Satzung der Deutschen Pfandbriefanstalt.

¹² Vgl. Bericht der Bundesregierung über die Untersuchung der Wettbewerbsverschiebungen im Kreditgewerbe und über eine Einlagensicherung. Bundestagsdrucksache V/3500, S. 41.

¹³ Vgl. ebenda.

Bei den Sicherungszielen handelt es sich um Mindestziele, die dem Hauptziel untergeordnet sind. Sie finden ihren Ausdruck im Streben nach Existenzsicherung, d. h. in Maßnahmen, die der Gefahr der Zahlungsunfähigkeit und der Überschuldung begegnen. Dieses Sicherheitsstreben äußert sich außer in der Aufrechterhaltung einer ausreichenden Liquiditätsreserve vor allem in der Erzielung eines Mindestgewinns, durch den die haftenden Mittel auf einen Stand gebracht werden, der dem Risikoverhalten, dem angestrebten Mindestwachstum der Bank und den Anforderungen der potentiellen Geldgeber (Geldhandels-, Auslandsgeschäft usw.) an die Bonität des Instituts entspricht.

Das Mindestwachstum kann zum einen das Ergebnis einer Expansionskonkurrenz sein, die es gebietet, die Wettbewerbsfähigkeit durch Änderungen der Betriebsgröße zu erhalten oder zu verbessern. Zum anderen kann es die Konsequenz wachsender öffentlicher Aufgaben sein.

Die fortschreitende Geldwertverschlechterung, die die Bilanzsummen der Banken aufbläht und die Personal- und Sachkosten in die Höhe treibt, macht ebenfalls eine Erhöhung der haftenden Mittel und damit der Mindestgewinne erforderlich. Schließlich muß ein Mindestgewinn auch erwirtschaftet werden, um das von den Gewährträgern eingezahlte Stammkapital satzungsgemäß zu verzinsen. Die Gemeinnützigkeit dieser öffentlich-rechtlichen Institute kommt auch darin zum Ausdruck, daß der Gesetz- bzw. Satzungsgeber vielfach die Gewinnausschüttungen der Höhe nach begrenzt¹⁴.

Um den Unternehmensbestand langfristig zu sichern, müssen die Entscheidungsträger die Sicherungsziele in operationale Zielgrößen transformieren, aus denen sich klare Handlungsanweisungen ableiten lassen. Die im Rahmen der Sicherungsziele zu verwirklichenden Erwartungen der Entscheidungsträger in bezug auf Liquidität und Mindestgewinn schränken naturgemäß ihren Entscheidungsspielraum ein.

Während sich bei den Sicherungszielen zumindest der Zielinhalt bestimmen läßt, gibt es für die Auftragsziele öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute keine klaren und beurteilungssicheren Richtgrößen, so daß vielfältige Gestaltungen möglich sind.

¹⁴ Vgl. beispielsweise § 38 Abs. 2 der Satzung der Deutschen Pfandbriefanstalt; § 37 Abs. 2 der Satzung der Deutschen Siedlungs- und Landesrentenbank vom 8. Februar 1966; § 19 Abs. 3 der Satzung der Badischen Kommunalen Landesbank-Girozentrale. Der Gesetz- bzw. Satzungsgeber wollte damit für die öffentlich-rechtlichen Institute einen etwaigen Anreiz, sich nach dem Gewinnmaximierungsprinzip zu betätigen, von vornherein ausschließen.

Die mit der Festlegung von Auftragszielen verbundenen Probleme sind verschieden je nachdem, ob diese Ziele für Spezialkreditinstitute des langfristigen Geschäfts oder für Girozentralen formuliert werden sollen. Während sich für erstere die Geschäftsbereiche, in denen sie einem öffentlichen Auftrag verpflichtet sind, in der Regel der Satzung entnehmen lassen und sich fast ausschließlich auf Aktivgeschäfte beschränken, müssen diese Geschäftsbereiche für Girozentralen erst bestimmt werden; denn eine allgemeine Formulierung eines öffentlichen Auftrages ist für Girozentralen nicht möglich, weil diese sehr heterogene Geschäfte betreiben. Auch dürften die Auftragsziele nicht für alle Geschäftsbereiche gleichermaßen von Bedeutung sein. Bei den Geschäften, für die Auftragsziele bestimmt werden müssen, handelt es sich in erster Linie um Geschäfte mit der öffentlichen Hand und mit anderen öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten. So ist auch die Sicherung der Zahlungsfähigkeit der angeschlossenen Sparkassen ein wichtiges Auftragsziel der Girozentralen.

Als Anhaltspunkte für die Konkretisierung derartiger Auftragsziele für die verschiedenen Geschäftsbereiche können dienen:

- Bestimmte Arten von Geschäften, beispielsweise mit dem Land, werden ohne spezielles Entgelt abgewickelt;
- Geschäfte mit bestimmten Kundengruppen werden zu besonders günstigen Konditionen abgewickelt; als Anhaltspunkt dafür, was unter „besonders günstigen Konditionen“ zu verstehen ist, können dienen:
 - die Marktkonditionen für vergleichbare Bankleistungen;
 - die Konditionen, die erzielt werden müssen, um der Bank wenigstens auf längere Sicht den geplanten Mindestgewinn zu sichern;
 - die Selbstkosten einer Leistung, sofern man sie kennt;
 - die in Hochzinsperioden im Kommunalkreditgeschäft von der Aufsichtsbehörde im Rahmen von Richtlinien oder bei der Genehmigung der Darlehensaufnahme festgelegten zulässigen Höchstzinssätze, sofern sie die Marktsätze nicht wesentlich unterschreiten.
- Im Rahmen der Volumenplanung können für die Ausschöpfung eines bestimmten Marktpotentials oder die Versorgung eines bestimmten

förderungswürdigen Kundenkreises mit bestimmten Bankleistungen Mindest- oder Höchstvolumina festgelegt werden.

- Schließlich könnten öffentlich-rechtliche Kreditinstitute kraft ihres öffentlichen Auftrags verpflichtet sein, die Wirtschaftspolitik der Regierung zu unterstützen, indem sie sich in bestimmter Weise verhalten und einzelwirtschaftliche Zielgrößen wirtschaftspolitischen Zielsetzungen unterordnen (z. B. verstärkte Tilgung niedrig verzinslicher Altemissionen im Interesse des Pfandbriefgläubigers). Das hat zur Folge, daß sie ihre Geschäfte solange nicht primär nach Rentabilitäts Gesichtspunkten betreiben, wie der erstrebte Mindestgewinn und/oder die Sicherung der Liquidität auf andere Weise erreicht werden kann.

Die aus dem Grundauftrag abgeleiteten Auftragsziele können kurzfristig durch andere Elemente des Zielsystems verdrängt werden, wenn die Realisierung der Sicherungsziele gefährdet erscheint. M. W.: Die Verfolgung von Auftragszielen schließt in bestimmten Geschäftsbereichen das Streben nach einem den geplanten Mindestgewinn übersteigenden Zusatzgewinn nicht aus. Beispiele hierfür sind das Geldmarktgeschäft der Girozentralen mit privaten Kreditinstituten, das Emissions- und Auslandsgeschäft, die Gewährung von Investitionskrediten an Industrie- und Handelsunternehmungen, der Erwerb von Beteiligungen usw.¹⁵.

Zusammenfassung

Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits (I)

Planung, d. h. die bewußte Lenkung und Steuerung des Betriebsgeschehens auf ein zur Sicherung der Existenz und des Wachstums für richtig und notwendig gehaltenes Ziel, ist ein Wesenselement jeder Unternehmung. Als in die Zukunft gerichteter Prozeß ist sie der Improvisation überlegen, wirkt jedoch gerade für die Kreditinstitute aufgrund der Eigenarten bankbetrieblicher Leistung und Leistungserstellung besondere Probleme auf:

¹⁵ Der in jüngster Zeit verschiedentlich geäußerte Verdacht, daß sich Girozentralen auf Gebieten betätigen, die durch den öffentlichen Auftrag nicht gedeckt seien, könnte der Vermutung Raum geben, daß es außer Sicherungs- und Auftragszielen noch eine weitere Art von Zielen, sog. Frei- oder Eigenziele, geben könnte. Allerdings dürfte es schwierig sein, derartige Ziele, sofern es sie geben sollte, von den beiden übrigen Zielkategorien exakt abzugrenzen.

- Bankleistungen sind Verbundleistungen stoffloser, abstrakter Struktur ohne exakt meßbares Mengengerüst.
- Art und Menge der nachgefragten Leistungen schwanken stark; diesen Schwankungen sind die Institute als Dienstleistungsunternehmen unmittelbar ausgesetzt, da sie nicht auf Lager produzieren können.

Die Vorteile der Planung (das frühzeitige Erkennen von Marktunsicherheiten und Reaktion auf deren Auswirkungen sowie schnellere Korrektur der Konsequenzen von Fehlentscheidungen) haben in den letzten Jahren dazu geführt, daß die Planung durch die Geschäftsleitungen der Banken stärker betont und systematischer als früher durchgeführt wurde. Die Improvisation als Ergänzung ist aufgrund der Prognoseunsicherheit jedoch auch bei planungsbetonter Bankpolitik unverzichtbar.

Bei der Installierung eines Planungssystems sollte die Planung zunächst in Teilbereichen, die

- eine relativ leicht prognostizierbare Entwicklung aufweisen,
- leicht von anderen Planbereichen abgrenzbar sind,
- einen Engpaßbereich darstellen,

beginnen. Der Planungszeitraum der Langfristplanung beträgt, obwohl nicht für alle Institute allgemeingültig festzulegen, in der Regel fünf Jahre, praktikable Planungshorizonte im kurzfristigen Bereich beginnen bei einem halben Jahr, ein Zeitraum von weniger als drei Monaten ist nicht Planung, sondern Disposition. Weiter ist zu beachten, daß der Grundsatz der Wirtschaftlichkeit der Bankplanung zwar Grenzen setzt, quantifizierte Aussagen über Nutzen und Kosten der Planung aber nicht möglich sind.

Besonderheiten für Institute des langfristigen Kredits liegen darin, daß wegen des schmaleren Leistungssortiments der Umfang der Planungsaufgaben geringer, andererseits aber besonders vom Konjunkturverlauf und der Kapitalmarktentwicklung abhängig ist, was um so problematischer wird,

- je größer der Anteil des Neugeschäfts am Gesamtgeschäft und
- je größer die Zahl der Großkunden ist.

Wegen der relativ schwachen Kundenbindung sind die Institute des langfristigen Kredits stärker konkurrenzabhängig, außerdem können sie nicht so flexibel auf Marktänderungen reagieren wie die Universalbanken.

Im Rahmen der Zielplanung ist das Zielsystem einer Bank aus ihrem Grundauftrag abzuleiten. Zu unterscheiden sind dabei Sicherungsziele (Mindestziele, die dem Hauptziel untergeordnet sind und der Existenzsicherung dienen) und Auftragsziele, Ziele für die Geschäftsbereiche also, die dem öffentlichen Auftrag verpflichtet sind. Auftragsziele können von anderen Zielen kurzfristig

verdrängt werden, wenn die Realisierung der Sicherungsziele gefährdet erscheint.

Summary

Fundamental Problems of Bank Planning with special reference to Banks in the Long-term Credit Business (I)

Planning, i. e. the conscious direction and control of operations towards a goal considered right and necessary for safeguarding existence and growth, is a characteristic element of every firm. As a process oriented to the future it is superior to improvisation, but especially for the banks it raises special problems on account of the peculiarities of bank services and the rendering of those services:

- bank services are interlinked services of immaterial, abstract structure without any exactly measurable quantitative magnitudes.
- the nature and quantity of the services in demand fluctuate considerably; in their quality as service-rendering undertakings the banks are directly exposed to the impact of those fluctuations, since they cannot produce a reserve stock.

The advantages of planning (early recognition of market uncertainties and reaction to their effects, and more rapid correction of the consequences of erroneous decisions) have resulted in recent years in bank managements placing greater emphasis on planning and carrying it out more systematically than formerly. However, owing to the uncertainty of forecasting it is not possible to do without improvisation as a supplementary course of action even where bank policy stresses planning.

In setting up a planning system, planning should begin first in departments which

- exhibit a relatively easily forecastable trend,
- permit easy delimitation relative to other planning areas,
- are bottleneck areas.

The planning period for long-range planning, although it cannot be laid down generally for all banks, is five years as a rule; practicable short-range planning horizons begin at six months. Any period of less than three months involves not planning, but scheduling. It must further be taken into account that the principle of economy sets limits for bank planning, but quantifiable propositions concerning the cost and benefit of planning are impossible.

Special factors in the case of banks engaging in long-term credits consist in the fact that owing to the narrower range of services the volume of planning

tasks is smaller, but on the other hand is particularly dependent on the course of the business cycle and the trend on the capital market, so that

- the greater the proportion of new business in total business, and
 - the greater the number of big customers,
- the more problematical it becomes.

On account of the relatively weak ties of customers, banks in the long-term credit business are more sensitive to competition; furthermore, they cannot react so flexibly to market changes as mixed-banking institutions.

Within the framework of objective planning, the objective system of a bank must be derived from its basic mission. In this connection distinctions must be drawn between security objectives (minimum objectives which are subordinate to the main objective and serve to safeguard the bank's existence) and mission objectives, that is, objectives for the business spheres responsible for the public mission. Mission objectives may be superseded temporarily, if attainment of the security objectives appear to be jeopardized.

Résumé

Les problèmes fondamentaux de la planification bancaire avec examen particulier des établissements de crédit à long terme (I)

La planification, c. à d. l'orientation et la direction conscientes des activités à l'effet de réaliser l'objectif tenu pour correct et indispensable en vue d'assurer l'existence et la croissance, est un élément vital pour toute entreprise. Processus dirigé vers l'avenir, la planification est supérieure à l'improvisation, mais elle pose néanmoins des problèmes particuliers aux établissements bancaires et financiers en raison des particularités des prestations bancaires:

- Les prestations bancaires constituent des complexes d'opérations de structure abstraite, immatérielle, et de construction de masse non exactement mesurable.
- Genre et nombre des opérations demandées varient amplement; ces fluctuations sont supportées immédiatement par les établissements de services, jusqu'il est impossible de stocker une part de la production.

Les avantages de la planification (le décellement précoce d'incertitudes qui régneront sur le marché et la réaction à leurs conséquences, ainsi que la correction rapide des effets de décisions erronées) ont incité au cours des dernières années les directions des banques à renforcer la planification et à l'appliquer de manière plus systématique qu'auparavant. En raison toutefois de l'incertitude des projections même dans les cas de politique bancaire strictement planifiée, l'improvisation demeure indispensable à titre de complément.

Pour l'établissement d'un système de planification, il conviendrait de débiter par des secteurs qui

- présentent une évolution se prêtant relativement aisément aux projections,
- sont facilement identifiables parce qu'ils se distinguent sans complications des autres secteurs, et
- constituent un goulot d'étranglement.

La planification à long terme doit porter, encore que la règle ne vaille pas nécessairement pour tous les établissements, sur une durée de 5 ans en général; à court terme, l'horizon planifié n'est praticable qu'à partir d'une demi-année; pour une durée de moins de trois mois, l'on parlera non de planification, mais de prise de dispositions. L'on observera au surplus que le principe de l'économie trace des limites à la planification bancaire, mais qu'il est impossible d'en déduire des démonstrations quantifiées sur l'intérêt et le coût de la planification.

Pour les établissements de crédit à long terme, la particularité réside dans le fait qu'en raison d'un éventail plus réduit de services, l'ampleur des tâches de la planification a tendance à diminuer, mais que celle-ci est plus particulièrement vulnérable à l'évolution conjoncturelle et aux fluctuations du marché des capitaux, les difficultés croissant avec

- la part des opérations nouvelles dans l'ensemble des opérations, et
- le nombre de gros clients.

Les liens moins étroits avec la clientèle rendent les établissements de crédit à long terme plus sensibles à la concurrence; et en outre, ils n'ont pas la même souplesse de réaction aux modifications de marché que les banques universelles.

Dans le cadre de la planification dirigée, le système des objectifs à atteindre doit découler de la mission fondamentale d'une banque; Il y a lieu de distinguer entre les objectifs de sécurité (objectifs minimaux qui se rangent sous l'objectif principal et qui servent à assurer l'existence de l'entreprise) et les objectifs sociaux, c. à. d. les objectifs des activités qui doivent répondre au mandat public reçu. Ces derniers peuvent avoir à s'effacer à court terme devant d'autres, lorsque la réalisation des objectifs de sécurité semble mise en péril.