

Vorlesung Gesamtbanksteuerung

Grundstruktur des Bankwesens (I)

Struktur des deutschen Bankwesens

Die Zielkonzeption von Kreditinstituten

Die Organisation der Bank

„Balanced Scorecard“

Dr. Klaus Lukas

Ihr Team für diese Vorlesung

Dozent:

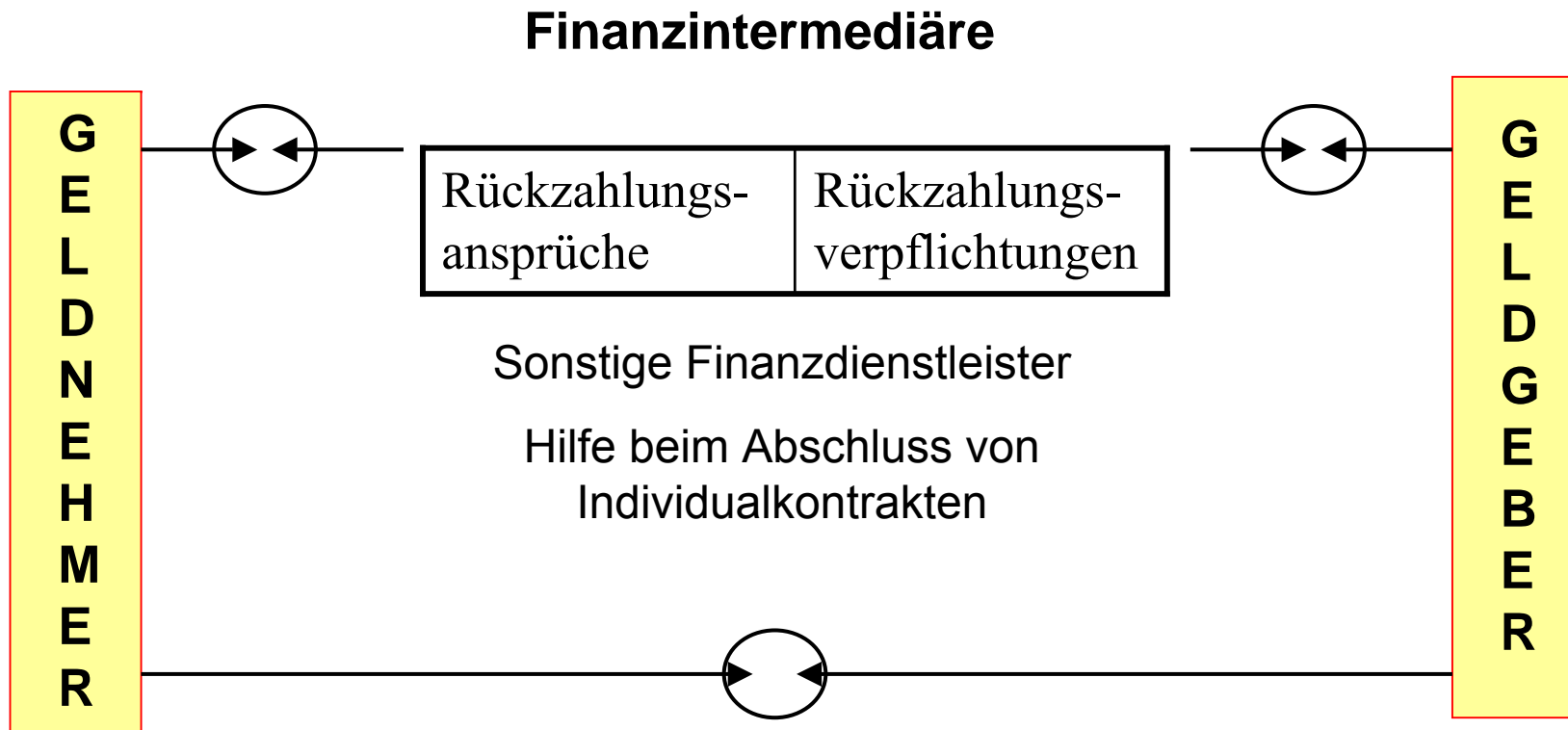
Dr. Klaus Lukas

Ihr Team für diese Vorlesung

Co-Dozenten:

- **Dr. Ralf Beinhauer** - Bereichsleiter Wertpapiergeschäft und Treasury / Handel, Finanzierung institutioneller Kunden in der Kasseler Sparkasse, stellvertretendes Vorstandsmitglied
- **Karsten Geiersbach** - Bereichsleiter Innenrevision in der Kasseler Sparkasse
- **Cornelis Witte** - Abteilungsleiter Treasury in der Kasseler Sparkasse
- **Dr. Bernd Walter** - Abteilungsleiter Risikocontrolling in der Kasseler Sparkasse

Struktur des deutschen Bankwesens



Die Struktur der Kreditwirtschaft

Das Eurosystem

- Europäische Zentralbank, Frankfurt am Main (EZB)
- Nationale Zentralbanken, der 12 Mitgliedstaaten der EU, die den EURO eingeführt haben

Europäisches System der Zentralbanken (ESZB)

- Europäische Zentralbank, Frankfurt am Main
- Nationale Zentralbanken alle 25 Mitgliedstaaten der EU

Beschlussorgane der EZB

EZB-Rat

- Der EZB-Rat besteht aus den 6 Mitgliedern des Direktoriums der EZB und den Präsidenten der nationalen Zentralbanken, die den Euro eingeführt haben.
- Der EZB Rat
 - erlässt Leitlinien zur Erfüllung der Aufgaben des Eurosystems und
 - legt die Geldpolitik fest.

EZB-Direktorium

- Das EZB-Direktorium besteht aus dem Präsidenten, dem Vizepräsidenten und vier weiteren Mitgliedern, die von den Staats- und Regierungschefs der Mitgliedstaaten, die den Euro eingeführt haben, ernannt werden.
- Das Direktorium
 - ist für die Umsetzung der Beschlüsse des EZB-Rats verantwortlich und
 - führt die laufenden Geschäfte der EZB

Beabsichtigte Wirkungen der Geldpolitik

Offenmarktgeschäfte

EZB

kauft z.B.
Wertpapiere
von
Geschäfts-
partnern

verkauft z.B.
Wertpapiere
von
Geschäfts-
partnern



Geldmenge
steigt



Geldmenge
sinkt

Ständige Fazilitäten

Geschäftspartner

nehmen
kurzfristige
Kredite in
Anspruch

legen über
schüssige
Liquidität
verzinslich
an



Geldmenge
steigt



Geldmenge
sinkt

Mindestreserve

EZB

senkt
Mindest-
einlagen

erhöht
Mindest-
einlagen



Geldmenge
steigt



Geldmenge
sinkt

Bankensystem in der Bundesrepublik Deutschland

Zentralbanksystem

Deutsche Bundesbank
mit Hauptverwaltungen
und Filialen

Geschäftsbankensystem (Kreditinstitut)

Universalbanken

- Kreditbanken
- Sparkassen
- Kreditgenossenschaften

Spezialbanken

- Realkreditinstitute
- Ratenkreditbanken
- Kreditinstitute mit
Sonderaufgaben
- Bausparkassen
- Kapitalanlage-
gesellschaften
- Bürgschaftsbanken

Aufgaben der Deutschen Bundesbank

Mitwirkung an der Erfüllung der Aufgaben des Eurosystems mit dem vorrangigen Ziel, Preisstabilität zu gewährleisten
(§ 3 BBankG)

Verwaltung der Währungsreserven, Sorge für die bankmäßige Abwicklung des Zahlungsverkehrs im Inland und mit dem Ausland sowie Stabilisierung der Zahlungs- und Verrechnungswege
(§ 3 BBankG)

Befugnis zur Notenausgabe unter Beachtung des Rechts der EZB, hierfür die Genehmigung zu erteilen
(§ 14 Abs. 1 BBankG)

Mitwirkung bei der Bankenaufsicht und Zusammenarbeit mit der BaFin
(§ 7KWG)

Organisation der Deutschen Bundesbank

Vorstand

- **Zusammensetzung**

Präsident, Vizepräsident und sechs weitere Mitglieder

- **Aufgaben**

- Leitung und Verwaltung der Bundesbank
- Verteilung der Zuständigkeiten innerhalb des Vorstands
- Beschlussfassung über die den Hauptverwaltungen zu übertragenden Aufgaben

Hauptverwaltungen mit Filialen

- **Leitungen der Hauptverwaltung**

Präsident der jeweiligen Hauptverwaltung mit Weisungsabhängigkeit gegenüber dem Bundesbankvorstand

- **Anzahl und Sitz der Hauptverwaltungen**

Neun Hauptverwaltungen mit Sitz in den einzelnen Bundesländern (wobei einige Hauptverwaltungen für mehrere Bundesländer zuständig sind)

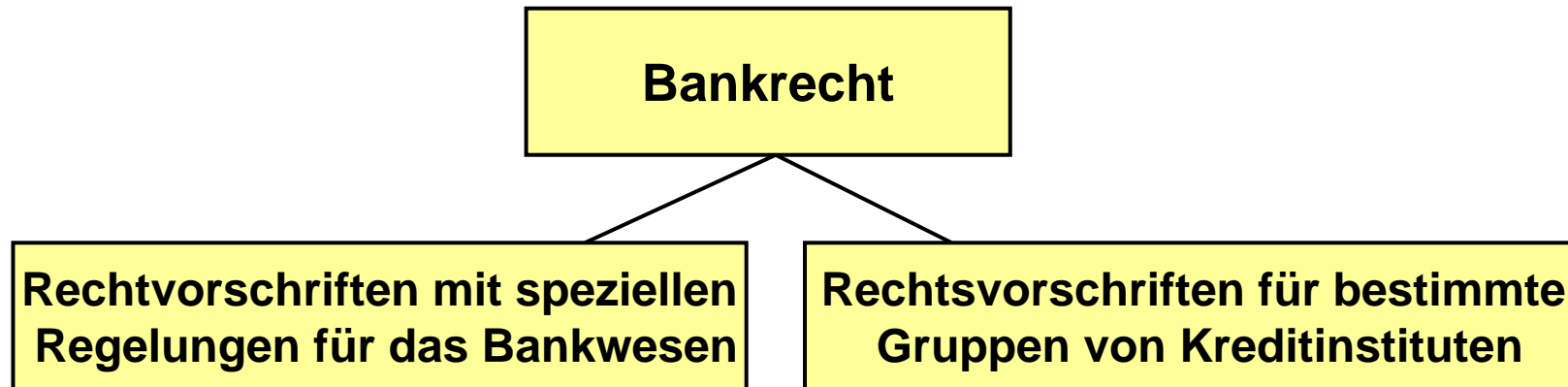
- **Filialen**

Von der Bundesbank unterhaltene Filialen, die den zuständigen Hauptverwaltungen unterstellt sind

Kreditinstitute (Bankgruppen)

GESAMTBANKSTEUERUNG

<p>Kreditbanken 253 Institute</p> <p>4 Großbanken z.B. Deutsche Bank AG Dresdner Bank AG</p> <p>164 Regionalbanken und sonstige Kreditbanken ¹⁾ z.B. HypoVereinsbank AG, Westfalenbank AG, Bochum, Baden-Württembergische Bank AG M.M. Warburgbank, Hamburg</p> <p>84 Zweigstellen ausländischer Banken z.B. Banco Espanol en Alemania S.A., Barclays Bank International</p>	<p>Sparkassen und Girozentralen</p> <p>DekaBank</p> <p>13 Landesbanken z.B. Landesbank Hessen-Thüringen-Girozentrale-Frankfurt am Main, Erfurt</p> <p>478 Sparkassen z.B. OstseeSparkasse Rostock, Sparkasse Hannover</p>	<p>Kreditgenossenschaftlichen und genossenschaftliche Zentralbanken</p> <p>1353 Institute</p> <p>DZ-Bank AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt</p> <p>1 Genossenschaftliche Zentralbank WGZ Bank Westdeutsche Genossenschaftszentralbank e.G., Düsseldorf</p> <p>1351 Kreditgenossenschaften Volksbanken, Raiffeisenbanken z.B. Volksbank Kirchheim-Nürtingen eG, Volksbank Raiffeisenbank Apolda eG</p>	<p>Realkreditinstitute 25 Institute</p> <p>Private Hypothekenbanken und Schiffspfandbriefbanken (Privatrechtliche Realkreditinstitute) z.B. Westfälische Hypothekenbank AG, Deutsche Schiffsbank AG</p> <p>Öffentlichrechtliche Grundkreditanstalten z.B. Ritterschaftliches Kreditinstitut Stade</p>	<p>Banken mit Sonderaufgaben 15 Institute z.B. Kreditanstalt für Wiederaufbau, Frankfurt am Main, AKA Ausfuhrkreditgesellschaft mbH, Frankfurt am Main</p> <p>¹⁾ einschl. Deutsche Postbank AG</p>
<p>Universalbanken</p>			<p>Spezialbanken</p>	
			<p>Stand: Oktober 2004</p> <p>Quelle: Deutsche Bundesbank, Monatsbericht Dezember 2004</p> <p>Quelle: Grill/Perczynski (2005) S.45 12</p>	

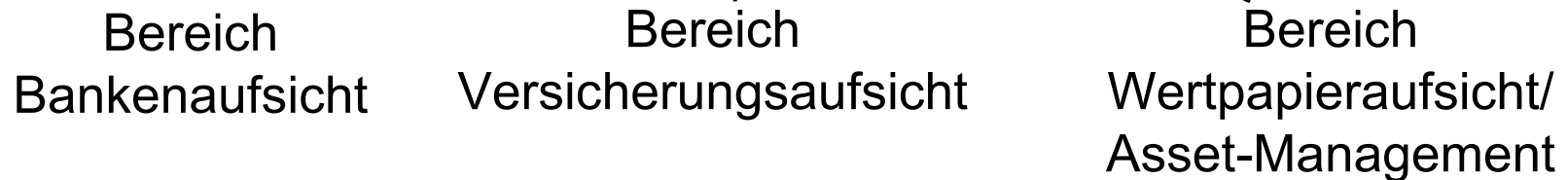
**Beispiel:**

- Kreditwesengesetz
- Bundesbankgesetz
- Wertpapierhandelsgesetz
- Börsengesetz
- Depotgesetz

Beispiel:

- Sparkassengesetze der Länder (mit Mustersatzungen und Verordnungen)
- Pfandbriefgesetz
- Bausparkassengesetz
- Investmentgesetz

**Geschäftsbereiche der Bundesanstalt
für Finanzdienstleistungsaufsicht**



Aufgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht

in den Bereichen

Bankenaufsicht

- Überwachung der Einhaltung der Vorschriften des KWG
- Aufsicht über Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute
- Erteilung und Rücknahme der Betriebserlaubnis für Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute
- Einschreiten gegen ungesetzlich betriebene Geschäfte
- Anordnung von Maßnahmen bei unzureichenden haftenden Eigenmitteln und unzureichender Liquidität

Versicherungsaufsicht

- Überwachung der Einhaltung der Vorschriften des VAG
- Rechts- und Finanzaufsicht über die privaten Versicherungsunternehmen
- Erteilung und Widerruf der Erlaubnis für den Geschäftsbetrieb
- Anordnung zur Vermeidung und Beseitigung von Missständen im Versicherungsbereich
- Prüfung und Genehmigung der Geschäftspläne der privaten Versicherungsunternehmen

Wertpapieraufsicht/ Asset-Management

- Überwachung der Einhaltung der Vorschriften des WpHG
- Aufsicht über die Geschäfte der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute mit Wertpapieren und Finanzderivaten
- Überwachung von Mitteilungs-, Veröffentlichungs- und Hinterlegungspflichten für bestimmte Wertpapiere
- Insiderüberwachung und Anzeige von Insidergeschäften bei der zuständigen Staatsanwaltschaft
- Aufsicht über Kapitalanlagegesellschaften und Investmentfonds

Quelle: Grill/Perczynski (2005) S.58

Die Zielkonzeption von Kreditinstituten

Ziele

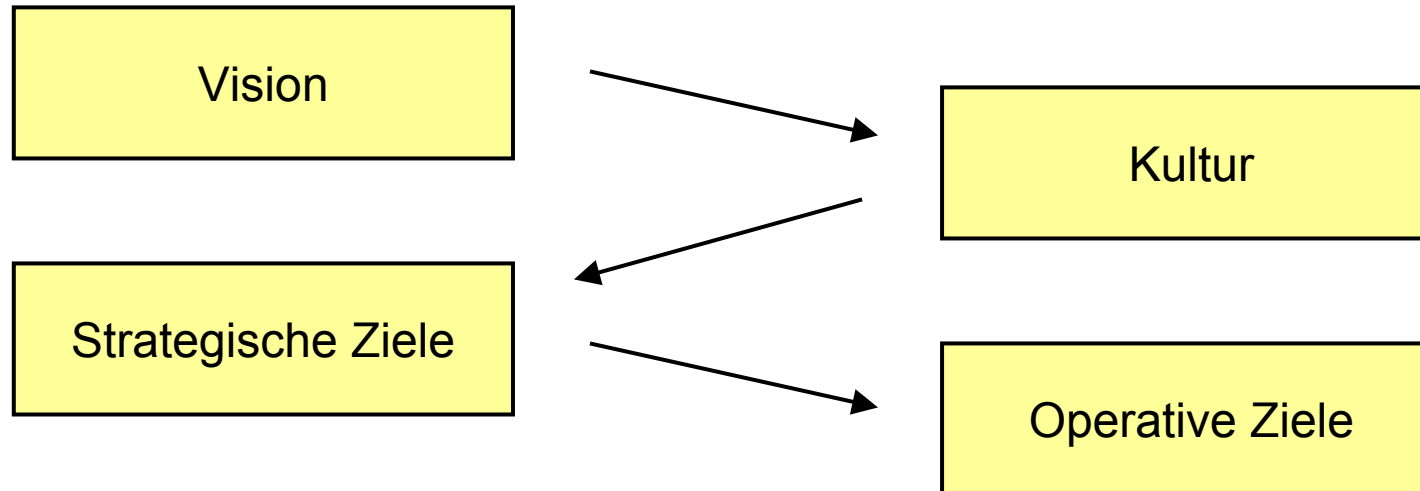
Ziel:

Willensbekundung eines Entscheidungsträgers, durch die er angibt, welchen zukünftiger Zustand der Realität er anstreben will. Ziele dienen ihm als Kriterien für seine Entscheidungen.

Zielkonzeption:

Wenn Ziele zueinander in eine Ordnung gesetzt werden, spricht man von einer Zielkonzeption. Dabei können die Ziele sowohl in komplementärer als auch in konkurrierender Beziehung stehen.

Zielhierarchie



Controlling der Zielerreichung

Zielhierarchie - Diskussionspunkte

- **Spielen Vision und Kultur eine wesentliche Rolle im Rahmen der Zielfindung?**
- **Handelt es sich bei Visionen und Unternehmenskultur eher um Worthülsen oder üben beide einen spürbaren Einfluss auf die täglichen Arbeiten im Unternehmen aus?**
- **Was ist der Unterschied zwischen den strategischen und den operativen Zielen?**
- **Warum macht es Sinn, beide Arten von Zielen zu formulieren?**

Zielinhalte und Elemente

Leistungsziele

sind Ziele, die entweder angeben, welche Finanzdienstleistungen die Bank für welche Kunden und in welchen Städten oder Regionen erbringen soll, oder die umgekehrt bestimmte Leistungen bewusst ausschließen.

Erfolgsziele

sind Ziele, die sich auf Gewinn oder Verlust richten.

Volumenziele

sind Ziele, die das Streben der Institute noch absoluter und/oder nach relativer Größe (oder nach Wachstum) bezeichnen.



Streben nach Sicherheit
(Zielelement besonderer Art und/oder Nebenbedingungen)

Ansätze zur Formulierung von Erfolgszielen

EK-Rendite

z. B. Ziel einer Rendite von 25%

Cost Income Ratio

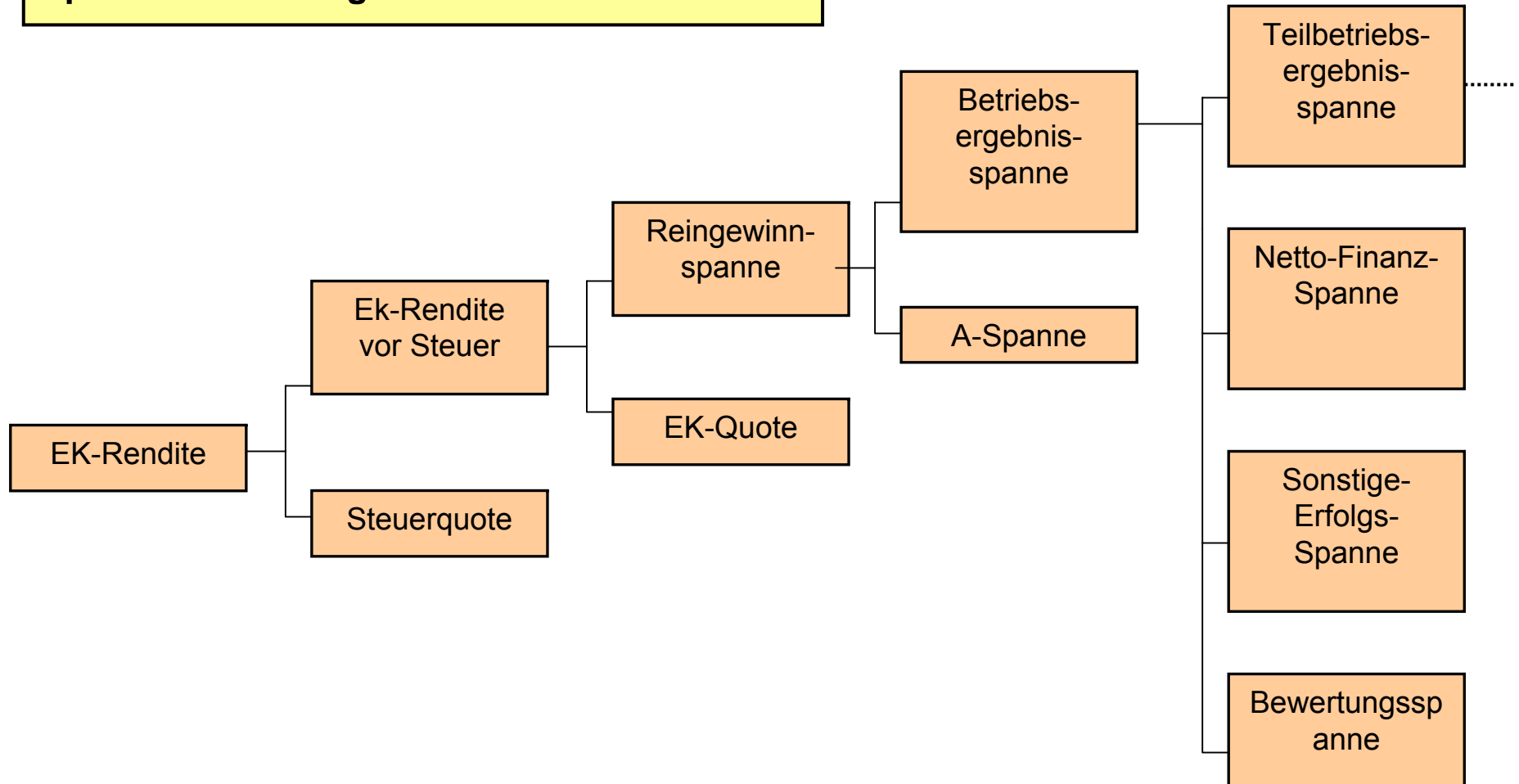
z. B. Erreichen einer CIR von <60%

Bewertungsergebnis in % der Risikoaktiva

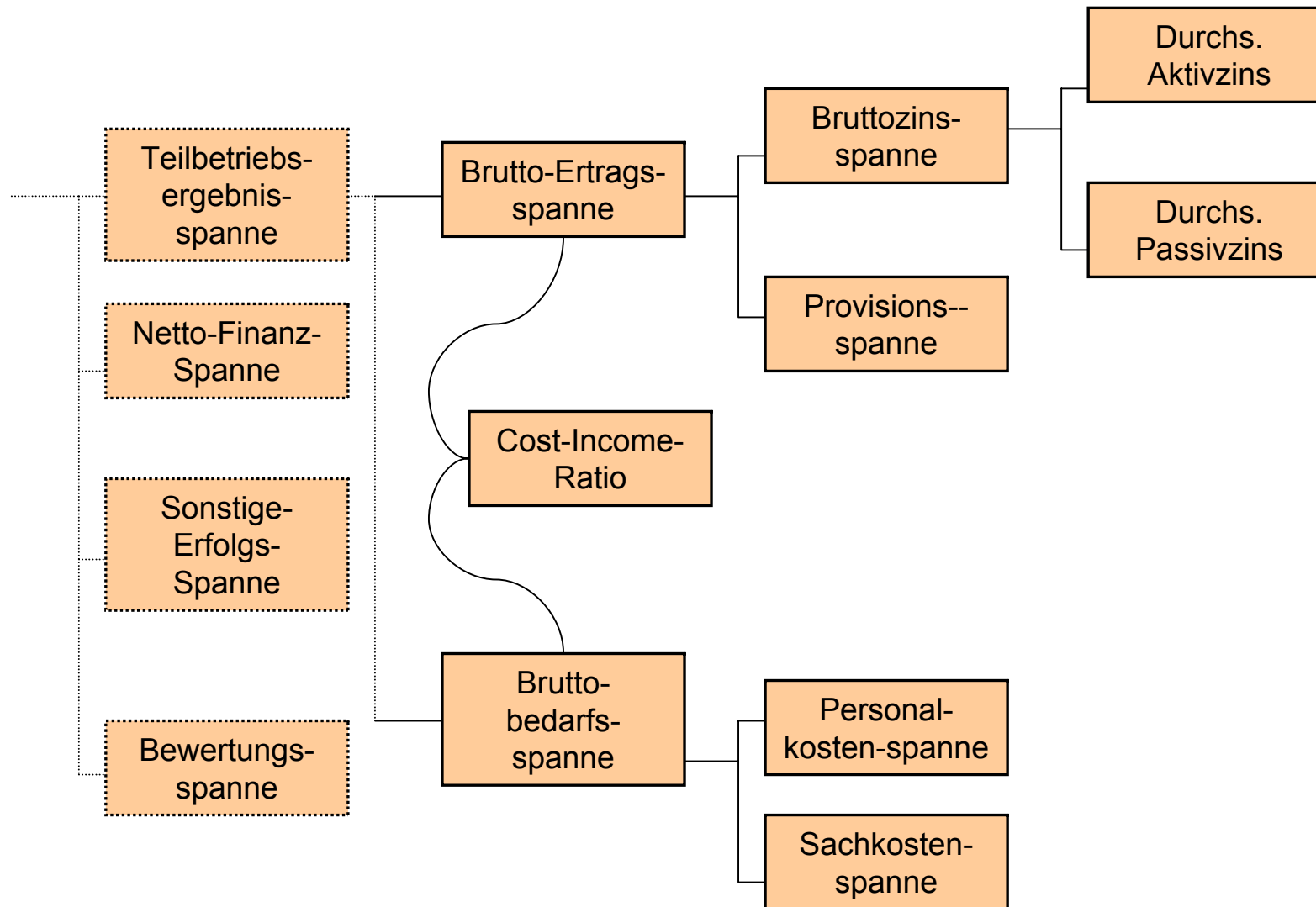
z. B. weniger als 0,5% Bewertungsergebnis aus Kredit- und Wertpapiergeschäft

Das ROI Schema

Das ROI Schema als Methode zur Operationalisierung des Zieles der EK-Rendite



Das ROI Schema



Diskussion

Macht das Ziel einer EK-Rendite von 25% ein Unternehmen zur „Heuschrecke“ ?

Darf eine Bank bei einer guten EK-Rendite Mitarbeiter entlassen?

Diskussion

Was ist das ökonomische Kapital einer Bank?

Wie hoch könnte die Verzinsung auf das ökonomische Kapital sein?

Warum ist eine Kennzahl wie die der EK-Rendite ohne genaue Kenntnis des Unternehmens sehr subjektiv?

Warum verlangen Kapitalgeber hohe Renditen auf das EK / ökonomische Kapital?

Sicherheitsstreben (strenge Nebenbedingung)

Legalität

jeder Verstoß gegen gesetzliche Vorschriften ist zu vermeiden, der zur Rücknahme der Erlaubnis, Bankgeschäfte zu betreiben, führen würde.

Siehe auch §35 KWG
(unternehmensinternes Problem)

Liquidität

Zahlungsunfähigkeit ist zu vermeiden, d.h. die Fähigkeit, die zwingend fälligen Zahlungsverpflichtungen erfüllen zu können, muß jederzeit gewahrt sein.

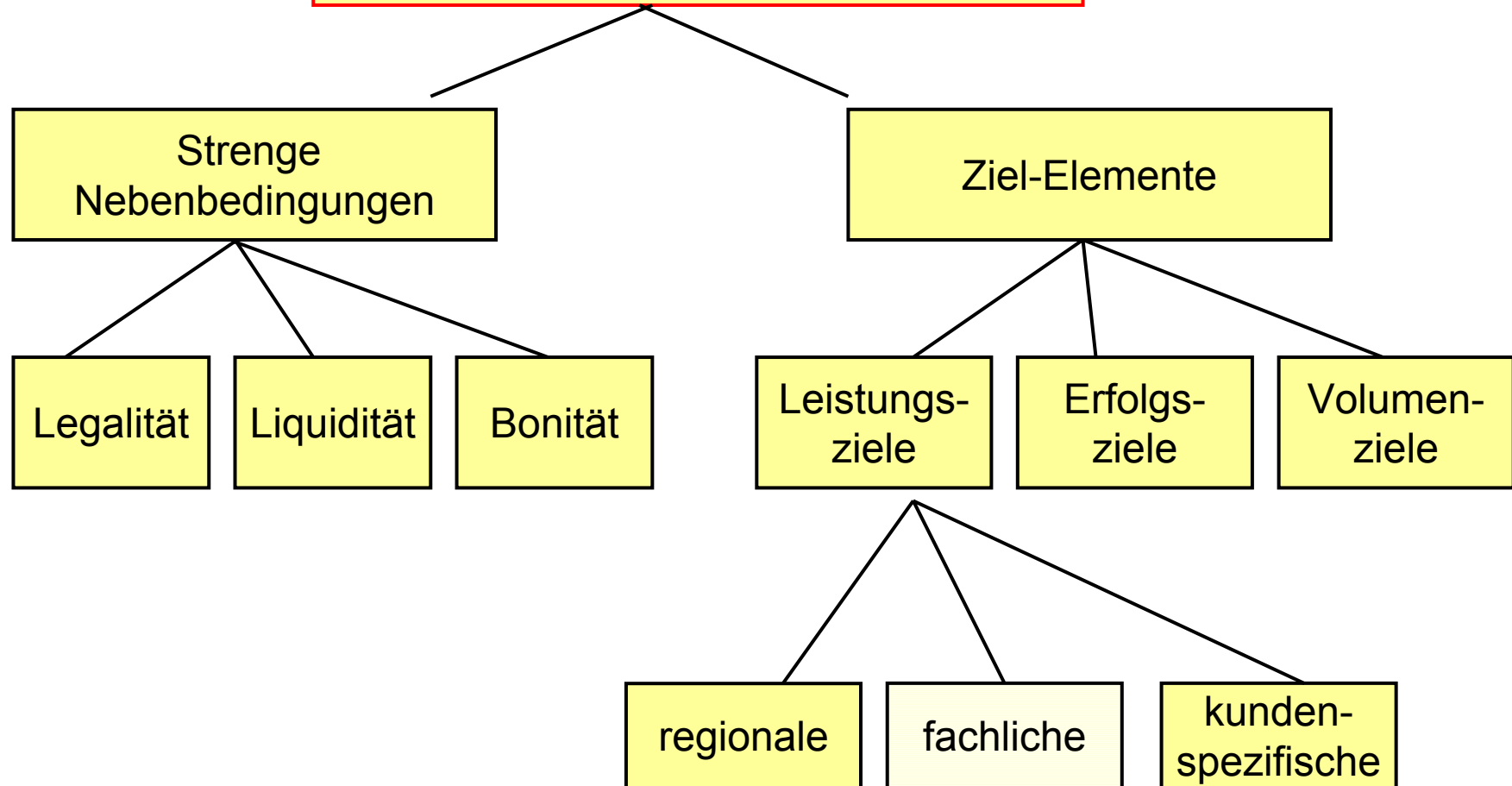
Siehe auch §11 KWG
(unternehmens-internes Problem)

Bonitiät

es ist alles zu vermeiden, was den Einleger einer Bank zu einer Krediteinschränkung oder zu einem schlagartigen Abzug der Einlagen veranlassen könnte.

(Kommunikationsphänomen)

Grundstruktur einer Zielkonzeption von Bankbetrieben



Die Verselbständigung von Leistungspflichten gegenüber dem Erfolgsziel

Leistungen in öffentlichem Interesse

(siehe Sparkassengesetze)

Genossenschaftlicher Förderauftrag

(siehe Genossenschaftsgesetz)

Leistungsprofil privater Kreditinstitute

Die regionale Spezialisierung

Regionalprinzip

(Sparkassengesetz)

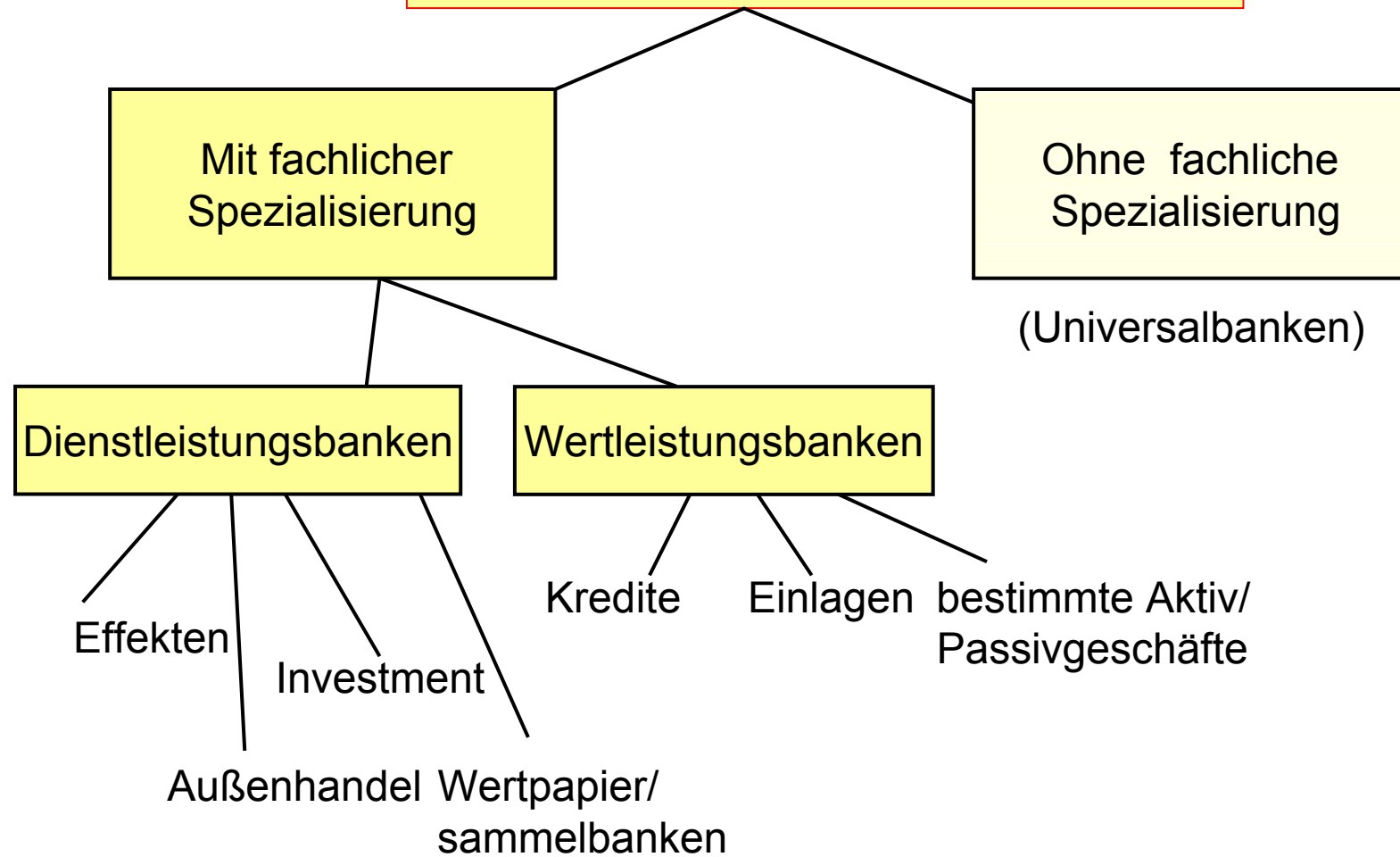
Überschneidungsfreie
Aufteilung
der Wirkungsbereiche

(Verbund mit
anderen Instituten)

Ökonomische Vorteile

- Kundenzugang
- Risikoabschätzung im lokalen Bereich
- Kostengünstige Produktion
aber:
Abhängigkeit von „einem“
Wirtschaftsraum

Die fachliche Spezialisierung



Die kundenspezifische Spezialisierung (Aufspüren einer Marktnische mit einem Standardleistungs­bündel)

Geldgeschäfte im
Außenhandel

(Deutsche Bank,
Commerzbank)

Private
Bankfinanzierer

Der
unterkapitalisierte
Junghandwerker

Finanzschwache
Landwirtschaft

(Raiffeisen-
Kreditgenossen-
schaften)

Der institutionelle
und der private
Kapitalanleger

Der Arzt und
Apotheker

Kleine Händler und
Handwerker

(Schulze-Delitzsch
Kreditgenossen-
schaften)

Ratenzahler

Der
ökologiebewußte
Sparer

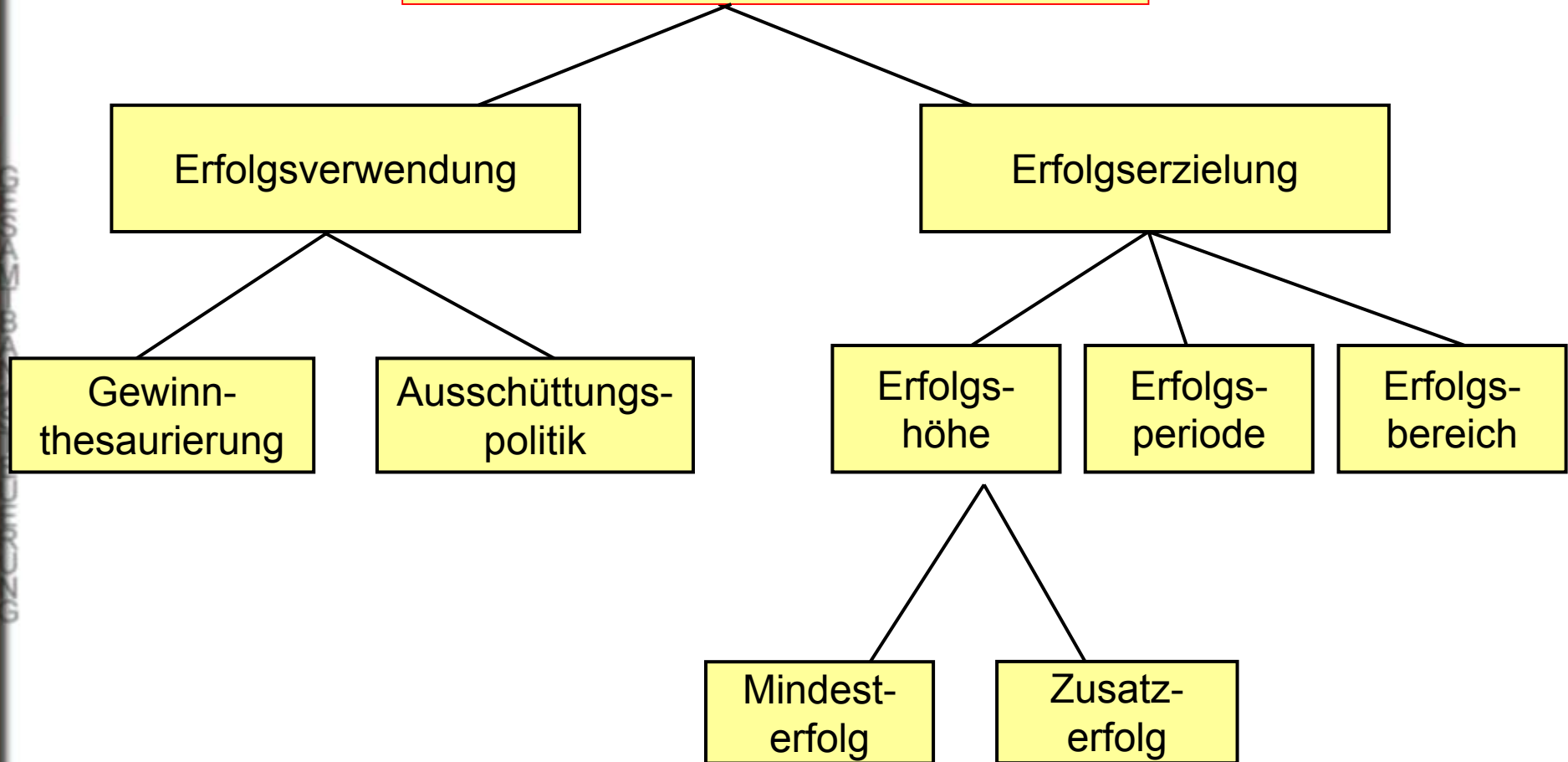
Spareinleger für
ärmere

Bevölkerungs-
schichten

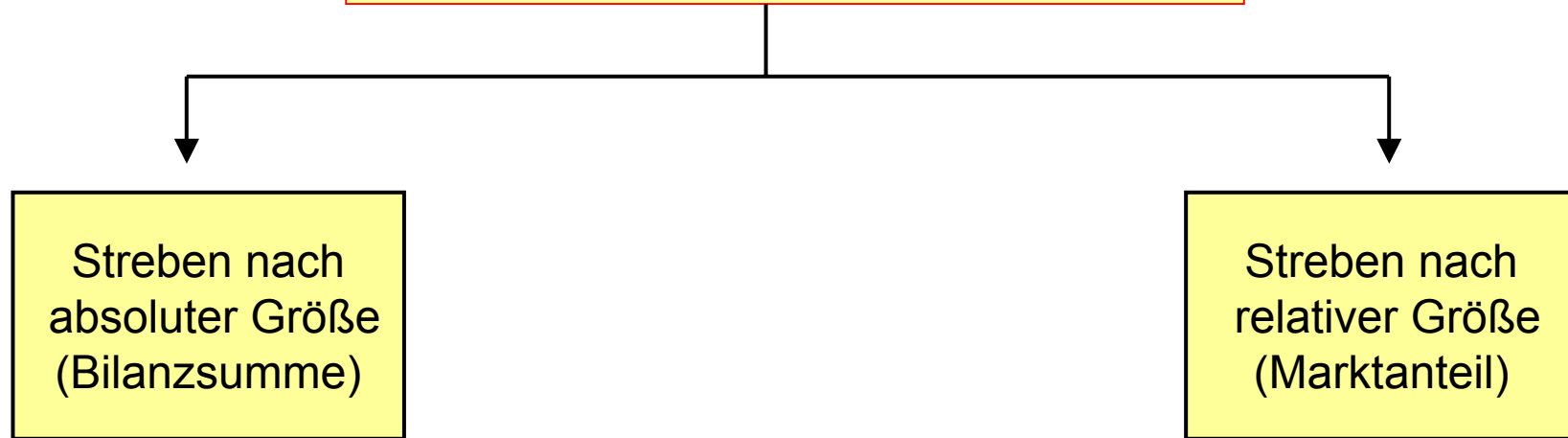
(Sparkassen)

Kreditbedürftige
Kommune

Erfolgswirtschaftliche Zielkonzeption



Volumenziele



- Einhergehend mit Veränderung des Gewinnes !?
- Nachweis der Effektivität !?
- Manipulierbar !?

Zielkonflikte und Prioritäten

Fall:

Ein Freizeitkonzern will in Nordhessen ein feudales Urlaubs-/ Freizeitsparadies entwickeln. Die Kredite sollen von der örtlichen Sparkasse incl. regionalen Förderprogramme über ein Mittelfristdarlehen gewährt werden. Die Hausbank des Konzerns ist eine weltbereit operierende erfolgreiche Bank, somit ist mit Anschlussgeschäften nicht zu rechnen. Die Abwicklung ist sehr arbeitsaufwendig die Konditionsgespräche „knüppelhart“. Der Kredit scheint wenig rentabel.

Prüfung:

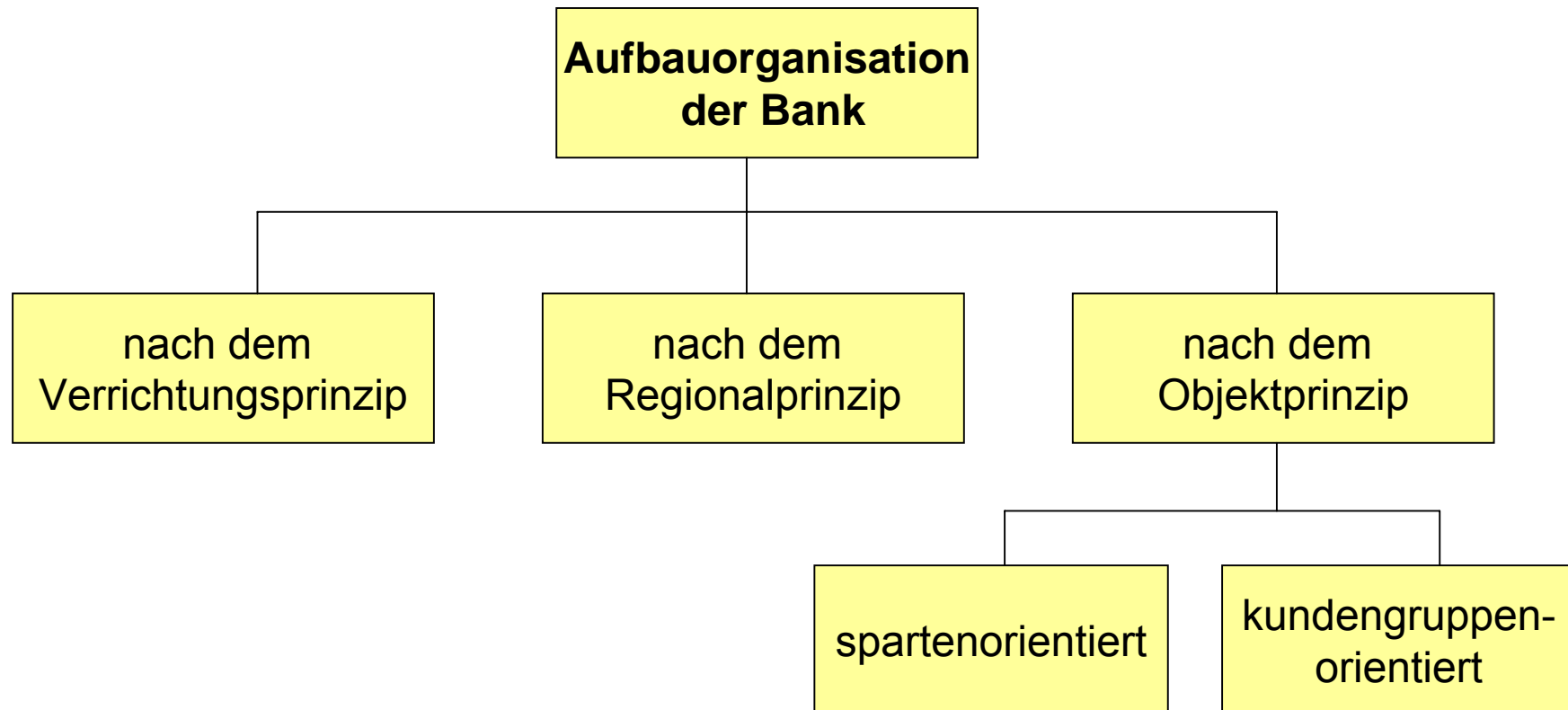
- Legalität i.o.
- Liquidität i.o.
- Bonität i.o.
- Volumensziel i.o.
- Satzungsgemäßer/ Auftrag i.o. (Kreditversorgung in Gebiet des Gewährträgers sicherstellen und regionale Wirtschaftspolitik fördern)
- Erfolgsziele? (erfüllt wohl weder kurz- noch langfristig ein Erfolgsziel)

Lösung:

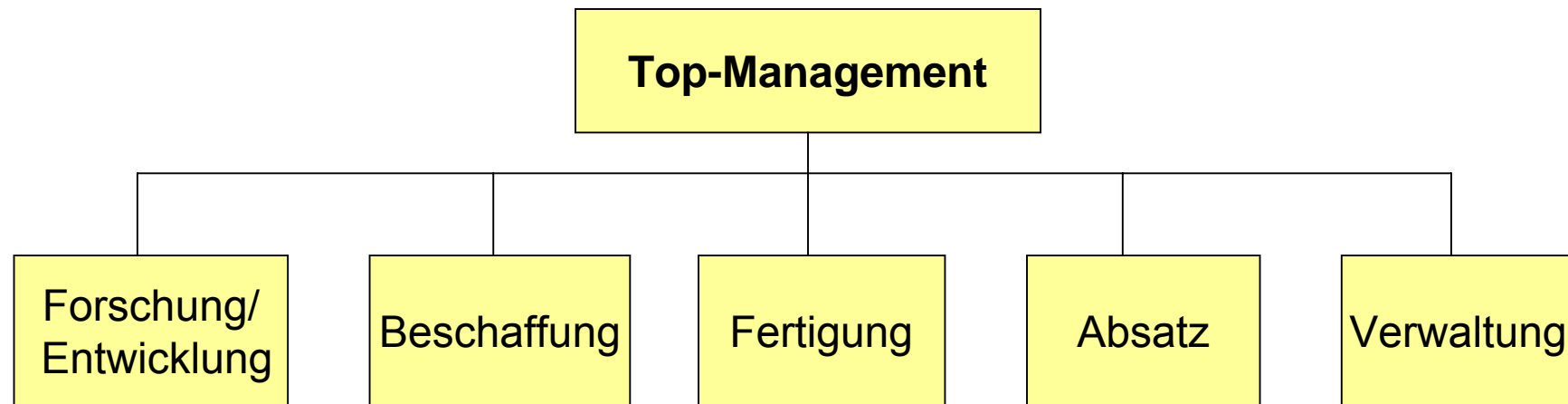
Prioritäten setzen –mit Mindestgewinn- wenn nicht erfüllt: Abbruch, Prioritäten setzen ist eine Managemententscheidung

Die Organisation der Bank

Die Zerlegung der Betriebsaufgabe nach den Gliederungsprinzipien zur horizontalen Dezentralisierung

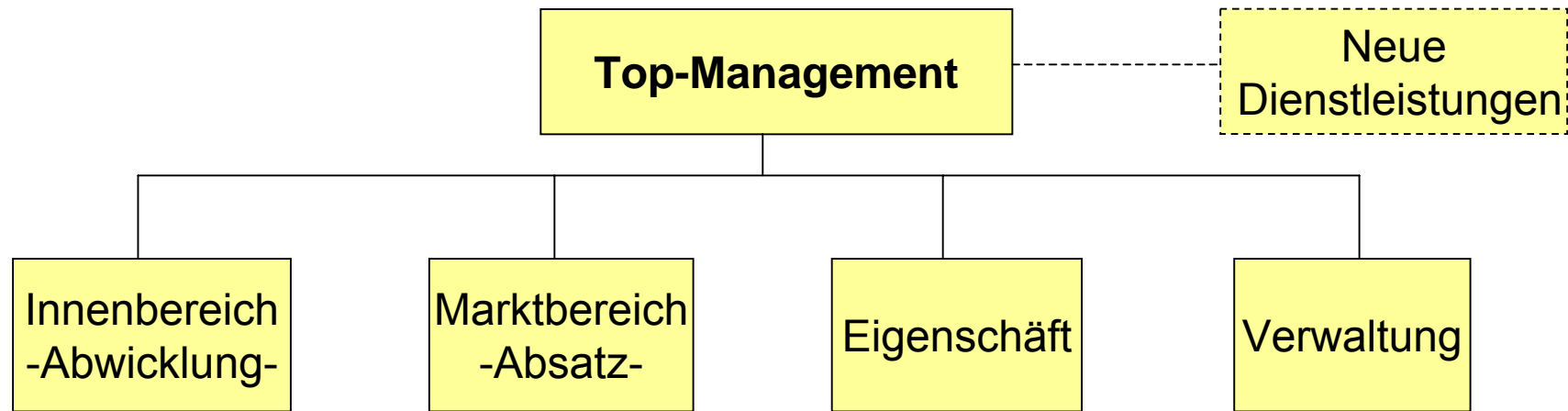


Die Aufgabengliederung nach den Verrichtungen oder Funktionen (I)



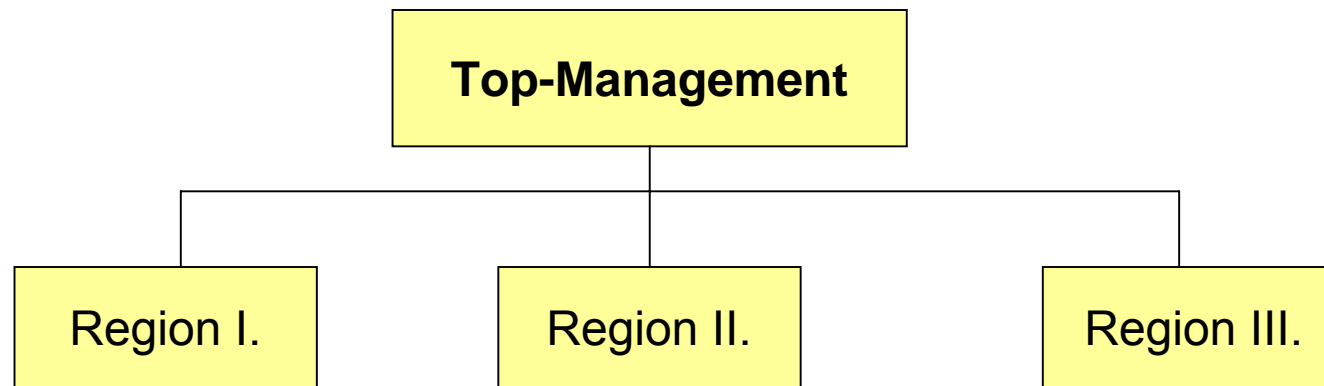
- Banken verkaufen Vertragsformen und nicht Produkte wie die Industrie (keine Forschung/Entwicklung)
- Banken produzieren nicht auf Vorrat, Fertigung und Absatz erfolgt i.d.R. als ein Vorgang
- Banken verkaufen rund um die Bilanz und „beschaffen“ Verkauf von Geldanlagemöglichkeiten

Die Aufgabengliederung nach den Verrichtungen oder Funktionen (II)



- Die verrichtungsorientierte Organisationsform ist in dieser Ausprägung kaum anzutreffen.
- Das Verrichtungsprinzip hat keine bedeutsame strukturbildende Bedeutung.

Die Aufgabengliederung nach dem Regionalprinzip



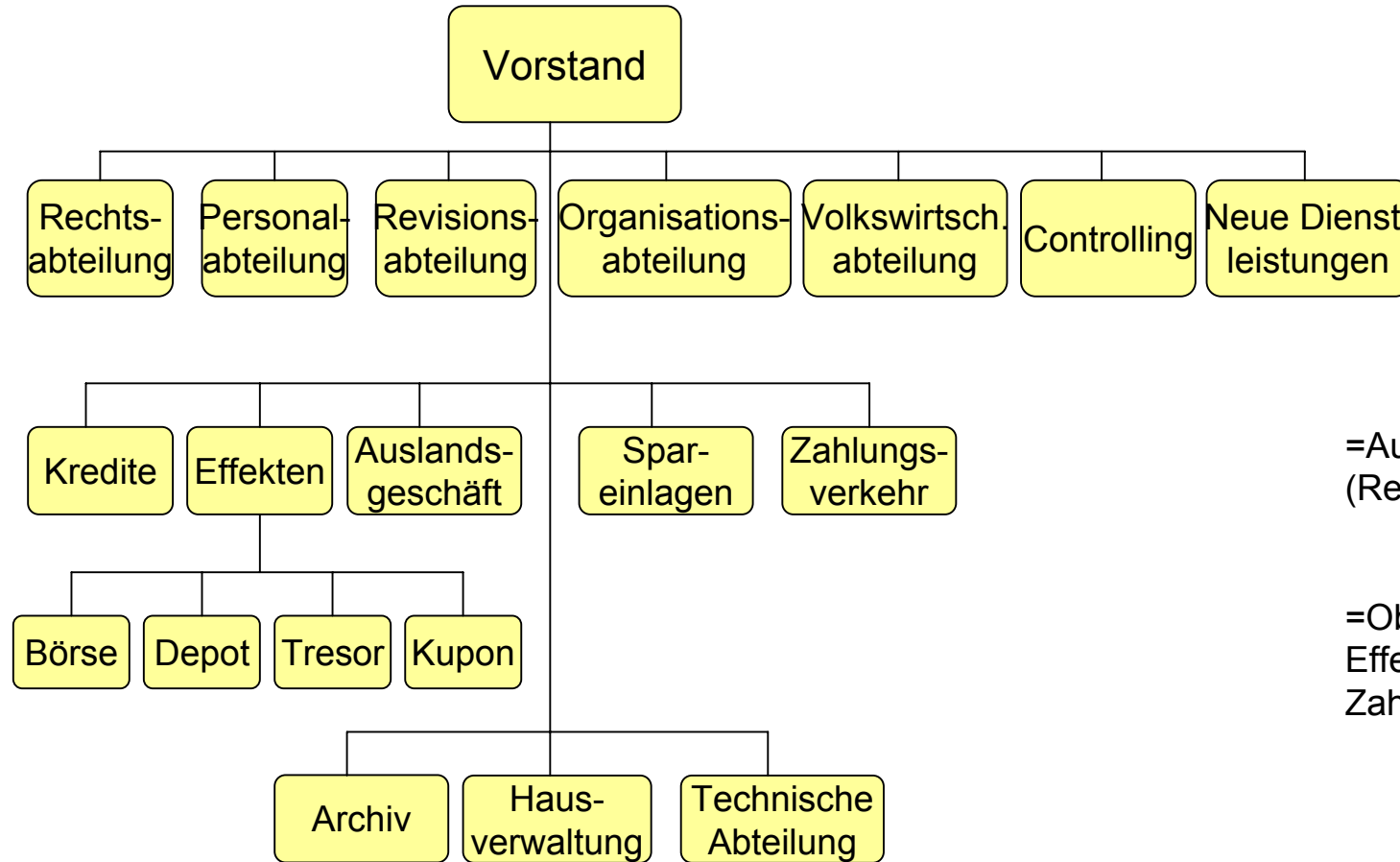
Regionale Zuständigkeiten ergeben sich aus persönlichen Präferenzen und Kundenverbindungen.

Filialgroßbanken wollen nicht überall Spezialisten haben sondern vertreten sein.

Unternehmenskunden benötigen i.d.R keine örtliche Präsenz, aber das Privatkundenmengengeschäft (Kapitalsammelstelle, Gesetzlicher Auftrag).

Das Regionalprinzip hat keine bedeutsame strukturbildende Bedeutung.

Das Objektprinzip (hier: Geschäftssparte) als Hauptmerkmal der Aufbauorganisation



Stabsabteilungen

=Verrichtungsprinzip

Leistungsabteilungen

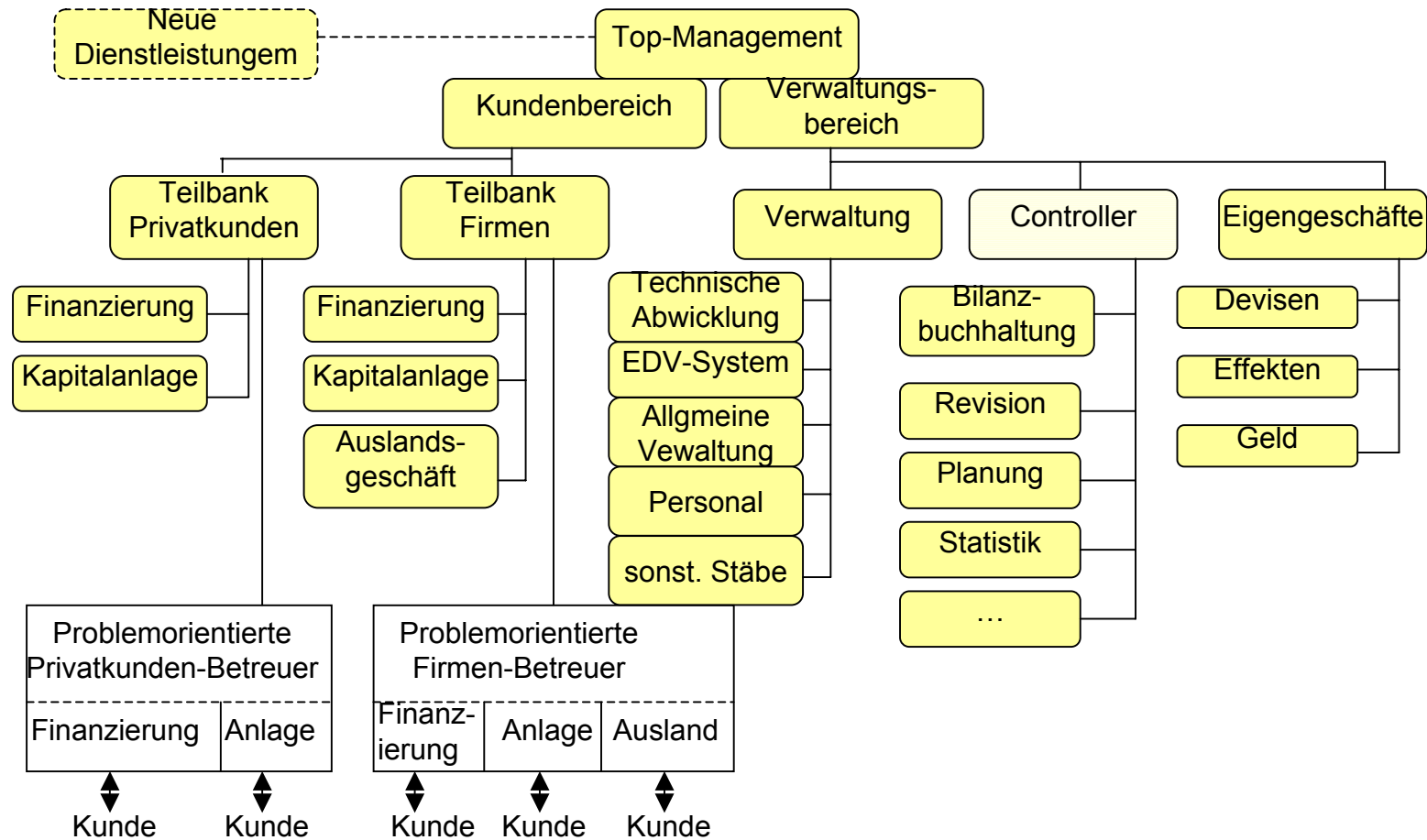
=Auslandsgeschäft
(Regionalprinzip)

=Objektprinzip ► Kredite,
Effekten, Spareinlagen,
Zahlungsverkehr

Hilfsabteilungen

Vorteile: Produktspezialisation, Kostendegression durch die Bearbeitung ähnlicher Geschäftsvorfälle in Massenproduktion

Das Objektprinzip (hier: Kundengruppen) als Hauptmerkmal der Aufbauorganisation



Unterschiedliche Leistungsabnahmen führen zu unterschiedlichen Kundengruppen mit einem Spezialbetreuer für jeden zugeordneten Kunden

Dabei missen folgende Probleme befriedigend gelöst werden

1. Vermeidung starker Beraterfluktuation
(Vertrauensverhältnis für Erfolg wichtig)
2. Zusammenarbeit mit Spezialisten
(Betreuer beherrscht naturgemäß nicht alle Themen eines
Spartenspezialisten)
3. Es entstehen möglicherweise Kostenprobleme wg. Verzicht auf
Massenfertigung ähnlicher Leistungen

Die Kompetenzzuordnung im Leistungssystem als vertikale Dezentralisation

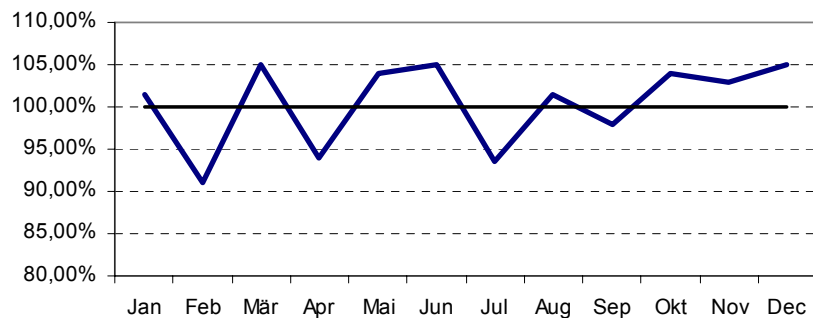
1. Abstrakte Leistungserstellung im Wettbewerb erfordert schnelle Erledigung und damit in räumlich dezentralisierten Banken „frontnahe“ Kompetenzen
2. Einschränkungen ergeben sich im Kreditgeschäft (Risikoüberlegungen zur Aggressivität einzelner Verkäufer, Großkreditregelungen)

Die Ablauforganisation der Bank

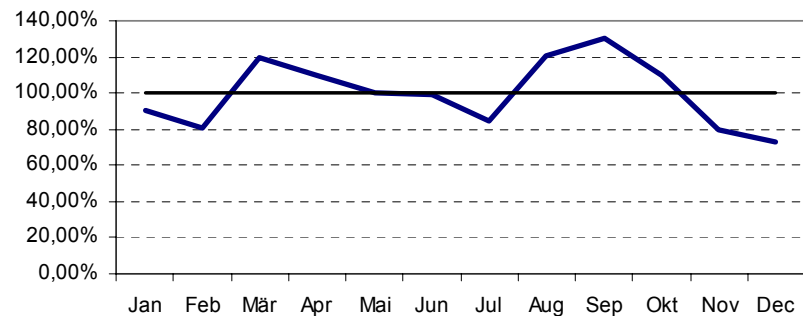
- Die Vertrauensempfindlichkeit der Bank erfordert *das Prinzip der Sicherheit* (Geldtransporte, diebstalsichere Schränke, innen Revision, automatisierte DV-Prozesse mit Kontrolleinrichtungen individuelle Codes, PIN/TAN etc.)
- Bankdienstleistungen haben abstrakten Charakter und sind i.d.R. in Tagesfertigung abzuwickeln, d.h. es gilt *das Prinzip der Schnelligkeit*.
- Die Bewertung der Schnelligkeit führt über Kostenwerte zum *Prinzip der Wirtschaftlichkeit*. Da die Banken ihre Leistungen in Tagesfertigung Bereitstellen müssen sind sie gezwungen ihre Personal- und Sachmittelkapazitäten an der Spitzenbeschäftigung auszurichten.

Auspassungsformen an Beschäftigungsschwankungen

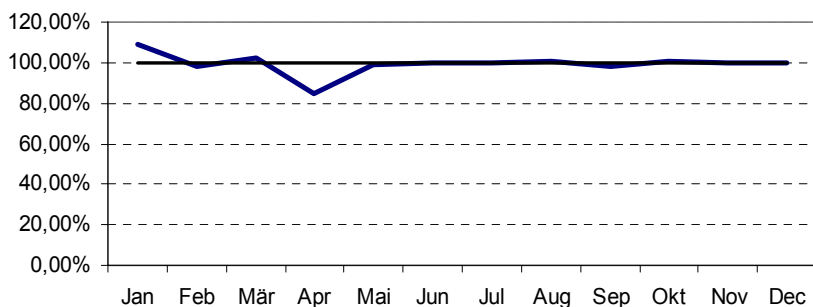
Kasse (ein- und Auszahlungen)



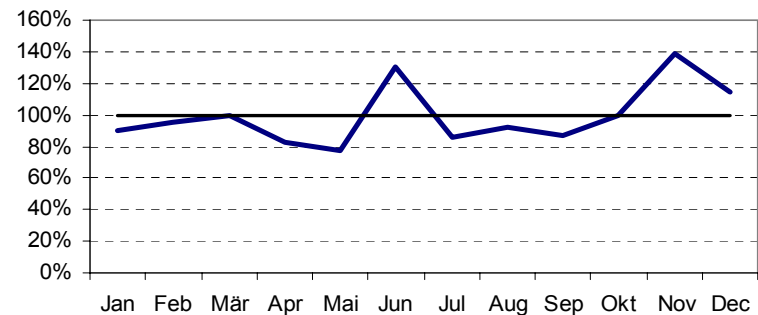
Euro-Wechsel, Inlandsverkehr (Eingänge)



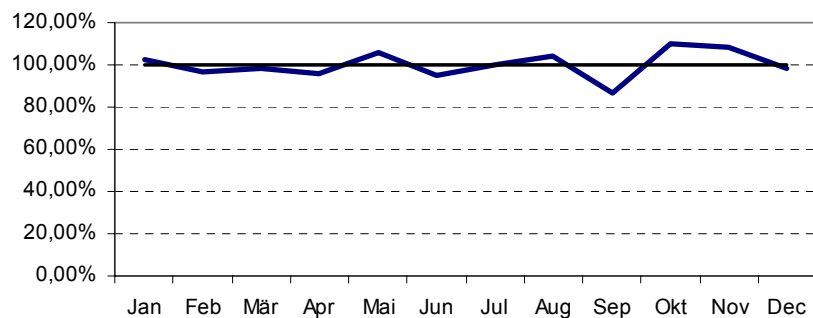
Überweisungen (einschl. der Dauerabbuchungen)



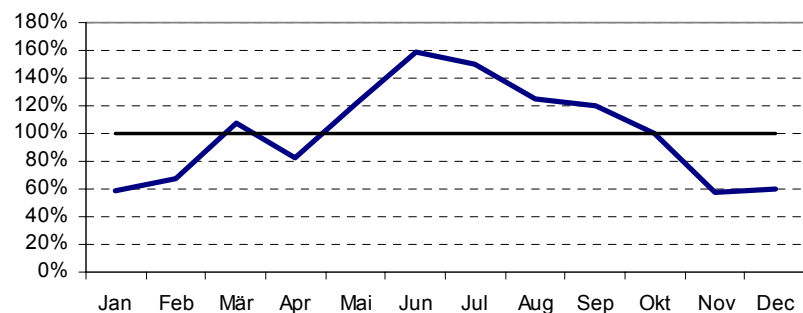
Effekten (Käufe und Verkäufe)



Euro-Schecks, Inlandsverkehr u. Lastschriften



Reiseverkehr, Sorten, Gold (Käufe und Verkäufe)



Lösungsmöglichkeiten

- Austausch von Personal → Wechsel in andere Abteilungen (Bereitschaft und Eignung!)
- Einsatz einer Personalreserve → Universal ausgebildet
- Teilzeitkräfte
- Aushilfskräfte
- Intensitätsmäßige Anpassung → Maschinengrenzen, psychologische und physiologische Grenzen nah oben

Ziel: Umwandlung von Leerkosten in Nutzkosten, da extrem hoher Fixkostenblock, (Bereitschaftskosten)

Die Technisierung in der Bankorganisation

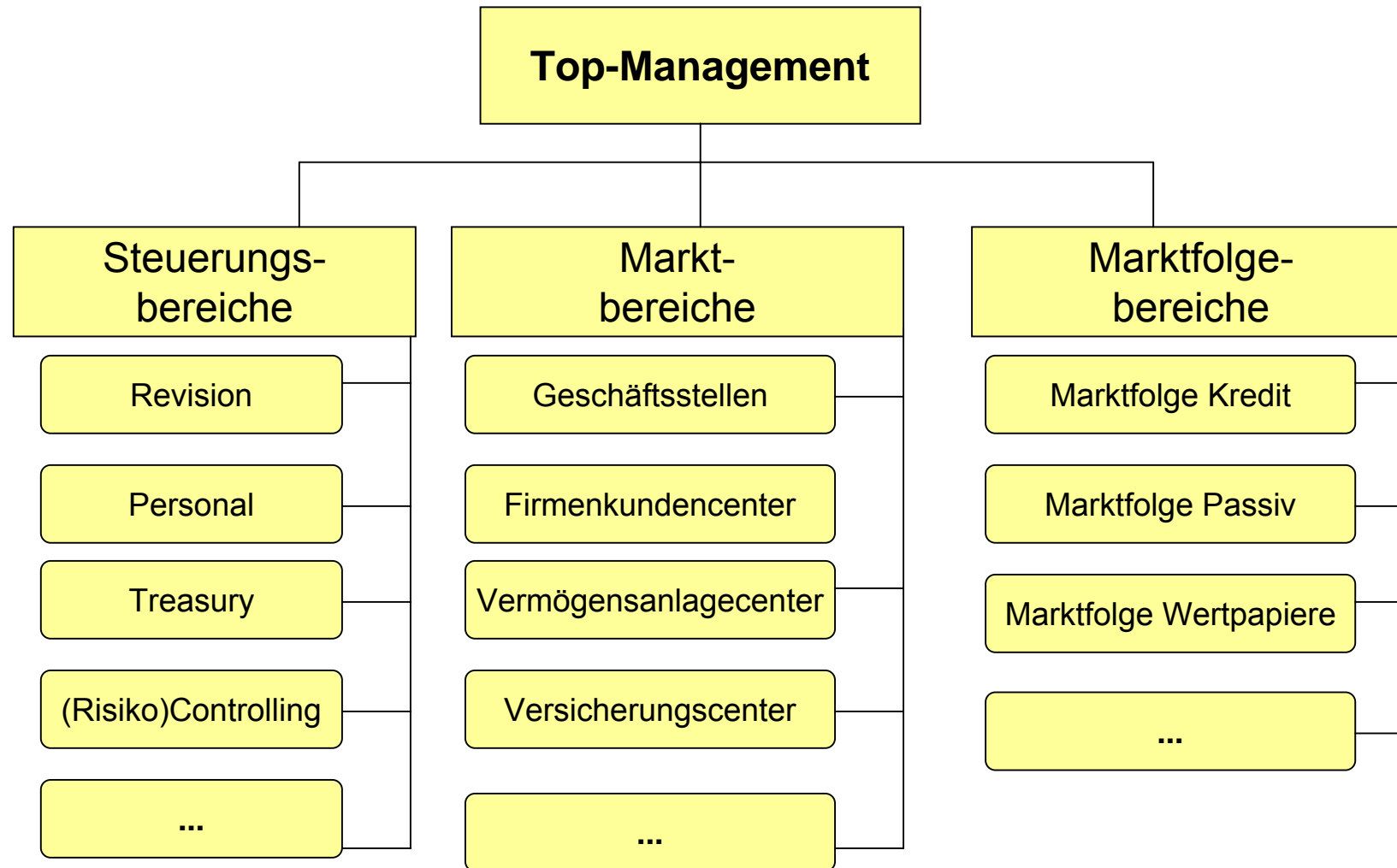
Historische Stufen

1. EDV Anlagen zur Bewältigung des massenhaften Beleganfalls
2. Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Unterstützung des Kundenkontakts mit Hilfe von EDV Systemen.
3. Kundenselbstbedienung mit Bankautomaten und Zahlungsverkehrsterminals
4. Kommunikation mit den Kunden und den Mitarbeitern über elektronische Medien

Bankaufsichtliche Mindestanforderungen an die Organisation

- § 25 a KWG
- Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)

Alternative Ansätze zur Aufbauorganisation



„Balanced Scorecard“

Warum BSC?

- Stärker zunehmender Wettbewerb
- Fordert zukunftsweisende Strategie zum Erfolg einer Bank gemessen am finanziellen Ergebnis über finanzielle Kennzahlen

aber: finanzielle Kennzahlen greifen zu kurz (auch vergangenheitsorientiert) und gefährden nachhaltige Investitionen in Mitarbeiter, neue Produkte, interne Prozesse und Kundenbeziehungen (zukunftsorientiert)

und: die Strategie ist festgelegt und keiner weiß es bzw. versteht sie im täglichen „doing“.

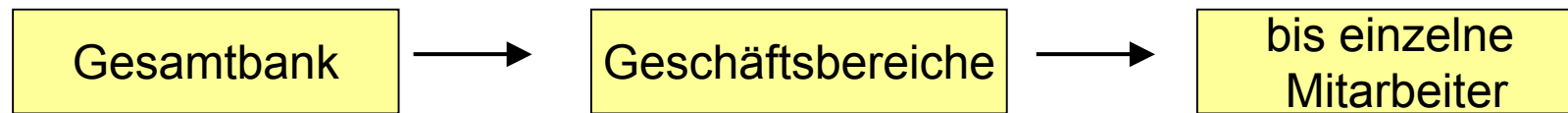
Ziel der BSC?

Umsetzung strategischer Ziele auf der operativen Ebene mittels (finanzieller und nicht finanzieller) Kennzahlen.

Die Kennzahlen sind so miteinander verknüpft, dass Ursache-Wirkungsketten zeigen, welche Kennzahl eine andere Kennzahl mit welchem Zeitverzug in welchem Ausmaß beeinflusst.

Damit wird erkennbar, welche Kennzahl in welchem Maß zu Erreichung der strategischen Zielsetzung beiträgt.

Empfänger der BSC?



Die Perspektiven der BSC

Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten um unsere Vision zu verwirklichen?

Kunde

Finanziell

Wie sollen wir gegenüber Teilhabern auftreten um finanziellen Erfolg zu haben?

Vision und Strategie

In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die besten sein, um unsere Teilhaber und Kunden zu befriedigen?

Interne Prozesse

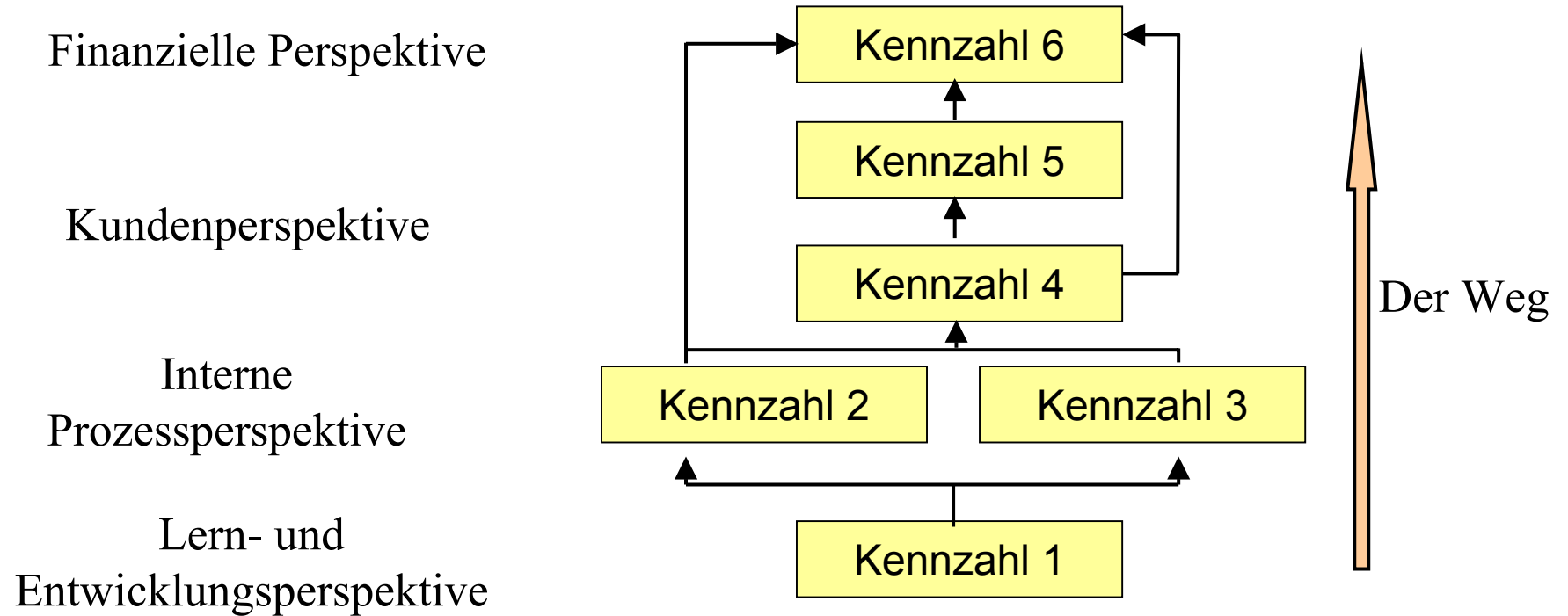
Lernen und Entwicklungen

Wie können wir unsere Veränderungs- und Wachstumspotenziale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Die infrage kommenden Kennzahlen

- Maximal 25 Stück verteilt auf die vier Perspektiven (Übersichtlichkeit und Strategiebezug)
- Erreichung einer Balance
 - harten (objektiven) und weichen (subjektiven) Kennzahlen
 - extern und intern orientierten Kennzahlen
 - Vergangenheitsbezogene Kennzahlen und Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben

Die Verknüpfung der Kennzahlen über Ursache-Wirkungs-Ketten?



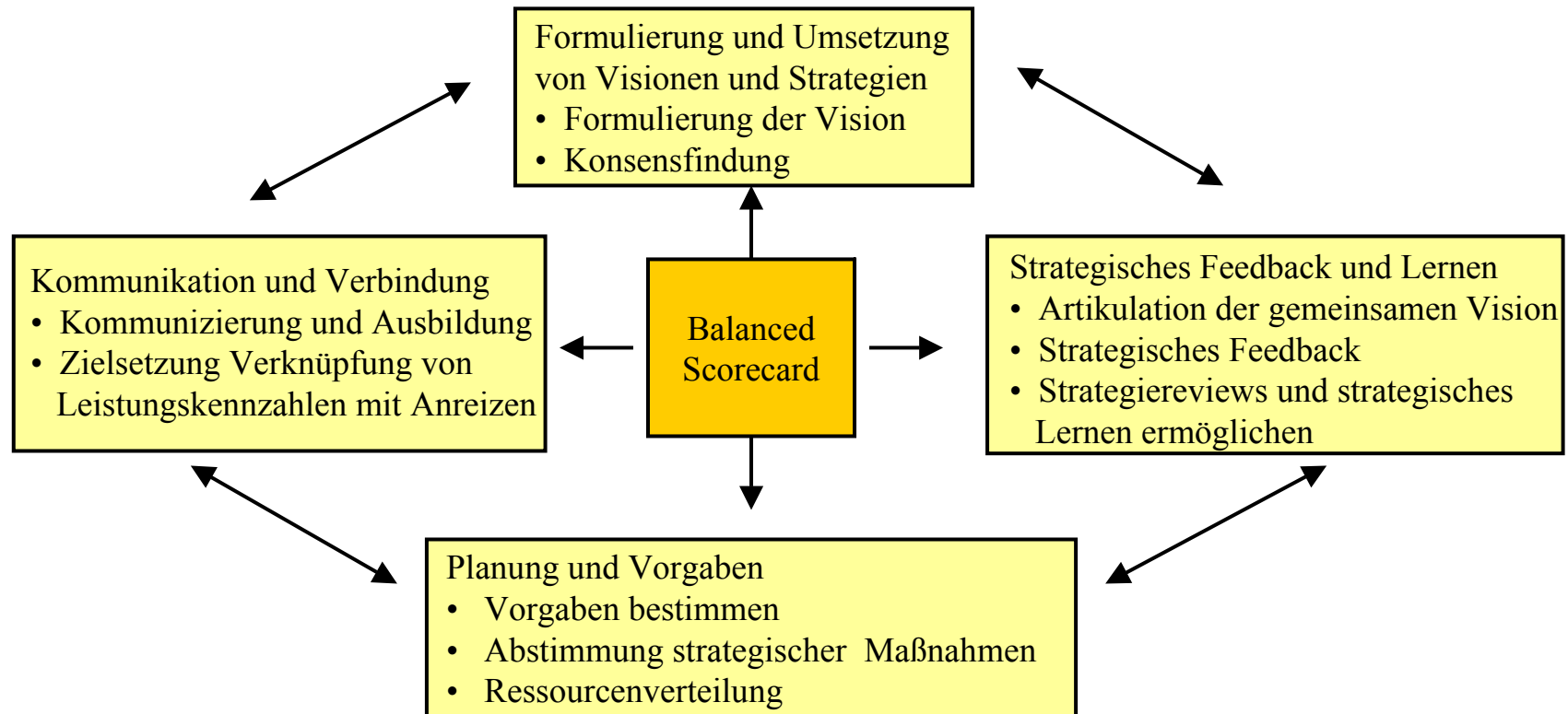
Beispiele für allgemeine Kennzahlen des Vertriebes

Perspektive	Kennzahlen
Lern- und Entwicklungsperspektive	Mitarbeiterzufriedenheit
	Mitarbeiterloyalität (Fluktuationsrate)
	Anzahl (realisierter) Verbesserungsvorschläge
	Anwendungsfreundlichkeit des Informationssystems
	Verhältnis verfügbarer zu benötigten Informationen
	Verhältnis genutzter zu verfügbaren Informationen
Interne Prozessperspektive	Bearbeitungszeit Reklamationen
Kundenperspektive	Kundenzufriedenheit
	Kundenzuwanderung und -abwanderung
	Marktanteil
	Verkauf neuer Produkte
	Anzahl Kundenreklamationen
	Kundenrentabilität
	Anteil rentabler Kunden
Finanzielle Perspektive	RAROC/RORAC
	Return on Equity
	Cost-Earnings-Ratio
	Konditionbeiträge/ Konditionsbeitragsbarwerte
	Provisionsüberschüsse
	Standardrisikokosten
	Standardbetriebskosten
	Ergebnisse pro Mitarbeiter
	Anteil/ Höhe der ausgefallenen Kredite

Beispiele für segmentspezifische Kennzahlen des Vertriebes

Perspektive	Vertriebseinheit	Kennzahlen
Lern- und Entwicklungs- perspektive	Retail-Banking	Kenntnisstand der Mitarbeiter bezüglich aller angebotenen Produkte
		Kenntnisstand der Filial-Mitarbeiter über andere Vertriebswege (Internet-Banking, SB-Banking, Telefon-Banking)
	Private Banking	Anzahl Schulungstage Mitarbeiter
	Corporate Banking	Anzahl Schulungstage Mitarbeiter Anzahl Mitarbeiter E-Commerce Investitionen in E-Commerce
Interne Prozess- perspektive	Retail-Banking	Bearbeitungszeit Kreditantrag (andere Produkte)
		Prozesskosten Kreditantrag (andere Produkte)
		Anteil Geschäftsabwicklung über Internet, SB-Service, Call-Center
		Cross Selling Ratio
	Private Banking	Anzahl Produkte, die an weniger als XX% der Kunden verkauft werden
		Bearbeitungszeit Kreditantrag (andere Produkte)
Corporate Banking	Prozesskosten Kreditantrag (andere Produkte)	
	Möglichkeit des externen Zugriffs auf Informationen durch Mitarbeiter	
Kunden- perspektive	Retail-Banking	Anteil innovativer Produkte (neue Geschäftsfelder) am Geschäftsvolumen
	Private Banking	Anteil Echtzeit-Transaktionen
		Verhältnis Arbeitszeit im direkten Kundenkontakt / Anzahl Kunden
	Corporate Banking	Beurteilung Beratungskompetenz durch Dritte bzw. Kunden
		Beurteilung der Produktpalette durch Kunden
		Image als Anbieter innovativer Problemlösungen

Die BSC als strategisches Managementsystem



BSC als IT-Anforderung

- Ergebnisse müssen aktuell geliefert werden.
- Ergebnisse werden regelmäßig aus unterschiedlichen Quellen gespeist, sind also meistens in anderen DV-Systemen vorhanden und werden „nur“ zusammengeführt.
- Qualitative Ergebnisse werden zugespielt.
- Die IT richtet sich an der BSC aus und nicht umgekehrt.
- Die Anwendung sollte sehr benutzerfreundlich sein um Akzeptanz zu fördern, die Kommunikation zu verbessern und damit strategisches Lernen zu ermöglichen.

Literaturangaben:

- Hartmann-Wendels / Pfingsten / Weber (2000): Bankbetriebslehre, Springer-Vorlag, Berlin
- Obst / Hintner (1993): Geld-, Bank- und Börsenwesen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Grill / Perczynski (2005): Wirtschaftslehre des Kreditwesens, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart
- Hagenmüller / Jacob (1987): Der Bankbetrieb, Gabler, Wiesbaden
- Kaplan, Norton (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart
- Wiedemann (2001): Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrolling
in: Schierenbeck, Rolfes, Schüller (2001): Handbuch Bankcontrolling, Gabler Wiesbaden
- Horváth, div.