

**Arnd Wiedemann**

## **Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrollings**

erschiene in:

H. Schierenbeck / B. Rolfes / St. Schüller Handbuch Bankcontrolling,  
2. Aufl. Wiesbaden 2001, S. 493 – 507.

	Seite
1. Das Management-Konzept Balanced Scorecard	2
1.1 Gründe für eine Balanced Scorecard	2
1.2 Die vier Perspektiven im Überblick	3
1.3 Aspekte für die Auswahl von Kennzahlen	5
2. Kennzahlen für die Perspektiven von Bankenscorecards	8
2.1 Gesamtbankbezogene Rahmendaten	8
2.2 Kennzahlen für die Treasury	10
2.3 Kennzahlen für die Vertriebseinheiten	13
3. Einsatz der Balanced Scorecard in Banken	17
3.1 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem	17
3.2 IT-Implementierung	19
3.3 Zukunftsperspektiven für die Balanced Scorecard in Banken	19
Literaturhinweise	21

## 1. Das Management-Konzept Balanced Scorecard

### 1.1 Gründe für eine Balanced Scorecard

Banken sind heute einem immer stärker zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt. Der steigende Konkurrenzdruck führt in vielen Geschäftsbereichen zu fallenden Margen. Neu in den Markt eintretende (internationale) Banken, aber auch branchenfremde Anbieter von Bankprodukten drohen Marktanteile wegzunehmen. In vielen Bereichen sinkt die Kundenbindung, während die Preissensibilität steigt. Weiterhin sorgen die Deregulierung der Kapitalmärkte und die sich ständig verbessernde Informationstechnologie für einen weltweiten Wettbewerb um Kapital, welches nach seiner effizientesten Verwendungsmöglichkeit sucht.

Die hier nur angedeuteten Umweltveränderungen verlangen nach einer klaren, zukunftsweisenden Strategie, um den Unternehmenswert einer Bank langfristig und nachhaltig zu steigern (Shareholder Value-Konzept). Diese wertorientierte Betrachtungsweise ist nicht nur auf börsennotierte Banken beschränkt, sondern gilt gleichermaßen auch für Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Sie steht im Einklang mit einem ertragsorientierten Bankmanagement und wird weiter an Bedeutung gewinnen. In diesem Zusammenhang wird der Erfolg einer Bank und damit dessen Management verstärkt am finanziellen Ergebnis beurteilt, was dazu führt, dass finanzielle Kennzahlen immer wichtiger werden.

Eine einseitige Orientierung an finanziellen Kennzahlen greift jedoch zu kurz. Das finanzielle Ergebnis einer Bank ist vergangenheitsbezogen und gibt keinen Aufschluss darüber, in wie weit eine vom Management beschlossene Strategie erfolgversprechend ist, und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die strategischen Ziele der Bank zu erreichen.

Eine ausschließliche Fokussierung auf die finanziellen Kennzahlen kann zur Folge haben, dass für den langfristigen Erfolg notwendige Investitionen in die Qualifikation der

Mitarbeiter, die Entwicklung neuer Produkte, die Optimierung interner Prozesse oder die Verbesserung der Beziehung zu den Kunden der Bank nur unzureichend erfolgen.

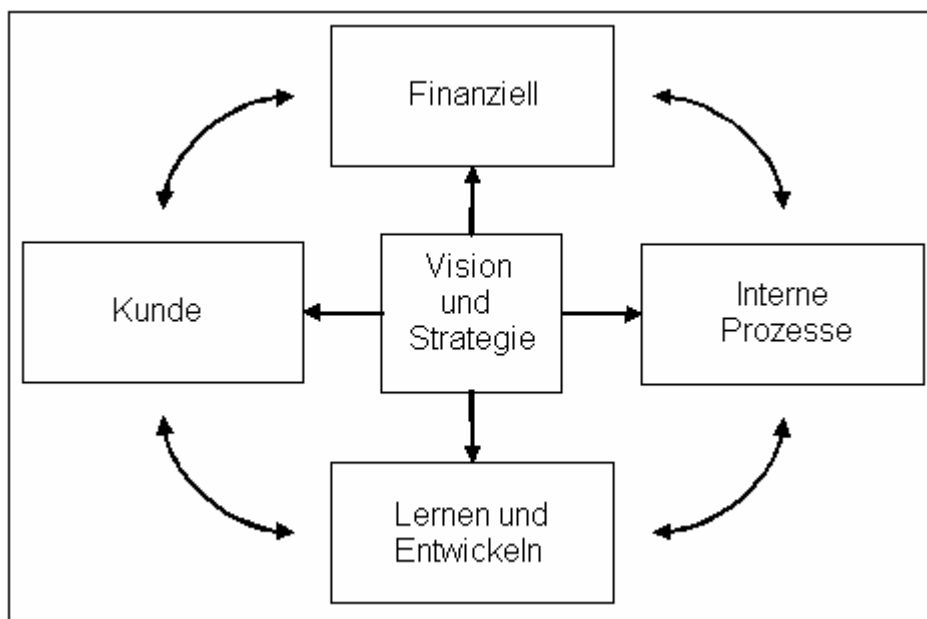
Finanzielle Erfolge können aber auch ausbleiben, wenn eine Strategie zwar formuliert wird, die Umsetzung in konkrete Aktionen jedoch ausbleibt. Hierfür können z. B. Kommunikationsdefizite die Ursache sein. Die für die Umsetzung verantwortlichen unteren Hierarchieebenen mit einem größeren Anteil operativer Aufgaben werden von der Unternehmensspitze, die für die Strategieformulierung verantwortlich ist, nur unzureichend informiert.

## 1.2 Die vier Perspektiven im Überblick

Um die aufgezeigten Gefahren für den Erfolg eines Unternehmens zu umgehen, zu verringern oder zumindest frühzeitig zu erkennen, ist die Balanced Scorecard entwickelt worden (vgl. Kaplan/Norton 1997). Mit ihrer Hilfe soll die Umsetzung strategischer Ziele auf der operativen Ebene mittels (finanzieller und nicht-finanzieller) Kennzahlen überwacht werden. Im Kern handelt es sich bei der Balanced Scorecard um ein System von Kennzahlen, die über Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden sind. Sie ist aber mehr als eine bloße Ansammlung von finanziellen und nicht-finanziellen Kennzahlen. Denn mit der Identifizierung der Ursache-Wirkungs-Ketten wird herausgearbeitet, welche Kennzahl welche andere mit welchem Zeitverzug und in welchem Ausmaß beeinflusst. Dabei wird gleichzeitig deutlich, in welchem Maße eine Kennzahl zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen beiträgt.

Die für eine Bank oder für einzelne Bereiche entwickelte Scorecard kann bis auf einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen werden. Dies ermöglicht es dem einzelnen, seinen Beitrag zur Strategieumsetzung durch konkrete Maßnahmen zu leisten und den Erfolg der Strategieumsetzung überprüfbar zu machen.

Der Erfolg einer Bank bei der Strategieumsetzung soll anhand von vier möglichst gleichgewichteten Perspektiven beurteilt werden. Diese sind in Abb. 1 dargestellt: *s. nächste Seite*



**Abb. 1: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard**

Die finanzielle Perspektive beinhaltet Kennzahlen, die Aufschluss darüber geben, wie sich bereits durchgeführte Aktionen auf den finanziellen Erfolg der Bank ausgewirkt haben.

Die Kundenperspektive wird betrachtet, weil die finanziellen Ziele einer Bank nur über zufriedene Kunden zu erreichen sind, welche die Produkte und Dienstleistungen der Bank kaufen. Die Kundenperspektive zeigt die Kunden- und Marktsegmente auf, in denen eine Bank tätig ist und stellt dar, wie sich die einzelnen Geschäftsparten in den entsprechenden Segmenten entwickeln. Sie enthält zum einen für alle Unternehmen gültige Kennzahlen wie die Kundenzufriedenheit, die Anzahl der Kundenakquisitionen oder die Kundenrentabilität. Weiterhin können bankspezifische Kennzahlen entwickelt werden, die aus der Strategie eines Kundensegments abgeleitet werden. Hierunter fallen sowohl Kennzahlen, die für alle Banken in Betracht kommen, als auch solche, die sich nur für einzelne Banken aufgrund ihrer speziellen Strategie ergeben.

Die interne Prozessperspektive wird betrachtet, da eine Bank die Bedürfnisse ihrer Kunden nur befriedigen kann, wenn die internen Prozesse einer Bank die Produktion

qualitativ hochwertiger Produkte und Dienstleistungen kosten- und zeitgünstig ermöglichen. Dazu müssen nicht nur Kennzahlen gefunden werden, die die Optimierung bereits bestehender Prozesse messen, wie z. B. Standardstückkosten oder Durchlaufzeiten. Vielmehr gilt es auch, Innovationsprozesse mit einzubeziehen, die es ermöglichen, durch neue und attraktive Produkte Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu erzielen. Ein besonderer Fokus ist auch auf Kundendienstprozesse zu legen, da diese in direktem Zusammenhang mit dem Kunden stehen (z. B. Bearbeitungszeit von Reklamationen). Gerade bei Banken sind die Grenzen zwischen Betriebs- und Kundendienstprozessen jedoch fließend, da auch die internen (Betriebs-)Prozesse einer Bank stets auf den Kunden ausgerichtet sein sollten.

Die vierte Perspektive der Balanced Scorecard ist die Lern- und Entwicklungsperspektive. Im Blickpunkt steht hier die Infrastruktur einer Bank, die notwendig ist, um langfristiges Wachstum und einen stetigen Verbesserungsprozess zu sichern. Da für kundenorientierte Banken die Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter äußerst wichtig ist, sind diesbezügliche Kennzahlen zu berücksichtigen. Daneben sind Kennzahlen, welche die Leistungsfähigkeit der Informationssysteme beschreiben, von besonderer Bedeutung. Mögliche Kennzahlen in dieser Perspektive sind z. B. die Mitarbeiterfluktuation, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge oder das Verhältnis von verfügbaren Informationen zu den benötigten Informationen.

### **1.3 Aspekte für die Auswahl von Kennzahlen**

Für die Balanced Scorecard sind aus der Gesamtstrategie für alle vier Perspektiven (Teil-)Strategien zu formulieren und relevante Kennzahlen zu finden. Zu den Kennzahlen werden anschließend Zielvorgaben festgelegt und Maßnahmen formuliert, die zum Erreichen der Ziele durchzuführen sind.

Die Anzahl der Kennzahlen für eine Scorecard sollte 25 nicht übersteigen, wobei diese zudem noch gleichmäßig auf die vier Perspektiven verteilt sein sollten. Der Grund liegt zum einen in der abnehmenden Übersichtlichkeit der Balanced Scorecard mit steigender

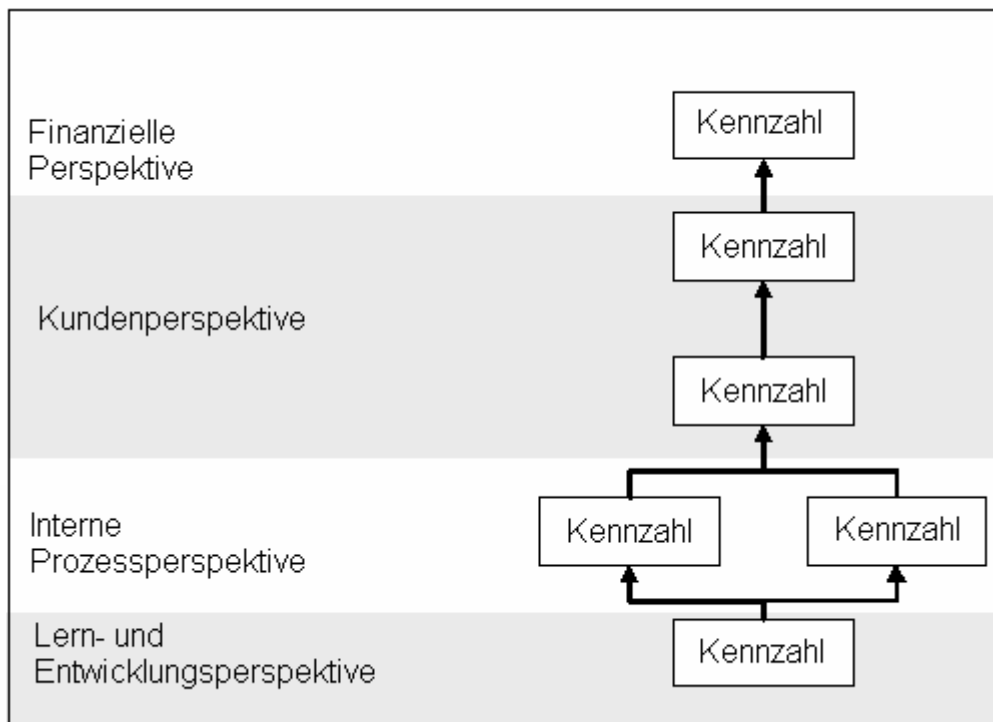
Anzahl der Kennzahlen. Zum anderen sind nur diejenigen Kennzahlen für eine Balanced Scorecard relevant, die einen Strategiebezug aufweisen. Wird eine Unterscheidung zwischen strategischen und diagnostischen Kennzahlen getroffen, so zeigt sich, dass letztere zwar zur Überwachung ungewöhnlicher Ereignisse eingesetzt werden können, aber keinen Einblick in die Strategieumsetzung geben. Sie bleiben deshalb für die Balanced Scorecard unberücksichtigt (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 156 f.). Z. B. ist der Value at Risk kein Indikator für die Qualität des Risikomanagements. Eine Reduzierung kann auch auf gesunkene Volatilitäten zurückzuführen sein. Umgekehrt bedeutet eine Steigerung auch nicht zwangsläufig eine Verschlechterung des Risikomanagements, sondern kann ebenfalls auf externe Marktfaktoren zurückgehen.

Durch die Auswahl der Kennzahlen soll eine Balance erreicht werden zwischen:

- ~ harten (objektiven) und weichen (subjektiven) Kennzahlen,
- ~ extern und intern orientierten Kennzahlen sowie
- ~ vergangenheitsbezogenen Kennzahlen und Kennzahlen, welche zukünftige Leistungen antreiben.

Eine Balanced Scorecard kann (und sollte) daher auch Kennzahlen enthalten, die durch ihre Ursache-Wirkungs-Beziehung negativ miteinander korreliert sind. Z. B. geht eine durch niedrige Preise erkaufte Kundenzufriedenheit zu Lasten der Kundenrentabilität. Derartig identifizierte Gegenläufigkeiten sollen durch eine ausgewogene Kombination der Kennzahlen ausbalanciert werden.

Trotz dieses Anspruchs auf Ausgewogenheit ist zu beachten, dass über die kausalen Verknüpfungen der Kennzahlen diejenigen der finanziellen Perspektive am Ende der Kette stehen. Die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive stehen am Anfang. Sie beeinflussen das finanzielle Ergebnis, indem sie sich auf die interne Prozessperspektive und über diese auf die Kundenperspektive auswirken. Dieser Zusammenhang ist in Abb. 2 dargestellt:



**Abb. 2: Ursache- Wirkungs-Kette**

Die vier Perspektiven stellen einen Rahmen dar, den eine Bank füllen, erweitern oder modifizieren muss. Die Festlegung der Kennzahlen und die Identifizierung der Kausalketten ist immer eine Einzelfallbetrachtung. Jede Bank muss somit eine an ihrer Strategie ausgerichtete individuelle Balanced Scorecard entwickeln.

## 2. Kennzahlen für die Perspektiven von Bankenscorecards

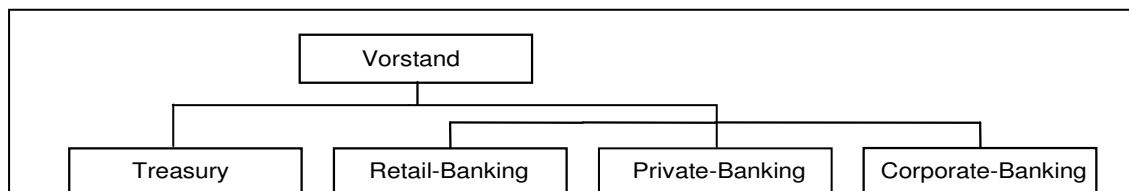
### 2.1 Gesamtbankbezogene Rahmendaten

Im Folgenden sollen exemplarisch Kennzahlen für eine bankenbezogene Scorecard entwickelt werden. Die entwickelten Kennzahlen sollen Denkanstöße liefern. Sie können auch als Kennzahlenkatalog betrachtet werden, der die Identifizierung von relevanten Kennzahlen für die eigene Bank erleichtert. Die Vorgabe einer allgemeingültigen Scorecard würde deren Konzeption widersprechen, da diese individuell entworfen werden muss und auch innerhalb jeder Bank einer fortlaufenden Überprüfung und Verbesserung unterliegt.

Um die nachfolgenden Ausführungen dennoch möglichst allgemeingültig zu halten, sei im Folgenden eine Universalbank zugrunde gelegt. Die Bank möge über wesentliche Elemente eines für eine ertragsorientierte Banksteuerung erforderlichen Controllinginstrumentariums verfügen. Die Einzelgeschäftskalkulation basiert auf der Marktzinsmethode zur Kalkulation von Konditions- und Strukturbeiträgen, die um eine Standardrisiko- und Standardbetriebskostenrechnung ergänzt wird. Die einzelgeschäftsbezogenen Mindest- und Sollergebnisse (als Margen oder Barwerte) sind in eine Gesamtbankplanung (Gewinnbedarfsrechnung) eingebettet. Das Risikocontrolling stellt die erforderlichen Informationen zur Messung von Marktpreis-, Adressenausfall- und operativen Risiken bereit.

Die Bank wird geführt nach dem Dualen Steuerungsmodell (vgl. Schierenbeck 1999, S. 283 ff.). Demnach besitzt sie eine zentrale Struktursteuerung (Treasury) sowie dezentrale Marktbereiche. Die dezentralen Marktbereiche (Vertriebseinheiten) der Bank sind nach Kundensegmenten aufgeteilt. Sie bestehen aus den Geschäftsbereichen Privatkunden (Retail-Banking), vermögende Privatkunden (Private Banking) und Firmenkunden (Corporate Banking).

Die Organisationsstruktur ist in Abb. 3 dargestellt:



**Abb. 3: Geschäftsfelder der Beispielbank**

Das Geschäft mit internationalen Großkunden (global corporates and institutions) inklusive dem Investmentbanking betreibt sie nicht. Damit lassen sich die Ausführungen neben Privatbanken auch auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken übertragen. Weiterhin verfolgt die Bank eine Marktdominanzstrategie. Dies bedeutet, dass sie ihr Geschäft in den bestehenden Segmenten ausbauen und zukunftsweisend auf neu zu identifizierende Geschäftsfelder ausweiten möchte. Diese in der Praxis oft zu beobachtende Strategie sei hier nicht weiter verfeinert, um den Katalog möglicher Kennzahlen nicht unnötig einzuschränken.

Die Geschäftsbereiche der Bank werden unabhängig voneinander geführt und verfolgen daher teils sehr unterschiedliche Strategien. Sie verfügen über eigene Kunden und ggf. auch eigene Produkte und eigene Vertriebswege. Die zum Erreichen der finanziellen Vorgaben notwendigen strategischen Ziele bezüglich der vier Perspektiven sowie die dazu gehörigen Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen fallen in den Verantwortungsbereich der jeweiligen Geschäftsbereiche. Aus diesem Grund soll auch keine Gesamtbank-Scorecard entwickelt werden. Die Scorecards beginnen erst auf der hierarchischen Ebene, auf der eigene Strategien verfolgt werden. Die oberste Bankleitung formuliert lediglich eine allgemein gehaltene Strategie und gibt zusätzlich die finanziellen Ziele vor. Dies erfordert lediglich finanzielle Kennzahlen, die auf die einzelnen Geschäftsbereiche heruntergebrochen werden können.

Als Kennzahlen für die gesamte Bank bieten sich risikoadjustierte Ergebnisgrößen wie RAROC (risk adjusted return on capital) oder RORAC (return on risk adjusted capital) an. Der RORAC ist definiert als das Verhältnis des Nettoergebnisses (Ergebnis abzüglich

Betriebs- und Standardrisikokosten) eines Geschäftes oder eines Portfolios zum eingesetzten Risikokapital. In diesem Zusammenhang ist auch der Value at Risk (VaR) von Bedeutung, der als Messgröße für das eingesetzte Risikokapital dient. Die risikoadjustierten Kennzahlen verdichten die Renditeerwartung und das Risiko eines Einzelgeschäftes oder eines Portfolios zu einer Kennzahl. Sie besitzen den Vorteil, dass die gerade für Banken so wichtige Verknüpfung von Rentabilität und Risiko innerhalb der finanziellen Perspektive abgedeckt werden kann. Eine eigene Risikoperspektive als Ergänzung der Balanced Scorecard wird deshalb nicht benötigt.

Zusätzlich kann die Bankleitung finanzielle Vorgaben in Bezug auf das Wachstum des Geschäftsvolumens, Erträge/Kosten pro Mitarbeiter und/oder Verwaltungskosten pro € operativem Gewinn (cost-earnings-ratio) machen. Nachdem diese Zahlen auf die Geschäftsbereiche heruntergebrochen sind, obliegt es denen, die Festlegung der strategischen Ziele innerhalb der Perspektiven, der Zielvorgaben und der dafür erforderlichen Maßnahmen vorzunehmen.

## **2.2 Kennzahlen für die Treasury**

Die Kernfunktionen der Treasury liegen in der gesamtbankbezogenen Risikosteuerung sowie dem Eigenhandel. Dazu treten als Schnittstellenfunktion die Preisstellung gegenüber den dezentralen Vertriebseinheiten und die Koordinationsfunktion (vgl. Wiedemann 2000a, S. 102 ff.).

Die strategische Zielsetzung der Treasury besteht zum einen in einer Optimierung des Risikomanagements. Bei den Marktpreisrisiken (Zins-, Währungs- und Aktienkursrisiken) sind Messmethoden zu entwickeln und mit den aufsichtsrechtlichen Anforderungen abzugleichen. Für die Optimierung der Ergebnisse aus der bewussten Risikoinkaufnahme sind auch Modelle zur Prognose zukünftiger Marktpreisentwicklungen zu implementieren. Ferner sind Risikotragfähigkeitskalkül und Risiko-Chancen-Kalkül systematisch miteinander zu verzahnen.

In Analogie zum Marktpreisrisiko wird auch für den Bereich der Kreditrisiken angestrebt, die Vertriebseinheiten vom Risiko freizustellen und das Kreditportefeuille der Gesamtbank losgelöst von den Vertriebseinheiten zu managen. Hierfür müssen geeignete Kreditrisikomodelle entwickelt und implementiert werden. Eine weitere Voraussetzung ist die Handelbarkeit von Kreditrisiken, was zum einen geeignete Produkte (z. B. verbriefte Kredite (Asset-Backed-Securities) und Kreditderivate) aber auch den Aufbau einer Abteilung zum Handel von Kreditrisiken erfordert.

Um diese Ziele zu erreichen, braucht die Treasury-Abteilung einerseits hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter sowie ein zuverlässiges und leistungsstarkes IT-System. Im Rahmen der internen Prozesse sind die Transaktionskosten zu minimieren. Gleichzeitig muss gewährleistet sein, dass die Kapazitäten zur Durchführung der Transaktionen jederzeit ausreichend sind. Auch muss die Treasury innerhalb einer akzeptablen Zeit über Informationen zur aktuellen Risikoposition der Bank verfügen können.

Die Kennzahlen der Kundenperspektive weisen in der Treasury eine andere Dimension als bei den Vertriebsbereichen auf. Hier soll eine Verbesserung der Marktpräsenz des Eigenhandels und damit eine Verbesserung des Standings der Bank insgesamt erreicht werden. Dafür kann der Handel beispielsweise als Market-Maker auftreten, der jederzeit attraktive Geld-Brief-Spannen stellt.

Aus diesen Vorgaben ergeben sich folgende mögliche Kennzahlen für die Treasury (vgl. Abb. 4):

Perspektive	Kennzahlen
Lern- und Entwicklungsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterloyalität (Fluktuationsrate)</li> <li>- Mitarbeiterzufriedenheit (Umfrage)</li> <li>- Anzahl Fortbildungstage/Mitarbeiter</li> <li>- Anzahl geschäftsbereichsübergreifende Kommunikation</li> <li>- Anzahl Meetings mit IT-Abteilung</li> <li>- Systemperformance</li> <li>- Systemausfälle</li> </ul>
Interne Prozessperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl neu eingeführter Produkte</li> <li>- Qualität und Geschwindigkeit der Risikomessung</li> <li>- Qualität von Marktpreisprognosen (Verhältnis richtiger zu falschen Prognosen)</li> <li>- Transaktionskapazität</li> <li>- Transaktionsdauer</li> <li>- Transaktionskosten</li> </ul>
Kundenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anzahl neuer Geschäftspartner</li> <li>- Bekanntheitsgrad an den relevanten Marktsegmenten</li> <li>- Platzierungskraft</li> </ul>
Finanzielle Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAROC/RORAC</li> <li>- Return on Equity</li> <li>- Economic Profit</li> <li>- Cost-Earnings-Ratio</li> <li>- Strukturbeitrag resp. Strukturbeitragsbarwert</li> <li>- Handelsgewinn</li> <li>- Performance</li> </ul>

**Abb. 4: Treasury-Kennzahlen**

Aus den obigen Kennzahlen sind diejenigen zu identifizieren, die in der Lage sind, den jeweiligen Stand der Strategieumsetzung zu messen.

## 2.3 Kennzahlen für die Vertriebseinheiten

Die Kennzahlenkataloge für die Vertriebseinheiten Retail-Banking, Private Banking und Corporate Banking sind vom Grundsatz her gleich aufgebaut. Im Detail unterscheiden sie sich lediglich durch die unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Daher wird im Folgenden bei den Kennzahlen für die vier Perspektiven danach differenziert, ob eine Kennzahl unabhängig von der Art des Geschäftsbereichs allgemeingültigen Charakter hat oder lediglich segmentspezifisch eingesetzt werden kann.

Aufgrund der zunehmenden Preisverschärfung kann für das Retail-Banking ein strategisches Ziel die Kostenreduzierung sein. Ansatzpunkte bieten sich über die Bereinigung der Produktpalette (z. B. maximal 25 standardisierte Produkte), eine kosten- und zeitgünstige Automatisierung der Prozesse sowie eine Reduzierung der Kosten des Filialnetzes. Ein zweiter Schwerpunkt kann auf der Festigung der Kundenbindung liegen. Neben kundenfreundlichen Öffnungszeiten der Filialen gehört dazu auch die Bereitstellung zeit- und ortsunabhängiger Angebote (SB-Terminals und –Filialen, Call-Center, Internet-Banking und Mobilfunkbanking) und eine Ergänzung des Angebots um Allfinanz- und möglicherweise auch bankfremde Produkte (vgl. Harengel/Hess 1999). Daneben ist ein erstklassiger (schneller, störungsfreier und freundlicher) Service von besonderer Bedeutung. Da auch hier der Schwerpunkt dem Vertrieb dient, sollten alle Mitarbeiter die relevanten Produkte des Retail-Bereiches beherrschen und möglichst viel ihrer Arbeitszeit in direktem Kontakt mit dem Kunden stehen.

Für die Vertriebseinheit Private Banking stehen die stetige Verbesserung der Beratungskompetenz der Mitarbeiter sowie die Entwicklung von Produkten, die individuelle Kundenbedürfnisse befriedigen, im Mittelpunkt. Die Mitarbeiter sollten zusätzlich in der Lage sein, ohne örtliche und zeitliche Einschränkungen auf das IT-System der Bank zuzugreifen, um z. B. bei Kundenbesuchen vor Ort (beim Kunden zu Hause oder an dessen Arbeitsplatz) alle benötigten Informationen abrufen und die Geschäfte direkt abschließen zu können.

Beim Corporate Banking liegt der Schwerpunkt zurzeit noch vielfach im Kreditgeschäft. Entwicklungsperspektiven ergeben sich im Produktangebot durch strukturierte Finanzierungen, Verbriefung von Forderungen (Asset-Backed-Securities), Mezzanine Capital (Mischung von Eigen- und Fremdkapitalelementen), Going Public-Transaktionen und Unterstützung der Kunden bei M & A-Transaktionen.

Vielversprechend scheinen auch Investitionen in den Bereich E-Commerce. Über Kooperationen können den Firmenkunden Business-to-Business-Plattformen inklusive der Abwicklung von Finanztransaktionen angeboten werden. Damit können sowohl bestehende Kundenbindungen gefestigt und profitabler gestaltet, als auch neue Kunden hinzugewonnen werden. Der Vorstoß in neue Wachstumsmärkte und die Erweiterung des Angebots über traditionelle Bankdienstleistungen hinaus ermöglicht es, lange Zeit festgeschriebene Marktanteile zum eigenen Vorteil aufzuweichen.

Auch Dienstleistungsprodukte, wie die Unterstützung der Firmenkunden beim Aufbau eines finanziellen Risikomanagementsystems ermöglichen eine Intensivierung der Kundenbindung. Gerade in diesem Bereich signalisiert eine am Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement der Universität Siegen durchgeführte Umfrage bei den 500 größten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen noch erheblichen Handlungsbedarf bei den Unternehmen und damit geschäftspolitische Chancen für Banken (vgl. Wiedemann 2000b).

Aufgrund der beschriebenen Strategie kommen die in Abb. 5 aufgeführten Kennzahlen für alle Vertriebssegmente in Betracht.

Perspektive	Kennzahlen
Lern- und Entwicklungsperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>- Mitarbeiterloyalität (Fluktuationsrate)</li> <li>- Anzahl (realisierter) Verbesserungsvorschläge</li> <li>- Anwendungsfreundlichkeit des Informationssystems</li> <li>- Verhältnis verfügbarer zu benötigten Informationen</li> <li>- Verhältnis genutzter zu verfügbaren Informationen</li> </ul>
Interne Prozessperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bearbeitungszeit Reklamationen</li> </ul>
Kundenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundenzufriedenheit</li> <li>- Kundenzuwanderung und –abwanderung</li> <li>- Marktanteile</li> <li>- Verkauf neuer Produkte</li> <li>- Anzahl Kundenreklamationen</li> <li>- Kundenrentabilität</li> <li>- Anteil rentabler Kunden</li> </ul>
Finanzielle Perspektive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RAROC/RORAC</li> <li>- Return on Equity</li> <li>- Cost-Earnings-Ratio</li> <li>- Konditionsbeiträge/Konditionsbeitragsbarwerte</li> <li>- Provisionsüberschüsse</li> <li>- Standardrisikokosten</li> <li>- Standardbetriebskosten</li> <li>- Ergebnisse pro Mitarbeiter</li> <li>- Anteil/Höhe der ausgefallenen Kredite</li> </ul>

**Abb. 5: Allgemeingültige Vertriebskennzahlen**

Spezielle Kennzahlen für die einzelnen Segmente können Abb. 6 entnommen werden.

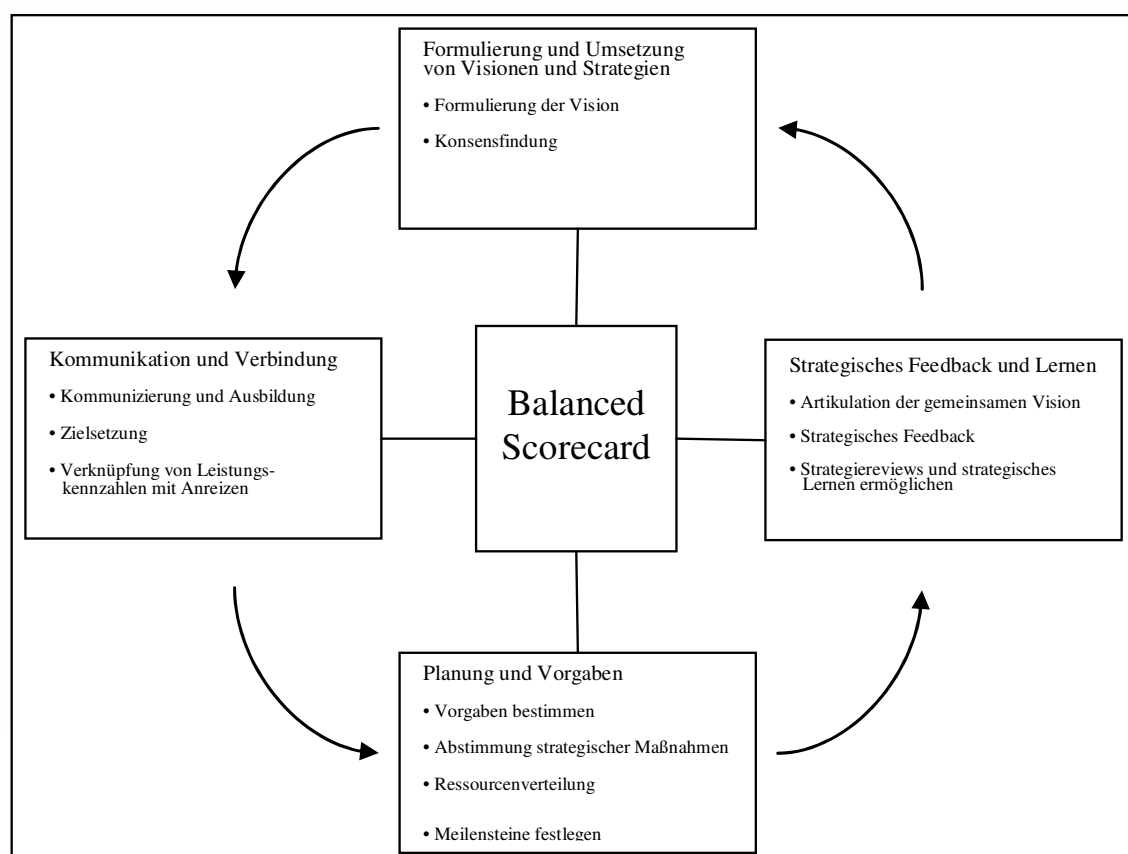
Perspektive	Vertriebseinheit	Kennzahlen
Lern- und Entwicklungsperspektive	Retail Banking	- Kenntnisstand der Mitarbeiter bezüglich aller angebotenen Produkte - Kenntnisstand der Filial-Mitarbeiter über andere Vertriebswege (Internet-Banking, SB-Banking, Telefon-Banking)
	Private Banking	- Anzahl Schulungstage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

**Abb. 6: Segmentspezifische Vertriebskennzahlen**

### 3. Einsatz der Balanced Scorecard in Banken

#### 3.1 Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem

Die Balanced Scorecard ist mehr als ein Messsystem, das es erlaubt, die strategischen Ziele auf operativer Ebene zu kontrollieren. Sie kann darüber hinaus als strategisches Managementsystem zur Bewältigung kritischer Managementprozesse eingesetzt werden (vgl. Abb. 7). Diese Prozesse, von denen einige in der bisherigen Betrachtung bereits angerissen wurden, sollen kurz erläutert werden.



**Abb. 7: Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen**

Die Formulierung einer Strategie und die Entwicklung der Balanced Scorecard beginnen auf der obersten Bankebene und sind eine Teamaufgabe für die gesamte Führungsspitze. Dies trägt zu einer klaren, gemeinschaftlichen Auffassung über die Strategie der Bank bei.

Mit Hilfe der Balanced Scorecard kann die Strategie der Bank anschließend im gesamten Unternehmen kommuniziert werden. Kennt jeder einzelne Mitarbeiter die Strategie und hat sie verinnerlicht, ist es für die Mitarbeiter bzw. Abteilungen einfacher, die persönlichen Ziele oder die Ziele der Abteilung mit der Strategie der Bank in Einklang zu bringen.

In einem weiteren Schritt unterstützt die Balanced Scorecard auch den Planungs- und Zielsetzungsprozess innerhalb einer Bank. Nach Festlegung der Ziele für die Kunden-, die interne Prozess- und die Lern- und Entwicklungsperspektive können die verschiedenen Ziele miteinander verknüpft werden, um so bessere Ergebnisse als bei isolierter Betrachtung zu erzielen. Die Balanced Scorecard kann auch die Verknüpfung der strategischen Planung mit der jährlichen Budgetierung verbessern. Mit Hilfe von Meilensteinen werden die langfristigen Planvorgaben für jedes Geschäftsjahr fixiert. Die Erfassung kurzfristiger Planfortschritte zeigt den bereits erfolgreich zurückgelegten Weg auf.

Als innovativster und vielleicht wichtigster Aspekt der Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem wird die Verbesserung von strategischem Feedback und Lernen angeführt (vgl. Kaplan/Norton 1997, S. 15). Ein einfacher Rückkopplungsprozess führt bei Abweichungen von den geplanten Ergebnissen lediglich dazu, dass Aktionen gestartet werden, die die Bank näher zu den geplanten strategischen Zielen bringen sollen. Die Balanced Scorecard bewirkt dagegen einen doppelten Rückkopplungsprozess, der sich insbesondere bei ständig verändernden Umweltbedingungen als vorteilhaft erweist. Bei Abweichungen von den Zielvorgaben muss zusätzlich die Gültigkeit der verfolgten Strategie überprüft werden. Darüber hinaus bedarf es einer stetigen Überwachung der Relevanz der ausgewählten Kennzahlen sowie der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.

Hier schließt sich dann der Kreis bzw. beginnt von neuem, indem die Überprüfung der Strategie gegebenenfalls zu einer veränderten bzw. verbesserten Strategie führt.

### 3.2 IT-Implementierung

Mit der Einführung der Balanced Scorecard stellt sich auch die Frage, wie die IT-Unterstützung des Balanced Scorecard-Konzepts realisiert werden kann. Um die dabei auftretenden Probleme lösen zu können, wird eine Zusammenarbeit zwischen allen Mitarbeitern, die an der Entwicklung der Balanced Scorecard beteiligt sind und der IT-Abteilung der Bank schon zu Beginn der Einführungsphase dringend empfohlen. Dabei sollte sich die IT-Lösung an dem Konzept der Balanced Scorecard orientieren und nicht umgekehrt das Balanced Scorecard-Konzept auf die vorhandene IT-Struktur zugeschnitten werden (vgl. Klaus/Dörnemann/Knust 1998).

Da viele der für die Balanced Scorecard benötigten Daten in der Bank maschinell zur Verfügung stehen, lassen sich Synergieeffekte nutzen, indem die Balanced Scorecard in die bereits vorhandenen Controlling-Informationssysteme integriert wird (vgl. Harengel/Hess 1999).

Auch die Einführung und Mitarbeiterakzeptanz des Balanced Scorecard-Konzepts können durch die IT-Umsetzung unterstützt werden. Wesentliche Voraussetzung ist hier die Benutzerfreundlichkeit. Der Vorteil der Balanced Scorecard, die Übersichtlichkeit durch die geringe Anzahl der Kennzahlen und die Darstellung der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge kann durch entsprechend gestaltete grafische Oberflächen noch gesteigert werden. Da die Balanced Scorecard mehr als nur ein Messsystem sein soll, ist diesem Gedanken unbedingt Rechnung zu tragen.

Um die Kommunikation zu verbessern und letztendlich strategisches Lernen zu ermöglichen, sollten die Kennzahlen auch um qualitative Informationen der Mitarbeiter ergänzt werden können (vgl. Klaus/Dörnemann/Knust 1998).

### 3.3 Zukunftsperspektiven für die Balanced Scorecard in Banken

Die Balanced Scorecard unterstützt eine Bank bei der Verwirklichung ihrer strategischen Ziele, indem sie die isolierte Betrachtung finanzieller Ziele aufgibt und die Bank

ganzheitlich betrachtet. Der Erfolg einer Balanced Scorecard wird dabei auch davon abhängen, ob ihr Potenzial als strategisches Managementsystem genutzt, oder ob sie bloß als ein weiteres Kennzahlensystem betrachtet wird.

Die Balanced Scorecard kann auch zum besseren Verständnis für das in Kontinentaleuropa auf Vorbehalte stoßende Shareholder Value-Konzept beitragen, da sie verdeutlicht, dass eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes auch Vorteile für Mitarbeiter und Kunden der Bank bringt.

Auf der anderen Seite gibt es auch kritische Stimmen, die argumentieren, dass die Berücksichtigung nicht-finanzieller Kennzahlen keine Neuerung darstellt (vgl. Weber/Schäffer 1998). Dies spricht allerdings nicht gegen den Einsatz dieses Konzeptes in Banken. Gerade durch ihre leicht verständliche und übersichtliche Konzeption ist die Balanced Scorecard in der Lage, die häufig kritisierte Fokussierung auf das finanzielle Ergebnis aufzubrechen.

Echte Probleme hingegen kann die Identifizierung der relevanten Kennzahlen und der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bereiten. Eindeutige Empfehlungen, wie diese gefunden werden können, gibt es nicht. Es bleibt nur der Rückgriff auf Erfahrungen von Unternehmen, die das Konzept der Balanced Scorecard bereits einsetzen. Gerade für den Bankenbereich mit all seinen Besonderheiten liegen umfangreiche Erfahrungsberichte aber (noch) nicht vor, da das Konzept erst am Anfang seiner Entwicklung steht.

Trotz der Kritik an und der unzureichenden Erfahrung mit dem Einsatz der Balanced Scorecard scheint sie ein geeignetes Instrument, um die Lücke zwischen der Formulierung einer Strategie und ihrer Umsetzung in konkrete Aktionen zu schließen. Ob sich die in sie gesetzten Erwartungen und Hoffnungen erfüllen, werden die nächsten Jahre zeigen.

## Literaturhinweise

- Harengel, J./Hess, T. (1999): Entwicklung einer Balanced Scorecard - untersucht am Beispiel des Retailgeschäfts einer Bank, in: Kostenrechnungspraxis, 43. Jg., H. 4, S. 239 – 245.
- Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Klaus, A./Dörnemann, J./Knust, P. (1998): Chancen der IT-Unterstützung bei der Balanced Scorecard-Einführung, in: Controlling, H. 6, November/Dezember, S. 374 – 380.
- Weber, J./Schäffer, U. (1998): Balanced Scorecard – Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, in: Zeitschrift für Planung, 9. Jg, Nr. 4, S. 341 – 365.
- Wiedemann, A. (2000a): Perspektiven für die Gesamtbank-Steuerung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 49. Jg., H. 2, S. 102 – 104.
- Wiedemann, A. (2000b): Finanzielles Risikomanagement in Unternehmen, Siegen.
- Schierenbeck, H. (1999): Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitätscontrolling, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.