1 Einleitung

Dieses Kapitel dient dazu, in die Thematik der vorliegenden Dissertation einzuführen. Hierzu werden zuerst Hintergrund und Motivation für die Erstellung der Arbeit sowie die darin verfolgte Zielsetzung dargelegt, anschließend wird auf den Inhalt und den Aufbau dieser Arbeit eingegangen.

1.1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit

Die vergangenen Jahre sahen für die Finanzwirtschaft so massive und umfassende Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie sie sich für kaum eine andere Branche vollzogen haben: Besonders markant ist hier der forcierte Strukturwandel, der von einem Faktorenbündel angetrieben wurde, d.h., Märkte operieren in globalem Maßstab, die Informations- und Kommunikationstechnik nimmt eine rapide Entwicklung, während auf der anderen Seite die Kunden höhere Ansprüche stellen und die Märkte zunehmend dereguliert worden sind.[1]

In den 1990er Jahren konnte man eine Boomphase im Direktbankensektor registrieren,[2] die maßgeblich daraus resultierte, dass die Informations- und Kommunikationstechnik neuartige Möglichkeiten boten, diese technischen Zugangsmöglichkeiten Akzeptanz fanden sowie die Hinwendung zum Wertpapiergeschäft erfolgte. „Banking is necessary-banks are not“[3]: Dieses markante Zitat von Bill Gates mag angesichts der technologischen Innovationen ein bisschen überspitzt klingen, fängt aber doch treffend die nahezu revolutionären Umbrüche ein, die dem noch jungen Direktbankenmarkt den Anstoß zu einer äußerst dynamischen Entwicklung mit fortwährenden Veränderungsprozessen gaben, zumal sich die Wettbewerbsverhältnisse ebenfalls wandeln: Neue Anbieter treten auf, das Kundenverhalten ist permanent der Veränderung unterworfen, schließlich übt die Dynamik an den Kapitalmärkten Einflüsse aus. Da es gilt, das Angebot permanent an neue Marktbedingungen anzupassen, variiert die Positionierung der Marktteilnehmer

---

[1] Vgl. Bundesverband deutscher Banken (1999), S. 3.

[2] Vgl. Schöning/Brüser (2005), S. 1043; Schöning (2004), S. 1056.

[3] Vgl. Mayer/Ahr (2000), S. 673.

gleichfalls enorm und unausgesetzt, was wiederum auf mittlere Sicht zur Folge haben kann, dass sich der Markteintritt von klassischen Direktbanken und Online-Brokern angleicht und auf lange Sicht erbringt, dass auch Direktbanken die Angebotspräsentation an diejenige der Filialbanken annähern.[4]
Der Marktauftritt von Direktbanken löste einen einschneidenden Wandel der Wettbewerbssituation in Teilbereichen des Privatkundengeschäfts aus, denn Direktbanken vermochten sehr rasch ein immenses Interesse zu erregen, indem sie auf komparative Vorteile und attraktive Merkmale abhoben, wozu etwa die Bequemlichkeit, der Preis, die Modernität, die Schnelligkeit und Unkompliziertheit und die Erreichbarkeit rund um die Uhr gehören. Dies erbrachte so bedeutsame Kundengewinne, dass schon Stimmen aufkamen, dass Direktbanken sogar traditionelle Filialbanken ersetzen könnten.[5]

Banken stehen heute in einem verschärften Wettbewerb, der Konkurrenzdruck nimmt zu und drückt in einer Reihe von Geschäftsbereichen die Margen nach unten. Es besteht die Gefahr, dass neu in den Markt stoßende (internationale) Banken, aber auch branchenfremde Anbieter von Bankprodukten Marktanteile erringen; eine vielerorts gesunkene Kundenbindung wird von einer gestiegenen Preissensibilität begleitet. Die Deregulierung der Kapitalmärkte im Verbund mit dem rasanten Fortschritt der Informationstechnologie hat einen weltweiten Wettbewerb um das auf seinen effizientesten Einsatz zielende Kapital intensiviert. Dies erfordert ein Controlling-Konzept, das der oben erwähnten angespannten Wettbewerbssituation und der dynamischen Entwicklung des Bankensektors Rechnung trägt und die Direktbankstrategie anzupassen hilft.[6]

Die grob skizzierten Umweltveränderungen legen eine klare, zukunftsweisende Strategie nahe, wenn der Unternehmenswert einer Direktbank langfristig und nachhaltig gesteigert werden soll. Diese wertorientierte Betrachtungsweise korrespondiert mit einem ertragsorientierten Bankmanagement und ihr wird wohl die Zukunft gehören. Damit verbunden bürgert es sich zunehmend ein, den Erfolg ei-

---

[4] Vgl. Härtl (2003), S. 14.

[5] Vgl. Hafner (1999), S. 51.

[6] Vgl. Schöning/Brüser (2005), S. 1043 ff.

ner Bank und damit von dessen Management anhand des finanziellen Ergebnisses zu beurteilen, wodurch finanzielle Kennzahlen zunehmend herausragende Relevanz erlangen.

Es gilt jedoch, über die einseitige und ausschließliche Orientierung an finanziellen Kennzahlen hinauszugehen:[7] Das finanzielle Ergebnis einer Direktbank ist ein Niederschlag vergangener Aktivitäten und schweigt folglich darüber, ob einer vom Management beschlossenen Strategie Erfolg verheißen ist, und mittels welcher zu treffender Maßnahmen sich die strategischen Ziele der Direktbank realisieren lassen.

Konzentriert man sich ausschließlich auf die finanziellen Kennzahlen, kann eine unzureichende Investition in die für den langfristigen Erfolg relevanten Faktoren die Folge sein: zum Beispiel gilt es, für die Qualifikation der Mitarbeiter zu sorgen, die Entwicklung neuer Produkte voranzutreiben, interne Prozesse zu optimieren oder die Beziehung zu den Kunden der Direktbank zu verbessern.

Weiterhin ist es auch möglich, dass finanzielle Erfolge nicht eintreten, weil der Formulierung einer Strategie nicht folgt, dass sie auch in konkrete Aktionen umgesetzt wird. Eine mögliche Ursache hierfür mag sein, dass zwischen der operativen Ebene und der für die Strategieformulierung verantwortlichen Unternehmensführung nur unzureichend und defizitär kommuniziert wird.

Diese Arbeit hat als Ziel, ein den spezifischen Anforderungen der Direktbanken angemessenes Balanced-Scorecard-Konzept für Direktbanken zu entwickeln, das auf der Basis finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen dazu verhilft, zu überwachen, inwieweit strategische Ziele auf der operativen Ebene erreicht werden. Dies involviert, dass die Balanced Scorecard als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem zu strategischem Denken und Handeln anhält und das Verständ-

---

[7] Die Kritik an der Vergangenheitsorientierung finanzwirtschaftlicher Auswertung wird von verschiedenen Autoren geübt, vgl. Kaufmann (1997), S. 422; Michel (1997), S. 275; Weber/Schäffer (1998c), S. 342; Epstein/Manzoni (1998), S. 193; Brunner/Sprich (1998), S. 31; Ackermann (2000a), S. 15.

nis der Strategie zu vertiefen hilft, sie gibt dabei Frühwarnungssignale, in welchem Ausmaß die strategischen Ziele von Direktbanken erfüllt wurden.

Im Kern handelt es sich bei der Balanced Scorecard um ein System von Kennzahlen, die über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden sind. Dieses impliziert, dass nicht nur finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen angesammelt, gar angehäuft werden, sondern Ursache-Wirkungs-Beziehungen identifiziert werden und das Ausmaß der Beeinflussung der jeweiligen Kennzahlen und der dabei auftretende Zeitverzug kenntlich wird. Dabei wird im gleichen Atemzug der Beitrag einer Kennzahl zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen offenbart.

Während eine funktionale Sicht die Arbeit in eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, nämlich das Controlling eingruppiert und die Balanced Scorecard also als spezifisches Instrument des Controllings[8] interpretiert, ordnet eine institutionelle Perspektive die Arbeit der Bankbetriebslehre zu, zu deren Themen u. a. das Bankencontrolling und dessen DV-Unterstützung zählen.

1.2 Inhalt und Aufbau der Arbeit

Die in Kapitel eins umrissene Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsmethodik geben schließlich den Gang der Untersuchung vor, die in den weiteren fünf Kapiteln entwickelt wird (siehe Abb. 1).

Dabei gilt es zunächst, im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen zu referieren, also einen Überblick über das strategische und das operative Controlling zu bieten sowie die Besonderheiten von Direktbanken zu markieren. Daher werden die Spezifika und Charakteristika von Direktbanken entfaltet, wobei das Augenmerk auch auf die geschichtliche Entwicklung mit dem rasanten Aufkommen von Direktbanken sowie die Abgrenzung zu den konventionellen Filialbanken gelegt wird. Insbesondere ist von Belang, sich mit der strategischen Informationsversorgung in Banken zu beschäftigen, was konsequenterweise zur Behandlung des Instruments der Kennzahlensysteme führt.

---

[8] Vgl. Küpper/Weber/Zünd (1990).

Es schließt sich daran das dritte Kapitel an, das das Controlling von Direktbanken aufbereitet. Zentrale Intention ist dabei, die Funktion des Controllings für die Unternehmensführung von Direktbanken herauszuarbeiten und dergestalt auf die Balanced Scorecard als weiterführendes Controllinginstrument hinzuleiten.
Die beiden nachfolgenden, abschließenden Kapitel bilden das Kernstück dieser Arbeit, denn das vierte Kapitel entfaltet das Konzept der Balanced Scorecard und fokussiert dabei speziell auf die Attribute der Ausgewogenheit, der multiperspektivischen Betrachtung und auf den Zugewinn, den die Balanced Scorecard gegenüber traditionellen Kennzahlensystemen bietet und der sie als Managementsystem qualifiziert.

Die Untersuchung kulminiert im fünften Kapitel, das sich die vorher erarbeiteten Erkenntnisse nutzbar macht und diese eher allgemeinen Erwägungen konkret auf den spezifischen Kontext von Direktbanken zuschneidet und somit zu entsprechenden Ratschlägen und Handlungsanweisungen kommt. In diesem Zusammenhang werden detailliert und dezidiert die vier in der Balanced Scorecard eingenommenen Perspektiven behandelt, was mit Hilfe eines Dreiklangs geschieht: Auf die perspektivenspezifische Bestimmung der strategischen Ziele folgt die Fixierung der Kennzahlen, was Zielvorgaben erlaubt und im Anschluss adäquate Maßnahmen(kataloge) nahe legt. Auch das Herunterbrechen der unternehmensweiten Balanced Scorecard auf Teilbereiche findet Erwähnung, bevor dann der strategische Handlungsrahmen der Balanced Scorecard umrissen wird.

Die Arbeit wird zuletzt durch eine kritische Würdigung der Balanced Scorecard abgerundet, in der neben den Potenzialen und Stärken der Balanced Scorecard auch kritische Einschränkungen und Defizite angesprochen werden, welche in der Zukunft Modifikationen und Verbesserungen inspirieren könnten.

Die abschließende Zusammenfassung in Kapitel sechs komprimiert dann die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisfortschritte, die im Rahmen dieser Untersuchung erzielt wurden.

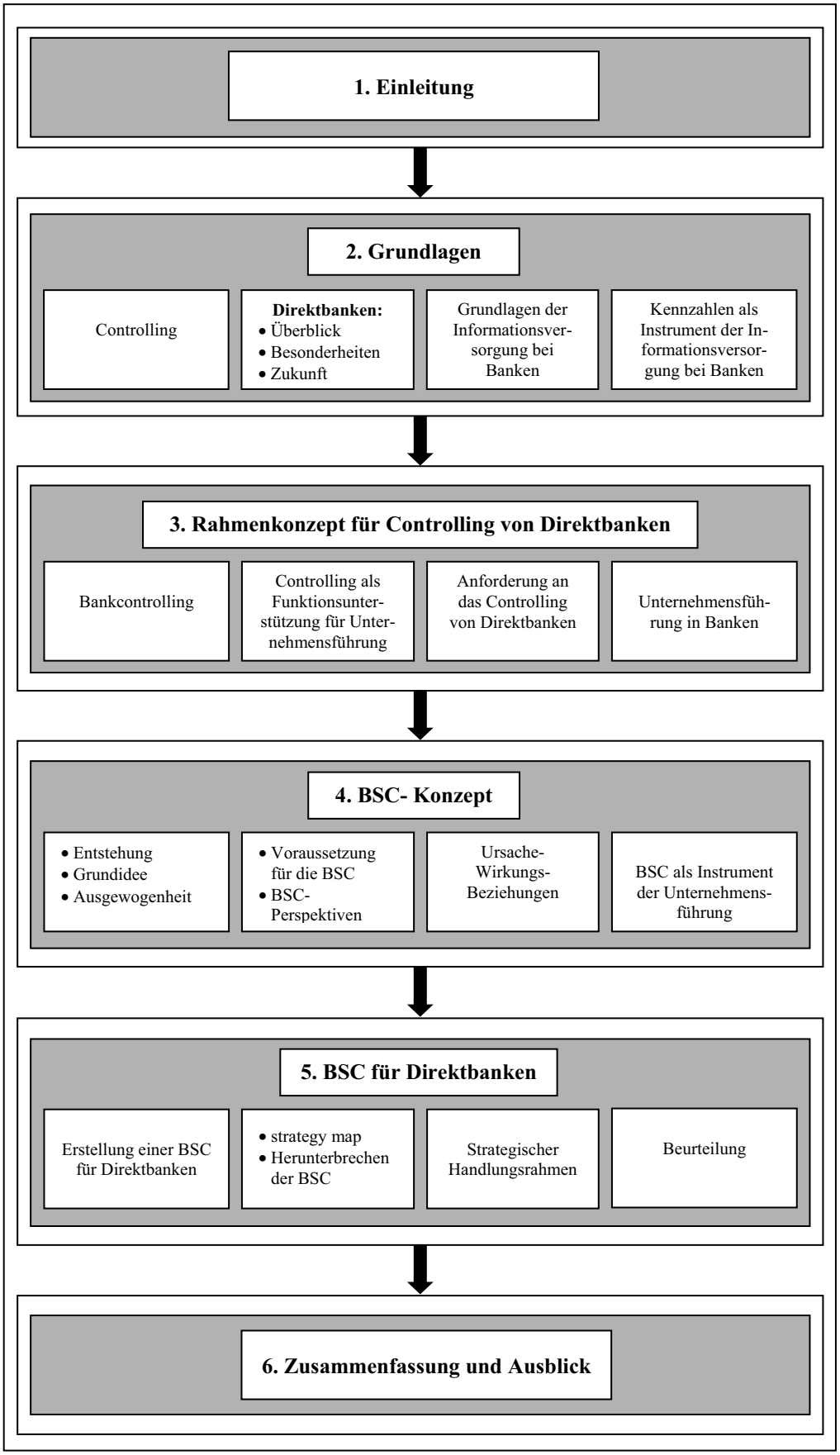

Abb. 1: Der Aufbau der Arbeit