GABLER · OIKOS**Lieferbare Bände**

Band 1:	Johannes Rakers, Kommunale Verschuldung	42,—
Band 3:	Thomas Hahn, Standort-Entscheidung unter Unsicherheit	39,—
Band 4:	Johann-Peter Thielenhaus, Strategische Personal- entwicklungsplanung	68,—
Band 5:	Friedrich Lutz, Das Beratungsteam	59,—
Band 6:	Alexander Dehmel, Die besondere Stellung des US-Dollars	29,—
Band 7:	Otmar Seibert, Regionale Einkommensparitäten in der Bundesrepublik Deutschland	58,—
Band 8:	Adolf Rosenstock, Der Realzins	38,—
Band 9:	Heinz-Jürgen Crössmann, Entscheidungsverhalten auf unvollkommenen Märkten	57,—
Band 10:	Richard Bopp, Europäische Aufsicht über Kreditinstitute	48,—
Band 11:	Herbert Runow, Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit	67,—
Band 12:	Horst-Heinrich Koch, Die Verrechtlichung der regionalen Wirtschaftspolitik und ihre ökonomische Basis	69,—
Band 13:	Hans-Peter Steinmetz, Die Koordinationsfunktion der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ – Anspruch und Wirklichkeit –	72,—
Band 14:	Michael Hopf, Informationen für Märkte und Märkte für Informationen	56,—

**Leichsenring · Führungsinformationssysteme
in Banken**

OIKOS · Studien zur Ökonomie · Band 25
Herausgegeben von Dr. Stephan M. Hess

Hansjörg Leichsenring

Führungsinformationssysteme in Banken

**Notwendigkeit, Konzeption
und strategische Bedeutung**

GABLER

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Leichsenring, Hansjörg:

Führungsinformationssysteme in Banken: Notwendigkeit,
Konzeption und strategische Bedeutung/Hansjörg
Leichsenring. – Wiesbaden: Gabler, 1990
(Oikos; Bd. 25)

NE: GT

ISBN 978-3-663-00139-3 ISBN 978-3-663-00138-6 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-00138-6

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Bertelsmann International.

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1990
Lektorat: Karlheinz Müssig

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Satzstudio RESchulz, Dreieich-Buchschlag

Meinen lieben Eltern

*There are always trends and
tides that make new fortunes
for the informed few...*

**(Aus einem Werbeprospekt für
Informationsdienste)**

Vorwort

Die Frage, welche Informationen das Management einer Bank zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt, ist heute aktueller denn je. Ein Hauptproblem liegt dabei für viele Bankmanager nicht darin, daß sie über zuwenig Informationen verfügen, vielmehr fehlt ihnen der Zugang zu den „richtigen“ Informationen. Im Zeichen des globalen Wandels der Finanzmärkte, wachsender Risiken bei vielen Bankgeschäften und neuer Konkurrenten auf dem Gebiet der Finanzdienstleistungen liegt eine entscheidende Aufgabe der Führung einer Bank darin, sich in angemessener Zeit den Informationsstand zu verschaffen, der sie dazu befähigt, nicht nur Probleme richtig zu entscheiden, sondern vor allem über die richtigen Probleme zu entscheiden.

Die vorliegende Arbeit will einen Beitrag leisten, die Informationsvielfalt im Bankbetrieb handhabbarer zu gestalten, indem eine Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme entwickelt und diskutiert wird, die geeignet erscheint, ihrer besonderen Bedeutung für eine zukunftsgerichtete Bankführung gerecht zu werden.

An dieser Stelle möchte ich denjenigen danken, ohne deren Unterstützung die Arbeit nicht in der vorliegenden Form hätte realisiert werden können.

Mein bester Dank gilt dabei Herrn Professor Dr. Leo Schuster, der mir innerhalb des Instituts für Bankwirtschaft die Möglichkeit gab, an den unterschiedlichsten Projekten mitzuarbeiten, dabei praktische und wissenschaftliche Erfahrungen sammeln zu können und der mich in vielfältiger Art und Weise ermuntert hat, die vorliegende Schrift zu verfassen. Durch seine positive menschliche Haltung ist er für mich stets mehr als nur ein akademischer Lehrer und Vorgesetzter gewesen.

Herrn Professor Dr. Hans Siegwart danke ich für die bereitwillige Übernahme des Korreferates und seine freundliche Förderung meiner Arbeit. Die unter seiner Leitung durchgeführten Seminare waren stets eine sprudelnde Quelle für neue produktive Gedanken.

Meinen Kollegen am Institut für Bankwirtschaft der Hochschule St. Gallen danke ich für die vielen gemeinsam verbrachten Stunden, in denen ein gegenseitig befruchtender Gedankenaustausch weit über fachliche Themen hinaus zustande kam.

Danken möchte ich auch denen, deren Freundschaft mir Selbstvertrauen und Kraft gab, um über schwierige und unproduktive Phasen hinwegzukommen.

Mein besonderer Dank aber gilt meinen Eltern, die mich in herzlicher Liebe und Zuneigung beim Finden des richtigen Lebensweges unterstützt haben. Ihnen sei diese Schrift in ebenso herzlicher Liebe gewidmet.

Hansjörg Leichsenring

Vorwort

Seit Franz Kafkas Roman „Das Schloß“, spätestens aber seit Parkinson wissen wir, daß Bürokratien eigenständige Informations- und Desinformationssysteme entwickeln. Die Flut der Titel und Positionsbezeichnungen, wie sie in der Donau-Monarchie fast zur Persiflage perfekt betrieben wurde, war nicht feiner abgestimmt als die Titel-Hierarchie in vielen (meist amerikanischen) Großkonzernen heute, wo sie Organisationsformen und Führungsstrukturen reflektieren sollen. Matrix-Organisationen, „top-down“ und „bottom-up“ – Informationsflüsse, eigene Abteilungen für hausinterne Information und Kommunikation sowie große Entwicklungsstäbe für Management-Informationssysteme zeigen, wie sehr größere Unternehmen die Notwendigkeit verspüren, Führungsinformationssysteme durch eigene Abteilungen und Informationskanäle etablieren zu müssen.

Bedenkt man, daß das Bankgeschäft im wesentlichen ein Geschäft mit Informationen ist, und zwar mit Informationen über Geld und dessen Märkte, dann wird klar, daß der Bedarf an Führungsinformationen besonders groß ist. Dennoch hinkt der Informationsstand im Bereich der „weichen“ Informationen (qualitative Informationen) dem der „harten“ Informationen (quantitative Informationen) nach. Hier geht es darum, dem alten Modell nachzusehnen, wo die Bankangestellten noch in einem Zimmer zusammensaßen und jedes Gespräch allen zugänglich war. Der Versuch, dieses alte Vorbild in die Praxis des Unternehmens „Großbank“ zu übertragen, ist letzten Endes die Aufgabe, Führungsinformationssysteme zu schaffen.

Wie wichtig die Schaffung solcher Systeme ist, zeigt die Notwendigkeit, aktuellen Zugang zu allen Ebenen an Informationen zu haben, um die mit den Finanzinstrumenten einhergehenden Risiken unternehmerisch bewältigen und die sich ergebenden Chancen nutzen zu können. Leichsenring geht die Probleme analytisch an und zeigt, wie sich in der Praxis Modelle für Führungsinformationssysteme darstellen und umsetzen lassen.

New York, im April 1990

Stephan Hess

Inhaltsübersicht

Einleitung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

- I. Banken im Zeitalter der Informatization
- II. Zielsetzung und Vorgehensweise

Teil Eins: Grundlagen von Führung und Information in Banken

- I. Banken als Gegenstand der Untersuchung
- II. Elemente der bankbetrieblichen Führung
- III. Zusammenhang zwischen Führung und Information

Teil Zwei: Bedeutung des Faktors Information für die Banken

- I. Informationsrelevante Eigenheiten der Bankleistung
- II. Strukturwandel an den Finanzmärkten
- III. Informationsmanagement als neue Herausforderung

Teil Drei: Entwicklung einer Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme

- I. Grundkonzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme
- II. Formale Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme
- III. Inhaltliche Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme
- IV. Bausteine bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme
- V. Hinweise zur Realisierung bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme

Teil Vier: Strategische Relevanz bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme

- I. Führungsinformationssysteme aus Sicht der bankbetrieblichen Praxis
- II. Aufgaben und Ziele der strategischen Führung in Banken
- III. Wettbewerbsvorteile durch Einsatz bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme

Zusammenfassung und Schlußbetrachtung

Literaturverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Einleitung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2
I. Banken im Zeitalter der Informatization	2
II. Zielsetzung und Vorgehensweise	5
 Teil Eins: Grundlagen von Führung und Information in Banken	
Vorbemerkungen zum ersten Teil	11
I. Banken als Gegenstand der Untersuchung	11
A. Forschungsobjekt „Bank“	11
B. Systemansatz als integrativer Ansatz zur Unternehmensführung im Bankbetrieb	12
II. Elemente der bankbetrieblichen Führung	14
A. Begriff der Führung	14
B. Ebenen der bankbetrieblichen Führung	15
C. Aufgaben der bankbetrieblichen Führung	17
D. Funktionen der bankbetrieblichen Führung	20
E. Institutionen der bankbetrieblichen Führung	22
F. Inhalte der bankbetrieblichen Führung	25
1. Geschäftspolitisches Zielsystem	26
a. Rentabilitätsziel	28
b. Liquiditätsziel	29
c. Das Sicherheitsziel	31
d. Weitere bankpolitische Ziele	32
2. Strategische Geschäftsfeldkonzeption	33
a. Grundlagen der Konzeption strategischer Geschäftsfelder	33
b. Möglichkeiten der Bildung strategischer Geschäftsfelder in Banken	34
3. Geschäftspolitische Entscheidungen	37
III. Zusammenhang zwischen Führung und Information	39
A. Aspekte der bankbetrieblichen Information und Kommunikation	39
1. Information, betriebliche Information, Bericht und Führungsinformation	39
2. Kommunikation und betriebliche Kommunikation	42
B. Führung und Komplexität	44
C. Führung als informationsverarbeitender Prozeß	45
D. Grundprobleme der Information und Kommunikation in Banken	49
1. Quantitätsproblem	49
2. Zeitproblem	51
3. Qualitätsproblem	52
4. Kommunikationsproblem	54
Zusammenfassung des ersten Teils	55

Teil Zwei: Bedeutung des Faktors Information für die Banken	
Vorbemerkungen zum zweiten Teil	60
I. Informationsrelevante Eigenheiten der Bankleistung	61
A. Bankleistung und Information	61
B. Stofflichkeit und Unstofflichkeit der Bankleistung	63
C. Abstrakte Natur der Bankleistung	68
D. Verflochtenheit der Bankleistung	70
E. Dualismus der Bankleistung	72
F. Heterogenität der Bankleistung	74
II. Strukturwandel an den Finanzmärkten und sein Einfluß auf die bankbetriebl. Informationsproblematik	75
A. Strukturwandel am Markt für Finanzdienstleistungen	75
1. Informatization als übergeordneter Trend	77
2. Wandel in der ökonomischen Umweltsphäre	78
3. Wandel in der politisch-gesetzlichen Umweltsphäre	83
4. Wandel in der technologischen Umweltsphäre	84
5. Wandel in der sozio-kulturellen Umweltsphäre	87
B. Auswirkungen des Wandels auf die bankbetriebliche Führung ..	88
C. Auswirkungen des Wandels auf die bankbetriebliche Informationsproblematik	91
III. Informationsmanagement als neue Herausforderung	93
A. Banken: „Informationsverarbeiter par excellence“	93
B. Informationsmanagement als Herausforderung an die Banken ..	98
1. Elemente eines bankbetrieblichen Informationsmanagements ..	98
2. Management der Ressource „Information“ in Banken	100
3. Probleme des Technologieeinsatzes	104
4. Herausforderung für das Bankmanagement	107
Zusammenfassung des zweiten Teils	109
 Teil Drei: Entwicklung einer Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	
Vorbemerkungen zum dritten Teil	112
I. Grundkonzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme ..	115
A. Forschungsaspekte im Bereich von Führungsinformationssystemen	115
B. Begriff des Managementinformationssystems	117
C. Managementinformationssystem versus Entscheidungsunterstützungssystem	122
D. Betriebliches Informationssystem und Führungsinformationssystem	126
II. Formale Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	130
A. Grundsatz der Benutzeradäquanz	130
1. Relevanz	131
2. Stufengerechtigkeit	133
3. Flexibilität	137

B. Grundsatz der Kompatibilität	139
1. Dezentrale Integration	139
2. Anpassungsfähigkeit	140
3. Aktualität	141
4. Modularität	142
C. Grundsatz der konzeptionellen Vollständigkeit	143
1. Informationsvielfalt	143
2. Multidimensionalität	146
3. Multifunktionalität	148
D. Grundsatz der Konsistenz	149
1. Neutralität	149
2. Nachprüfbarkeit	151
3. Plausibilität	151
4. Kontinuität	151
E. Grundsatz der Sicherheit	152
1. Verfügbarkeit	152
2. Zugriffssicherung	152
3. Zuverlässigkeit	152
4. Datensicherheit	153
F. Grundsatz der Wirtschaftlichkeit	154
III. Inhaltliche Konzeption bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	155
A. Informationsbedarfsanalyse als zentraler Entwicklungsbestandteil	155
1. Auswahl der Informationen	155
2. Bewertung der Informationen	161
3. Ermittlung der Kommunikationsströme	166
B. Informationsbedürfnisse des Bankmanagements	169
C. Konsequenzen aus dem geschäftspolitischen Zielsystem	173
1. Spezielle aus dem Ertragsziel resultierende Anforderungen	174
2. Spezielle aus dem Liquiditätsziel resultierende Anforderungen	175
3. Spezielle aus dem Sicherheitsziel resultierende Anforderungen	176
D. Konsequenzen aus der strategischen Geschäftsfeldkonzeption	178
IV. Bausteine bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	182
A. Grundlegendes zu den Bausteinen	182
B. Bankrechnungswesen als zentraler Baustein	184
1. Problematik einer exakten Quantifizierung der bankbetrieblichen Gestehungskosten	184
2. Grundaufbau der Bankkostenrechnung	186
3. Betriebsstatistik als wichtiges Bindeglied	188
4. Kalkulation der bankbetrieblichen Wertleistung	190
a. Traditionelle Teilzinsspannenverrechnungsmethoden	191
b. Opportunitätszinskonzept als neuer Weg	193
5. Kalkulation der bankbetrieblichen Stück- oder Betriebsleistung	198
a. Problematik der Kalkulation der bankbetrieblichen Stück- oder Betriebsleistung	198
b. Traditionelle Verfahren der Stückleistungskalkulation	202
c. Moderne Verfahren der Stückleistungskalkulation	203

C. Berichtswesen als zentraler Baustein des bankbetrieblichen Führungsinformationssystems	205
1. Verknüpfung durch das Planungs- und Analysesystem	205
a. Grundsätzliches zum Planungs- und Analysesystem	205
b. Durch das Planungs- und Analysesystem bereitgestellte Daten	207
c. Wichtige Teilanalysen innerhalb des Planungs- und Analysesystems	209
2. Informationsbereitstellung durch das bankbetriebliche Führungsinformationssystem	214
a. Aussagefähigkeit eines Führungsinformationssystems	214
b. Unterschiedliche Berichtstypen und Berichtsübermittlung	215
c. Entscheidungsfunktion des Systems	223
d. Zusammenführung der Möglichkeiten der Informationsbereitstellung	228
V. Hinweise zur Realisierung bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	229
A. Erfolgsfaktoren bei der Einführung bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	229
1. Notwendigkeit der Planung	229
2. Unterstützung durch das Top Management	234
3. Frühzeitiger Einbezug der Benutzer	237
4. Richtige Zusammensetzung des Projektteams	238
5. Klare Projektverantwortlichkeit und -kontrolle	240
6. Unterteilung des Projektes in einzelne in sich geschlossene Phasen	241
7. Situativ-kooperative Führung	242
8. „Pflege“ des Führungsinformationssystems	243
B. Institutionelle Eingliederung bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	244
1. Eingliederung in das bankbetriebliche Controlling	244
2. Integration, Zentralisation oder Dezentralisation der Verantwortlichkeit für das Führungsinformationssystem	250
Zusammenfassung des dritten Teils	257
 Teil Vier: Strategische Relevanz bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	
Vorbemerkungen zum vierten Teil	266
I. Führungsinformationssysteme aus Sicht der bankbetrieblichen Praxis	267
A. Vorbemerkung zur Auswahl der Quellen	267
B. Die Untersuchungen der Beratungsfirma KPMG	268
C. Die Untersuchungen der Beratungsfirma Arthur Andersen	272
D. Die Studien der Beratungsfirma Touche Ross International	276
E. Die Prognosestudie von Priewasser	278
F. Faktoren erfolgreicher Bankführung	280
G. Charakteristika erfolgreicher Banken in der Schweiz	282
H. Marktuntersuchung des IHA Instituts für Marktanalysen	283

II. Aufgaben und Ziele der strategischen Führung in Banken	284
A. Wesen und Inhalt der strategischen Führung in Banken	284
B. Strategische Planung als Mittelpunkt der strategischen Führung	290
III. Wettbewerbsvorteile durch Einsatz bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	294
A. Erringung von Wettbewerbsvorteilen als Ziel der strategischen Führung	294
1. Generische Grundstrategien in Banken	294
2. Strategie der Kostenführerschaft	298
3. Strategie der Differenzierung	299
4. Strategie der Fokussierung	300
B. Strategische Einsatzmöglichkeiten bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	301
1. Notwendigkeit der Ertragsorientierung	305
2. Konsequente Markt- und Kundenorientierung	309
3. Trend zum Allfinanzkonzern	313
4. Anpassung bestehender Organisationsstrukturen	315
5. Asset & Liability Management	320
6. Einbezug der Unternehmenskultur in die Führung	325
C. Führungsinformationssysteme als strategische Erfolgsposition	328
D. Führungsinformationssysteme als strategische Waffe	332
Zusammenfassung des vierten Teils	338
Zusammenfassung und Schlußbemerkungen	343
I. Zusammenfassung der Arbeit	344
II. Schlußbemerkungen und Ausblick	349
Literaturverzeichnis	353

Abbildungsverzeichnis

1 Beschäftigungsentwicklung im Vier-Sektoren-Modell (1882 – 2000)	3
2 Ebenen der bankbetrieblichen Führung	15
3 Aufgaben der bankbetrieblichen Führung	18
4 Funktionen der bankbetrieblichen Führung	20
5 Institutionen der bankbetrieblichen Führung	23
6 Arbeits- und Aufgabeninhalte der Führungsstufen	24
7 Inhalte der bankbetrieblichen Führung	26
8 Die bankpolitischen Geschäftsziele	28
9 Einteilungsmöglichkeiten strategischer Geschäftsfelder in Banken	36
10 Mögliche Unterteilungsmerkmale von Geschäftsziel und Teilzielen	38
11 Führung als Informationsverarbeitung	46
12 Vorgang der Entscheidungsfindung	48
13 Die Informationslücke im Bankbetrieb	51
14 Das Qualitätsproblem der Information	53
15 Die Elemente der bankbetrieblichen Führung im Überblick	56
16 Dualismus der Bankleistung	73
17 Auswirkung der Umweltdynamik auf die Führung	75
18 Einflußfaktoren auf die Banken	76
19 Der Anstieg der Komplexität des Bankmanagements	89
20 Auswirkungen des Wandels der Finanzmärkte auf die bankbetriebliche Informationsproblematik	92
21 Gesamthafte Informationsintensität eines Geschäftes oder einer Branche	94
22 Umweltveränderung, Komplexität und Bedeutung eines bankbetrieblichen Informationsmanagements	97
23 Elemente eines bankbetrieblichen Informationsmanagements	99
24 Die wichtigsten Anforderungen an ein zukunftsgerichtetes „Management der Informationen“ in Banken	101
25 Zweiteilung des Informationsmanagements	108
26 Grundkonzeption eines bankbetrieblichen Führungsinformationssystems	128
27 Aktivitäten der einzelnen Managementstufen	134
28 Informationsdimensionen nach Managementebenen	137
29 Mögliche Informationskombinationen innerhalb eines bankbetrieblichen Führungsinformationssystems	146
30 Multidimensionalität des bankbetrieblichen Führungsinformationssystems	147
31 Manipulationsformen (M) bei der Bereitstellung von Führungsinformationen	150
32 Risiken im Bereich der Datensicherheit	153
33 Verfahren der Informationsbedarfsanalyse	156
34 Diskrepanz zwischen Informations-Angebot, -Bedarf und -Nachfrage	158
35 Informationskennziffern	163
36 Beispiel eines Beziehungsdiagramms für eine schweizerische Großbank (stark vereinfacht)	167

37	Inhaltliche Informationsbedürfnisse des Bankmanagements (I)	170
38	Inhaltliche Informationsbedürfnisse des Bankmanagements (II)	171
39	Aufspaltung des Gesamtergebnisses in aussagekräftige Teilergebnisse	179
40	Aufteilung der bankbetrieblichen Einzelleistungen	185
41	Elemente der Bankkalkulation im Überblick	187
42	Abgrenzung zwischen strategischer und operativer Planung	206
43	Informationsbezug der Planung	208
44	Der Informationsprozess zwischen Bank und Umwelt (Input-Throughput-Output)	209
45	Ambivalenz von Planung und Analyse in der Konzeption eines bankbetrieblichen Führungsinformationssystems	213
46	Funktionen und Komplexität eines Führungsinformationssystems . .	216
47	Grundannahmen betreffend die Stufen eines Führungsinformationssystems	224
48	Databank Approach	225
49	Predicative Information Systems	225
50	Decision-Making Information Systems	226
51	Decision-Taking Information System	226
52	Elemente der Informationsbereitstellung in einem Führungsinformationssystem	228
53	Ziele und Zielerreichung bei der Planung von Führungsinformationssystemen	232
54	Drei-Phasen-Modell für die Planung und Entwicklung eines Führungsinformationssystems	235
55	Die Dimensionen des Bankcontrolling	245
56	Funktionale Inhalte des Bankcontrolling	246
57	Die vier Bausteine einer controlling-adäquaten Infrastruktur in Banken	248
58	Zentrale und dezentrale Informationsrollen	253
59	Mögliche Informationsgrundsätze einer Bank	255
60	Durch das bankbetriebliche Führungsinformationssystem gelieferte Informationen	259
61	Die Konzeption des bankbetrieblichen Führungsinformationssystems im Überblick	260
62	Antworten auf die Frage „Which needs do you think your MIS serves adequately?“	269
63	Antworten auf die Frage „What have been the constraining factors in developing MIS systems to meet your requirements?“	270
64	Evolution des strategischen Managements	285
65	The Four Factor Diagram – Inhalte der strategischen Führung	287
66	Methoden und Verfahren in der strategischen Bankplanung	293
67	The Strategic Triangle	295
68	Vorgehensweise bei der strategischen Planung	296
69	Drei generische Strategien	297
70	Strategische Einsatzmöglichkeiten bankbetrieblicher Führungsinformationssysteme	302
71	Strategische Verhaltensweisen der Banken	304
72	Deckungsbeitragsorientierte Kundensegmentierung mittels eines Führungsinformationssystems	306
73	Verknüpfung von Kalkulation und Kundendaten	311

74 Elemente des Risikomanagements	324
75 Verhaltensmäßige Möglichkeiten der Kulturorientierung und Profilierung einer Bank	327
76 Strategische Bedeutung des Einsatzes von Führungsinformationssystemen	332
77 Unterstützungsmöglichkeiten bankbetrieblicher strategischer Verhaltensweisen durch Führungsinformationssysteme	340