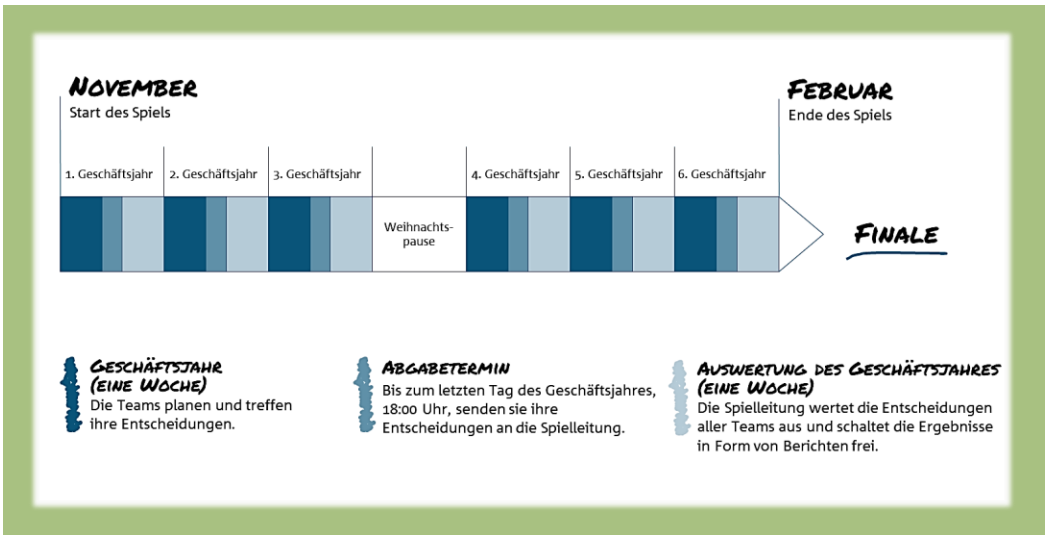
Einstieg ins Spiel

SCHULBANKER
DAS BANKENPLANSPIEL

Einsatz der Folie 1

Zeitraum	Zu Beginn des Planspiels
Ziel	Ihre Schüler kennen den zeitlichen Ablauf und den Aufbau des Spiels.



Wie läuft Schulbanker ab?

Der Zeitstrahl illustriert den Ablauf des Planspiels.

- SCHULBANKER wird als Fernplanspiel von November bis Februar über das Internet ausgetragen.
- Jedes Team spielt über sechs Geschäftsjahre auf einem von 20 Märkten.
- Die jeweils Bestplatzierten der 20 Märkte ziehen ins Finale ein. Dort kommen rund 100 Schüler zusammen und spielen um die ersten drei Plätze.

Ablauf des Spiels, Kapitel 1.3 und 1.5

In jedem Geschäftsjahr planen und treffen die Teams ihre Spielentscheidungen und senden sie an die Spielleitung. Dort laufen die Entscheidungen aller Planspielbanken zusammen und werden ausgewertet. Als Ergebnis erhalten die Teams Berichte zur aktuellen Geschäftslage ihrer Bank, auf deren Basis sie ihre weiteren Entscheidungen planen.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Einstieg ins Spiel

SCHULBANKER
DAS BANKENPLANSPIEL

Einsatz der Folie 2

Zeitraum	Zu Beginn des Planspiels
Ziel	Ihre Schüler sind in das Bankenplanspiel eingeführt.

Das Handbuch

... führt durch das Spiel

- Das Online-Handbuch ist die zentrale Spielunterlage. Ihr findet hier alle Informationen, die Ihr für das Spiel braucht.
- Lest das Handbuch vor Spielbeginn durch. Wichtig für den Start ist das Kapitel „Einstieg ins Spiel."

Wer gewinnt ?

Erfolgreich sein

- Ziel ist es, Eure Bank im Wettbewerb mit den anderen Teams auf Eurem Markt möglichst erfolgreich zu führen.
- Wie erfolgreich Ihr seid, könnt Ihr am Punktwert ablesen. Das Team mit dem höchsten Gesamtpunktwert zieht ins Finale ein.

Aufgaben im Planspiel

- Ihr nehmt im virtuellen Chefsessel Platz und übernehmt die Verantwortung für Eure Planspielbank.
- Wie der Bankvorstand in der Realität trefft Ihr die wichtigen Entscheidungen in allen Geschäftsbereichen.

Wichtige Termine

- Alle wichtigen Termine für das Spiel findet Ihr in der Terminübersicht.
- Diese erhaltet Ihr und Euer Lehrer vor Spielbeginn per Post.

Handbuch, Aufgaben im Planspiel, Termine, Wer gewinnt?

Spielunterlagen
Bei SCHULBANKER stehen alle Spielunterlagen online zur Verfügung. Die zentrale Unterlage ist das Handbuch zum Spiel, das online und als PDF zum Download zur Verfügung steht. Hier finden Ihre Schüler alle Informationen, die sie benötigen, um SCHULBANKER erfolgreich spielen zu können. Wichtig für den Start: Kapitel 1 Einstieg ins Spiel.

Aufgaben im Planspiel Ihre Schüler übernehmen eine verantwortungsvolle Rolle: Als Bankvorstand treffen sie eine Vielzahl der Entscheidungen, die auch in der Realität vom Management getroffen werden. Sie analysieren die Geschäftsentwicklung und planen ihre Entscheidungen wohlüberlegt. Hierzu erhalten sie von der Spielleitung regelmäßig Berichte zur aktuellen Geschäftslage, die ihnen zeigen, wie sich ihre Entscheidungen ausgewirkt haben (z.B. Bilanz, GuV). Mit ihren Entscheidungen beeinflussen sie die Marktentwicklung und erfahren, wie sich die Konjunkturlage und die Entscheidungen ihrer Konkurrenten auf ihren Geschäftserfolg auswirken.

Wer gewinnt? Kapitel 1.4
Zu Beginn des Spiels werden alle Teams gleichmäßig auf 20 Märkte verteilt. Ziel jedes Teams ist es, auf seinem Markt möglichst erfolgreich zu sein. Wie erfolgreich die Schüler sind, erkennen sie an der Höhe der sogenannten Rücklagen, die sie nach jedem Geschäftsjahr ihren Berichten entnehmen können. Wenn Sie am Ende des Geschäftsjahres einen Gewinn erzielt haben, wird dieser zu 50% in die Rücklagen eingestellt. Auf jedem Markt siegt das Team mit dem höchsten Gesamtpunktwert, der sich aus den Rücklagen, der Ratingstufe und evtl. Notkrediten zusammensetzt. Die 20 besten ziehen ins Finale ein. Weitere Informationen finden Sie im Handbuch unter 1.4. Wer gewinnt?

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Einstieg ins Spiel

SCHULBANKER
DAS BANKENPLANSPIEL

Einsatz der Folie 3

Zeitraum	Zu Beginn des Planspiels
Ziel	Ihre Schüler haben eine erste Orientierung.

Wegweiser

Ins Spiel kommen
Ihre Schüler haben sich einen ersten Überblick verschafft, indem sie die ersten Seiten des Handbuchs gelesen haben. Hier finden Sie die Informationen, worum es geht, wie lange SCHULBANKER läuft und wer am Ende gewinnt.

Die ersten Aufgaben
Ihre Schüler organisieren sich als Team, geben ihrer Bank einen Namen und entwickeln eine Strategie, mit der sie auf ihrem Markt erfolgreich sein wollen.

Die Spielentscheidungen
Ihre Schüler wissen, welche Entscheidungen sie in jedem Geschäftsjahr treffen müssen.

Wie sie ins Spiel starten
Alle Teams starten mit der gleichen Ausgangslage ins Spiel. Diese besteht aus verschiedenen Berichten zum Rechnungswesen. Diesen Berichten können Ihre Schüler entnehmen, wie die Bank aufgestellt ist. Zu Beginn des Spiels werden sie mit vielen neuen Fachbegriffen konfrontiert und die Zahlen können Ihre Schüler einschüchtern. Mit zunehmender Erfahrung werden sie aber die Begriffe kennen und die Zusammenhänge verstehen.

Gute Planung ist die halbe Miete
Zu Beginn von SCHULBANKER sind alle Planspielbanken gleich aufgestellt und durchschnittlich auf dem Markt etabliert. Jetzt können sie an die Planung gehen. Im ersten Schritt müssen Ihre Schüler die Berichte verstehen und kennenlernen. Weitere Informationen finden Sie im Kapitel „Berichte verstehen“.

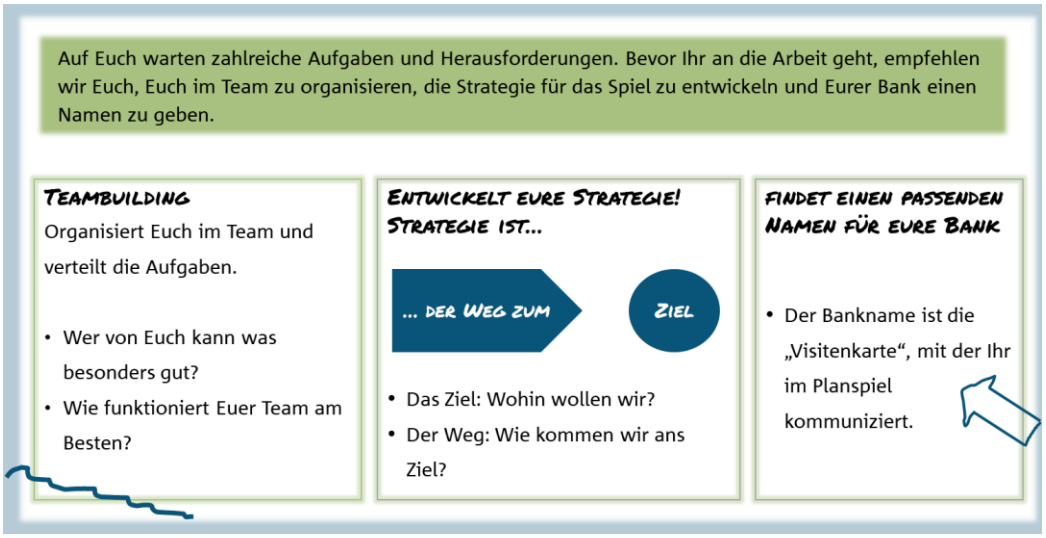
Eine gute Analyse ist schon die fast die ganze Miete
Wenn Ihre Schüler sich besser auskennen und erste Erfahrungen gesammelt haben, können Sie in die Tiefe gehen und ihre Ergebnisses genauer analysieren. Dabei helfen ihnen die Kapitel „Ergebnischeck“ und „Die genaue Analyse“.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Einstieg ins Spiel

Einsatz der Folie 4

Zeitraum	Zu Beginn des Planspiels
Ziel	- Ihre Schüler haben eine Strategie für ihre Bank ausgearbeitet. - Sie haben entschieden, wie sie im Team zusammenarbeiten und Entscheidungen treffen. - Ihre Schüler haben ihrer Bank einen Namen gegeben.



Aufgaben der Bank vor Spielbeginn

Organisation im Team, Kapitel 1.6

Lassen Sie Ihre Schüler klären, wie sie die Aufgaben und Verantwortung im Team verteilen und wie sie Entscheidungen treffen. Ziel ist es, dass die Schüler sich als Team zusammenfinden und den Grundstein für die gemeinsame Arbeit legen.

Erarbeiten einer Strategie, Kapitel 1.7

Die Strategie ist der Plan, der die Bank langfristig zum Erfolg führen soll. Im Spiel richten Ihre Schüler alle Entscheidungen an ihrer Strategie aus. Sie überprüfen regelmäßig, ob ihre Strategie den erwarteten Erfolg für ihre Bank bringt oder ob sie diese korrigieren müssen. Sie entscheiden, welche Schwerpunkte sie in ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot setzen. Zudem überlegen sie, was sie tun können, um ihre Kunden zu halten und Neukunden zu gewinnen.

Namensfindung für die Bank, Kapitel 1.6

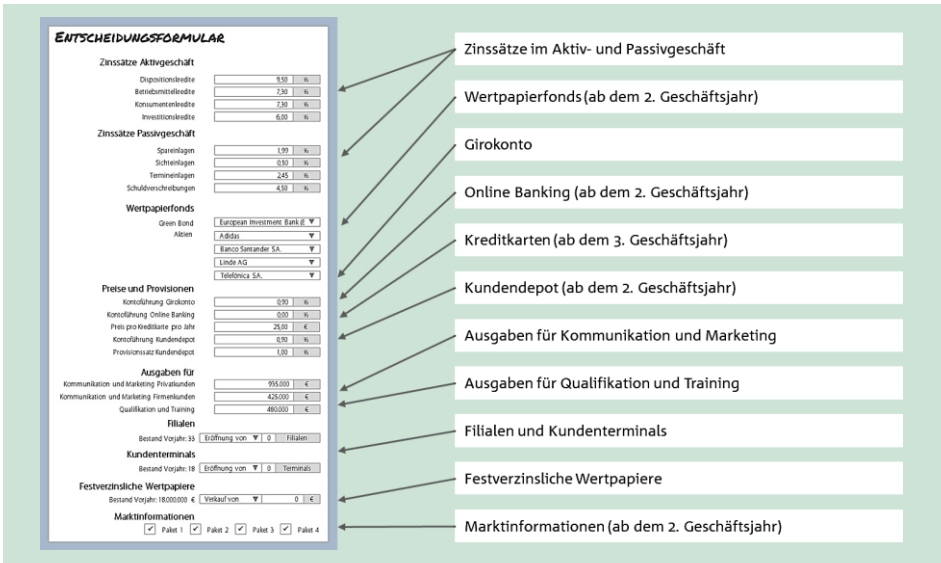
Welchen Namen geben die Schüler ihrer Bank? Der Name kann etwas über die Produkte und die Strategie der Bank aussagen und sollte sich schnell und positiv im Gedächtnis der Kunden einprägen. In die Bewertung fließt er nicht ein.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Spielentscheidungen

Einsatz der Folie 5

Zeitraum	Zu Beginn des Planspiels
Ziel	- Die Schüler wissen, welche Entscheidungen sie in jedem Geschäftsjahr treffen. - Sie haben ein erstes Verständnis für die Entscheidungen erworben und erkennen erste Zusammenhänge.



Spielentscheidungen, Kapitel 2

Die Entscheidungen ab dem ersten Geschäftsjahr

- **Zinssätze im Aktiv- und Passivgeschäft:** Entscheidung über die Höhe der Zinssätze, zu denen sich die Schüler als Bank Geld beschaffen (Passivgeschäft) und über die Höhe der Zinssätze, zu denen sie Geld verleihen (Aktivgeschäft).
- **Kontoführung Girokonto:** Festlegung der Höhe des Preises für das Führen des Girokontos, den die Schüler ihren Kunden berechnen.
- **Ausgaben für Kommunikation und Marketing:** Festlegung der Höhe der Ausgaben für Werbung im Privat- und Firmenkundengeschäft sowie Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter.
- **Ausgaben für Qualifikation und Training:** Festlegung der Höhe der Ausgaben für Qualifikation und Training der Mitarbeiter.
- **Filialen und Kundenterminals:** Entscheidung über Anzahl der Filialen und Kundenterminals.

Die Entscheidungen ab dem zweiten Geschäftsjahr

- **Online Banking:** Festlegung der Höhe des Preises für das Führen des Online-Kontos, den die Schüler ihren Kunden berechnen.
- **Wertpapierfonds:** Zusammenstellung eines Wertpapierfonds.
- **Kundendepot:** Festlegung der Verwaltungsgebühr für das Kundendepot und des Provisionssatzes für Wertpapiergeschäft.
- **Marktinformationen:** Entscheidung über Kauf von Informationen über die Situation am Markt und über die Konkurrenz.

Entscheidung ab dem dritten Geschäftsjahr

- **Kreditkarten:** Entscheidung über die Höhe des Preises für eine Kreditkarte pro Jahr.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Planen und Entscheiden

Einsatz der Folie 6

Zeitraum	Ab dem ersten oder zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler verbessern ihre Planung von Geschäftsjahr zu Geschäftsjahr.

Planungsgrundsätze, Kapitel 4

Gut geplant ist halb gewonnen! Mit einer vorausschauenden Planung können Ihre Schüler ihre Entscheidungen besser kalkulieren. Sie können ihre Planrechnungen mit den tatsächlich eingetretenen Ergebnissen in ihren Berichten vergleichen.

Diese drei Grundsätze bringen Klarheit in jede Planung!

- **Orientierung am Markt!**
  Ihre Schüler beobachten die Entwicklung am Markt und verlieren dabei die Konkurrenz nicht aus den Augen. Aus den Marktinformationen lassen sich wertvolle Informationen für die weitere Planung ableiten.

- **Jede erfolgreiche Planung ist strategisch ausgerichtet!**
  Ihre Schüler prüfen und überdenken immer ihre Strategie: Was bedeutet ihre Strategie für die neuen Entscheidungen? Behalten sie ihre Strategie bei oder korrigieren sie sie?

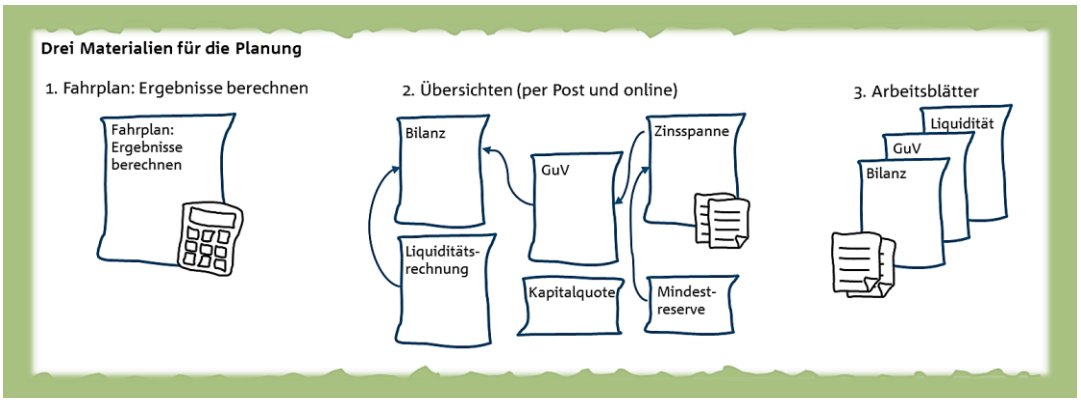
- **Planungsergebnisse sind keine tatsächlichen Ergebnisse!**
  Bei ihrer Planung gehen Ihre Schüler immer von Planzahlen und einer „normalen“ Marktentwicklung aus. Wie sich ihre Konkurrenten entscheiden und wie sich der Markt dann tatsächlich entwickelt, können sie nicht voraussehen. Daher wird es immer eine Differenz zwischen Planungsergebnissen und den tatsächlichen Ergebnissen geben. Dennoch erhöht die Planung die Erfolgschancen der Schüler wesentlich, da sie ihre Entscheidungen wohlüberlegt treffen.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Planen und Entscheiden

Einsatz der Folie 7

Zeitraum	Ab dem ersten/zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler haben die Planungsinstrumente eingesetzt und sind in ihrer Planung systematisch vorgegangen.



Planungshelfer, Kapitel 4.2

Den Schülern stehen drei Planungshelfer zur Verfügung:

Fahrplan: Ergebnisse berechnen
Der Rechenguide erklärt Schritt für Schritt, wie die Schüler Planrechnungen erstellen können.

Übersichtsblätter zum Rechnungswesen
Die Übersichten zum Rechnungswesen zeigen Ihren Schülern, wie die Ergebnisberichte ihrer Bank aufgebaut sind und welche Zusammenhänge zwischen ihnen bestehen. Sie erfahren, wie sie einzelne Positionen der Ergebnisberichte berechnen können.

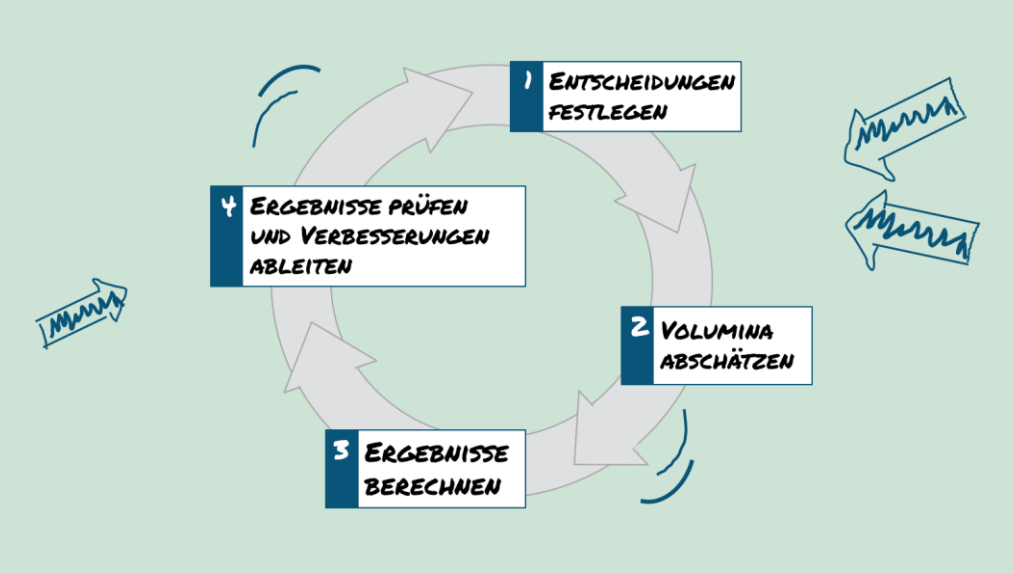
Arbeitsblätter
Die Arbeitsblätter stehen als PDF zum Download zur Verfügung und können bei der Planung ausgefüllt werden.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Planen und entscheiden

Einsatz der Folie 8

Zeitraum	Ab dem zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler haben ihre Entscheidungen geplant.



Planung in vier Schritten, Kapitel 4.1

1. **Entscheidungen festlegen**
   Im ersten Schritt legen Ihre Schüler vorläufige Entscheidungen für das laufende Geschäftsjahr fest. Sie orientieren sich dabei an der Strategie und an den Ergebnissen, die sie bisher mit ihren Entscheidungen erzielt haben.

2. **Volumina abschätzen**
   Sie schätzen für jede ihrer vorläufigen Entscheidungen im Aktiv- und Passivgeschäft ab, welches Volumen sie damit zu erzielen glauben. Beachten Sie bitte, dass die Schätzung der Volumina eine der größten Herausforderungen im Planspiel ist. Falls Ihre Schüler sich anfangs dabei etwas schwer tun, ist das völlig normal. Mit zunehmender Erfahrung wird ihnen die Planung leichter von der Hand gehen.

3. **Ergebnisse berechnen**
   Im nächsten Schritt können die Schüler ihre Planrechnungen durchführen, um so ihre voraussichtlichen Ergebnisse zu berechnen. Sie benötigen dazu die Arbeitsblätter und den Fahrplan: Ergebnisse berechnen.

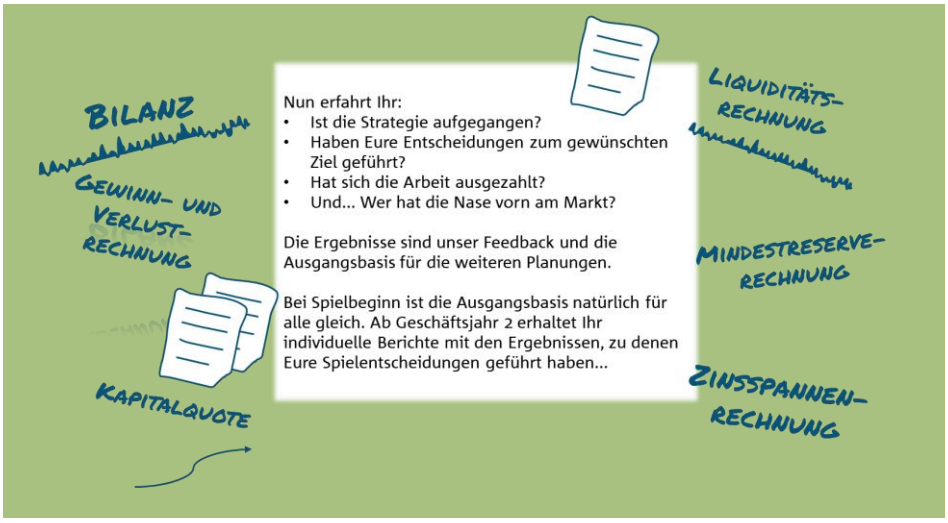
4. **Ergebnisse prüfen und Verbesserungen ableiten**
   Wenn Ihre Schüler die Arbeitsblätter ausgefüllt und die Planung abgeschlossen haben, können sie die zu erwartenden Ergebnisse mit Hilfe des „Ergebnischecks“ prüfen. Sind sie mit den laut Planung zu erwartenden Ergebnissen zufrieden sind, stehen ihre Entscheidungen fest. Entsprechen die Ergebnisse nicht ihren Erwartungen, können sie Verbesserungen ableiten, erneut vorläufige Entscheidungen festlegen und neue Planrechnungen durchführen.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Ergebnisse auswerten

Einsatz der Folie 9

Zeitraum	Ab dem zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler können ihre Ergebnisse analysieren und Verbesserungen ableiten.



Der Schlüssel zu den Ergebnissen, Kapitel 5

Nach der Auswertung jedes Geschäftsjahres schaltet die Spielleitung die Berichte frei. Ihre Schüler finden diese Spielbereich. Sie als Lehrer haben Einblick in die Berichte aller von Ihnen betreuten Gruppen.

Im ersten Geschäftsjahr sind die Berichte aller Teams gleich. Das heißt, alle starten mit derselben Ausgangslage ins Spiel. Auf der Basis der Ausgangslage planen die Teams ihre ersten Spielentscheidungen.

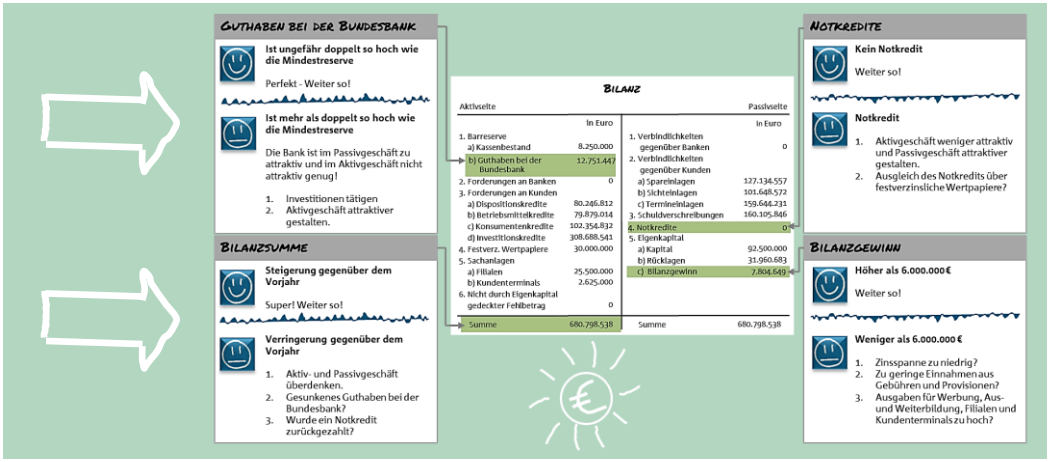
Ab Geschäftsjahr 2 erhalten Ihre Schüler Berichte mit den jeweils individuellen Ergebnissen ihrer Bank, die auch Sie online einsehen können. Diese geben Auskunft darüber, wie sich die Entscheidungen Ihrer Schüler ausgewirkt haben und wie sich der Markt entwickelt hat. Anhand der Berichte analysieren die Teams, welche Faktoren zu ihrem Geschäftsergebnis geführt haben und wie sie dieses weiter verbessern können.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Ergebnisse auswerten

Einsatz der Folie 10 / 1

Zeitraum	Ab dem zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler können den Erfolg ihrer Entscheidungen einschätzen.



Ergebnischeck

Guthaben bei der Bundesbank

Das Guthaben bei der Bundesbank ist ungefähr doppelt so hoch, wie die Mindestreserve vorschreibt.

Ihre Schüler haben gut gewirtschaftet. → Weiter so!

Das Guthaben bei der Bundesbank ist mehr als doppelt so hoch, wie die Mindestreserve vorschreibt.

Dazu kommt es, wenn Ihre Schüler im Passivgeschäft zu attraktiv und im Aktivgeschäft nicht attraktiv genug sind. Das heißt, dass sie mehr Geld im Passivgeschäft erhalten haben, als sie im Aktivgeschäft verwendet haben. Was können sie tun?

1. Ihre Schüler haben nun Investitionsreserven für das nächste Jahr. Sie sollten über Investitionen nachdenken (Kommunikation und Marketing, Qualifikation und Training, Kauf von festverzinslichen Wertpapieren oder Filialen und Kundenterminals).
2. Sie gestalten ihr Aktivgeschäft attraktiver (z.B. durch Senkung der Zinssätze) und/oder ihr Passivgeschäft weniger attraktiv (z.B. durch Senkung der Zinssätze).

Bilanzsumme

Die Bilanzsumme ist gegenüber dem Vorjahr gestiegen.

1. Ihre Schüler haben im Aktiv- und Passivgeschäft Kunden gewonnen. → Weiter so!
2. Die erhöhte Bilanzsumme ist auf ein gestiegenes Guthaben bei der Bundesbank zurückzuführen.
3. Die erhöhte Bilanzsumme ist auf einen Notkredit zurückzuführen.

Die Bilanzsumme ist gegenüber dem Vorjahr gesunken.

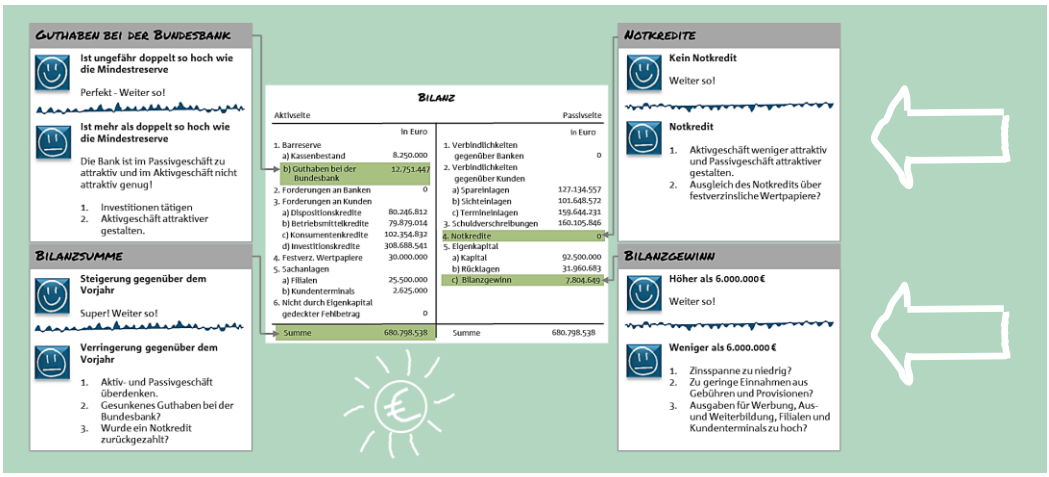
1. Ihre Schüler haben Kunden verloren. Sie sollten ihr Aktiv- und Passivgeschäft attraktiver gestalten (Zinssätze) und ihre Ausgaben für z.B. Werbung etc. überprüfen.
2. Die gesunkene Bilanzsumme ist auf ein gesunkenes Guthaben bei der Bundesbank zurückzuführen.
3. Die gesunkene Bilanzsumme ist darauf zurückzuführen, dass ein Notkredit aus dem vorherigen Geschäftsjahr zurückgezahlt wurde.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Ergebnisse auswerten

Einsatz der Folie 10 / 2

Zeitraum	Ab dem zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler können den Erfolg ihrer Entscheidungen einschätzen.



Ergebnischeck

Notkredite

Ihre Schüler haben keinen Notkredit erhalten. Die Bank finanziert sich vollständig aus den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln. Dies wirkt sich positiv auf das Rating der Bank aus.

→ Weiter so!

Ihre Schüler haben einen Notkredit erhalten.

Ihre Schüler haben ihr Aktivgeschäft zu attraktiv und ihr Passivgeschäft zu unattraktiv gestaltet. Das heißt, sie haben mehr Geld über Kredite verliehen, als sie über Einlagen erhalten haben. Was können sie tun?

1. Ihre Schüler sollten ihr Aktivgeschäft weniger attraktiv und/oder ihr Passivgeschäft attraktiver gestalten. Sie sollten dabei auch an ihre Ausgaben für Werbung, Qualifikation der Mitarbeiter, Filialen etc. denken.
2. Sie sollten, wenn möglich, den Notkredit durch den Verkauf festverzinslicher Wertpapiere ausgleichen. Ihre Schüler sollten generell beachten, dass ein Notkredit im kommenden Geschäftsjahr plus Zinsen zurückgezahlt werden muss.

Ein Notkredit wirkt sich negativ auf das Rating der Bank aus.

Bilanzgewinn

Die Bilanzgewinn ist höher als 6.000.000 €.

Ihre Schüler waren im letzten Geschäftsjahr sehr erfolgreich. → Weiter so!

Die Bilanzgewinn liegt unter 6.000.000 €.

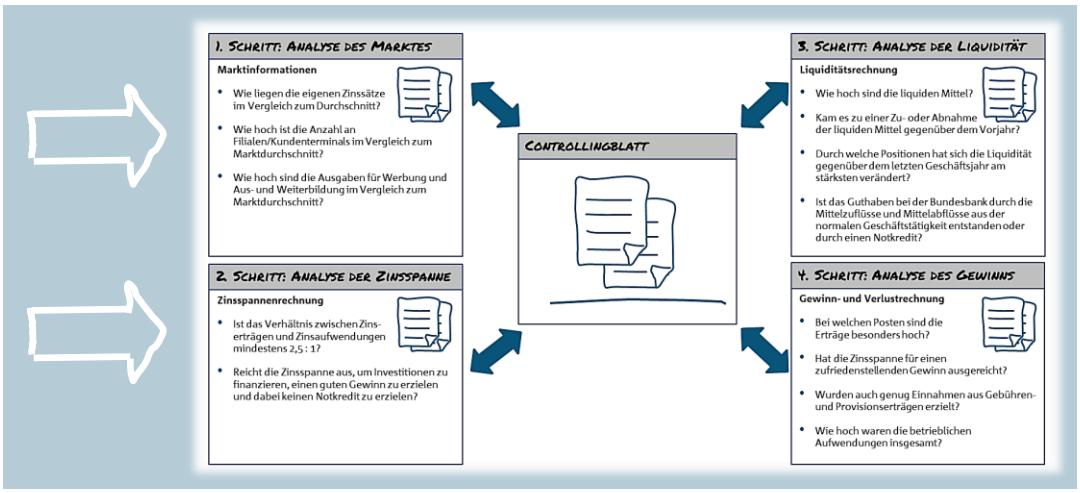
1. Die Zinsspanne Ihrer Schüler ist zu gering. Das heißt, dass ihre Zinssätze im Aktivgeschäft zu niedrig und im Passivgeschäft zu hoch angesetzt sind.
2. Die Einnahmen durch Gebühren und Provisionen sind zu niedrig.
3. Die Ausgaben für das Marketing, Qualifikation der Mitarbeiter, Filialen bzw. Kundenterminals sind zu hoch.

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Ergebnisse auswerten

Einsatz der Folie 11 / 1

Zeitraum	Ab dem zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler haben ihre Berichte im Detail analysiert und daraus Konsequenzen für die nächsten Entscheidungen gezogen.



Die genaue Analyse

1. Analyse des Marktes

Im ersten Schritt erstellen ihre Schüler eine Analyse ihres Marktes, anhand derer sie die Entwicklung auf ihrem Markt und das Verhalten ihrer Konkurrenz einschätzen. Dazu benötigen sie die Marktinformationen, ihre Bilanz und das Controllingblatt. Bei der Analyse helfen die folgenden Orientierungsfragen:

- Wie liegen die eigenen Zinssätze im Vergleich zum Marktdurchschnitt?
- Wie hoch ist die Anzahl an Filialen und Kundenterminals im Vergleich zum Marktdurchschnitt?
- Wie hoch sind die Ausgaben für Kommunikation und Marketing bzw. Qualifikation und Training im Vergleich zum Marktdurchschnitt?

2. Analyse der Zinsspanne

Über eine Analyse der Zinsspanne erfahren Ihre Schüler, ob die Zinserträge aus ihrem Kreditgeschäft in einem wirtschaftlich sinnvollen Verhältnis zu den Zinsaufwendungen stehen, die sie im Einlagengeschäft bezahlen müssen. Hierzu benötigen sie die Zinsspannenrechnung. Hilfreiche Fragen sind:

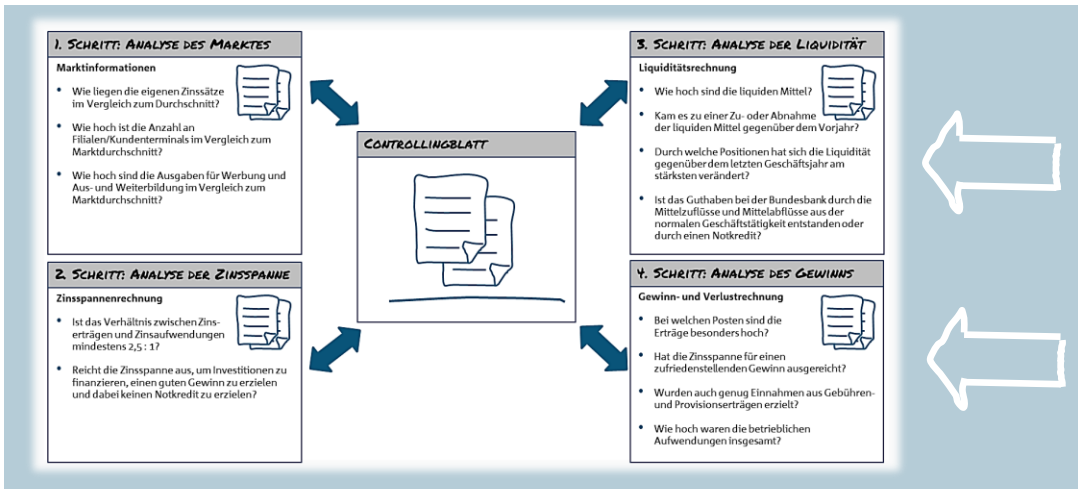
- Ist das Verhältnis zwischen Zinserträgen und Zinsaufwendungen mindestens 2,5 : 1?
- Reicht die Zinsspanne aus, um die Investitionen der Bank zu finanzieren, einen guten Gewinn zu erzielen und dabei keinen Notkredit zu erhalten?

© 2020 Bundesverband deutscher Banken

Ergebnisse auswerten

Einsatz der Folie 11 / 2

Zeitraum	Ab dem zweiten Geschäftsjahr
Ziel	Ihre Schüler haben ihre Berichte im Detail analysiert und daraus Konsequenzen für die nächsten Entscheidungen gezogen.



Die genaue Analyse

3. Analyse der Liquidität

Die Analyse der Liquidität gibt Ihren Schülern einen Überblick über die Mittelzuflüsse (z.B. Zunahme der Einlagen, Zinserträge, Einnahmen aus der Schließung von Filialen) und Mittelabflüsse (z.B. Erhöhung des Kreditgeschäfts, Zinsaufwendungen, Ausgaben für Werbung). Die Kernfragen zur Liquidität sind:

- Wie hoch sind die liquiden Mittel?
- Kam es zu einer Zu- oder Abnahme der liquiden Mittel gegenüber dem Vorjahr?
- Durch welche Positionen hat sich die Liquidität gegenüber dem vorherigen Geschäftsjahr am stärksten verändert?
- Ist das Guthaben bei der Bundesbank durch die Mittelzuflüsse und Mittelabflüsse aus der normalen Geschäftstätigkeit entstanden oder durch einen Notkredit?

4. Analyse des Bilanzgewinns bzw. des Bilanzverlusts

Mit der Analyse des Bilanzgewinns bzw. –verlusts ermitteln Ihre Schüler, wie dieser genau zustande gekommen ist. Sie versuchen herauszufinden, welche Faktoren dafür entscheidend waren. Dazu benötigen sie vor allem die Gewinn- und Verlustrechnung. Bei der Analyse helfen ihnen folgende Fragen:

- Bei welchen Posten sind die Erträge besonders hoch?
- Hat die Zinsspanne für einen zufriedenstellenden Gewinn ausgereicht?
- Wurden genug Einnahmen durch Gebühren- und Provisionserträge erzielt?
- Wie hoch waren die betrieblichen Aufwendungen insgesamt?
- Bei welchen Posten sind die Aufwendungen besonders hoch?

© 2020 Bundesverband deutscher Banken