



Stefan Barenberg / Ute Lohse

Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen



Die Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System in Finanzdienstleistungsunternehmen

Stefan Barenberg, Dr. Ute Lohse

Kompetenzzentrum Versicherungswissenschaften Band 8

(Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe, 2009, 428 S.,
DIN A5, kart., 39,- €, ISBN 978-3-89952-510-6)



Die effektive und effiziente Steuerung von Finanzdienstleistungsunternehmen bedeutet eine große Herausforderung für jede Unternehmensleitung. Zur Bewältigung dieser Aufgabe bedarf es eines Managementinstrumentes zur nachhaltigen strategiefokussierten Steuerung der Unternehmen.

Ein solches Instrument stellt das in den USA in den 1990er Jahren entwickelte Balanced Scorecard-Konzept dar, das auch zunehmend in der Finanzdienstleistungsbranche eingesetzt wird. Allerdings wird es oft nur als Kennziffernsystem ohne strategische Verknüpfung angewendet bzw. in den Unternehmen ohne erforderliche unternehmensspezifische Anpassung übernommen. Für eine erfolgreiche Umsetzung ist die dauerhafte Anwendung und Integration der Balanced Scorecard in die Informations-, Steuerungs- und Führungsprozesse eines Unternehmens unerlässlich. Nur so können die an dieses Konzept gestellten Erwartungen vollständig erfüllt werden und den größten Nutzen für ein Finanzdienstleistungsunternehmen erbringen.

Das Ziel dieses Buches ist die Darstellung der Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-Konzept. Unter anderem werden folgende Themen behandelt:

- die Beurteilung der Eignung für Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche
- die Beschreibung der Einsatzmöglichkeiten
- die Entwicklung eines detaillierten Phasenmodells für die Einführung in Finanzdienstleistungsunternehmen
- die Konzeption von Gestaltungsgrundsätzen der Organisation und der Prozesse für einen langfristigen und nachhaltigen Einsatz

Weiterhin untersuchen die Autoren Wege, die Einführung und Etablierung der Balanced Scorecard durch IT-Unterstützung zu realisieren.

Der Titel bietet einen wissenschaftlich fundierten und gleichzeitig praxisorientierten Einblick in das Thema.

Vorwort

In der ‚Grauen Reihe‘ des Kompetenzzentrums Versicherungswissenschaften werden neben Tagungsdokumentationen auch aktuelle Forschungsbeiträge aus der Finanzdienstleistungsbranche veröffentlicht. Insbesondere in heutigen dynamischen Zeiten stellt eine effektive und effiziente Steuerung von Finanzdienstleistungsunternehmen sowohl in strategischer als auch in operativer Sicht eine große Herausforderung für die Unternehmensleitung dar. In vielfältigen Projekten wurde aus Sicht der Autoren der Bedarf an einem Managementinstrument zur nachhaltigen strategiefokussierten Steuerung der Unternehmen deutlich. Ein solches Managementinstrument stellt das in den USA in den 1990er Jahren entwickelte Balanced Scorecard-Konzept dar, das auch zunehmend in der Finanzdienstleistungsbranche eingesetzt wird. Doch es wird oft nur als Kennziffersystem ohne strategische Verknüpfung angewendet bzw. in den Unternehmen ohne erforderliche unternehmensspezifische Anpassung übernommen. Für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine detaillierte Auseinandersetzung mit dem Konzept und seine Adaption an die individuellen Rahmenbedingungen des Unternehmens erforderlich. Erst bei einer dauerhaften Anwendung und Integration der Balanced Scorecard in die Informations-, Steuerungs- und Führungsprozesse und somit in das Tagesgeschäft des Unternehmens kann dieses Performance Management-Konzept die angestrebten Ziele und gesetzten Erwartungen vollständig erfüllen und den größten Nutzen für ein Finanzdienstleistungsunternehmen erbringen.

Im Fokus der Veröffentlichungen des Kompetenzzentrums Versicherungswissenschaften steht der interdisziplinäre Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft im Sinne einer angewandten Forschung praxisrelevanter Lösungsmethoden in der Finanzdienstleistungsbranche: Dieses Buch ist als eine Reaktion auf die unzureichende Anwendung des Balanced Scorecard-Konzepts in der Unternehmenspraxis zu verstehen. Die Autoren leisten mit dieser Veröffentlichung zum nachhaltigen erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard als Performance Management-Konzept einen wichtigen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke in der Finanzdienstleistungsbranche.

Die Autoren danken insbesondere Regina Thon, Jaqueline Knigge und Jennifer Pape für die vielfältigen Layoutarbeiten im Rahmen dieser Buchveröffentlichung.

Hannover, September 2009

Prof. Dr. J.-M. Graf von der Schulenburg

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Abkürzungsverzeichnis	XIII
1 Einleitung	1
2 Strategische Herausforderungen in der Finanzdienstleistungsbranche	7
2.1 Definition und Wesen der Finanzdienstleistung	7
2.2 Klassifizierung der traditionellen Finanzdienstleistungs- unternehmen	10
2.3 Unternehmensexterne Rahmenbedingungen.....	12
2.4 Unternehmensinterne Problemfelder	21
2.5 Notwendigkeit eines ganzheitlichen Performance Management-Systems für Finanzdienstleistungsunternehmen.....	27
3 Entwicklung der Balanced Scorecard zu einem innovativen ganzheit- lichen Performance Management-System für Finanzdienstleistungs- unternehmen	36
3.1 Historie und betriebswirtschaftliche Einordnung	36
3.2 Definition und Aufgaben.....	41
3.3 Struktur der Balanced Scorecard.....	50
3.3.1 Aufbau der Balanced Scorecard.....	50
3.3.2 Elemente der Balanced Scorecard	54
3.3.2.1 Vision und Leitbild	54
3.3.2.2 Strategie und strategische Stoßrichtungen	58
3.3.2.3 Perspektiven der Balanced Scorecard.....	61
3.3.2.4 Ableitung und Selektion der strategischen Ziele	75
3.3.2.5 Methoden zur Generierung von Kennzahlen für die formulierten strategischen Ziele	85
3.3.2.6 Ermittlung der Ziel- und Schwellenwerte für die ausgewählten Kennzahlen.....	93
3.3.2.7 Bestimmung strategischer Maßnahmen und deren Priorisierung.....	99
3.4 Strategy Maps als ein integraler Bestandteil der Balanced Scorecard.....	105
3.4.1 Wesen und Nutzen von Strategy Maps.....	105
3.4.2 Grundsätzliche Problembereiche bei der Ableitung von Ur- sache-Wirkungsbeziehungen im Rahmen der Strategy Map...	112
3.5 Beurteilung der Eignung der Balanced Scorecard für Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche	114
4 Einsatz der Balanced Scorecard in der betrieblichen Praxis	125
4.1 Stand der Verbreitung der Balanced Scorecard im deutschsprachigen Raum.....	125
4.2 Motivation für die Einführung der Balanced Scorecard.....	140

4.3	Phasenmodell zur Einführung der Balanced Scorecard in einem Finanzdienstleistungsunternehmen	153
4.3.1	Darstellung der Grundstruktur des Phasenmodells.....	153
4.3.2	Phase 0: Analyse	156
4.3.3	Projektmanagement und Phase 1: Projektvorbereitung	165
4.3.4	Phase 2: Entwicklung der Balanced Scorecard-Konzeption ...	173
4.3.5	Phase 3: Implementierung der Balanced Scorecard	185
4.3.6	Phase 4: Unternehmensweiter Roll out der Balanced Scorecard.....	213
4.3.7	Phase 5: Etablierung der Balanced Scorecard als ganzheitliches Performance Management-System	227
4.3.8	Dauerbetrieb der Balanced Scorecard.....	249
4.3.9	Change Management im Rahmen der BSC-Einführung	258
4.4	Rechtliche Aspekte (Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuss und Betriebsrat).....	271
4.5	Herausforderungen bei der Einführung der Balanced Scorecard	286
5	Informationstechnologische Unterstützung bei Einführung und Dauerbetrieb der Balanced Scorecard als Performance Management-System.....	301
5.1	Notwendigkeit einer IT-Unterstützung	301
5.2	Anforderungen an eine IT-Unterstützung	307
5.3	Konzeption einer IT-Unterstützung	311
5.3.1	Referenzarchitektur einer IT-Unterstützung	311
5.3.2	Data Warehouse als Basis einer Back Office-Lösung	316
5.3.2.1	Definition und Eigenschaften	316
5.3.2.2	Ebenen und Komponenten	318
5.3.2.3	Beurteilung der Data Warehouse-Relevanz.....	322
5.3.3	Konzeption der Frontendlösung.....	324
5.3.3.1	Standard- versus Individualsoftware	324
5.3.3.2	Arten der Standardsoftware	327
5.4	Auswahl einer Balanced Scorecard-Software.....	336
5.4.1	Grundlegende Anmerkungen	336
5.4.2	Phase 1: Klärung der Rahmenbedingungen und Festlegung der Anforderungen	338
5.4.3	Phase 2: Bestimmung potenzieller Softwareprodukte	346
5.4.4	Phase 3: Detailanalyse und Bewertung.....	351
5.4.5	Phase 4: Validierung und Entscheidung	356
5.5	Implementierung einer Balanced Scorecard-Software	359
6	Resümee.....	363
	Anhang	369
	Literaturverzeichnis.....	385
	Stichwortverzeichnis	405
	Über die Autoren	408

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematisierung traditioneller Finanzdienstleistungs- unternehmen.....	10
Abbildung 2: Unternehmensexterne Rahmenbedingungen in der Finanzdienstleistungsbranche	13
Abbildung 3: Ansätze des strategischen Managements.....	29
Abbildung 4: Entwicklung des Balanced Scorecard-Verständnisses	40
Abbildung 5: Aufgaben der Balanced Scorecard.....	43
Abbildung 6: Aufbau der Balanced Scorecard	51
Abbildung 7: Vision eines Finanzdienstleistungsunternehmens	56
Abbildung 8: Ausschnitt des Leitbilds eines Finanzdienstleistungs- unternehmens	57
Abbildung 9: Strategische Stoßrichtungen für ein Finanzdienstleistungs- unternehmen.....	60
Abbildung 10: Perspektiven der Balanced Scorecard.....	62
Abbildung 11: Struktur der Balanced Scorecard-Perspektiven	74
Abbildung 12: Ableitung der strategischen Ziele	78
Abbildung 13: Vorgehen zur Abstimmung zwischen den strategischen Stoßrichtungen und potenziellen strategischen Zielen	79
Abbildung 14: Balanced Scorecard-Portfolio zur Selektion der strategischen Ziele	80
Abbildung 15: Exemplarisches Chancen-Risiko-Profil.....	82
Abbildung 16: Beispiele von strategischen Zielen für einzelne BSC- Perspektiven.....	83
Abbildung 17: Ziel-Definitionsblatt als Muster für Dokumentation von strategischen Zielen	84
Abbildung 18: Zuordnung von Kennzahlen zu den BSC-Perspektiven	87
Abbildung 19: Kriterien zur Auswahl von BSC-Kennzahlen.....	89
Abbildung 20: Exemplarischer BSC-Kennzahlenbaum	90
Abbildung 21: Kennzahlenblatt: Definitionsteil.....	92
Abbildung 22: Kennzahlenblatt: Ziel- und Schwellenwerte.....	96
Abbildung 23: Periodenverlauf der Kennzahl ‚Krankheitsquote‘	97
Abbildung 24: Periodenverlauf der Kennzahl ‚Einhaltung Rahmenplan‘	98
Abbildung 25: Steckbrief für Maßnahmenvorschläge	100
Abbildung 26: Filter zur Priorisierung der strategischen Maßnahmen.....	102
Abbildung 27: Ausschnitt einer Maßnahmendokumentation für die BSC- Perspektive ‚Finanzen‘.....	104
Abbildung 28: Beispiel für Strategy Map-Template.....	106
Abbildung 29: Strategy Map eines Finanzdienstleistungsunternehmens	109
Abbildung 30: Strategy Map eines Rückversicherungsunternehmens	110
Abbildung 31: Strategy Map eines Kreditinstituts.....	110
Abbildung 32: Argumente pro und contra Balanced Scorecard	121
Abbildung 33: Balanced Scorecard im Spiegel empirischer Studien.....	134

Abbildung 34: Stand der Verbreitung der BSC in börsennotierten Unternehmen im deutschsprachigen Raum	136
Abbildung 35: Zielsetzungen bei der Einführung der BSC	143
Abbildung 36: Nutzenfaktoren der BSC	144
Abbildung 37: Kostentreiber bei der BSC-Einführung	145
Abbildung 38: Erwartungen an das BSC-Konzept	146
Abbildung 39: Gründe für die Einführung der BSC	147
Abbildung 40: Einschätzung des Nutzens der BSC	148
Abbildung 41: Unternehmensabsichten bei der Einführung der BSC	149
Abbildung 42: Auswirkungen der BSC-Einführung	151
Abbildung 43: Phasenmodell zur Einführung des BSC-Konzepts	154
Abbildung 44: Vorgehensweise bei der SWOT-Analyse	162
Abbildung 45: Projektorganisation im Rahmen der BSC-Einführung	168
Abbildung 46: Projektplan für die BSC-Einführung	173
Abbildung 47: Ausschnitt der BSC eines Finanzdienstleistungsunternehmens	184
Abbildung 48: Traditioneller Planungsprozess	197
Abbildung 49: Rollierender Planungsprozess	199
Abbildung 50: EFQM-Modell für Excellence	202
Abbildung 51: Beispielhafte Verknüpfung der BSC mit EFQM	204
Abbildung 52: Zusammenhang zwischen den BSC-Berichten und anderen Berichten in einem Finanzdienstleistungsunternehmen	208
Abbildung 53: BSC-Berichterstattungsprozess auf Quartalsbasis	210
Abbildung 54: Beispiel für Aufbau eines Standardberichts	212
Abbildung 55: Unternehmensweite Ausdehnung der BSC	214
Abbildung 56: Vorgehensweise bei der Ableitung einer GB-BSC aus der Top-BSC	216
Abbildung 57: Einsatz der BSC nach Hierarchieebenen	219
Abbildung 58: Unternehmensweite Ausdehnung des BSC-Ansatzes in der Praxis	220
Abbildung 59: Überblick über Roll out-Methoden: Eignung und Aufwand	222
Abbildung 60: Typische Roll out-Schwerpunkte für die BSC-Perspektiven	225
Abbildung 61: Exemplarisches Zielsystem eines Finanzdienstleistungsunternehmens	230
Abbildung 62: Gründe für die Einführung von Zielvereinbarungen	231
Abbildung 63: Zusammenhang zwischen der BSC und dem Zielvereinbarungssystem entlang der Unternehmenshierarchie	233
Abbildung 64: Ableitung und Struktur einer individuellen Zielvereinbarung	236
Abbildung 65: Erfüllungsgrad der Erwartungen von BSC-basierten und anderen Zielvereinbarungssystemen	238
Abbildung 66: Anbindung der BSC an ein Anreizsystem für Führungskräfte	244
Abbildung 67: Anbindung der BSC an ein Anreizsystem für Mitarbeiter	244

Abbildung 68: Erfolg der Unternehmen in Abhängigkeit von BSC-basierten und anderen Zielvereinbarungs- und Vergütungssystemen.....	248
Abbildung 69: Rollenaufteilung beim BSC-Dauerbetrieb.....	250
Abbildung 70: Zentrale Prozesse beim BSC-Dauerbetrieb	254
Abbildung 71: Beispielhafter Performance Management-Prozess auf Basis der BSC	256
Abbildung 72: Kommunikation in BSC-Projekten	264
Abbildung 73: Ausschnitt aus einem BSC-Kommunikationsplan.....	267
Abbildung 74: Balanced Scorecard-Newsletter.....	270
Abbildung 75: Balanced Scorecard-Handbuch	271
Abbildung 76: Exemplarische Gesamtbetriebsvereinbarung für das BSC-System	285
Abbildung 77: Problemfelder bei der Einführung der BSC.....	286
Abbildung 78: Schwierigkeiten bei der Anwendung der BSC	287
Abbildung 79: Einstellungsgründe für das BSC-System.....	288
Abbildung 80: Herausforderungen bei der Einführung der BSC.....	290
Abbildung 81: Variante 1 der Referenzarchitektur einer BSC-IT-Lösung.....	314
Abbildung 82: Variante 2 der Referenzarchitektur einer BSC-IT-Lösung.....	315
Abbildung 83: Variante 3 der Referenzarchitektur einer BSC-IT-Lösung.....	316
Abbildung 84: Referenzmodell eines Data Warehouse-Systems	319
Abbildung 85: Klassifikation der BSC-Standardsoftware	329
Abbildung 86: Vorgehensmodell zur Auswahl einer BSC-Software	338
Abbildung 87: Selektion einer BSC-Softwarelösung von der Marktsichtung bis zur Endauswahl	348
Abbildung 88: Bewertungsschema für die Erfüllung der Softwareanforderungen	350
Abbildung 89: TCO-Analyse für die BSC-Softwareauswahl.....	355
Abbildung 90: Beispiel qualitativer Nutzeneffekte und deren Auswirkungen in einem Finanzdienstleistungsunternehmen	356