

Dr. Jean-Philippe Moser

Balanced Scorecard als Instrument eines integrierten Wertmanagements

1
f
,
Ein praxisorientiertes Konzept
unter besonderer Berücksichtigung
von Banken

Verlag Paul Haupt
Bern • Stuttgart • Wien

Inhaltsverzeichnis

Teil 1: Grundlagen und konzeptionelle Verknüpfung des Wertmanagements mit der Balanced Scorecard

1	Einführung	3
1.1	Ausgangslage und Problemstellung	3
1.2	Ziele der Arbeit und zugrundegelegte These	4
1.3	Vorgehen und Aufbau der Arbeit	6
2	Positionierung der Balanced Scorecard	9
2.1	Traditionelle Rechnungswesenbasierte Messsysteme im sich wandelnden Umfeld	9
2.1.1	<i>Umfeldveränderungen und ihre Auswirkungen auf das Performance Management</i>	9
2.1.1.1	Globalisierung	9
2.1.1.2	Wissensexplosion im Finanzbereich, Wissen als Produktionsfaktor	10
2.1.1.3	Funktionsübergreifendes Prozessdenken	10
2.1.1.4	Entwicklung der Information Technology und steigendes Daten volumen	11
2.1.1.5	Dynamisierung und kürzere Produktlebenszyklen - Die Bedeutung der Innovation	11
2.1.1.6	Erhöhte Anforderung an die Schaffung von Shareholder Value	12
2.1.1.7	Anforderungen an moderne Performance Mess- und Managementinstrumente	12
2.1.2	<i>Rechnungswesen als Basis der Leistungsmessung und Instrument der Führung</i>	75
2.1.2.1	DuPont-Kennzahlensystem	16
2.1.2.2	Bankkennzahlensystem nach Schierenbeck	17
2.1.2.3	Kritik am traditionellen Rechnungswesen als Instrument der Führung und der Leistungsmessung	18

2.2	Evolution der Performance Management-Ansätze.....	21
2.2.1	<i>Ansätze im Rahmen des Total Quality Management.....</i>	22
2.2.1.1	E.F.Q.M. Ansatz.....	22
2.2.1.2	Malcolm Baldrige criteria.....	23
2.2.1.3	Planungsmatrizen nach Juran.....	24
2.2.2	<i>Ansätze im Rahmen des Accounting.....</i>	25
2.2.2.1	Intellectual Capital.....	25
2.2.2.2	Tableau de Bord de Gestion.....	27
2.2.2.3	Strategisches Accounting und unterstützende Ansätze (Target Costing, Life Cycle Costing, Activity Based Management).....	28
2.3	Balanced Scorecard als Performance Mess- und Managementinstrument....	29
2.3.1	<i>Entwicklung der Balanced Scorecard.....</i>	29
2.3.2	<i>Begriffsbestimmung und Grundlagen.....</i>	31
2.3.3	<i>Messsystem - Die vier Perspektiven im Originalmodell der Balanced Scorecard.....</i>	32
2.3.3.1	Finanzperspektive.....	33
2.3.3.2	Kundenperspektive.....	34
2.3.3.3	Prozessperspektive.....	35
2.3.3.4	Lern- und Entwicklungsperspektive.....	37
„ 2.3.3.5	Verknüpfung der Scorecard zur Strategie.....	37
2.3.3.6	Ausgewogenheit der Balanced Scorecard.....	38
2.3.4	<i>Konzeption - Die Entwicklung von Balanced Scorecards.....</i>	39
2.3.5	<i>Managementsystem - Die Balanced Scorecard als Herzstück eines Balanced Management Systems.....</i>	40
2.3.6	<i>Beurteilung und Kritik.....</i>	41
2.4	Abgrenzung der Balanced Scorecard von anderen Managementkonzepten und Ergänzung des traditionellen Rechnungswesens.....	45
2.4.1	<i>Vergleich mit den Anforderungen an das moderne Performance Management und mit anderen Modellen.....</i>	45
2.4.2	<i>Erweiterungen des BalancedScorecard-Modells.....</i>	48

3	Zusammenführung der Balanced Scorecard mit dem Wertmanagement	51
3.1	Grundprinzipien des Wertmanagements	51
3.1.1	<i>Entwicklung des Wertmanagements und Begriffsbestimmung</i>	57
3.1.2	<i>Shareholder Value als Zielgrösse im Vergleich zum Stakeholder Value</i>	52
3.1.3	<i>Messsystem - Bewertungsverfahren für die Messung der Wertsteigerung</i>	54
3.1.3.1	Discounted Cash Flow	54
3.1.3.2	Verfahren auf der Basis eines Residual Income (EVA)	58
3.1.3.3	Gemischte Verfahren (Shareholder Value Added)	61
3.1.4	<i>Instrumente für die Analyse der Wertsteigerung von Strategien</i>	61
3.1.4.1	Wertsteigerungsnetzwerk für Banken	61
3.1.4.2	Identifikation von Wertsteigerungspotentialen	65
3.1.5	<i>Managementsystem - Die Implementierung im strategischen Management</i>	66
3.2	Aktuelle Herausforderungen an das Wertmanagement	69
3.2.1	<i>Herausforderungen auf der Ebene der Bewertungsverfahren und Wertsteigerungsansätze</i>	69
3.2.2	<i>Herausforderungen auf der Ebene der Implementierung</i>	70
3.2.3	<i>Die philosophische Perspektive: Wert als mehrdeutiger, mehrdimensionaler Begriff</i>	72
3.3	Balanced Scorecard und Wertmanagement	73
3.3.1	<i>Ebene der Zielsetzungen</i>	74
*& 3.3.2	<i>Zur Verknüpfung auf der Ebene des Managements (Managementsystem)</i>	74
3.3.2.1	Vergleich der Managementsysteme	75
3.3.2.2	v Ein wertorientiertes Managementsystem auf der Grundlage der Balanced Scorecard	76
3.3.3	<i>Zur Verknüpfung auf Ebene der Inhalte (Messsystem)</i>	77
3.3.3.1	Vergleich der Balanced Scorecard mit den Bewertungsverfahren und der Wertsteigerungsanalyse im Wertmanagement	78
3.3.3.2	V Bedingungen für die Definition wertorientierter Inhalte einer Balanced Scorecard	80
"*		

3.3.4	<i>Menschenbezogene Aspekte der Implementierung — Change Management</i>	81
3.3.5	<i>Framework für ein ausgewogenes Wertmanagement</i>	82
3.3.5.1	Zusammenfassendes Framework und Beurteilung.....	82
3.3.5.2	Vom Wertmanagement zum ausgewogenen Wertmanagement - Value Scorecards und Balanced Value Management.....	84

Teil 2: Die wertorientierte Balanced Scorecard im bankspezifischen Kontext

4	Inhalte einer Balanced Scorecard für Banken	89
4.1	Branchenunabhängige Normstrategien und ihre Abbildung.....	90
4.1.1	<i>Balanced Scorecard aus den Normstrategien nach Porter</i>	91
4.1.2	<i>Balanced Scorecard auf der Basis von Kernkompetenzen nach Prahalad/Hamel</i>	91
4.1.3	<i>Balanced Scorecards auf der Basis von 'strategischen Erfolgsfaktoren' — Die PIMS-Studien</i>	93
4.1.4	<i>Stakeholder-Approach</i>	94
4.1.5	<i>Hypercompetition Scorecard nach D'Aveni</i>	96
4.1.6	<i>Ähnlichkeit der Erfolgsfaktoren in den Modellen - Die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategieentwicklung</i>	98
4.2	Branchenspezifische Normstrategien und ihre Abbildung.....	99
4.2.1	<i>Strategische Themen und Ziele auf Gesamtbankebene</i>	99
4.2.1.1	Strategische Themen auf Gesamtbankebene.....	99
4.2.1.2	Abbildung von Gesamtbankstrategien in der Balanced Scorecard.....	105
4.2.2	<i>Geschäftsbereichsbezogene strategische Ziele und Erfolgsfaktoren</i>	105
4.2.2.1	Mögliche Ziele und Scorecard im Firmenkundengeschäft.....	108
4.2.2.2	Mögliche Ziele und Scorecard im Retail Banking.....	110
4.2.2.3	Mögliche Ziele und Scorecard im Private Banking.....	113
4.2.3	<i>Exemplarische Darstellung von Scorecards für Geschäftsfelder</i>	116
4.2.3.1	Beispiel Zahlungsverkehr.....	116
4.2.3.2	Beispiel Kreditgeschäft.....	116

4.3	Institutsspezifische Strategiefindung und ihre Abbildung.....	120
4.3.1	<i>Integrierender Prozess zur Konzeption wertorientierter Scorecards. . .</i>	727
4.3.1.1	Konzeption - Die verschiedenen Prozesse zur Entwicklung von Value Scorecards.....	122
4.3.1.2	Auswahl eines Konzepts zur Entwicklung von Value Scorecards.....	126
4.3.2	<i>Weitere Gestaltungselemente für Inhalte von Scorecards neben der Strategie.....</i>	725
4.3.2.1	Beispiel zu Struktur - Die Bedeutung der Hierarchieebene und der Bereiche.....	128
4.3.2.2	Beispiel zu Kultur - Die Rolle der Führungskultur im Konzern.....	128
4.3.3	<i>Beispiele von Scorecards einzelner Institute.....</i>	130
4.4	Zusammenfassung und Erfolgsfaktoren bei der Auswahl der Inhalte.....	135

Implementierung von Balanced Scorecards im Managementsystem einer Bank.....137

5.1	Implementierung im Planungssystem.....	138
5.7.7	<i>Grundlagen der Planung.....</i>	138
5.1.2	<i>Strategische Planung mittels Balanced Scorecard.....</i>	139
5.1.2.1	Strategische Analyse von Umwelt und Unternehmen.....	139
5.1.2.2	Entwicklung und Formulierung von Strategien.....	143
5.1.2.3	Herunterbrechen der formulierten Strategie.....	146
5.1.3	<i>Operative Planung mittels Balanced Scorecard.....</i>	149
5.1.3.1	Überführung der Strategie in operative Aktivitäten - Die Deming Tactical Planning Matrix.....	149
5.1.3.2	Investitionsbewertung an Hand der Balanced Scorecard.....	152
5.1.3.3	Budgetierung.....	153
5.1.4	<i>, Beurteilung und Kriterien der erfolgreichen Anwendung der Balanced Scorecard im Planungssystem.....</i>	154
5.2	Implementierung im Informations- und Kommunikationssystem.....	155
5.2.1	<i>Grundlagen der Information und Kommunikation in Unternehmungen.....</i>	755
5.2.1.1	Definition-und Rolle von Informations- und Kommunikationssystemen bei der Erweiterung des für Entscheide benötigten Wissens.....	155
5.2.1.2	Aktuelle Problemfelder im Zusammenhang mit Information und Kommunikation.....	156

5.2.2	<i>Anwendung der Balanced Scorecard im Informations- und Kommunikationssystem.....</i>	<i>757</i>
5.2.2.1	Integration der Balanced Scorecard in das bankbetriebliche Informations- und Kommunikationskonzept.....	157
5.2.2.2	Balanced Scorecard Reporting.....	159
5.2.2.3	Balanced Scorecard und Mitarbeiterinformation.....	161
5.2.2.4	Integration der Balanced Scorecard in die IT-Systeme der Bank.....	162
5.2.2.5	IT-Lösungen für Scorecards.....	164
5.2.2.6	Balanced Scorecard und Wissensmanagement.....	168
5.2.3	<i>Kriterien zur Beurteilung des Einsatzes der Balanced Scorecard im Informations- und Kommunikationssystem.....</i>	<i>174</i>
5.3	Implementierung im Motivations- und Belohnungssystem.....	175
5.3.1	<i>Grundlagen wertorientierter Anreizsysteme.....</i>	<i>7 75</i>
5.3.1.1	Definition.....	175
5.3.1.2	Inhalte von Anreizsystemen - Theoretische Grundlagen.....	176
5.3.1.3	Inhalte und Anwendung wertorientierter Anreizsysteme in der Praxis.....	181
5.3.2	<i>Anwendung der Balanced Scorecard im Motivations- und Belohnungssystem.....</i>	<i>752</i>
5.3.2.1	Gewichtete Teamscorecards.....	183
5.3.2.2	Individuelle Zielvereinbarungen auf der Basis der Scorecard.....	184
5.3.2.3	Individuelle Scorecards auf der Basis von Kompetenz-Scorecards.....	185
5.3.2.4	Herausforderungen bei der Verknüpfung von Bemessungsgrundlage und Anreizen.....	188
5.3.3	<i>Kriterien zur Beurteilung des Einsatzes der Balanced Scorecard im Motivations- und Belohnungssystem.....</i>	<i>191</i>
5.4	Implementierung im Risikomanagement.....	191
5.4.1	<i>Grundlagen des Risikomanagements.....</i>	<i>7P7</i>
5.4.1.1	Definition von Risikomanagement.....	191
5.4.1.2	Aspekte des Risikomanagements.....	193
5.4.2	<i>Anwendung der Balanced Scorecard im Risikomanagement.....</i>	<i>196</i>
5.4.2.1	Abbildung des Risikos in der Balanced Scorecard.....	196
5.4.2.2	Messung strategischer Risiken mit Hilfe der Balanced Scorecard.....	197
5.4.2.3	Entwicklung von Risikoscorecards für die Risikofunktion.....	198
5.4.3	<i>Kriterien zur Beurteilung des Einsatzes der Balanced Scorecard im Risikomanagement.....</i>	<i>795</i>

5.5	Implementierung im externen Reporting.....	199
5.5.7	<i>Grundlagen zum Reporting von nicht-finanziellen Informationen.....</i>	<i>199</i>
5.5.1.1	Definition.....	199
5.5.1.2	Herausforderungen und aktueller Stand des Reporting in der Praxis.....	200
5.5.2	<i>Anwendung der Balanced Scorecard im externen Reporting.....</i>	<i>203</i>
5.5.2.1	Publikation von nicht-finanziellen Kennzahlen einer Balanced Scorecard.....	203
5.5.2.2	L-Window als Publikationsinstrument einer Balanced Scorecard.....	206
5.5.2.3	Analyse von Reports mittels der Balanced Scorecard.....	210
y 5.5.3	<i>Kriterien zur Beurteilung der Anwendung im externen Reporting.....</i>	<i>277</i>

6	Change Management und Aspekte der Menschenführung in der Implementierung.....	213
6.1	Grundlagen des Change Managements und der Menschenführung.....	213
6.2	Implementierung der Balanced Scorecard im Kontext des menschen orientierten Führungsmodells.....	215
6.2.7	<i>Beteiligte Individuen.....</i>	<i>215</i>
6.2.1.1	Projektleitung und Management.....	216
6.2.1.2	Betroffene Individuen.....	220
6.2.2	<i>Kommunikation der Scorecard und Beziehungen zwischen den Beteiligten.....</i>	<i>227</i>
6.2.3	<i>Sozialer Kontext.....</i>	<i>224</i>
6.3	Der Change Management Prozess unter besonderer Berücksichtigung des menschenorientierten Führungsmodells.....	226
6.3.1	<i>„Continuous Change Cycle“.....</i>	<i>226</i>
6.3.2	<i>Phasen bei der Einführung der Balanced Scorecard.....</i>	<i>227</i>
6.3.3	<i>Unterstützende Prozesse des Wandels.....</i>	<i>225</i>
6.4	Weitere Aspekte der Veränderung.....	230
6.5	Kriterien für ein erfolgreiches, menschenorientiertes Change Management in Scorecard-Projekten.....	232

Teil 3: Anwendung in der Praxis

7	Empirisches Modell und Verifizierung des entwickelten Frameworks.....	237
7.1	Modell und These.....	237
7.2	Untersuchung.....	239
7.3	Ergebnisse der Untersuchung.....	242
7.3.1	<i>Wertorientierung.....</i>	<i>242</i>
7.3.2	<i>Strategischer Inhalt der Balanced Scorecard.....</i>	<i>243</i>
7.3.3	<i>Anwendung im Planungssystem.....</i>	<i>248</i>
7.3.4	<i>Anwendung im Kommunikations- und Informationssystem.....</i>	<i>249</i>
7.3.5	<i>Anwendung im Motivations- und Belohnungssystem.....</i>	<i>257</i>
7.3.6	<i>Anwendung im Risikomanagement.....</i>	<i>252</i>
7.3.7	<i>Anwendung im externen Reporting.....</i>	<i>253</i>
7.3.8	<i>Change Management.....</i>	<i>254</i>
7.3.9	<i>Art der Anwendung der Balanced Scorecard (Philosophie oder Tool)..</i>	<i>255</i>
7.3.10	<i>Projekterfolg.....</i>	<i>259</i>
7.3.11	<i>Zusammenhang zwischen Art der Anwendung und Projekterfolg.....</i>	<i>263</i>
8	Zusammenfassende Schlussfolgerungen.....	265
8.1	Ergebnisse der Arbeit.....	265
8.2	Folgerungen und Ausblick.....	271

Anhang und Verzeichnisse

Anhang.....	275
Anhang A: Projektauswertungsbogen.....	275
Anhang B: Projektbeurteilungsbogen.....	289
Verzeichnisse.....	291
Verzeichnis der Gesprächs- und Interviewpartner.....	291
Verzeichnis der besuchten und mitgestalteten Veranstaltungen.....	295
Literaturverzeichnis.....	297