

Stefan Hentschel

Das Konzept der Balanced Scorecard

Eine kritische Analyse (insbesondere in Banken)

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1999 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783832427191

Stefan Hentschel

Das Konzept der Balanced Scorecard

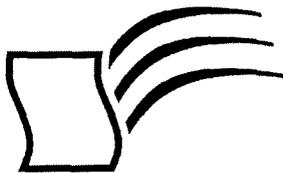
Eine kritische Analyse (insbesondere in Banken)

Stefan Hentschel

Das Konzept der Balanced Scorecard

Eine kritische Analyse (insbesondere in Banken)

Diplomarbeit
an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
November 1999 Abgabe



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 2719

Hentschel, Stefan: Das Konzept der Balanced Scorecard: Eine kritische Analyse
(insbesondere in Banken) / Stefan Hentschel -
Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 2000
Zugl.: Duisburg, Universität - Gesamthochschule, Diplom, 1999

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
Einführung	1
1. Teil: Balanced Scorecard als Instrument für eine ausgewogene und zielgerichtete Unternehmensführung	3
A. Probleme einer modernen Unternehmensführung in Banken	3
I. Veränderte Angebots- und Nachfragestrukturen im Bankenmarkt.....	3
II. Schwierigkeiten traditioneller Kennzahlensysteme.....	5
III. Grundprobleme und Mangelerscheinungen im strategischen Managementprozeß	8
B. Konzeptmerkmale der Balanced Scorecard	9
I. Theoretische Einordnung der Balanced Scorecard.....	9
II. Bedeutung und Zielsetzung der Balanced Scorecard (BSC).....	10
III. Abgrenzung der BSC zu herkömmlichen Kennzahlensystemen.....	12
C. Funktion der Balanced Scorecard im Rahmen des Zielfindungs- und Zielrealisierungsprozesses	15
I. Notwendigkeit einer Vision als oberstes Unternehmensziel.....	15
II. Die Formulierung von Visionen für Banken und Strategieanpassung bei einzelnen Geschäftsbereichen.....	17
III. Übersetzung der Unternehmensvision in operative Größen mittels BSC.....	18

	Seite
2. Teil: Aufbau und Anwendungsbereiche der Balanced Scorecard.....	20
A. Perspektiven der Balanced Scorecard und Ermittlung von Leistungstreibern.....	20
I. Finanzwirtschaftliche Perspektive als Hauptperspektive.....	20
1. Wertorientierung als oberste Handlungsmaxime des Managements.....	20
2. Auflösung finanzwirtschaftlicher Oberziele.....	24
3. Wahl der finanziellen Bereichsziele in Abhängigkeit vom Lebenszyklus	25
II. Perspektiven außerhalb finanzwirtschaftlicher Größen im Grundmodell.....	27
1. Kundenperspektive.....	27
a) Kunden- und Marktsegmentierung.....	27
b) Kernkennzahlen als Spätindikatoren.....	29
c) Frühindikatoren als Wertangebote an den Kunden.....	32
2. Interne Prozeßperspektive.....	34
a) Interne Geschäftsprozesse als Wertkette.....	34
b) Ausgewählte Kenngrößen als Früh- und Spätindikatoren.....	36
3. Lern- und Entwicklungsperspektive.....	38
a) Personalpotentiale und Weiterbildung.....	38
b) Informationssysteme und Wissensmanagement.....	41
c) Kennzahlen als Früh- und Spätindikatoren.....	43
III. Mögliche weitere Perspektiven zur Erweiterung des Grundmodells.....	46
B. Verknüpfung der Perspektiven zu einem Ursache-Wirkungs-Netzwerk.....	46
C. Nutzung als strategisches Managementsystem – Management by Balanced Scorecard.....	50
I. BSC als zentrales Kommunikationssystem für Vision und Strategie.....	50
II. BSC als organisatorischer Rahmen für weitere Managementprozesse.....	55
III. Ausrichtung leistungsbezogener Vergütungen am Beitrag der Strategieerreichung	58

	Seite
3. Teil: Umsetzung im Unternehmen und Schwachpunkte der Balanced Scorecard.....	60
A. Beispiele für Balanced Scorecards in der Bankenpraxis.....	60
B. Konzeptionelle Schwächen der Balanced Scorecard.....	63
I. Nichtexistenz eines Scorecard-Prototypen.....	63
II. Fehlende Meßgrößen und Schwächen bei der strategischen Kontrolle.....	65
III. Ungenaue Modellierungsvorgaben.....	66
C. Probleme bei der Implementierung in der Praxis.....	67
I. Grundsätzliche Vorgehensweise und kritische Faktoren.....	67
II. Hoher Aufwand und Ressourcenbindung.....	71
III. Bedarf an entsprechenden Softwarelösungen.....	72
Schlußbetrachtung.....	77
Literaturverzeichnis.....	79

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Perspektiven der Balanced Scorecard (BSC) im Grundmodell.....	11
Abbildung 2: Balanced Scorecard (BSC) versus klassische Kennzahlensysteme.....	14
Abbildung 3: Ziele des Shareholder Value.....	21
Abbildung 4: Zusammenhänge zwischen den einzelnen Kundenkennzahlen.....	31
Abbildung 5: Kennzahlen der Kundenperspektive.....	34
Abbildung 6: Darstellung der Wertkette interner Prozesse einer Bank.....	35
Abbildung 7: Kennzahlen der internen Perspektive.....	38
Abbildung 8: 4L-Konzept zur Leistungspartnerschaft.....	41
Abbildung 9: Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	45
Abbildung 10: Ausschnitt möglicher Ursache-Wirkungsbeziehungen in einer Bank.....	48
Abbildung 11: Aufgaben der BSC im strategischen Managementprozeß.....	50
Abbildung 12: Mögliche Balanced Scorecard (BSC) einer Bank.....	52
Abbildung 13: Erfolgreich umgesetzte Balanced Scorecards.....	57
Abbildung 14: Mögliches Anreizsystem in Verbindung mit der BSC.....	59
Abbildung 15: Der Business Navigator der Skandia Group.....	61
Abbildung 16: Ursache-Wirkungszusammenhänge und BSC bei Wells Fargo.....	62
Abbildung 17: Anforderungen an eine automatisierte BSC.....	74
Abbildung 18: Benutzeroberfläche der Gentia Software.....	75