

Hassan Mustafa

**Controlling von Direktbanken  
mit der Balanced Scorecard**



Cuvillier Verlag Göttingen

# Controlling von Direktbanken

## mit der Balanced Scorecard

Dissertation  
zur Erlangung des wirtschaftswissenschaftlichen  
Doktorgrades des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften  
der Universität Göttingen

vorgelegt von

Hassan Mustafa  
aus Gaza/ Palästina

Göttingen 2008

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2008

Zugl.: Göttingen, Univ., Diss., 2008

978-3-86727-557-6

Erstgutachter: Prof. Dr. Wolfgang Benner  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Dr. h.c. Jürgen Bloech

Tag der mündlichen Prüfung: 25.02.2008

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2008

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2008

Gedruckt auf säurefreiem Papier

978-3-86727-557-6

## Geleitwort

Die von Hassan Mustafa als Dissertationsschrift vorgelegte Arbeit weist zwei Kernpunkte auf: Controlling mit der Balanced Scorecard (BSC) sowie – als Anwendungsobjekt – Direktbanken. Seit der grundlegenden und visionären Studie von Norton/Kaplan ist die BSC nicht mehr aus der wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskussion über Unternehmensführung und Controlling wegzudenken, im Gegenteil: sie hat eine gesamte Generation der Managementliteratur geprägt und zu Erweiterungen, Vertiefungen und zur Spezifizierung angeregt. Eine Spezifizierung der Ausgestaltung und Anwendung strebt der Verfasser mit einer Übertragung auf Direktbanken an. Die grundsätzliche Eignung der BSC wird zu Recht unterstellt, lediglich die Frage der Präzisierung bzw. Ausarbeitung der Komponenten sowie die Frage nach Vor- und Nachteilen sind also von wissenschaftlichem (hier praxeologischem) Interesse.

Gemäß der Abfolge einer generellen BSC-Implementierung in Unternehmen werden von Mustafa diese Implementierungsstufen für Direktbanken Schritt für Schritt vorgestellt und mit den Spezifika von Direktbanken angereichert. Dabei wird offenbar, dass der Verfasser bestimmte Schwerpunkte setzt, z.B. die Betonung der Kunden- sowie der internen Prozessperspektive beim Entwurf einer BSC für Direktbanken. Diese Schwerpunktsetzung ist durchaus korrekt, haben doch Direktbanken gerade hier ihre spezifischen Probleme, aber auch Chancen gegenüber „Normalkunden“, wie z.B. Kunden von Filialbanken.

Aber auch die Finanzperspektive, in der ja gerade die in heutiger Zeit für Banken wesentliche Zielvorstellung unterzubringen ist, wird eingehend erörtert. So werden die bekannten und dominierenden Kennzahlen ROI/ROE sowie RORAC eingeführt und ihre Bedeutung für die reale Bankführung wird betont. Insbesondere wird die zentrale Verknüpfung von Renditevorgaben für die Banksteuerung und das Risikomanagement herausgestellt, eingebunden in den Verweis auf die besondere Rolle der Bankenaufsicht (BAFIN) und die Vergabe von Eigenkapital- und Liquiditätsbedingungen als strenge Richtlinien der quantitativen Risikoversorge.

In der gesamten Arbeit zeigt sich die Vertrautheit des Verfassers mit den Kernfragen seines Themas; die Ausführungen belegen seine Souveränität in den Wissensaspekten sowie die Klarheit seiner Gedankenführung. Im letzten Satz der Zusammenfassung macht er zudem auf ein Problem aufmerksam, das sich quer durch alle Perspektiven erstreckt und sich in der Gestaltung von Kennzahlen und Maßnahmen niederschlagen sollte: die Wahl des richtigen Anreizsystems. Nicht zuletzt wegen der vielen ineinander verwobenen psychisch-sozialen Komponenten kann das Anreizsystem bekanntlich nicht auf finanzielle Aspekte reduziert werden.

Hervorzuheben sind auch die gelungenen und informativen Versuche des Verfassers zur Veranschaulichung des Aufbaus einer BSC für Direktbanken, so vor allem der Vorschlag einer Darstellung von Ursache-Wirkungsbeziehungen. Zusammen mit der guten Strukturierung sowie der klaren und stringenten Erörterung runden sie das Bild einer anregenden und lesenswerten Studie ab. So bleibt nur zu hoffen, dass dieser Arbeit von Hassan Mustafa die verdiente Aufmerksamkeit zuteil wird.

Professor Dr. Wolfgang Benner

## Vorwort

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Controlling für Direktbanken und konzentriert sich vor allem auf die Gestaltung und Realisierung einer Balanced Scorecard in einer Direktbank.

Die Grundidee zu diesem Promotionsvorhaben ergab sich im Jahr 2003, denn nach der Euphorie über den Direktbankenboom Mitte der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts bis zum Ende des Jahres 2000 erlebte die Direktbankenbranche zwischen 2001 und 2003 eine sehr schwierige und verlustreiche Phase, was die Suche nach neuen Controllinginstrumenten auslöste.

Das Verfassen einer Promotionsschrift stellt eine große Herausforderung dar. Daher ist es mir ein besonderes Herzensanliegen, an dieser Stelle denjenigen Personen zu danken, die mich auf meinem akademischen Weg begleitet und bei der Fertigstellung dieser Arbeit unterstützt haben:

Zuerst danke ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Wolfgang Benner ganz herzlich für die Gewährung der erforderlichen akademischen Freiheit bei der Erstellung meiner Arbeit, zu besonderem Dank bin ich ihm weiterhin für sein mir entgegengebrachtes Vertrauen verpflichtet; die von ihm geschaffene familiäre Atmosphäre war ein wesentlicher Faktor dafür, dass aus einer anfänglichen Chance die fertige, vorliegende Arbeit entstehen konnte.

Prof. Bloech hat mich von Anfang an unterstützt und ermutigt und als damaliger Dekan mit dafür gesorgt, dass ich diese Promotion überhaupt in Angriff nehmen konnte; auch boten die von ihm im Rahmen des Promotionsstudiums abgehaltenen Seminare inspirierende und konstruktive Diskussionen und wertvolle Hinweise.

Prof. König hat mir schon seit Beginn meines Studiums hilfreich zur Seite gestanden, mich intensiv betreut und mir seinen fachkundigen Rat erteilt sowie mir durch die angebotene soziale und warmherzige Umgebung einen enormen Motivationsschub gegeben.

Im Verlaufe eines Dissertationsprojekts wechseln sich Phasen ab, in denen die finanziellen Probleme schwer lösbar und die inhaltlichen Anforderungen schwer erfüllbar scheinen und der erfolgreiche Abschluss ungewiss ist, dann aber zeigt man sich wieder tapfer, stürzt sich energisch in dieses Abenteuer und erkennt die Chance.

Diese Stationen und Gefühlszustände innerhalb meines Dissertationsprojekts erfolgreich gemeistert zu haben, verdanke ich meiner Familie, besonders meiner Schwester Khitam, die mich stetig motiviert und moralisch unterstützt hat. Ihre Aufmunterungen und ihr unermüdlicher Beistand haben mir jederzeit geholfen, weiterzumachen und nicht aufzugeben. Mein herzlicher Dank geht natürlich auch an meinen Vater, der mir die Möglichkeit gegeben hat, meine Ausbildungsziele zu verfolgen und zu erreichen; schließlich sei meine Dissertation meinem Heimatland Palästina gewidmet.

Weiterhin möchte ich mich für die fachliche und moralische Unterstützung, sowie das Korrekturlesen durch meine Freunde Michael Bernau und Stephan Müller ganz herzlich bedanken.

Hassan Mustafa

## Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Inhalt und Aufbau der Arbeit.....	4
<b>2 Grundlagen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Grundlagen von Controlling .....	7
2.1.1 Controlling im Überblick .....	10
2.1.2 Strategisches Controlling .....	16
2.1.3 Operatives Controlling .....	24
2.2 Direktbanken in Überblick.....	25
2.2.1 Die historische Entwicklung der Direktbanken .....	27
2.2.2 Die Abgrenzung von Direktbanken.....	29
2.2.2.1 <i>Direktbanken als Betriebsform</i> .....	29
2.2.2.2 <i>Direct Banking als Vertriebskanal</i> .....	31
2.3 Besonderheiten von Direktbanken.....	33
2.3.1 Geschäftsbezogen .....	33
2.3.2 Kundenbezogen .....	36
2.3.3 Vertriebsbezogen .....	38
2.4 Die Zukunft der Direktbanken .....	39
2.5 Grundlagen der strategischen Informationsversorgung in Banken.....	40

2.5.1	Probleme der strategischen Informationsversorgung und der Informationssystemen.....	43
2.5.2	Informationsbedarf der Führungsfunktion Steuerung...	46
2.6	<b>Kennzahlensysteme als Instrument der Informationsversorgung zur strategischen Steuerung in Banken .....</b>	<b>58</b>
2.6.1	Kennzahlensysteme.....	58
2.6.2	Aufgaben und Funktionen der Kennzahlensysteme.....	68
2.6.3	Systematisierung von Kennzahlensystemen .....	71
3	<b>Rahmenkonzept für Controlling von Direktbanken .....</b>	<b>75</b>
3.1	<b>Bank-Controlling.....</b>	<b>75</b>
3.1.1	Bank-Controlling im Wandel .....	78
3.1.2	Controllingziele und -aufgaben.....	86
3.1.3	Controllinginstrumente .....	93
3.1.3.1	<i>Überblick der grundlegenden Controlling-Instrumente.</i>	<i>94</i>
3.1.3.2	<i>Die Balanced Scorecard als weiterführendes Controlling-Instrument.....</i>	<i>96</i>
3.2	<b>Controlling als funktionsunterstützende Unternehmensführung .....</b>	<b>98</b>
3.2.1	Controllingkonzeptionen.....	99
3.2.2	Controllingsysteme.....	104
3.3	<b>Anforderungen an das Controlling von Direktbanken</b>	<b>106</b>
3.4	<b>Unternehmensführung in Banken .....</b>	<b>110</b>
3.4.1	Ziele und Zwecke der Unternehmensführung .....	111
3.4.2	Der strategische Steuerungsprozess als Instrument der Unternehmensführung.....	112
4	<b>Das Konzept der Balanced Scorecard .....</b>	<b>115</b>
4.1	Die Entstehung.....	115
4.2	Die Grundidee der Balanced Scorecard .....	118

---

<b>4.3 Die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard.....</b>	<b>122</b>
4.3.1    Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber.....	124
4.3.2    Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen .....	127
4.3.3    Externe und interne Performance-Perspektiven .....	128
<b>4.4 Die Voraussetzungen für die Balanced Scorecard ....</b>	<b>129</b>
4.4.1    Die Vision.....	130
4.4.2    Die Strategie .....	133
<b>4.5 Die Balanced Scorecard-Perspektiven .....</b>	<b>138</b>
4.5.1    Die Finanzperspektive .....	145
4.5.2    Die Kundenperspektive .....	150
4.5.3    Die interne Prozessperspektive .....	155
4.5.4    Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....	161
<b>4.6 Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer Balanced Scorecard .....</b>	<b>165</b>
<b>4.7 Die Balanced Scorecard als Instrument der Unternehmensführung .....</b>	<b>169</b>
4.7.1    Der Zugewinn zum Kennzahlensystem.....	171
4.7.2    Die Balanced Scorecard als Managementsystem.....	174
<b>5 Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für Direktbanken .....</b>	<b>178</b>
<b>5.1 Die Bestimmung der Vision und Strategie für Direktbanken .....</b>	<b>178</b>
5.1.1    Die Festlegung der Vision .....	179
5.1.2    Die Entwicklung der unternehmensweiten Strategie... 181	
5.1.2.1    Die SWOT - Analyse.....	183
5.1.2.2    Die Portfolio - Analyse .....	186
5.1.2.3    Die Festlegung der Strategie .....	188
<b>5.2 Die Erstellung einer Balanced Scorecard für Direktbanken .....</b>	<b>192</b>
5.2.1    Die Finanzperspektive .....	192
5.2.1.1    Die Bestimmung der strategischen Ziele .....	193

---

5.2.1.2	<i>Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben ....</i>	196
5.2.1.3	<i>Die Maßnahmen .....</i>	200
<b>5.2.2</b>	<b>Die Kundenperspektive .....</b>	<b>201</b>
5.2.2.1	<i>Die Bestimmung der strategischen Ziele .....</i>	204
5.2.2.2	<i>Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben ....</i>	209
5.2.2.3	<i>Die Maßnahmen .....</i>	214
<b>5.2.3</b>	<b>Die interne Prozessperspektive .....</b>	<b>215</b>
5.2.3.1	<i>Die Bestimmung der strategischen Ziele .....</i>	215
5.2.3.2	<i>Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben ....</i>	218
5.2.3.3	<i>Die Maßnahmen .....</i>	222
<b>5.2.4</b>	<b>Die Lern- und Entwicklungsperspektive .....</b>	<b>223</b>
5.2.4.1	<i>Die Bestimmung der strategischen Ziele .....</i>	224
5.2.4.2	<i>Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben ....</i>	228
5.2.4.3	<i>Die Maßnahmen .....</i>	232
<b>5.3</b>	<b>Die Strategy Map .....</b>	<b>235</b>
<b>5.4</b>	<b>Das Herunterbrechen der unternehmensweiten Balanced Scorecard .....</b>	<b>239</b>
<b>5.5</b>	<b>Der strategische Handlungsrahmen der Balanced Scorecard .....</b>	<b>243</b>
5.5.5	<b>Die Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie.....</b>	<b>247</b>
5.5.6	<b>Die Kommunikation und Verknüpfung.....</b>	<b>248</b>
5.5.7	<b>Die Planung und Zielvorgaben .....</b>	<b>249</b>
5.5.8	<b>Das Strategische Feedback und Lernen .....</b>	<b>251</b>
<b>5.6</b>	<b>Kritische Würdigung der Balanced Scorecard.....</b>	<b>253</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>261</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>266</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Aufbau der Arbeit .....	6
Abb. 2: Dimensionen des Controllings.....	12
Abb. 3: Controlling nach Horváth.....	14
Abb. 4: Prozess der strategischen Planung.....	22
Abb. 5: Struktur des Informationsprozesses.....	46
Abb. 6: Betriebliche Informationsteilmengen. ....	50
Abb. 7: Verknüpfung gesamtbankbezogener Ertrags-, Aufwands- und Ergebniskennzahlen .....	66
Abb. 8: Ableitung von Kennzahlensystemen. ....	73
Abb. 9: Die Triade des ertragsorientierten Bankmanagements. ....	75
Abb. 10: Dreidimensionale Aufspaltung des komplexen Aufgabenbündels im Bank-Controlling .....	89
Abb. 11: Controllingsystem.....	105
Abb. 12: Methodischer Aufbau der BSC .....	121
Abb. 13: Die Ausgewogenheit der Scorecard.....	124
Abb. 14: Eine Vision ist die Grundlage für die BSC.....	132
Abb. 15: Die Überarbeitung der Strategie (Strategie-Review).....	136
Abb. 16: Die klassischen vier Perspektiven einer BSC .....	140
Abb. 17: Die Ableitung der strategischen Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen aus der Strategie.....	143
Abb. 18: Lebenszyklusphasen eines Unternehmens.....	146
Abb. 19: Die Zusammenhänge der Kernkennzahlen der Kundenperspektive .....	152
Abb. 20: Die Wertkette im Dienstleistungsunternehmen .....	158
Abb. 21: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive.....	163
Abb. 22: Beispiel einer Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen .....	168
Abb. 23: Die angestrebte Vision für die Direktbank .....	181
Abb. 24: Methoden zur Entwicklung von Gesamtbank- und Geschäftsbereichstrategien.....	183
Abb. 25: SWOT-Analyse .....	185

---

Abb. 26: Die Leitfrage der Finanzperspektive.....	194
Abb. 27: Strategische Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive .....	200
Abb. 28: Das Wertangebot einer Bank .....	203
Abb. 29: Die Leitfrage der Kundenperspektive .....	204
Abb. 30: Strategische Ziele und Kennzahlen der Kundenperspektive .....	214
Abb. 31: Die Leitfrage der internen Prozessperspektive.....	216
Abb. 32: Strategische Ziele und Kennzahlen der internen Prozessperspektive .....	222
Abb. 33: Die Leitfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive .....	225
Abb. 34: Die strategischen Ziele und Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive .....	232
Abb. 35: Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen für die Direktbank .....	238
Abb. 36: Die Top-Down-Ableitung der BSC für untergeordnete Organisationseinheiten .....	242
Abb. 37: Die BSC als strategischer Handlungsrahmen .....	246

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aufgaben des Controllings.....	88
Tabelle 2: Messgrößen der finanziellen Perspektive der BSC.....	147
Tabelle 3: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive.....	152
Tabelle 4: Die Strategie der Direktbank.....	189
Tabelle 5: Die Übersicht über die Kennzahlen mit der Zielvorgabe.....	234

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
BSV	Bank für Spareinlagen und Vermögensbildung
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
DAB	Direktanlagebank
Dies.	dieselben Autoren
DV	Datenverarbeitung
Ebd.	Ebenda
E-Commerce	electronic commerce
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EVA	Economic Value Added
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
HCI	Happy Customer Index
HGB	Handelsgesetzbuch
IAS	International Accounting Standard
IT	Informationstechnologie
IuK-Technologien	Informations- und Kommunikations-Technologie
KonTraG	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
KPIs	Key Performance Indicators
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
o.g	Oben genannte
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
RAPM	risikoadjustierte Performancemessung

---

R-L- Kennzahlensystem	Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return-On-Equity
ROI	Return on Investment
RORAC	return on risk adjusted capital
s.g.	so genannte
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats
TC	Target Costing
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
USA	United States of America
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
ZVEI	Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie



# 1 Einleitung

Dieses Kapitel dient dazu, in die Thematik der vorliegenden Dissertation einzuführen. Hierzu werden zuerst Hintergrund und Motivation für die Erstellung der Arbeit sowie die darin verfolgte Zielsetzung dargelegt, anschließend wird auf den Inhalt und den Aufbau dieser Arbeit eingegangen.

## 1.1 Motivation und Zielsetzung der Arbeit

Die vergangenen Jahre sahen für die Finanzwirtschaft so massive und umfassende Veränderungen der Rahmenbedingungen, wie sie sich für kaum eine andere Branche vollzogen haben: Besonders markant ist hier der forcierte Strukturwandel, der von einem Faktorenbündel angetrieben wurde, d.h., Märkte operieren in globalem Maßstab, die Informations- und Kommunikationstechnik nimmt eine rapide Entwicklung, während auf der anderen Seite die Kunden höhere Ansprüche stellen und die Märkte zunehmend dereguliert worden sind.<sup>1</sup>

In den 1990er Jahren konnte man eine Boomphase im Direktbankensektor registrieren,<sup>2</sup> die maßgeblich daraus resultierte, dass die Informations- und Kommunikationstechnik neuartige Möglichkeiten boten, diese technischen Zugangsmöglichkeiten Akzeptanz fanden sowie die Hinwendung zum Wertpapiergeschäft erfolgte. „Banking is necessary-banks are not“<sup>3</sup>: Dieses markante Zitat von Bill Gates mag angesichts der technologischen Innovationen ein bisschen überspitzt klingen, fängt aber doch treffend die nahezu revolutionären Umbrüche ein, die dem noch jungen Direktbankenmarkt den Anstoß zu einer äußerst dynamischen Entwicklung mit fortwährenden Veränderungsprozessen gaben, zumal sich die Wettbewerbsverhältnisse ebenfalls wandeln: Neue Anbieter treten auf, das Kundenverhalten ist permanent der Veränderung unterworfen, schließlich übt die Dynamik an den Kapitalmärkten Einflüsse aus. Da es gilt, das Angebot permanent an neue Marktbedingungen anzupassen, variiert die Positionierung der Marktteilnehmer

---

<sup>1</sup> Vgl. Bundesverband deutscher Banken (1999), S. 3.

<sup>2</sup> Vgl. Schöning/Brüser (2005), S. 1043; Schöning (2004), S. 1056.

<sup>3</sup> Vgl. Mayer/Ahr (2000), S. 673.

gleichfalls enorm und unausgesetzt, was wiederum auf mittlere Sicht zur Folge haben kann, dass sich der Markteintritt von klassischen Direktbanken und Online-Brokern angleicht und auf lange Sicht erbringt, dass auch Direktbanken die Angebotspräsentation an diejenige der Filialbanken annähern.<sup>4</sup>

Der Marktauftritt von Direktbanken löste einen einschneidenden Wandel der Wettbewerbssituation in Teilbereichen des Privatkundengeschäfts aus, denn Direktbanken vermochten sehr rasch ein immenses Interesse zu erregen, indem sie auf komparative Vorteile und attraktive Merkmale abhoben, wozu etwa die Bequemlichkeit, der Preis, die Modernität, die Schnelligkeit und Unkompliziertheit und die Erreichbarkeit rund um die Uhr gehören. Dies erbrachte so bedeutsame Kundengewinne, dass schon Stimmen aufkamen, dass Direktbanken sogar traditionelle Filialbanken ersetzen könnten.<sup>5</sup>

Banken stehen heute in einem verschärften Wettbewerb, der Konkurrenzdruck nimmt zu und drückt in einer Reihe von Geschäftsbereichen die Margen nach unten. Es besteht die Gefahr, dass neu in den Markt stoßende (internationale) Banken, aber auch branchenfremde Anbieter von Bankprodukten Marktanteile erringen; eine vielerorts gesunkene Kundenbindung wird von einer gestiegenen Preissensibilität begleitet. Die Deregulierung der Kapitalmärkte im Verbund mit dem rasanten Fortschritt der Informationstechnologie hat einen weltweiten Wettbewerb um das auf seinen effizientesten Einsatz zielende Kapital intensiviert. Dies erfordert ein Controlling-Konzept, das der oben erwähnten angespannten Wettbewerbssituation und der dynamischen Entwicklung des Bankensektors Rechnung trägt und die Direktbankstrategie anzupassen hilft.<sup>6</sup>

Die grob skizzierten Umweltveränderungen legen eine klare, zukunftsweisende Strategie nahe, wenn der Unternehmenswert einer Direktbank langfristig und nachhaltig gesteigert werden soll. Diese wertorientierte Betrachtungsweise korrespondiert mit einem ertragsorientierten Bankmanagement und ihr wird wohl die Zukunft gehören. Damit verbunden bürgert es sich zunehmend ein, den Erfolg ei-

---

<sup>4</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 14.

<sup>5</sup> Vgl. Hafner (1999), S. 51.

<sup>6</sup> Vgl. Schöning/Brüser (2005), S. 1043 ff.

ner Bank und damit von dessen Management anhand des finanziellen Ergebnisses zu beurteilen, wodurch finanzielle Kennzahlen zunehmend herausragende Relevanz erlangen.

Es gilt jedoch, über die einseitige und ausschließliche Orientierung an finanziellen Kennzahlen hinauszugehen:<sup>7</sup> Das finanzielle Ergebnis einer Direktbank ist ein Niederschlag vergangener Aktivitäten und schweigt folglich darüber, ob einer vom Management beschlossenen Strategie Erfolg verheißen ist, und mittels welcher zu treffender Maßnahmen sich die strategischen Ziele der Direktbank realisieren lassen.

Konzentriert man sich ausschließlich auf die finanziellen Kennzahlen, kann eine unzureichende Investition in die für den langfristigen Erfolg relevanten Faktoren die Folge sein: zum Beispiel gilt es, für die Qualifikation der Mitarbeiter zu sorgen, die Entwicklung neuer Produkte voranzutreiben, interne Prozesse zu optimieren oder die Beziehung zu den Kunden der Direktbank zu verbessern.

Weiterhin ist es auch möglich, dass finanzielle Erfolge nicht eintreten, weil der Formulierung einer Strategie nicht folgt, dass sie auch in konkrete Aktionen umgesetzt wird. Eine mögliche Ursache hierfür mag sein, dass zwischen der operativen Ebene und der für die Strategieformulierung verantwortlichen Unternehmensführung nur unzureichend und defizitär kommuniziert wird.

Diese Arbeit hat als Ziel, ein den spezifischen Anforderungen der Direktbanken angemessenes Balanced-Scorecard-Konzept für Direktbanken zu entwickeln, das auf der Basis finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen dazu verhilft, zu überwachen, inwieweit strategische Ziele auf der operativen Ebene erreicht werden. Dies involviert, dass die Balanced Scorecard als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem zu strategischem Denken und Handeln anhält und das Verständ-

---

<sup>7</sup> Die Kritik an der Vergangenheitsorientierung finanzwirtschaftlicher Auswertung wird von verschiedenen Autoren geübt, vgl. Kaufmann (1997), S. 422; Michel (1997), S. 275; Weber/Schäffer (1998c), S. 342; Epstein/Manzoni (1998), S. 193; Brunner/Sprich (1998), S. 31; Ackermann (2000a), S. 15.

nis der Strategie zu vertiefen hilft, sie gibt dabei Frühwarnungssignale, in welchem Ausmaß die strategischen Ziele von Direktbanken erfüllt wurden.

Im Kern handelt es sich bei der Balanced Scorecard um ein System von Kennzahlen, die über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden sind. Dieses impliziert, dass nicht nur finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen angesammelt, gar angehäuft werden, sondern Ursache-Wirkungs-Beziehungen identifiziert werden und das Ausmaß der Beeinflussung der jeweiligen Kennzahlen und der dabei auftretende Zeitverzug kenntlich wird. Dabei wird im gleichen Atemzug der Beitrag einer Kennzahl zum Erreichen der strategischen Zielsetzungen offenbart.

Während eine funktionale Sicht die Arbeit in eine Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre, nämlich das Controlling eingruppiert und die Balanced Scorecard also als spezifisches Instrument des Controllings<sup>8</sup> interpretiert, ordnet eine institutionelle Perspektive die Arbeit der Bankbetriebslehre zu, zu deren Themen u. a. das Bankencontrolling und dessen DV-Unterstützung zählen.

## 1.2 Inhalt und Aufbau der Arbeit

Die in Kapitel eins umrissene Problemstellung, Zielsetzung und Forschungsmethodik geben schließlich den Gang der Untersuchung vor, die in den weiteren fünf Kapiteln entwickelt wird (siehe Abb. 1).

Dabei gilt es zunächst, im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen zu referieren, also einen Überblick über das strategische und das operative Controlling zu bieten sowie die Besonderheiten von Direktbanken zu markieren. Daher werden die Spezifika und Charakteristika von Direktbanken entfaltet, wobei das Augenmerk auch auf die geschichtliche Entwicklung mit dem rasanten Aufkommen von Direktbanken sowie die Abgrenzung zu den konventionellen Filialbanken gelegt wird. Insbesondere ist von Belang, sich mit der strategischen Informationsversorgung in Banken zu beschäftigen, was konsequenterweise zur Behandlung des Instruments der Kennzahlensysteme führt.

---

<sup>8</sup> Vgl. Küpper/Weber/Zünd (1990).

Es schließt sich daran das dritte Kapitel an, das das Controlling von Direktbanken aufbereitet. Zentrale Intention ist dabei, die Funktion des Controllings für die Unternehmensführung von Direktbanken herauszuarbeiten und dergestalt auf die Balanced Scorecard als weiterführendes Controllinginstrument hinzuleiten.

Die beiden nachfolgenden, abschließenden Kapitel bilden das Kernstück dieser Arbeit, denn das vierte Kapitel entfaltet das Konzept der Balanced Scorecard und fokussiert dabei speziell auf die Attribute der Ausgewogenheit, der multiperspektivischen Betrachtung und auf den Zugewinn, den die Balanced Scorecard gegenüber traditionellen Kennzahlensystemen bietet und der sie als Managementsystem qualifiziert.

Die Untersuchung kulminiert im fünften Kapitel, das sich die vorher erarbeiteten Erkenntnisse nutzbar macht und diese eher allgemeinen Erwägungen konkret auf den spezifischen Kontext von Direktbanken zuschneidet und somit zu entsprechenden Ratschlägen und Handlungsanweisungen kommt. In diesem Zusammenhang werden detailliert und dezidiert die vier in der Balanced Scorecard eingenommenen Perspektiven behandelt, was mit Hilfe eines Dreiklangs geschieht: Auf die perspektivenspezifische Bestimmung der strategischen Ziele folgt die Fixierung der Kennzahlen, was Zielvorgaben erlaubt und im Anschluss adäquate Maßnahmen(kataloge) nahe legt. Auch das Herunterbrechen der unternehmensweiten Balanced Scorecard auf Teilbereiche findet Erwähnung, bevor dann der strategische Handlungsrahmen der Balanced Scorecard umrissen wird.

Die Arbeit wird zuletzt durch eine kritische Würdigung der Balanced Scorecard abgerundet, in der neben den Potenzialen und Stärken der Balanced Scorecard auch kritische Einschränkungen und Defizite angesprochen werden, welche in der Zukunft Modifikationen und Verbesserungen inspirieren könnten.

Die abschließende Zusammenfassung in Kapitel sechs komprimiert dann die wesentlichen Ergebnisse und Erkenntnisfortschritte, die im Rahmen dieser Untersuchung erzielt wurden.

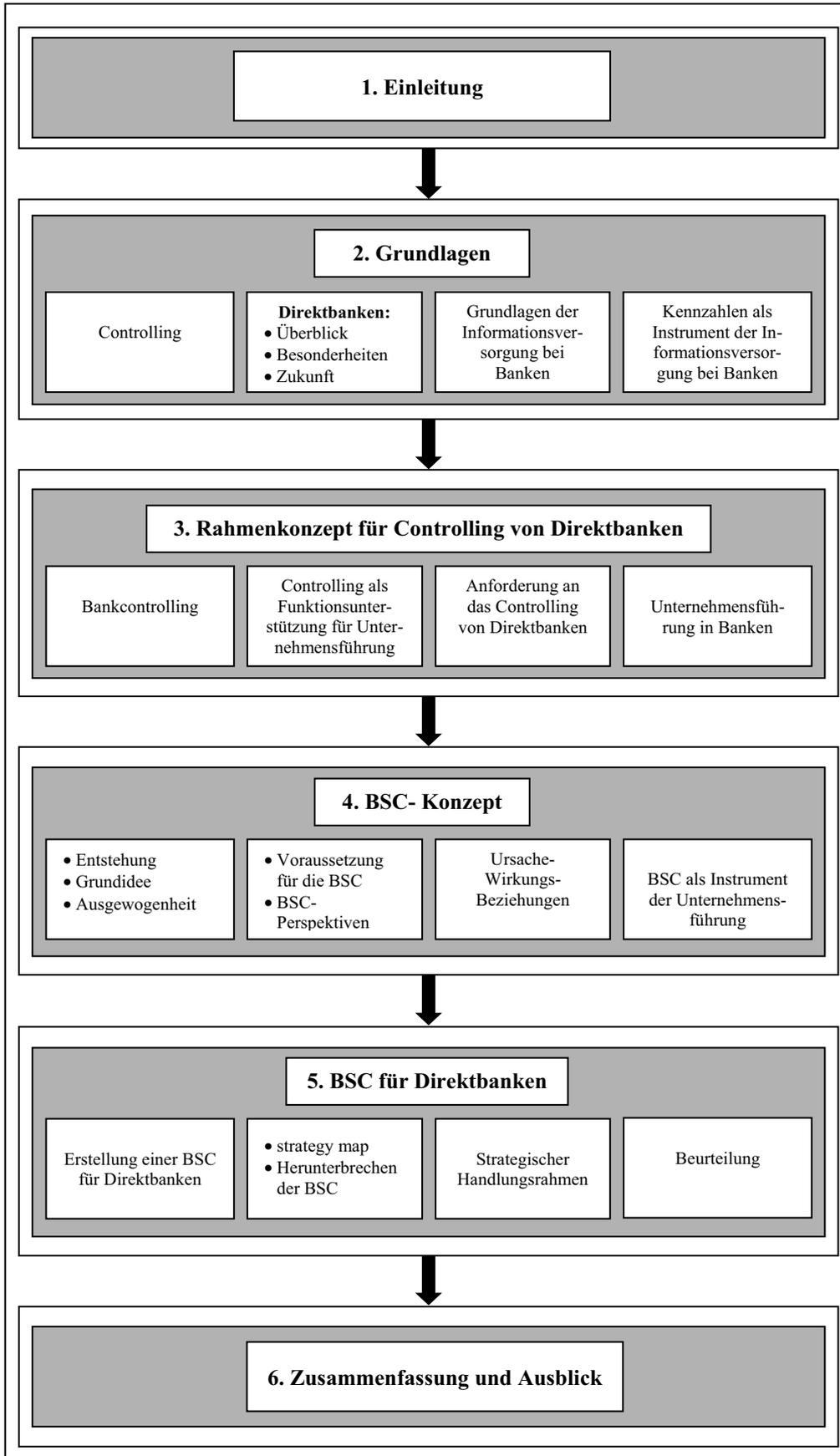


Abb. 1: Der Aufbau der Arbeit

## 2 Grundlagen

### 2.1 Grundlagen von Controlling

Das praktische Problem des Pyramidenbaus gilt heute als Ursprung des Controllings als Funktion, denn die alten Ägypter kümmerten sich beim Pyramidenbau kontrolliert um die Materialverwendung.<sup>9</sup> Etymologisch führt der Begriff „Controlling“ einerseits ins Lateinische „contra“, was das Element des „Gegen“ betont, also in etwa einem „Führen einer Gegenkontrolle“ entspricht,<sup>10</sup> andererseits auch ins Französische „contrôle“ und Englische „to control“. Im Deutschen findet sich dafür nur schwerlich eine Entsprechung.<sup>11</sup> Man sollte insbesondere vermeiden, die verführerische Ableitung aus dem englischen Verb „to control“ zu versuchen und aufgrund vermeintlicher Analogie unter dem Controlling „Kontrolle“ zu verstehen,<sup>12</sup> denn dadurch würde man eine Reduktion des Controllings auf die letzte Phase des Koordinations-, Planungs- und Kontrollprozesses vornehmen, welches eine veraltete und überwundene Perspektive darstellt.<sup>13</sup> Die Bezeichnung „Controlling“ entstammt natürlich trotzdem dem englischen Begriff "to control", für den die englische Fachliteratur treffende Übersetzungen wie Steuerung, Regelung, aber auch Führung und Lenkung anbietet.<sup>14</sup> Horváth schlägt „Unternehmenssteuerung“<sup>15</sup> als geeignetes deutsches Gegenstück für den Begriff ‚Control‘ vor.

Der Ausgangspunkt des Controllings datiert aus dem Jahr 1880, in dem als Premiere in den Vereinigten Staaten der Arbeitsplatz des „Comptrollers“ besetzt wurde, welcher sich mit finanzwirtschaftlichen Aufgaben befassen sollte.<sup>16</sup> Solche

---

<sup>9</sup> Vgl. Preißner (2005), S. 12.

<sup>10</sup> Vgl. Baum/ Coenenberg/Günther (2007), S. 3.

<sup>11</sup> Harbert betont, dass „Controlling“, sofern ihm eine Definition zugrunde liegt, keiner Übersetzung bedarf, vgl. Harbert (1982), S. 37.

<sup>12</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 7 ff.; Dichtl/Issing (1993), S. 396; Vgl. Horváth (2006), S. 18 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Reichmann (2006), S.1.

<sup>14</sup> Vgl. Weber (2004), S. 22; Horváth (2006), S. 18; Schröder (2000), S. 23; Ziegenbein (2001), S. 19.

<sup>15</sup> Vgl. Horváth, (2006), S. 19.

<sup>16</sup> Vgl. Horváth/Reichmann (1993), S. 131; Hauschildt/Schewe (1993), S. 15; Weber/Schäffer (2006), S. 3.

Frühformen des Controllings fanden über lange Phasen ausschließlich bei staatlichen Stellen Anwendung, wobei zentrale Intention war, Ausgaben und Einnahmen zu kontrollieren.<sup>17</sup>

Dagegen nahm das unternehmerische Controlling seinen Ausgangspunkt im Zuge der industriellen Entwicklung in den USA und ist folglich kaum mehr als 100 Jahre alt. Wie bei den staatlichen Stellen hatten auch hier Funktionen im Bereich der Finanzwirtschaft und des Rechnungswesens Priorität. Zwar ging eine US-amerikanische Bahngesellschaft mit dem erstmaligen Einsatz eines Controllers voraus, doch wieder einmal war es die General Electric Company, die 1892 eine erste Controllerstelle etablierte. Die Controllingaufgaben vereinigten dabei die Aufgaben des „secretary“ (Schriftführer) und des „treasurer“ (Schatzmeister)<sup>18</sup>. Die für den finanzwirtschaftlichen Bereich eines Unternehmens zuständige Position des „Comptroller“ entwickelte sich konsequenterweise, als das Rechnungswesen in Unternehmen (z.B. Steuerwesen, Finanzierungen) an Komplexität zunahm<sup>19</sup>. Weiterhin folgte in den 1930er Jahren die Gründung eines ersten Berufsverbands und die Herausgabe einer Zeitschrift für Controller.<sup>20</sup>

In Deutschland weitete sich hingegen die Funktion des Controllers erst gegen Ende der fünfziger Jahre aus.<sup>21</sup> Mittlerweise heißt es sogar, Controlling sei eine der „bedeutsamsten Neuerungen, die im Bereich der Unternehmensführung während des letzten Jahrhunderts aufgetreten sind“<sup>22</sup>. Zunehmend gleicht das Controllingverständnis der in Amerika bereits lange dominanten Interpretation. Schon 1950 meinte Anderson in "Controllership in Modern Management", die Aufgabe sei "the production, reporting, and utilization of information about business operations."<sup>23</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Weber (2004), S. 9, zum geschichtlichen Überblick, vgl. Lingnau (1998).

<sup>18</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 20.

<sup>19</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 21.

<sup>20</sup> Ebd.

<sup>21</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 44.

<sup>22</sup> Vgl. Schierenbeck/Seidel/Rolfes (1988), S. 3.

<sup>23</sup> Vgl. Anderson/ Saunders (1950).

Controlling stellt sich als ein praktisches Konzept dar, das der Führung in einer Organisation beisteht und darum konkret die Zielerreichung in einem Unternehmen anvisiert, was wiederum auch den Blick auf die gewünschten Ergebnisse einschließt. Zu Anfang war das Controlling auf die Abrechnungen bezogen und folglich primär dem Rechnungswesen zugeordnet. Im Unterschied dazu kam nachfolgend die Entscheidungsorientierung als wichtige Funktionskomponente hinzu, wodurch die bisherige Beschränkung auf Kontrolle und Analyse aufgehoben und gezielte Planungs- und Steuerungsaufgaben einbezogen wurden. In aktuellen Entwicklungen umfasst die Ausweitung im Controlling sogar die Koordinations- und Informationsfunktion.<sup>24</sup>

Dabei gilt es zu betonen, dass dem Controlling in verschiedenen Stadien eine wichtige Funktion zukommt, dass das Controlling demnach durch die Prozessorientierung charakterisiert ist. Das bedeutet, dass Vorhaben oder Projekte konsequent in ihrem Verlauf beobachtet werden, was mit der Planung ansetzt, die Durchführung abdeckt und das Ziel einschließt. Dabei ist die klare Kenntnis der zu erreichenden Ziele eine wesentliche Voraussetzung der Zielrealisierung<sup>25</sup>.

Die Weltwirtschaftskrise, während der das Controlling lediglich in den Vereinigten Staaten seinen festen Platz besaß, verdeutlichte die Notwendigkeit, in punkto finanzielle Ressourcen gezielt zu planen, was wiederum das Controlling in Unternehmen zu etablieren half. Die weite Verbreitung des Controllings seit Mitte der 1970er Jahre ist davon begleitet, dass sich auch die betriebswirtschaftliche Literatur dieses Themas verstärkt angenommen hat.<sup>26</sup> Dabei ist erwähnenswert, dass das Controlling stetig in Entwicklung begriffen ist<sup>27</sup>, so dass es erklärlich ist, dass es weiterhin an einer eindeutigen Definition mangelt,<sup>28</sup> und eine klare Fassung des Begriffs „Controlling“ und seiner konkreter Ausgestaltung noch aussteht. Stattdessen wird in der Literatur wie bei praktischen Anwendungen eine breite Palette

---

<sup>24</sup> Vgl. Schröder (2000), S. 25-27.

<sup>25</sup> Vgl. Nau/Wallner (1998).

<sup>26</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 59 f.

<sup>27</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 1 ff.

<sup>28</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 188; Horváth (2006), S. 60.

an Definitionen verwandt.<sup>29</sup> Insgesamt bleibt zu konstatieren, dass die intensive Beschäftigung mit Idee und Funktionen des Controllings zwar eine Vielzahl an Erkenntnissen hervorbrachte, nicht aber eine allgemein gültige Definition und Interpretation.<sup>30</sup>

Betrachtet man die Literatur, die seit etwa 1970 in Deutschland veröffentlicht wurde, findet man als herausragende Funktionen des Controlling die Aufgaben der Planung, Steuerung und Kontrolle, ergänzt durch Informationsfunktionen; selbstredend differieren die Autoren in ihrer Akzentsetzung. Die folgende Definition führt als Konzentrat diverse Autoren und aktuelle Tendenzen zusammen.<sup>31</sup>

***Controlling ist ein Subsystem der Führung, das Planung, Kontrolle und Informationsversorgung koordiniert.***

Ein zukunftsorientiertes Controlling hat sich dabei an dem sich permanent verändernden Informationsbedarf des Managements zu orientieren, weshalb es flexibel ausgestaltet sein sollte.<sup>32</sup> Ein spezifisches Controlling soll also zweckrationale Entscheidungen seitens der Unternehmensführung gewährleisten, irrationale Entscheidungsfindungen im Sinne inadäquater Mittelverwendung reduzieren bzw. ausschließen.<sup>33</sup>

### **2.1.1 Controlling im Überblick**

Die einschlägige Literatur ist durch zwei unterschiedliche markante Ansätze mit recht unterschiedlicher Abgrenzung der Funktion und des Aufgabenbereichs des Controllings geprägt. Die eine Richtung beschränkt das Controlling darauf, den

---

<sup>29</sup> Vgl. Pfohl/Hoffmann (1984), S. 42 ff.; Küpper (1992), S. 125; Weber (1995b), S. 20 ff.; Weber (2004), S. 22; Horváth (2006), S. 18 ff.

<sup>30</sup> Vgl. Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 282 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 18 ff.; Weber (2004), S. 22 f.

<sup>32</sup> Vgl. Resch (2004), S. 17.

<sup>33</sup> Vgl. Weber (2004), S. 47 ff.; Weber/Schäffer (2000a), S. 190 f.

Führungsprozess mit adäquaten Informationen zu versorgen<sup>34</sup>, während andere Autoren die Funktion des Controllings als wesentlich umfassender und bedeutsamer auffassen und darauf abheben, das Management prinzipiell zu unterstützen.<sup>35</sup> Gewöhnlich findet man in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen einem strategischen und operativen Controlling. Das hat seine Logik darin, dass sowohl die Bedeutung, Funktion und der Aufgabenbereich des Controllings betrachtet werden, aber auch der Aufteilung des Planungs- und Kontrollsystems Rechnung getragen wird.<sup>36</sup>

Ökonomisch konsequent fokussiert das Controlling auf die Kardinalfragen, ob die angestrebten Dinge effektiv sind („doing the right things?“) sowie ob sie effizient ausgeführt werden („doing the things right?“).<sup>37</sup> Resümierend bleibt festzuhalten, dass sich das Controlling sowohl seinen Platz als eigenständige betriebswirtschaftliche Teildisziplin erobert hat und gleichfalls in der betriebswirtschaftlichen Praxis weit verbreitet ist.<sup>38</sup>

Die vorliegende Arbeit greift den Controllingbegriff in der weiten Fassung von Horváth auf: „Controlling ist – funktional gesehen – dasjenige Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung systembildend und systemkoppelnd ergebniszielorientiert koordiniert und so die Adaption und Koordination des Gesamtsystems unterstützt. Controlling stellt damit eine Unterstützung der Führung dar: Es ermöglicht ihr, das Gesamtsystem ergebniszielorientiert an Umweltänderungen anzupassen und die Koordinationsaufgaben hinsichtlich des operativen Systems wahrzunehmen. Die wesentlichen Probleme der Controllingarbeit liegen an den Systemschnittstellen.“<sup>39</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Weber (2004), S. 23 f.; Schierenbeck (2001a), S. 13 f.

<sup>35</sup> Vgl. Schröder (2000), S. 25.

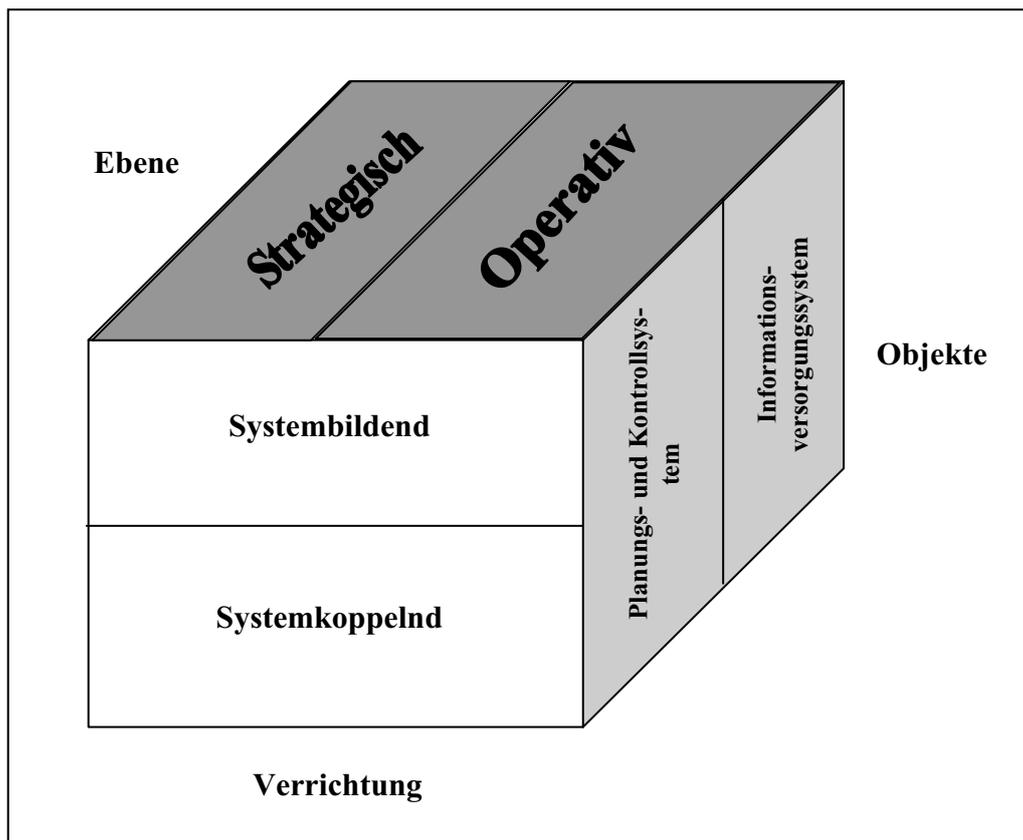
<sup>36</sup> Vgl. Küpper/Weber/Zünd (1990), S. 284 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Kargl (2000), S. 158; Grotheer (1995), S. 138 f.

<sup>38</sup> Vgl. Horváth (1999a), S. 107; Küpper/Wagenhofer (2002), S. X; hierzu ausführlich Ossadnik (2003), S. 9-34.

<sup>39</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 134.

Die Subsysteme umfassen die Funktionsbereiche, etwa die Funktionsbereiche der Beschaffung, der Produktion oder des Marketings; auch das Controlling als einer dieser Funktionsbereiche stellt ein Subsystem des Unternehmens dar und weist als Dimensionen die Ebene, Objekte und Verrichtung auf, drei Dimensionen, welche sich in Abbildung 2 grafisch als Würfel darstellen lassen.



**Abb. 2: Dimensionen des Controllings.**<sup>40</sup>

Einzelne Systeme binden die drei Funktionsbereiche der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung ein, außerdem gliedert man sie in die beiden Objekte des Planungs- und Kontrollsystems sowie des Informationsversorgungssystems.

<sup>40</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 134.

Die Koordination, die vierte Funktion im Bunde, integriert die erwähnten beiden Systeme, sie operiert also systembildend und systemkoppelnd.<sup>41</sup> Der Systemansatz Horváths führt zu solch gewichtigen Begriffen wie „Subsystem“ oder „systembildend“ und „systemkoppelnd“;<sup>42</sup> weshalb zum Verständnis der Horváthschen Definition von Controlling ein vorausgehendes Verständnis dessen unerlässlich ist, was er unter einem System begreift.

Zuerst einmal stellen für Horváth sowohl das Controlling als auch ein Unternehmen ein System dar; differenzierend bezeichnet er ein Unternehmen folgerichtig als ein „Supersystem“, das aus einzelnen Bestandteilen („Subsystemen“) zusammengesetzt ist. Da das Controlling einen Bestandteil eines Unternehmens ausmacht, stellt es gleichfalls ein „Subsystem“ dar. Die Menge der „Subsysteme“ lässt sich gemäß der jeweiligen Funktions- und Aufgabenbereiche unterteilen, beispielsweise liegt eine Aufteilung in marktbezogene Funktionen oder betriebsbezogene Funktionen nahe. Die beiden Begriffe „systembildend“ und „systemkoppelnd“ stehen wiederum direkt mit der Koordination in einem Unternehmen in Zusammenhang.<sup>43</sup> Die systembildende Koordination hebt auf den Prozess der Entstehung neuer Subsysteme, den Beitrag zur Abstimmung von Aufgaben ab, unter besonderer Beachtung der Schnittstellenproblematik. Werden die Aufgaben in einem System abgestimmt, lassen sich nämlich die Zahl und das Ausmaß von Störungen vorab reduzieren. Die Bildung der Systeme verfolgt somit das Ziel, sich an die Zukunft zu adaptieren und möglichst wenig künftige Störungen auftreten zu lassen. In die Kategorie der systembildenden Maßnahmen fällt etwa, Planungs- und Kontrollsystemen zu gestalten, was auch deren Abgrenzung impliziert.<sup>44</sup> Die Planung wird in Teilaufgaben zerlegt, deren Ausführung einen nachvollziehbaren Prozess darstellt. Weiterhin sollen die systembildenden Maßnahmen das Pla-

---

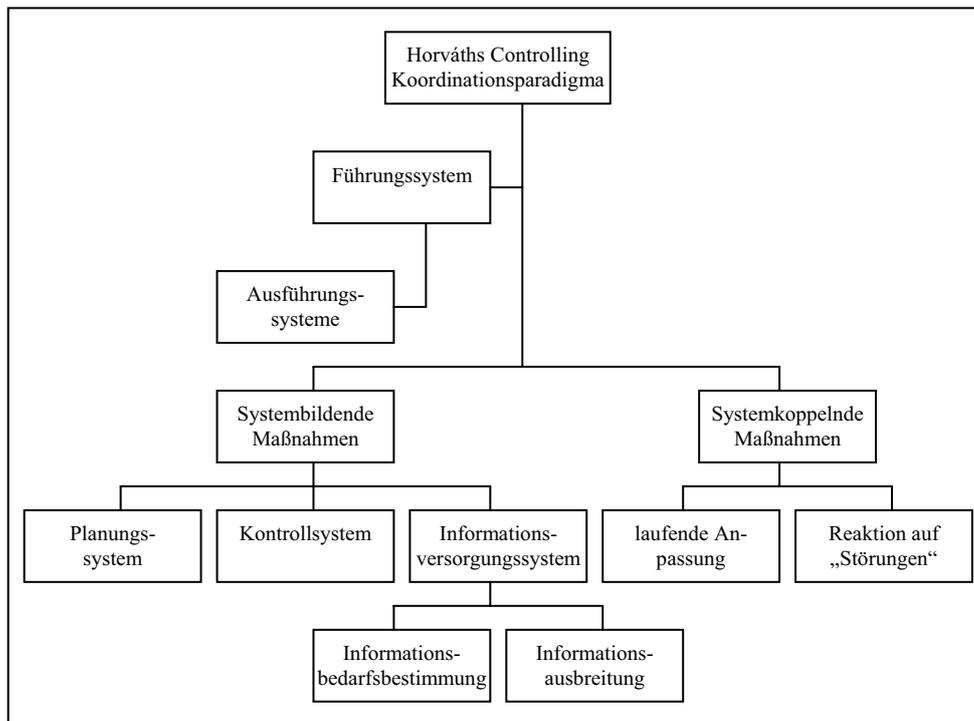
<sup>41</sup> Für weiterführende Erläuterungen zu den Funktionen „Planung, Kontrolle, Informationsversorgung und Koordination“, vgl. Ziegenbein (2001), S. 49-136.

<sup>42</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 81 ff.

<sup>43</sup> Zur Koordination werden systembildende (Bildung aufeinander abgestimmter Systeme) und systemkoppelnde Maßnahmen (Abstimmung bestehender Systeme) verwendet. Vgl. Horváth (2006), S. 108.

<sup>44</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 108 f.

nungs- und Kontrollsystem mit den Informationsversorgungssystemen koppeln; gesondert zu nennen sind hier insbesondere die Teilaufgaben, den Informationsbedarf zu bestimmen und die entscheidungsrelevanten Informationen zu erfassen und aufzubereiten.<sup>45</sup>



**Abb. 3: Controlling nach Horváth.**<sup>46</sup>

Der Begriff „systemkoppelnde Koordination“ subsumiert nach Horváth die Gesamtheit der Aktivitäten, die innerhalb einer Systemstruktur zum Einsatz kommen, um Probleme zu lösen bzw. um angemessen auf Störungen zu reagieren. Die systemkoppelnde Koordination zielt im Rahmen einer gegebenen Systemstruktur darauf, dass garantiert wird, dass die Subsysteme laufend zusammenwirken. Aus dem Gesagten folgt, dass erst das System gebildet worden und differenziert sein muss und die Störgrößen identifiziert sein müssen, um überhaupt beurteilen zu können, inwiefern diese Koordination erforderlich ist;<sup>47</sup> die systemkoppelnden Maßnahmen resultieren folglich aus dem laufenden Betrieb des Führungssystems.

<sup>45</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 189.

<sup>46</sup> Vgl. Resch (2004), S. 8.

<sup>47</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 110.

Als Anlass für Koordinationsbedarf lässt sich das Zusammenspiel der konkreten Planungs- und Kontrollprozesse mit dem Informationsversorgungssystem identifizieren, weiterhin ist ein Anlass, auf Störungen zu reagieren sowie wenn es gilt, Informationsverbindungen zwischen den Teilsystemen zu verändern, um so eine Anpassung an geänderte Systemstrukturen herzustellen (siehe Abb. 3).<sup>48</sup>

Schon ein erster Durchgang durch die Literatur offenbart eine Fülle unterschiedlichster möglicher Zugänge zum Controllingthema, eine von kaum einem anderen Fachgebiet erreichte Vielfalt an Akzenten und Systematiken. So rückt Horváth die Koordination der Informationsversorgung ins Zentrum, während Reichmann den Akzent auf den Kennzahleneinsatz in den Funktionsbereichen setzt. Controlling im Sinne Reichmanns „ist die zielbezogene Unterstützung von Führungsaufgaben, die der systemgestützten Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung zur Planerstellung, Koordination und Kontrolle dient; es ist eine rechnungswesen- und vorsystemgestützte Systematik zur Verbesserung der Entscheidungsqualität auf allen Führungsstufen der Unternehmung.“<sup>49</sup>

Weber wiederum hebt beim Controlling darauf ab, der Führung die Rationalität zu garantieren und er weist den Aspekten der Informationsversorgung, Planung und Kontrolle sowie der Koordination in etwa gleichen Rang zu, mit anderen Worten: Dem Controlling ist es darum zu tun, sicherzustellen, dass auf Seiten der Unternehmensführung eine angemessene Rationalität vorherrscht.<sup>50</sup> Küpper schließlich thematisiert insbesondere die Koordination, denn „die Controllingfunktion besteht im Kern in der Koordination des Führungsgesamtsystems zur Sicherstellung einer zielgerichteten Leistung.“<sup>51</sup>

Die disziplingeschichtliche Entwicklung kulminierte in den recht bewegenden neunziger Jahren, in denen für das Controlling neue große Themen gesetzt wurden. Zuvörderst denkt man hier an die Balanced Scorecard, die sich in den Unter-

---

<sup>48</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 110 ff.

<sup>49</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 13.

<sup>50</sup> Vgl. Weber (2004), S. 48 f.; Preißner (2005), S. 15.

<sup>51</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 27.

nehmen gesichert etabliert hat. Doch auch das Thema des Shareholder Values bei den börsennotierten Unternehmen erbrachte neuen Bedarf, erweiterte Aufgaben und vor allem Kennzahlen für Controller und so nimmt heute die Wertorientierung generell bei den Themen der Unternehmensleitungen einen wesentlichen Rang ein. Schließlich wurde das Controlling mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz in Unternehmen (KonTraG) weiter aufgewertet und hervorgehoben, denn das Gesetz bezweckt eine bessere Risikoüberwachung in den Aktiengesellschaften.<sup>52</sup>

### 2.1.2 Strategisches Controlling

Dem Strategischen Controlling ist es aufgegeben, die strategischen Planungs- und Kontrollprozesse effizient zu gestalten und der langfristigen Planung und Kontrolle unter die Arme zu greifen, man kann es also als eine Prozesssteuerungs- und Unterstützungsfunktion im Rahmen des strategischen Managements betrachten. Während das operative Controlling auf monetäre Zielgrößen fokussiert ist und die Bildung von Kennzahlen mittels Kosten- und Erlösgrößen ermöglicht, geht es beim strategischen Controlling zuvörderst um Erfolgspotentiale in Gegenwart und Zukunft.<sup>53</sup> Als relevante Instrumente dazu sollen unter anderem die Portfolioanalyse, das Erfahrungskurvenkonzept und die SWOT-Analyse<sup>54</sup> erwähnt werden.

Im Unterschied zur strategischen Planung und Kontrolle, die den strategischen Plan inhaltlich festlegen und überwachen, ist es die Intention des strategischen Controllings, die organisatorischen Bedingungen dafür zu errichten, dass Strategien formuliert, gesichert und weiterhin Pläne erstellt und schließlich kontrolliert werden können, was mit dem operativen Management abzustimmen ist.<sup>55</sup> Im Rahmen dieser Prozesse wird jedoch kein direkter Beitrag dafür erbracht, den strategischen Plan zu fixieren.<sup>56</sup> Abschließend lässt sich festhalten, dass das stra-

---

<sup>52</sup> Vgl. Preißner (2005), S. 14.

<sup>53</sup> Vgl. Reichmann (2006), S.559.

<sup>54</sup> Siehe Kapitel 5, Punkt 5.1.2.

<sup>55</sup> Vgl. Schulte (1996), S. 136.

<sup>56</sup> Vgl. Coenenberg/Günther (1990), S. 459-470.

tegische Controlling dem traditionellen Controlling neue Funktionen und institutionelle Aufgabenbereiche bescherte.<sup>57</sup>

Das strategische Controlling soll hauptsächlich die Aufgaben der strategischen Unternehmensführung durch Informationen, Planung und Kontrolle fördern, woraus die Ziele des Controllings resultieren, zu garantieren, dass die unternehmensinterne Koordination sowie die Adaptation funktionieren und reaktionsschnell gehandelt werden kann. Nun war das klassische Controlling primär operativ ausgerichtet, so dass es diesem an adäquaten Instrumenten mangelt, um diese Anforderungen erfüllen zu können. Der Grund liegt darin, dass der Controller die Kosten- und Erlösrechnung bemüht, um sein Erfolgsziel im Rahmen einer Einjahresbudgetierung zu verfolgen. Ganz anders als beim operativen Controlling ist das strategische Controlling besonders auf die Umwelt ausgerichtet.<sup>58</sup> Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal bildet der Zeithorizont, der bei der strategischen Planung viel weiter in die Zukunft gerichtet ist,<sup>59</sup> was den herausragenden Wert der Informationsversorgung begründet. Für die nachfolgenden Passagen bietet es sich an, das Adjektiv „strategisch“ als „langfristiges Planen zum Erreichen bestimmter Ziele“ zu begreifen.<sup>60</sup> Eine weitere Planung in die Zukunft geht zwangsläufig mit einer erhöhten Prognosenunsicherheit einher, so dass ein beständiger Kontrollbedarf erwächst. Das operative Controlling weist also in Bezug auf die strategische Zielrichtung Mängel auf, die zu kompensieren sind, indem man einen erweiterten Blickwinkel einnimmt: zeitlich bedeutet das, weiter in die Zukunft zu schauen und inhaltlich, die Umwelt des Unternehmens in den Fokus zu nehmen. Das herkömmliche Controlling erfährt somit in einer miteinander zu verzahnenden Koexistenz durch das strategische Controlling eine sinnvolle Ergänzung.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 2.

<sup>58</sup> Vgl. Coenenberg/Baum (1987), S. 34.

<sup>59</sup> Vgl. Witt (2000), S. 44.

<sup>60</sup> Vgl. Pfohl (1981), S. 122.

<sup>61</sup> Vgl. Grotheer (1995), S. 138 ff.

Laut dem Autorentrio Weber, Liessmann und Mayer ist das strategische Controlling dafür zuständig, betriebliche Grundsatzfragen folgender Art zu beantworten:<sup>62</sup>

- „Wer sind wir (Leitbild)?
- Was können wir (Ressourcenanalyse)?
- Was geschieht um uns herum (Umfeldanalyse)?“

Dafür präsentiert Weber eine detaillierte Übersicht, die das Aufgabenspektrum des strategischen Controllings differenziert, wobei er die Aufgaben thematisch in drei Schwerpunkte gliedert:<sup>63</sup>

- Unterstützung der strategischen Planung
- Umsetzung der strategischen Planung in die operative Planung
- Aufbau und Durchführung der strategischen Kontrolle

Für Weber ist besonders die Kontrolle herausragend, denn für ihn ist es im Rahmen der Steuerung bedeutend, den gesamten Prozess zu überwachen, damit man in die Lage versetzt ist, neue Maßnahmen einzuleiten und dadurch unrealistische Vorhaben oder Abweichungen von den Zielsetzungen zu korrigieren.

Um die Umsetzung zu gewährleisten, steht dem strategischen Controlling ein Arsenal von verschiedenen Instrumenten zur Verfügung, wobei etwa das Benchmarking, die Portfolio-Analyse oder die Balanced Scorecard erwähnenswert sind. Die Kardinalfunktion des strategischen Controllings ist dabei die Hilfe für die Sicherung des langfristigen Erfolgs eines Unternehmens.

Als Erfolgsfaktoren für das strategische Controlling sind zu nennen:

- Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

---

<sup>62</sup> Vgl. Weber/Liessmann/Mayer (1993), S. 26.

<sup>63</sup> Vgl. Weber (2004), S. 490 ff.

- Zufriedenheit der Kunden und das
- Image für ein Unternehmen durch innovative Produkte.

Derartige von den Aspekten Nutzenvorteil, Innovation und Motivation ausgehende Richtungspfeile verweisen darauf, wie bedeutend sie für den langfristigen Erfolg eines Unternehmens sind. Damit ist auch ein Ansatzpunkt für die Erfolgserwartung der Direktbanken bei der Umsetzung des Balanced Scorecard-Konzeptes geschaffen.

Der Prozess des strategischen Controllings hat es mit einer Aufgabenvielfalt zu tun, die im Rahmen des strategischen Planungsprozesses einen weiten Bereich umspannt, denn sowohl die Zieldefinition, Planungs-, Koordinations-, Informationsversorgungs- und Kontrollaufgaben als auch die letztendliche Realisierung sind darin eingeschlossen.<sup>64</sup> Dabei hat man sich Planung und Kontrolle als eine funktionale Einheit vorzustellen, sodass das Planungssystem und das Kontrollsystem simultan und strukturgleich zu gestalten sind.<sup>65</sup> Das betont auch Weber, wenn er erwähnt, dass eine effektive und effiziente Unternehmensführung durch Zielvorgabe und Pläne einer entsprechenden Kontrolle bedarf.<sup>66</sup>

Doch da die **strategische Planung** in den Unternehmen zunehmend verbreitet ist, ist es konsequent, zu fragen, inwieweit das Controlling die neuen, der strategischen Planung erwachsenen Aufgaben auch wirklich zu erfüllen vermag.<sup>67</sup> Insbesondere liegt Kritik an der mangelnden Angemessenheit der Informationsversorgung und der Beratungsfunktion. Man geht aber schon davon aus, dass es zweckmäßig ist, die strategische Planung ins Controlling zu integrieren.<sup>68</sup> In formaler Sicht unterstützt die strategische Planung dabei, das Unternehmensleitbild zu realisieren, indem Informationen bereitgestellt werden, um die Geschäftspolitik steu-

---

<sup>64</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 560.

<sup>65</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 234 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Weber (2004), S. 506 f.

<sup>67</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 559 f.; Horváth (2006), S. 254 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 254 f.

ern, lenken und überwachen zu können.<sup>69</sup> Daher resultiert die Identifikation der langfristigen Erfolgspotentiale als Ziel der strategischen Planung, woraus die Vorteile erwachsen sollen, damit die Existenz des Unternehmens auf lange Sicht garantiert bleibt.<sup>70</sup>

Die Unternehmensvision, also insbesondere das, was sich die relevanten Manager über die Gesamtsituation in der Zukunft inklusive der Rolle vorstellen, die dem eigenen Unternehmen diesbezüglich zukommt, bildet den Ausgangspunkt. Unternehmensbezogen sind ergänzende Informationen über die jeweiligen Stärken und Schwächen des Unternehmens vonnöten, auch eine Auslotung der Umwelt ist zur Begutachtung der Chancen und Risiken geboten, damit die Unternehmensziele erstellt werden. Diese Ziele sind durch Messgrößen operational zu fundieren und Referenzstandards sind dafür festzulegen, wie intensiv die Maßnahmen zu verfolgen sind.

Zur Planung tritt als zweiter enorm wesentlicher Aufgabenbereich des strategischen Controllings auch die **strategische Kontrolle**. Nur wenn man die Planungsvoraussetzungen, -informationen und auch die Anfangsbedingungen regelmäßig überprüft, sind Umweltveränderungen aufzuspüren. Somit kann als Reaktion eine diesbezügliche Analyse der möglichen Ursachen erfolgen,<sup>71</sup> was wiederum bedeutet, dass die strategische Kontrolle eine essentielle Voraussetzung für die Fähigkeit eines Unternehmens darstellt, sich an die Umwelt anzupassen.

Die strategische Kontrolle lässt sich in zwei wesentliche Aspekte subdifferenzieren, nämlich die **Fortschrittskontrolle** und die **Prämissenkontrolle**. Die Pointe der Fortschrittskontrolle besteht darin, periodisch den Soll- mit dem Ist-Zustand abzugleichen, wobei man als Sollgrößen die Projekt- und Aktionspläne heranzieht, die in der Umsetzungsphase fixiert wurden. Im Falle von Abweichungen ist eine Ursachenforschung anzustellen, dem entsprechend zugeschnittene Korrekturmaßnahmen sind zu präsentieren und auch einzuleiten. Die strategische Kontrolle wäre unvollständig ohne die Prämissenkontrolle, die die fortlaufende Gül-

---

<sup>69</sup> Vgl. Köllhofer (1988), S. 811.

<sup>70</sup> Vgl. Baum/Coenenberg/Günther (2007), S. 5 f.

<sup>71</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 564 f.

tigkeit der Prämissen, die im Zusammenhang mit der strategischen Planung gesetzt wurden, zu überprüfen hat.<sup>72</sup> Es ist evident, dass eine solche Prämissenkontrolle in allen Phasen prozessbegleitend geleistet werden muss.<sup>73</sup> Treten vorher nicht abgeschätzte Entwicklungen der Unternehmensumwelt auf, so dass Diskrepanzen ermittelt werden, ist es unumgänglich, intensiv zu erwägen, ob die Ziele neu zu definieren sind. Diese Sequenz wird durch die Entscheidung über die Maßnahmen abgeschlossen, die man zu treffen hat und die gleichfalls in ihrer Wirkung einer Kontrolle zu unterziehen sind. Abweichungen können ferner im Rahmen der **Prämissenkontrolle** mit den Planungsprozessen rückgekoppelt sein.<sup>74</sup> Das Prämissencontrolling ähnelt gewissermaßen dem Double-Loop-Learning<sup>75</sup>, in dem auch die Prämissen der kollektiven Handlungstheorie auf dem Prüfstand stehen.<sup>76</sup> Die beiden erwähnten Bereiche der strategischen Kontrolle sollten durch die strategische Überwachung einen ergänzenden Part erhalten, da das Profil von Chancen und Risiken im Wettbewerbsumfeld rechtzeitig ausgelotet werden sollte.<sup>77</sup>

Die Abbildung 4 stellt den Prozess der Strategischen Planung und Kontrolle dar. Dieser Prozess ist in iterativ durchlaufene Phasen untergliedert.

---

<sup>72</sup> Vgl. Gilles (2002), S. 69 f.

<sup>73</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 236 ff.

<sup>74</sup> Vgl. Pümpin (1992), S. 64.

<sup>75</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 457 f.

<sup>76</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 239 f.

<sup>77</sup> Vgl. Weber (2004), S. 507.

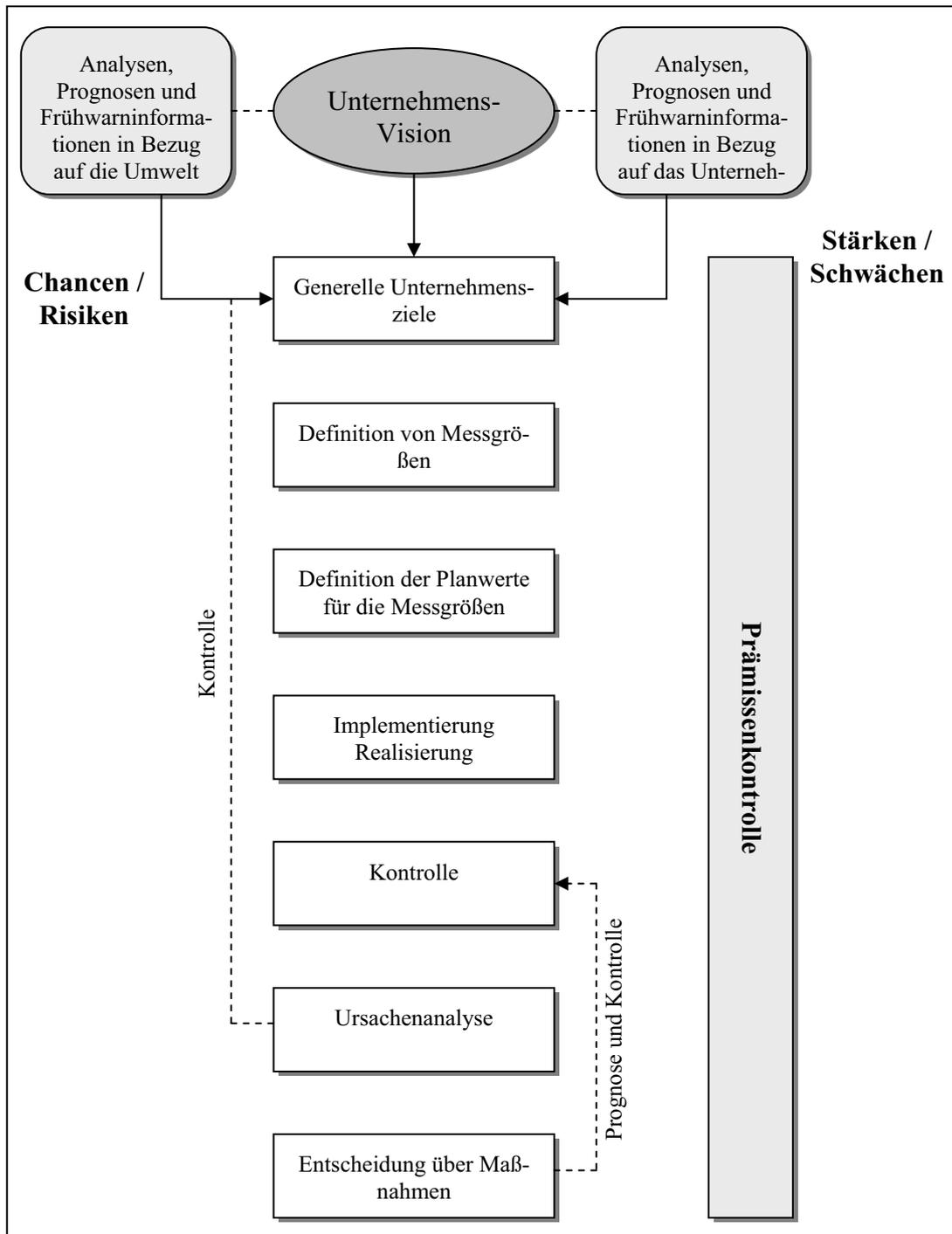


Abb. 4: Prozess der strategischen Planung.<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Pietsch/Memmler (2003), S. 20.

Es ist evident, dass relevante Informationen zur Verfügung stehen müssen, um die strategische Planung und Kontrolle durchführen zu können; aus diesem Grund erhalten Informationen strategische Bedeutung, wenn es darum geht, die Ziele zu formulieren und umzusetzen. Hier geht es um die so genannte **strategische Informationsversorgung**, die sich mit einem weiten Aufgabenspektrum befasst, nämlich mit den Aufgaben der Informationsbedarfsermittlung, -beschaffung, -speicherung, -aufbereitung und -weitergabe. Es ist zu beachten, dass das operative Controlling dieser Aufgabe nur bedingt gewachsen ist: seine Informationen des internen Rechnungswesens beziehen sich auf die Vergangenheit und sind nach „innen“ hin orientiert, was höchstens eine aktuelle Diagnose über den Unternehmenszustand und die Marktposition ermöglicht. Umweltinformationen und Wissen über den Zukunftsverlauf sind jedoch höchst relevant, so dass das Controlling die geschilderte Lücke zu füllen hat.<sup>79</sup> Je nach der Ausrichtung hat man es beim operativen Controlling mit einer Feed-back-Funktion, beim strategischen Controlling hingegen mit einer Feed-forward-Funktion zu tun.

Im Hinblick auf die vom Controlling erfüllte Unterstützungsaufgabe für die strategische Unternehmensführung bietet sich die folgende Definition an:<sup>80</sup>

***„Strategisches Controlling ist die Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mittels der strategischen Informationsversorgung.“***

Obwohl operatives und strategisches Controlling unterschiedlich ausgerichtet sind, besteht zwischen ihnen kein Wertigkeitsunterschied, ja sie sind sogar wechselseitig voneinander abhängig. Nur die Verknüpfung dieser beiden Bereiche des Controllings ist sinnvoll, was daran liegt, dass die reale Umwelt enorm komplex ist. Infolge dessen müssen sowohl die operative als auch die strategische Perspektive zu einem ganzheitlichen und vernetzten Denken finden.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. Hauschildt/Schewe (1993), S. 27 f.; Reichmann (2006), S. 566 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 255.

<sup>81</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 20.

### 2.1.3 Operatives Controlling

Operatives Controlling ist als Teilbereich des Controllings gleichfalls Bestandteil des unternehmerischen Führungskonzepts. Da es dem strategischen Controlling zuspielt und zuliefert, sind die beiden Teilbereiche des Controllings hinsichtlich ihrer Aufgaben- und Wirkungsbereiche komplementär. Das Operative Controlling steht dazu bei, die Strategie zu verwirklichen und das operative Management effizient auszuformen, denn Managementaktivitäten werden unterstützend koordiniert. Methoden der Wahl sind beispielsweise, zweckgerechte Organisationsstrukturen oder Personalführungsinstrumente zu etablieren, ein Informationssystem zu installieren, aber auch, sich der operativen Planung und Budgetierung zu bedienen. Die oben angesprochene Feedbackkontrolle hat im operativen Bereich insbesondere den Effekt, dass die zu realisierenden Pläne angepasst werden können.<sup>82</sup>

Während die strategische Unternehmensführung mit ihrem Ziel „Schaffung und Erhaltung von Erfolgspotentialen“<sup>83</sup> eher langfristig operiert, sorgt sich dagegen die operative Unternehmensführung um eine „effiziente Ausschöpfung der Erfolgspotentiale“.<sup>84</sup>

Das operative Controlling hat wesentlich damit zu tun, kurz- und mittelfristige Planungs-, Steuerungs- und Kontrolltätigkeiten zu unterstützen und zu übernehmen, um das Führungssystem zu koordinieren. Man findet für die verschiedenen Aufgaben schwerpunktmäßig eine thematische Aufteilung in drei Bereiche:<sup>85</sup>

- Aufbau und Durchführung der operativen Planung und Kontrolle
- Unterstützung der Budgetierung (Haushaltsplanung der Fachbereiche im Hinblick auf das Unternehmensgesamtbudget)

---

<sup>82</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 203 f.

<sup>83</sup> Vgl. Schulte (1996), S. 135; Baum/Coenenberg/Günther (2007), S. 5-12.

<sup>84</sup> Vgl. Schulte (1996), S. 138.

<sup>85</sup> Vgl. Weber (2004), S. 365 ff.

- Unterstützung der Fachabteilungen (Controlling als „interne Unternehmensberatung“ und „Informationsdrehscheibe“ zwischen den Fachbereichen)

Das operative Controlling zielt primär darauf, die Planungs- und Kontrollkonzepte zu gestalten und die kurzfristigen Erfolgsziele einzuhalten und trägt damit zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse bei, u.a. mit den relevanten Zielgrößen des Gewinns und der Liquidität. Die Ziele des operativen Controllings richten sich darauf, den Gewinn zu steuern und unerwünschte Nebeneffekte zu vermeiden, wenn Maßnahmen umgesetzt werden. Das führt zu der Notwendigkeit, mögliche Zielabweichungen kurzfristig zu identifizieren und zu verändern. Es gilt, interne Prozesse zu planen, zu analysieren und zielgerichtet zu steuern, was bezeugt, dass das operative Controlling sich mit seiner Wirkung auf die innere Unternehmensstruktur (z.B. Kosten, Umsätze, Investitionen, etc.) hin orientiert.

Einschränkend ist hinzuzufügen, dass beim Operativen Controlling eine „kurzfristig nicht veränderbare institutionelle Struktur“<sup>86</sup> vorliegt, was unterstreicht, dass der Ziel-, Ressourcen- und Handlungsspielraum eher festgelegt als flexibel ist. Operatives Controlling verwendet entwickelte Kennzahlen, um mit Hilfe von Plan-Ist-Abweichungen zu ermitteln, wie sich der Erfolg eines Planungsziels darstellt, so dass der operative Steuerungsprozess auf quantitativen Messgrößen basiert.

## 2.2 Direktbanken in Überblick

Die Literatur verzeichnet eine lebhafte Debatte über die Betriebsform der Direktbanken, seitdem letztere Mitte der 1990er Jahre in Deutschland sprunghaft zugenommen haben. Zu Anfang wurde prinzipiell bezweifelt, dass die Direktbanken Erfolg haben könnten, da sie keine Beratung bieten und das Produktangebot limitiert ist, doch mittlerweile eroberte dieses Geschäftsmodell Marktanteile und hat sich in der deutschen Kreditwirtschaft durchgesetzt. Die aktuelle Diskussion dreht

---

<sup>86</sup> Vgl. Weber/Liessmann/Mayer (1993), S. 69.

sich darum, wie das Angebot strategisch weiter entwickelt werden kann sowie andererseits darum, dass der Wettbewerb sehr intensiv verläuft.<sup>87</sup>

Generell wurden Direktbanken gegründet, um Gewinn zu erzielen, wobei es Kosten zu minimieren galt im Kontext einer spezifischen Wettbewerbssituation auf dem deutschen Bankenmarkt: der Filialenbereich steht unter einem enormen Kostendruck und in- und ausländische Banken sowie Non- und Nearbanks kämpfen in einem intensiven Wettbewerb erbittert um Marktanteile. Diesen durch starke Konkurrenz geprägten Markt betraten Direktbanken, deren innovative Konzeption ohne Filialen auskommt, um komparative Vorteile zu generieren, die wiederum neue Kunden anziehen und folglich zu entsprechenden Marktanteilen führen sollten. Dazu überschreiten Direktbanken den lokalen und regionalen Rahmen, der für Filialbanken charakteristisch ist und stoßen in überregionale Absatzregionen vor, während der Fortschritt moderner Kommunikations- und Informationstechnologien direkte Absatzkanäle bereitstellt, wodurch der Anteil der potentiellen Kunden erheblich aufgestockt wird.<sup>88</sup> Direktbanken operieren mit geringen Fixkostenblöcken, da sie keine Filialen unterhalten und vermögen somit attraktive Konditionen anzubieten, was diese Kunden anziehen soll.<sup>89</sup> Dazu kommt das neuartige Angebot eines Leistungsspektrums, das auf die Kundenbedürfnisse zielt und einen besseren Service bietet; auf diesem Weg peilt man das Ziel an, Einlagen- und Depotvolumina anderer Banken zu verlagern.<sup>90</sup> Weiterhin ist verglichen mit Filialbanken für den Kunden erwähnenswert, dass die Zugangszeiten ausgeweitet, ja diese sogar – abhängig vom jeweiligen Vertriebskanal - eventuell rund um die Uhr offeriert werden.<sup>91</sup> Schließlich erweist es sich nicht zuletzt für Direktbanken als vorteilhaft, dass diese neue Betriebsform eine Selbstpräsentation als innovative und moderne Bank erlaubt und auf diese Weise durch ein positives Image komparative Vorteile erwirbt.<sup>92</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 2.

<sup>88</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 10 f.

<sup>89</sup> Vgl. Marliere-Farnschläger (1999), S. 838.

<sup>90</sup> Vgl. Kahlen (2000), S. 106.

<sup>91</sup> Vgl. Schütt (1995), S. 101.

<sup>92</sup> Vgl. Habig/Jasny (1998), S. 724 f.

Die Organisationsgestaltung der Direktbanken nutzt Kostensenkungspotentiale zur Gewinnoptimierung; diese Organisationsgestaltung folgt dem Lean-Banking-Konzept<sup>93</sup>, strukturell ist demnach eine flache Aufbauorganisation und funktionell eine straffe Ablauforganisation charakteristisch.<sup>94</sup> Der Verzicht auf Filialen und die zentrale Organisation lassen die Fixkostenblöcke schmelzen und führen zu Skaleneffekten. Der Grund dafür liegt darin, dass individuelle Standorte keine erheblichen Kosten mehr induzieren; insbesondere der Personalkostenblock des dezentralen Einsatzes verschwindet.<sup>95</sup> Außerdem können Direktbanken ihren Standort freier als Filialbanken wählen, da es keinen physischen Umgang gibt, die Zentralität des Standorts also keine Rolle spielt und auch Räume und Gebäude nicht imagefördernd und ansehnlich ausgestattet werden müssen.<sup>96</sup> Dies wiederum versetzt Direktbanken in die Lage, sich in der Peripherie von Großstädten in Funktionalbauten niederzulassen und weniger Mietzahlungen zu entrichten. Hinzu kommt, dass sich Direktbanken zunehmend der Automation bedienen, denn teilweise läuft der Kundenauftrag von der Entgegennahme bis hin zur Abwicklung vollelektronisch.<sup>97</sup> Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass Direktbanken bewusst von der traditionellen Bankenstruktur Abschied genommen haben und ihre Marktaktivitäten ganz unter das Motto stellen: „Schlank, flexibel, transparent und innovativ sowie technik-, service- und kundenorientiert.“<sup>98</sup>

### 2.2.1 Die historische Entwicklung der Direktbanken

Amerikanische Kreditinstitute begannen in den 1970er Jahren mit der Gründung von Direktbanken und schufen so den Ursprung dieser Bankenform, damit die unzureichende Bankstellendichte kompensiert und auch die Begrenzung der Filialen auf die Region überschritten werden konnte. Die amerikanischen Banken zogen so über ihren regionalen Einzugsbereich Kunden an, während sie für diese schon frühzeitig unabhängig von Zeitpunkt und Ort zu erreichen waren. Einige europäi-

---

<sup>93</sup> Vgl. Hafner (1999), S. 52; Neuberger/Lehmann (1998), S. 352 ff.

<sup>94</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 45 ff.; Schaffer (1998), S. 12.

<sup>95</sup> Vgl. Burchard (1997), S. 4.

<sup>96</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 56 ff.

<sup>97</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 11 f.

<sup>98</sup> Vgl. Schaffer (1998), S. 12.

sche Länder, vor allem England, folgten seit Ende der 1980er Jahre diesem Trend trotz ihrer vergleichsweise hohen Bankstellendichte, denn die Kunden sollten den genannten Vorteil genießen, dass sie die Bank zeitunabhängig und ortsungebunden erreichen können. Dadurch vermochte man sich schnell vorteilhaft im Wettbewerb zu positionieren, wenn um Marktanteile gerungen wurde.<sup>99</sup> In Deutschland starteten die Direktbanken mit „Die Allgemeine Deutsche Direktbank“ im Jahr 1965, deren Gründung als „Bank für Spareinlagen und Vermögensbildung“ (BSV) in Frankfurt erfolgte.<sup>100</sup> Dieses älteste deutsche Kreditinstitut ohne Filialen spielte 30 Jahre lang in der deutschen Kreditwirtschaft eine nur marginale Rolle,<sup>101</sup> wohl auch, weil die Kunden anfänglich lediglich per Brief als Kommunikationsmedium angesprochen werden konnten. Ihr Produktangebot umfasste die Einzelposten Guthabekonto, Kreditkarte, Sparbuch sowie Finanzierung und hatte das Ziel, unter Verzicht auf Filialen ein attraktives Bankangebot zur Verfügung zu stellen.<sup>102</sup> Als Auslöser des regelrechten Booms an Direktbanken in der Mitte der 1990er Jahre lässt sich im allgemeinen der Fortschritt der Informations- und Kommunikationstechnologie identifizieren, im speziellen der Sachverhalt, dass das Internet eingeführt worden war und von der Mehrheit der Bevölkerung angenommen und regelmäßig genutzt wurde: die charakteristische Kombination eines attraktiven Leistungsangebots mit modernen Vertriebswegen war gleichsam geboren. Gab es zunächst noch erhebliche Schwierigkeiten, stiegen die Direktbanken im weiteren Verlauf zu einem ernstzunehmenden Wettbewerber auf. Dabei wurden Marktanteile insbesondere dadurch gewonnen, dass sich Online-Broker auf das Wertpapiergeschäft hin orientierten und gleichzeitig davon profitierten, dass weite Kreise der Bevölkerung eine verstärkte Nachfrage nach Wertpapieranlagen entwickelten.<sup>103</sup>

---

<sup>99</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 23 f.

<sup>100</sup> Vgl. Verbunt (1998), S. 506.

<sup>101</sup> Vgl. Melnyk (1999), S. 664

<sup>102</sup> Vgl. Walter (2000), S. 8; Swoboda (1996), S. 41; Swoboda (2000), S. 81.

<sup>103</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 24.

Der sprunghafte Anstieg der Gründungen im Direktbankensektor setzte im Jahr 1994 ein,<sup>104</sup> als die Direkt Anlage Bank (DAB) in den Privatkundenmarkt eintrat, die man als Tochtergesellschaft der Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank als ersten deutschen Discount Broker betrachtet; doch schon wenig später folgte im Juni 1994 mit „ConSors Discount Broker“ der zweite deutsche Discount Broker und im Februar 1995 zog die Commerzbank mit der Gründung der Comdirekt nach, gefolgt im September 1995 von der Deutschen Bank mit ihrer Direktbanktochter Bank 24 als Voll-Service-Bank. Das Direktbankgeschäft sah danach den Einstieg weiterer Kreditinstitute, etwa der Advance Bank (März 1996) und der 1822 direkt (November 1996).<sup>105</sup>

## 2.2.2 Die Abgrenzung von Direktbanken

Das Bankwesen ist in Deutschland in den vergangenen Jahren von einem fundamentalen Strukturwandel gekennzeichnet, zu dem die Einführung des so genannten Direct Banking erheblich beigetragen hat. Die Pointe dieser neuartigen Bankenpraxis liegt darin, dass die moderne Kommunikationstechnik zu Hilfe genommen wird, um Finanzdienstleistungen zu vertreiben.<sup>106</sup> Herkömmliche Kreditinstitute nutzen das Direct Banking als dritten Distributionskanal, der neben dem stationären und mobilen Vertrieb bis dato aber eher marginal ist. Direktbanken sind dagegen auf diesen einen Distributionskanal beschränkt; ihr kardinaler Unterschied zu den traditionellen Kreditinstituten ist das Fehlen eines Filialnetzes.<sup>107</sup>

### 2.2.2.1 Direktbanken als Betriebsform

Die bank- und betriebswirtschaftliche Literatur und Praxis haben sich bislang mit einer Definition des Begriffes Direktbank recht schwer getan,<sup>108</sup> häufig identifi-

---

<sup>104</sup> Vgl. Veil (1998), S. 82 ff.

<sup>105</sup> Vgl. Walter (2000), S. 10-12; Swoboda (2000), S. 84; Schöning (2000), S. 59 f., für eine Vertiefende Analyse der historischen Entwicklung von Direktbanken, vgl. Pischulti (1997), S. 23 ff.; Schöning (1998), S. 324 ff.; Veil (1998), S. 82 ff.; Neuberger/Lehmann (1998), S. 344 f.

<sup>106</sup> Vgl. Krause (1997), S. 15.

<sup>107</sup> Vgl. Bauer/Frey/Ries (1998), S. 1.

<sup>108</sup> Vgl. Pischulti (1997), S. 9.

ziert man ihn mit dem Begriff Direct Banking.<sup>109</sup> Doch die Direktbanken stellen eine spezielle Art von Kreditinstituten dar, wohingegen der Begriff des Direct Banking eine spezielle Abwicklungsform bezeichnet. Direktbanken vertreiben Bankleistungen, indem sie eine zentrale organisatorische Einheit und direkte Zugangskanäle errichten. Diese organisatorische Gestaltung markiert daher das entscheidende Unterscheidungskriterium zwischen dem Direct Banking, das eine Vertriebsform darstellt und Direktbanken, die eine Betriebsform darstellen,<sup>110</sup> denn zum funktionalen Aspekt der Distributionskanäle tritt im Falle der Direktbanken der strukturelle Aspekt dazu, dass sie in einer zentralen Organisationsform ausgestaltet sind.<sup>111</sup>

In Ermangelung einer allgemein akzeptierten Begriffsdefinition für Direktbanken greift man hauptsächlich auf generische Merkmale zurück. Legt man den Begriff eng aus, ist es für eine Direktbank charakteristisch, dass sie ein rechtlich selbstständiges Kreditinstitut darstellt,<sup>112</sup> das die Aufnahme und Aufrechterhaltung der Bank-Kunden-Verbindung sowie den nachfolgenden Absatz von Bankleistungen ausnahmslos über ein Spektrum von Kommunikationsmedien wie das Internet, Telefon bzw. Mobiltelefon, Fax und Briefe gewährleistet.<sup>113</sup> Das bedeutet, dass eine Direktbank sowohl auf ein Filialnetz als auch auf einen Außendienst verzichtet und dem entsprechend die Leistungen enorm zentral erstellt und abgesetzt werden,<sup>114</sup> wobei einfache, hoch automatisierte, standardisierte Produkte zu günstigen Konditionen offeriert werden.<sup>115</sup>

Indessen sperren sich prinzipiell etliche Bankprodukte einem derartigen Vertrieb, so dass der Kunde der Direktbank lediglich auf ein mehr oder weniger eingeschränktes Produktangebot zugreifen kann. Andererseits greift die Direktbank

---

<sup>109</sup> Vgl. Schönig (2000), S. 58.

<sup>110</sup> Vgl. Schönig (2000), S. 59.

<sup>111</sup> Vgl. Reimers-Mortensen/Disterer (1997), S. 133.

<sup>112</sup> Vgl. Veil (1998), S. 52.

<sup>113</sup> Vgl. Büschgen (1995), S. 219; Veil (1998), S. 37 u. 52; Schönig (1998), S. 323 f.; Schönig (2000), S. 58.

<sup>114</sup> Vgl. Reimers-Mortensen/Disterer (1997), S. 133; Neuberger/Lehmann (1998), S. 343 f.

<sup>115</sup> Vgl. Meigel-Schleiff (2001), S. 61.

ausschließlich auf elektronische Medien zurück, schafft sich somit einen Kostenvorteil gegenüber der mit Multikanalansatz operierenden Filialbank, von dem normalerweise auch die Kunden profitieren. Doch es gilt auch zu beachten, dass das reine Direktbankkonzept erwartet, dass die Kunden sehr viel per Selbstbedienung erledigen, wenn sie irgendeine Komponente des gesamten Produktspektrums in Anspruch nehmen, denn die Direktbank liefert über die erwähnten elektronischen Kanäle nur Informationsleistungen, jedoch fehlt die Beratung. Das setzt einen hohen Wissenstand auf Kundenseite voraus, insbesondere, wenn nicht standardisierte Leistungen involviert sind.<sup>116</sup>

Auch vermag eine Direktbank in Ermangelung des direkten persönlichen Kontakts kein Vertrauensverhältnis zum Kunden zu entwickeln, was sehr negativ auf die Kundenloyalität einwirkt. Dadurch avanciert die ausgeprägte Preissensibilität der Kunden im Direktbankgeschäft zu einer bedeutenden Determinante des Entscheidungsverhaltens und die Direktbankkunden wählen die Bankleistung nach dem Preisgefüge der Bankleistungen.<sup>117</sup>

#### 2.2.2.2 *Direct Banking als Vertriebskanal*

Wie geschildert, hat sich das Kundengeschäft der Banken in den letzten Jahren dergestalt fundamental verändert, dass sich verschiedenste Geschäfte zunehmend über das Direct Banking, also über moderne elektronische Informations- und Kommunikationswege vollziehen. Mögen die Angebote der einzelnen Filial- und Direktbanken auch im Detail enorm differieren, so heben doch alle besonders hervor, dass das Bank- und Wertpapiergeschäft für den Kunden zeit- und kostenminimal abzuwickeln sei.<sup>118</sup>

Der Begriff des Direct Banking hebt im Allgemeinen darauf ab, dass den Bankkunden Bankdienstleistungen in spezifischer Form bereitgestellt werden und be-

---

<sup>116</sup> Vgl. Locarek-Junge/Straßberger/Fuchs (2000), S. 32.

<sup>117</sup> Vgl. Locarek-Junge/Straßberger/Fuchs (2000), S. 32.

<sup>118</sup> Vgl. Locarek-Junge/Straßberger/Fuchs (2000), S. 26.

tont damit, dass es um ein Spezifikum der Vertriebspolitik des Bankbetriebes geht.<sup>119</sup>

Der folgende Merkmalskatalog spezifiziert dabei das Direct Banking:<sup>120</sup>

- Moderne Informations- und Kommunikationstechniken (Internet und Telefon sowie Fax)<sup>121</sup> steigen zum Hauptvertriebsmedium auf und haben anders als beim herkömmlichen Bankbetrieb nicht lediglich unterstützende Funktion für andere Vertriebsformen (z.B. Zweigstellenvertrieb, Vertrieb durch mobile Außendienstmitarbeiter), die Informations- und die Kommunikationstechnik operiert gleichsam als eigenständiger Absatzkanal.
- Die Kommunikation zwischen der Bank und dem Kunden ist größtenteils durch unpersönliche Medien vermittelt und schließt direkten zwischenmenschlichen Kontakt aus, der bei den traditionellen Vertriebswegen dominiert.
- Das Direct Banking bestimmt sich durch einen direkten Absatz von Bankdienstleitungen an den Kunden unter dem Verzicht auf die Zwischenschaltung betriebsinterner Absatzstufen.
- Es wird quasi ein virtueller Kontakt aufgebaut, was die Bankleistungen unbegrenzt über die direkten Vertriebswege räumlich und zeitlich verfügbar macht.<sup>122</sup>
- Die Kontaktaufnahme zwischen Bank und Bankkunden wird vornehmlich von den Kunden initiiert.

Das Direct-Banking umfasst den direkten, standortunabhängigen Bezug von Bankleistungen sowohl von Filialbanken als auch von Direktbanken, und kann als kostengünstigere Distributionsalternative charakterisiert werden.<sup>123</sup> Das bedeutet, dass die Direktbanken gleichsam kein Monopol für das Direct Banking beanspru-

---

<sup>119</sup> Vgl. Krause (1997), S. 15 ff.

<sup>120</sup> Vgl. Locarek-Junge/Straßberger/Fuchs (2000), S. 26 f.

<sup>121</sup> Vgl. Walter (2000), S. 7; Locarek-Junge/Straßberger/Fuchs (2000), S. 27; Veil (1998), S. 25 ff.

<sup>122</sup> Vgl. Picot/Böhme (1996), S. 30; Büschgen (1998), S. 668.

<sup>123</sup> Vgl. Krause (1997), S. 13 ff.

chen können, sondern grundsätzlich auch Filialbanken alle Formen als ergänzende Vertriebsart im Angebot führen können, so dass sich auch arrivierte klassische Filialbanken dieser Vertriebsform bedienen.<sup>124</sup>

## 2.3 Besonderheiten von Direktbanken

Seit dem Beginn des Booms in den 1990er Jahren kam es zu einem enorm dynamischen Verlauf des jungen Direktbankmarkts und zu permanenten Veränderungsprozessen. Diese speisen sich daraus, dass die Wettbewerbsverhältnisse im stetigen Wandel begriffen sind, da neue Anbieter auf den Markt kommen, dass sich außerdem die Kunden in ihrem Verhalten wandeln sowie die Dynamik an den Kapitalmärkten ihren Einfluss ausübt. Da das Angebot sich laufend an neue Marktbedingungen anzupassen hat, kommt es weiterhin zu einer fortlaufenden (Neu)-Positionierung der Marktteilnehmer. Der zukünftige Effekt dieser strategischen Neupositionierung kann sein, dass sich mittelfristig der Markteintritt von klassischen Direktbanken und Online-Brokern angleicht und sich auf lange Sicht sogar die Direktbanken in ihrer Angebotspräsentation den Filialbanken annähern.<sup>125</sup>

### 2.3.1 Geschäftsbezogen

Die Direktbanken schöpfen Wettbewerbsvorteile aus der Natur und dem Charakter ihres Leistungsumfangs, denn sie bieten die Palette ihrer Dienstleistungen in straffem Aufbau nach dem Prinzip „keep it simple“. Damit zielen sie auf eine durch Überschaubarkeit, Transparenz und Standardisierung bestimmte Angebotspalette zu Gunsten der Retail-Kunden, die von deren Kundenbedürfnissen ausgeht. Dazu gehört, dass es zur Minimierung von Fehlallokationen sowohl personeller als auch sachlicher Ressourcen vorstrukturierte Servicegespräche es erlauben, Kunden strukturiert, bedarfsorientiert und zügig zu betreuen.<sup>126</sup> Für den Wertpapierbereich halten sie sogar Produktinnovationen bereit, die der konventi-

---

<sup>124</sup> Vgl. Schöning (2000), S. 59.

<sup>125</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 14.

<sup>126</sup> Vgl. Swoboda (2000), S. 18.

onelle Bankenmarkt bislang nicht führte und die den von den Privatkunden erwarteten Nutzen übersteigen.<sup>127</sup> Online-Broker fokussieren sich auf das Wertpapiergeschäft, kümmern sich also um eine Teilleistung; weitere Dienstleistungen im Wertpapiergeschäft markieren den sukzessiven Ausbau dieser spezialisierten Kernkompetenz. Hinzu kommt, dass Direktbanken komplementäre Allianzen eingehen, was zu einer Ausweitung des Produktangebots führt und damit eine Produktvielfalt hervorbringt, die im Bankenmarkt vorher unbekannt war und dazu institutsunabhängig ist.<sup>128</sup> Die Wettbewerbsvorteile der Direktbanken speisen sich folglich sowohl daraus, dass sich ihr Leistungsangebot durch Innovativität auszeichnet, als auch daraus, dass es komplementär mittels Allianzen ergänzt wird, wodurch die Kunden bankneutral und weitgehend branchenübergreifend vergleichen und nachfolgend Produkte beziehen können.<sup>129</sup>

Die Informations- und Kommunikationstechnologien sind auf Bank- und Kundenseite zunehmend leistungsfähiger geworden, so dass deren Kosten sanken und die Privatkunden zunehmende Akzeptanz signalisierten, wodurch es den Direktbanken gelang, ihre Geschäftstätigkeit schrittweise auszudehnen und einen beträchtlichen Marktanteil bei den Bankdienstleistungen zu erzielen, die man gemeinhin für verteilt erachtet.<sup>130</sup>

Auch die Kostenseite spiegelt einen Wettbewerbsvorteil der Direktbanken, da die Direktbanken ihre Leistungen i. d. R. kostengünstiger als Filialbanken herstellen. Das wiederum liegt daran, dass die unternehmerischen Prozesse in Direktbanken seit ihrer Neugründung auf Produktstraffung, Kostenoptimierung, Kostenorientierung und Qualitätsmanagement visierten und sie sich moderner EDV-Systeme bedienten, um die Beratung zu unterstützen und Transaktionen effektiv durchzuführen.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Reimers-Mortensen (1997), S. 133 f.

<sup>128</sup> Vgl. Burchard (1997), S. 5.

<sup>129</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 28 f.

<sup>130</sup> Vgl. Schöning (2000), S. 60.

<sup>131</sup> Vgl. Schöning (2000), S. 61 f.

Der herausragende Faktor ist dabei die zentrale Organisation, mit deren Hilfe man sich ein kostenintensives Filialnetz ersparen und die Ressourcen effizient einsetzen kann; nimmt man den hohen Automatisierungsgrad von überwiegend direkten Vertriebswegen hinzu, impliziert dies geringe Fixkostenblöcke.<sup>132</sup> Diese Kostenvorteile werden an die Kunden weiter gegeben, denn niedrige Gebühren und attraktive Konditionen werden möglich, während gleichzeitig die Geldanlage besser verfügbar ist.<sup>133</sup> Da der Preis eine immer herausragendere Rolle als Wettbewerbsfaktor spielt, üben Direktbanken einen Druck in Richtung auf Veränderungen hin aus.<sup>134</sup>

Wenn man sich auf technische Vertriebswege konzentriert, wird es möglich, produkt- und vertriebspolitische Vorteile dieser Spezialisierung auszuschöpfen, was sowohl den Vergleich mit traditionellen Filialbanken als auch den mit Filialbanken mit Direct-Banking-Angebot einschließt.<sup>135</sup> Die erwähnten technisch-organisatorischen Vorteile bei der Leistungserstellung, die in Gestalt günstigerer Preise den Kunden zugute kommen können, bereiten den Boden für eine Strategie der Kostenführerschaft, die dadurch zu flankieren ist, dass man preispolitisch differenziert.<sup>136</sup> Kundenumfragen etwa offenbaren ferner, dass auch bestimmte Charakteristika des Service und der Qualität von Direktbanken zu Wettbewerbsvorteilen führen.<sup>137</sup> Der wesentliche Ansatz von Direktbanken besteht dabei darin, dass das an den Preis- und Nutzensvorstellungen der Kunden ausgerichtete Produktangebot sowie als Ergänzung banknahe bzw. bankfremde Service-Leistungen herausgehoben werden<sup>138</sup>, um für die Kunden die Einschränkungen aus den verwendeten Vertriebsformen zu kompensieren und ihnen einen im Vergleich zur Konkurrenz höheren Wert zu vermitteln.<sup>139</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Pischulti (1997), S. 14.

<sup>133</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 29.

<sup>134</sup> Vgl. Wings (1999), 33.

<sup>135</sup> Zur Produkt- und Preispolitik von Direktbanken, vgl. Schiller/Birkenfeld (1999), S. 22.

<sup>136</sup> Vgl. Schiller/Birkenfeld (1999), S. 26.

<sup>137</sup> Vgl. Schiller/Birkenfeld (1999), S. 24; Hafner (1999), S. 51.

<sup>138</sup> Zu Beispielen zu den vielfältigen bankfremden Service-Leistungen im Angebot von Direktbanken, vgl. Vgl. Schiller/Birkenfeld (1999), S. 24 f.

<sup>139</sup> Vgl. Schiller/Birkenfeld (1999), S. 24.

Zusammenfassend lässt sich demnach feststellen, dass der Leistungsumfang der Direktbanken durch Innovation und die Orientierung an Kundenbedürfnissen ausgezeichnet ist; weiterhin bieten Direktbanken erweiterte Zugangszeiten und haben ihre Konditionen attraktiv gestaltet. Daraus resultieren Vorteile im Wettbewerb um Marktanteile im Privatkundengeschäft, ein beträchtlicher Gewinn von Marktanteilen und damit eine neue Verteilungssituation im Bankenmarkt.<sup>140</sup>

### 2.3.2 Kundenbezogen

Direktbanken sprechen vornehmlich Privatkunden als Zielgruppe an und innerhalb dieser Gruppe wiederum hauptsächlich Kunden mit einem geringen Beratungsbedarf. Diejenigen Privatkunden, die vollkommen darauf verzichten, in Filialen betreut zu werden, die technisch adäquat ausgestattet sind und medial vermittelten Kontakt als bequem betrachten und zu günstigen Konditionen ganztägigen Service suchen, formen eine Zielgruppe mit hohem Ertragspotential: Durchschnittliche Direktbank-Kunden sind jünger, besonders gut ausgebildet und beziehen ein recht hohes Einkommen, woraus u. a. höhere Anlagevolumina resultieren.<sup>141</sup>

Dieser Kundenkreis erhebt zunehmend höhere Ansprüche an Serviceleistungen, er pflegt eine kritischere Haltung, da ihm verbesserte technische Möglichkeiten eine bessere und bankübergreifende Information gestatten,<sup>142</sup> was zur gewachsenen Emanzipation gegenüber den Anbietern von Bankdienstleistungen beiträgt.<sup>143</sup> Dazu tritt die parallele Entwicklung, dass die Privatkunden damit unzufrieden sind, wie das traditionelle Vertriebssystem über Filialen operiert und welche Leistungsqualität dort anzutreffen ist. Kunden haben zunehmend die Erwartung, ihre Bankgeschäfte einfach und bequem durchführen zu können. Dies spielt den Direktbanken zu, die sich gerade durch erweiterte Zugangszeiten auszeichnen und deren Zugangswege sowohl direkt als auch orts- und zeitunabhängig verlaufen. Dadurch

---

<sup>140</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 29.

<sup>141</sup> Vgl. Schöning (2000), S. 61

<sup>142</sup> Vgl. Köcher (1998), S. 257.

<sup>143</sup> Vgl. Bullinger/Clauss (1998), S. 955.

wird das Bedürfnis nach bequemen Bedingungen eher erfüllt als durch die begrenzten Öffnungszeiten der Filialbanken, welche zusätzlich noch einen hohen Weg- und Zeitaufwand implizieren, wenn man sie aufzusuchen hat.<sup>144</sup>

Auch das Kundenbedürfnis, eine zügige Bearbeitung und Abwicklung zu erhalten, befriedigen Direktbanken eher, da es zu einer sofortigen bzw. im Anschluss an ein Telefonat stattfindenden, elektronischen Bearbeitung der Kundenaufträge kommt. Ferner tragen der Leistungsumfang und die Konditionsgestaltung zur Kundenakzeptanz der Direktbanken bei, Kunden stellen sich nämlich ein innovatives Angebot mit Transparenz und Überschaubarkeit vor.

Diese Erwartungen werden durch das selektierte Angebot von Direktbanken bedient, denn sie liefern reichhaltige Informationen und versetzen zum ersten Mal in die Lage, Produkte und Konditionen auch teilweise unter hausfremden Produkten zu vergleichen.<sup>145</sup> Die wahrscheinliche Zunahme von Produktvergleichen gerade im Bankbereich hat die Markttransparenz beträchtlich erhöht und dazu geführt, dass die Kunden erheblich sensitiver auf die Gestaltung der Preise und Konditionen reagieren, so dass unzufriedene Bankkunden leichter die Schwelle zu einem Bankwechsel überschreiten.<sup>146</sup>

Dass zunehmend Kunden die Leistungen annehmen, hat entscheidend mit der Gestaltung der Konditionen zu tun. Die Konditionsgestaltung der Filialbanken reflektiert zum einen, dass ihr Vertriebssystem einen hohen Fixkostenblock induziert, zum anderen werden Bündelpreise gesetzt, ohne preislich zwischen Beratung und Transaktionsabwicklung zu differenzieren, da die Beratung als wesentliche Dienstleistung involviert ist.<sup>147</sup> Da sie nur geringe Fixkosten zu tragen haben, sind Direktbanken zum einen in der Lage, die Kunden an Konditionsvorteilen teilhaben zu lassen. Zum anderen geht mit der Entscheidung dafür, dass den Schwerpunkt der Transaktionsdurchführung Kundenaufträge überwiegend ohne

---

<sup>144</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 12 f.

<sup>145</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 13.

<sup>146</sup> Vgl. Bauer/Frey/Ries (1998), S. 3.

<sup>147</sup> Vgl. Slevogt (1996), S. 746.

Beratungsleistung darstellen, einher, die Kundentransaktionen zu berechnen und auf dieser Basis die Preise zu differenzieren.<sup>148</sup>

Insgesamt ist es ein Bündel von Faktoren, das für die hohe Kundenakzeptanz der Direktbanken verantwortlich zeichnet: die Zugangszeiten sind ausgeweitet, man kann Vorgänge bequem und schnell abwickeln; der Leistungsumfang besticht durch Innovation und Schlankheit, es werden attraktive Konditionen gewährt. So erscheint es nicht als Wunder, dass die Privatkunden in der Tendenz ungebrochen zu einem Wechsel zu einer Direktbank bereit sind.<sup>149</sup>

### 2.3.3 Vertriebsbezogen

Klassische Direktbanken suchen in ihrer Strategie, die Kostenführerschaft zu erlangen<sup>150</sup> und stellen dabei ihren Kunden - mit der Produktphilosophie einer Hausbank vergleichbar - standardisierte Produkte aus dem Zahlungsverkehr, dem Anlage- und dem Kreditbereich zur Verfügung, wodurch ihre Orientierung an einem Vollbankangebot deutlich wird. Doch im Unterschied zur Hausbank bieten sie eine durch das Kriterium der Standardisierbarkeit eingeschränkte, ungleich geringere Sortimentstiefe, die nur wenige Produkte aus dem jeweiligen Bereich umfasst. Die Kundenwünsche in Richtung einer verständlichen und überschaubaren Dienstleistungspalette bestimmen, wie der Leistungsumfang auszugestalten ist; in diesem Licht betrachtet kehrt sich die Verkleinerung der Dienstleistungspalette von einem Nach- zu einem Vorteil um. Es bleibt zu erwähnen, dass klassische Direktbanken diesen Leistungen kein Beratungsangebot zur Seite stellen.<sup>151</sup>

Wenn die Direktbanken ihr Produkt- und Leistungsangebot fixieren, impliziert dies eine Segmentierung der Kundengruppen, was wiederum den Kreis ihrer Nachfrager determiniert. Dass man sich bis dato primär auf direkte Absatzwege konzentriert, beschränkt den Vertrieb auf Bankleistungen des Zahlungsverkehrs-

---

<sup>148</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 13.

<sup>149</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 13

<sup>150</sup> Vgl. Porter (1990), S. 65.

<sup>151</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 15.

des Kredit- und Einlagengeschäftes, die größtenteils einer Standardisierung zugänglich sind, so dass die Direktbanken vornehmlich das Segment der Privatkunden als Adressaten haben. Diese Kunden wünschen sich zum einen, Routineleistungen des Zahlungsverkehrs online abzuwickeln, zum anderen fragen sie nicht nur Kredite und Geldanlagen, sondern speziell die Leistungen des Wertpapiergeschäftes nach.<sup>152</sup>

Geht es darum, eine Bankverbindung zu wählen, stehen die Direktbanken für Kunden als attraktives Angebot da, denn sie weisen als Pluspunkte bedeutende Serviceleistungen auf, wie z.B. den bequemen Zugang und die ganztägigen Zugangszeiten; auch ist die Preisgestaltung hoch konkurrenzfähig. Momentan sind die meisten klassischen Direktbanken als Erstbankverbindung aufgestellt, mit ihnen kann also ein umfangreicher Zahlungsverkehr abgewickelt werden und auch die Herausforderung einer flächendeckenden Bargeldversorgung ist gelöst worden.<sup>153</sup>

## 2.4 Die Zukunft der Direktbanken

Das Kundenverhalten wird sich weiterhin rasch wandeln: einerseits steigt das Anspruchsniveau der Bankkunden hinsichtlich Service, Preis und Verfügbarkeit, andererseits wächst die Differenzierung und Inhomogenität ihrer jeweiligen Bedürfnisse. Hieraus resultiert als zentrale Herausforderung, dass die Kommunikation, Servicewahrnehmung und auch die Wahrnehmung der Produktangebote individualisiert zu konzipieren und zu leisten ist und dieses Vorgehen gleichzeitig die Kostenverträglichkeit als Restriktion zu beachten hat. Diesen Ansprüchen kann nur Genüge geleistet werden, wenn das Grundkonzept korrekt erstellt wurde und höchste Flexibilität gegeben ist, damit eine Adaption an veränderte Erwartungen erfolgen kann. Dies erfordert in entscheidendem Maße, die Zukunftstechnologien auf die jeweiligen Zielgruppen passgenau zuzuschneiden.<sup>154</sup>

---

<sup>152</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 19.

<sup>153</sup> Vgl. Pischulti (1995), S. 8.

<sup>154</sup> Vgl. Walter (2000), S. 21.

Es steht zu vermuten, dass der Erfolg der Direktbanken durch die sich wandelnden Kundenpräferenzen zukünftig weiter vorangetrieben wird. Dass ein Institut mehrere Vertriebswege zur Verfügung stellt, spielt der bisherigen Kundenmentalität zu und wird zu großen Teilen die zukünftige Strategie der Direktbanken ausrichten, wobei sich alle Vertriebsaktivitäten am Kundennutzen messen lassen müssen. Weiterhin ist für den Erfolg der Direktbanken verantwortlich, dass diese für Internetkunden hoch profitabel sind.<sup>155</sup>

Zuvörderst die neuen technologischen Möglichkeiten führen zum Zusammenwachsen der Märkte und zur verminderten Bedeutung von Barrieren. Nimmt man die veränderten, liberalisierten politischen Rahmenbedingungen und die Angleichung auch der rechtlichen und regulativen Rahmenbedingungen der Europäischen Union hinzu, offenbaren sich immense Chancen, den Aktionsradius international auszuweiten. Sind die adäquaten technologischen Plattformen erst einmal installiert, können spezielle Angebote ohne große Umschweife in anderen Märkten gemacht werden, ohne dass erst Filialen und Infrastruktur zu erheblichen Investitionen nötigen. Andererseits können sich auch eine Reihe von internationalen Wettbewerbern die Vorteile der veränderten Rahmenbedingungen und der ungeahnten technologischen Freiheiten zunutze machen und ebenfalls ihren Marktanteil zu erobern suchen. Selbstredend entscheidet über den Erfolg, dass der Markteintritt zeitgerecht gewählt wird und das Angebot bestmöglich den jeweiligen Marktgegebenheiten angepasst ist.<sup>156</sup>

## **2.5 Grundlagen der strategischen Informationsversorgung in Banken**

In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung existiert keine einheitliche Definition des Informationsbegriffs, stattdessen findet sich eine verzweigte Vielzahl von Definitionen, die hinsichtlich verschiedener Dimensionen differieren.<sup>157</sup> Die Betriebswirtschaft hebt auf die pragmatischen Aspekte ab: zum einen machen Infor-

---

<sup>155</sup> Vgl. Swoboda (2000), S. 86

<sup>156</sup> Vgl. Walter (2000), S. 23.

<sup>157</sup> Vgl. Mayer (1999), S. 47.

mationen den Bereich der Kenntnisse aus, die zur Durchführung von Handlungen als Vorbereitung dienlich sind,<sup>158</sup> sie entwickeln sich aus einer Rohdatenmasse, indem sie auf ein konkretes (Entscheidungs)problem bezogen werden. Weiterhin liegt der Akzent auf den zu erzielenden, angestrebten Ergebnissen, Information ist also Wissen, das einem spezifischen Zweck dient, auf diesen ausgerichtet ist.<sup>159</sup> Wissen wird dabei beschrieben als die „Vorstellungsinhalte, [...] die [...] Überzeugungen über die Wahrheit von Feststellungen (Aussagen, Sätzen, Behauptungen) zum Inhalt haben. Ihre Grundlage sind einmal Tatsachen, die sich durch die Mittel der Wahrnehmung ergeben, und zum anderen die Ergebnisse der Anwendung von bekannten Regeln des Schließens aus solchen Tatsachen.“<sup>160</sup> Szyperski differenziert zwischen zwei prinzipiellen Kategorien von Informationen,<sup>161</sup> den präskriptiven und den deskriptiven Informationen:

**Präskriptive Informationen** resultieren aus Auswahl- und Entscheidungsprozessen, die die Unternehmensführung initiiert bzw. durchgeführt hat.<sup>162</sup> Es handelt sich dabei essentiell um Anweisungen, die als primäre Stufe der Koordination eine Einwirkung von der Unternehmensführung auf die ausführenden Ebenen darstellen.<sup>163</sup> Um diese im Führungssystem zu erstellen, bedarf es in Form der Prognose- und Entscheidungsmodelle einer Basis, mit dem Schwerpunkt im Subsystem Planung.<sup>164</sup>

**Deskriptive Informationen** bestehen dagegen aus beschreibenden und feststellenden Aussagen über die Menge an relevanten Ereignissen, Situationen und Sachverhalten, die in einem Unternehmen zu konstatieren sind.<sup>165</sup>

---

<sup>158</sup> Vgl. Wittmann (1959), S.14.

<sup>159</sup> Vgl. Wittmann (1959), S. 14; Berthel (1975), Sp. 1866 ff.; Garbe (1975), Sp. 1874; Picot (1990), S. 6 ff.; Horváth (2006), S. 318; Küpper (2005), S. 127; Schweitzer (1997).

<sup>160</sup> Vgl. Wittmann (1979), Sp. 2264.

<sup>161</sup> Vgl. Szyperski (1975), Sp. 1901, Horváth (2006), S. 317.

<sup>162</sup> Vgl. Szyperski (1975), Sp. 1901; Weber (1995c), S. 569.

<sup>163</sup> Vgl. Pfohl (1981), S. 25; Weber (1995c), S. 569; Küpper (2005), S. 127.

<sup>164</sup> Vgl. Szyperski (1981), Sp. 1427; Pfohl (1981), S. 25; Horváth (2006), S. 392.

<sup>165</sup> Vgl. Szyperski (1981), Sp. 1426; Weber (1995c), S. 569.

Das Informationssystem ist ein geordnetes Beziehungsgefüge aus Informationselementen zur Koordination unterschiedlicher hierarchischer Informationsbedürfnisse. Auf den verfolgten Grundzweck einer effektiven und effizienten Steuerung operativer Ebenen aufbauend, ist es statthaft, im Informationssystem lediglich die Kategorie der deskriptiven Informationen aufzunehmen, während es der Unternehmensführung zukommt, präskriptive Informationen durch eigenständige Informationsverarbeitungsprozesse zu generieren, die deshalb außerhalb des traditionellen Informationssystems stehen.<sup>166</sup>

„Informationssysteme im engeren Sinne liefern keine Anweisungen oder Präskriptionen, sondern dienen dem jeweiligen Entscheidungsträger mit deskriptiven Aussagen.“<sup>167</sup> Deskriptive Informationen unterteilen sich nach protokollarischen und aufbereiteten Informationen.<sup>168</sup> Die protokollarischen Informationen erfüllen hierbei die elementare Funktion, den Ist-Zustand abzubilden. Während das Informationssystem faktische vergangene bzw. gegenwärtige Sachverhalte repräsentiert, sind Informationen über zukünftige Aspekte und Momente nur eingeschränkt lieferbar. An diesem Defizit setzen aufbereitete Informationen an, wobei protokollarische Informationen verdichtet, modifiziert und umgeformt werden.<sup>169</sup>

Einerseits erhalten Informationen den Status eines eigenständigen Produktionsfaktors neben den klassischen Produktionsfaktoren,<sup>170</sup> andererseits sind gegenüber den anderen Produktionsfaktoren etliche Abgrenzungspunkte festzuhalten:<sup>171</sup>

- Informationen sind ein immaterielles Gut, so dass es auch bei mehrfacher Nutzung zu keinem (materiellen) Verbrauch kommt. Doch auch Informationen

---

<sup>166</sup> Vgl. Szyperski (1975), Sp. 1901; Horváth (2006), S. 392.

<sup>167</sup> Vgl. Szyperski (1975), Sp. 1901.

<sup>168</sup> Vgl. Szyperski (1981), Sp. 1426 f.

<sup>169</sup> Vgl. Szyperski (1981), Sp. 1427.

<sup>170</sup> Vgl. Picot/Franck (1988a), S. 544 f.

<sup>171</sup> Vgl. Picot/Franck (1988a), S. 545.

sind der Zeit unterworfen, können also veralten und dadurch nicht mehr zweckadäquat einsetzbar sein.<sup>172</sup>

- Informationen sind kein freies Gut, besitzen aber gewöhnlich keinen Marktpreis. Die durch sie induzierten Kosten können jedoch über den Aufwand ermittelt werden, den ihre Analyse, Beschaffung, Aufbereitung und Übermittlung verursacht.
- Informationen können dem Informationsträger nutzbar sein; Picot etwa macht den Mehrwert durch Information in deren angemessener Aufbereitung und Kommunikation aus.<sup>173</sup>

Arbeitsteilige Systeme wie die Unternehmen, in denen der ursprüngliche Informationsbedarf, die Informationsentstehung, die Informationsspeicherung und die Informationsverwendung räumlich getrennt sind, machen einen Austausch der Informationen erforderlich;<sup>174</sup> Kommunikation sorgt für diesen Austausch von Informationen:<sup>175</sup> „Als Kommunikation bezeichnet man die Übertragung von Informationen zwischen zwei Stellen, Sender und Empfänger, wodurch diese gemeinsam der Informationen teilhaftig werden.“<sup>176</sup> Die Information bedarf folglich des ergänzenden Moments der Kommunikation,<sup>177</sup> was die beiden als untrennbar miteinander verbunden interpretieren lässt.<sup>178</sup>

### **2.5.1 Probleme der strategischen Informationsversorgung und der Informationssystemen**

Mit dem zunehmend dynamischen und verschärften Wettbewerb im Direktbankmarkt wächst entsprechend der Informationsbedarf der Unternehmensführung,

---

<sup>172</sup> Vgl. Picot (1997), S. 56.

<sup>173</sup> Vgl. Picot (1997), S. 51.

<sup>174</sup> Vgl. Picot/Reichwald (1991), S. 251.

<sup>175</sup> Vgl. Frese (1995), S. 105.

<sup>176</sup> Vgl. Erichson/Hammann (1997), S. 242.

<sup>177</sup> Vgl. Heinrich (1999), S. 7.

<sup>178</sup> Vgl. Zahn (1997), S. 301; Nater (1977), S. 27.

womit Horváth zufolge vier Grundprobleme der Informationsversorgung einhergehen, nämlich das Mengen-, Qualitäts-, Zeit- und Kommunikationsproblem:<sup>179</sup>

- Das **Mengenproblem** zielt auf das Verhältnis von angebotener und erforderlicher bzw. verarbeitbarer Informationsmenge. Kommt es dabei zu einem quantitativen Überangebot von Informationen, spricht man auch von einem „Information overload“<sup>180</sup>.
- Das **Qualitätsproblem** betrifft die Relevanz der Informationen, wobei in diesem Kontext tendenziell ein „Information underload“ zu verzeichnen ist.<sup>181</sup> Das Missverhältnis von Quantität und Qualität kann man prägnant als „Informationsarmut im Informationsüberfluss“<sup>182</sup> bezeichnen.
- Das **Zeitproblem** steht in Zusammenhang mit dynamisierten Märkten, die die Dauer der Steuerungszyklen notwendigerweise verkürzen, was wiederum den Bedarf nach immer aktuelleren Informationen bedingt.<sup>183</sup>
- Das **Kommunikationsproblem** thematisiert den Umstand, dass der Ort, an dem Informationen anfallen, von dem Verwendungsort differiert, die Informationen also innerhalb einer Organisation kommuniziert werden müssen. Daraus ergeben sich wesentliche Aufgaben für das Informationssystem: Das Management benötigt und erwartet eine zweckmäßige Selektion,<sup>184</sup> Aufbereitung und Präsentation der komplexen Informationen, die Informationsversorgung hat also die normativen Kriterien zu erfüllen, bedarfsgerecht, funktions- und zieladäquat zu sein.<sup>185</sup>

---

<sup>179</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320.

<sup>180</sup> Vgl. Picot (1997), S. 49; Nater (1977), S. 36; Al-Ani (2000), S. 54.

<sup>181</sup> Vgl. Nater (1977), S. 36.

<sup>182</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320; Brown (1997), S. 18.

<sup>183</sup> Weber charakterisiert dieses Phänomen treffend: „Ständige Änderungen der Unternehmensumwelt bedingen ständige Änderungen der Bezugsgrößen.“ Vgl. Weber (1996), S. 198.

<sup>184</sup> Vgl. Weber (1996), S. 201.

<sup>185</sup> Vgl. Nater (1977), S. 37.

Damit Informationssysteme die Informationen dem Informationsbedarf gemäß bereitstellen können, ist eine Sequenz von Informationsaufgaben zu erfüllen,<sup>186</sup> die sich aus der Aufnahme bzw. Beschaffung von Informationen, der Verarbeitung, der Abgabe bzw. Übermittlung sowie der Speicherung von Informationen zusammensetzen.<sup>187</sup>

Ähnlich wie die Prozeduren in den materiellen Transformationsprozessen des Ausführungssystems lässt sich auch ein Informationsprozess als eine Sequenz von Informationsaufgaben charakterisieren, die einer chronologischen, sachlogischen Ordnung unterliegen.<sup>188</sup> Die initiale Phase der Informationsaufnahme umfasst die Informationsaufnahme aus dem Leistungssystem sowie aus der Unternehmensumwelt durch Messung und Erfassung. Hieran schließt sich die Phase der Informationsverarbeitung an, in der die Informationen aufgaben- und adressatengerecht manipuliert werden, primär unter dem Blickwinkel der Umformung. Hierbei produzieren die sog. Routinetransformationen<sup>189</sup> keine neuen Informationen,<sup>190</sup> denn sie sind tautologisch, da ihr Inhalt in den schon bekannten Informationen implizit enthalten ist, die Transformation somit weniger innovativ als ableitend operiert.<sup>191</sup>

Der Prozess wird von der Aufgabe der Informationsabgabe abgeschlossen, in der die Informationen beim Verwender bereitgestellt werden bzw. ihm verfügbar gemacht werden. In dieser Phase kommt es wesentlich darauf an, die Informationen angemessen aufzubereiten, z.B. in Form einer anwendergerechten graphischen Aufbereitung von Zahleninformationen (siehe Abb. 5).

Die bereits dargestellten Phasen werden von der Informationsspeicherung begleitet, die als zeitliche Überbrückung zwischen den anderen Phasen fungiert.

---

<sup>186</sup> Vgl. Szyperski (1981), Sp. 1426.

<sup>187</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 332 ff.; Bode (1993), S. 98 f.; Nater (1977), S. 37.

<sup>188</sup> Vgl. Bode (1993), S. 98 ff.; Nater (1977), S. 56 ff.

<sup>189</sup> Zur Abgrenzung von Routinetransformationen und innovativen Transformationen, vgl. Bode (1993), S. 104 ff.

<sup>190</sup> Vgl. Bode (1993), S. 106 ff.

<sup>191</sup> Vgl. Bode (1993), S. 106 f.; Nater (1977), S. 49.

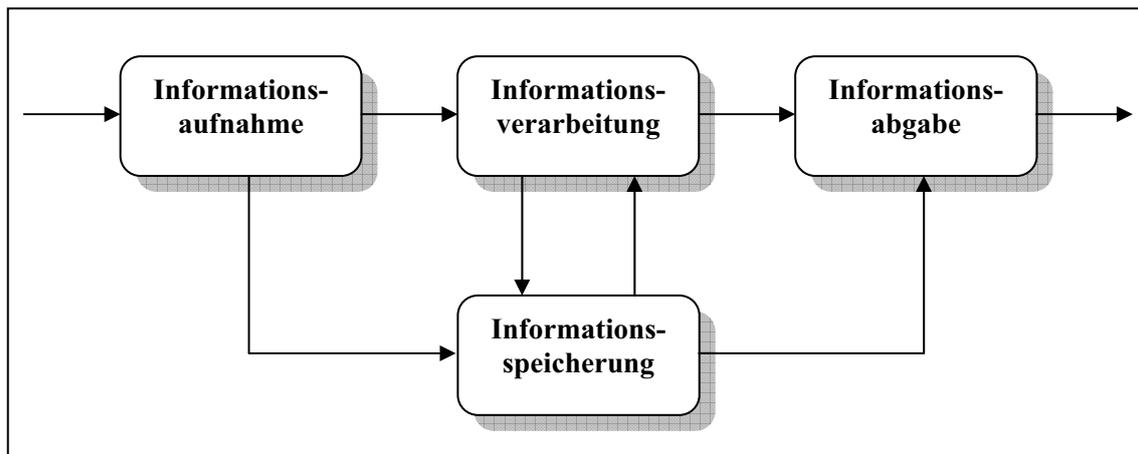


Abb. 5: Struktur des Informationsprozesses.<sup>192</sup>

### 2.5.2 Informationsbedarf der Führungsfunktion Steuerung

Das Primärziel der Führungsfunktion ist es, die übergeordneten Pläne in den Transformationsprozess leitend umzusetzen. Dafür bestehen zwei wesentliche Voraussetzungen: zum einen das Vorliegen tatsächlicher oder potentieller Zielverfahren, zum anderen die Kenntnis dieser Sachverhalte seitens des Führungssystems, was bedeutet, dass die steuernden Instanzen darüber informiert sein sollten, inwieweit die durchgeführten Maßnahmen realisiert sind. Dafür sind Informationen über Art, Struktur und Wirkungen des Transformationsprozesses unumgänglich,<sup>193</sup> die folglich den Status einer zentralen Ressource der Führung einnehmen.<sup>194</sup> Das folgt natürlich daraus, dass Steuerung im Kern ein informationsverarbeitender Prozess ist,<sup>195</sup> der auf den Transformationsprozess als zu steuernden Gegenstand fokussiert ist und Information als effektives Instrument einzusetzen hat.<sup>196</sup> Ein derartig zielgerechtes Informationssystem zu konzipieren und damit das Führungssystem mit Informationen auszustatten, obliegt wesentlich dem Controlling.

---

<sup>192</sup> Vgl. Nater (1977), S. 57.

<sup>193</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 39.

<sup>194</sup> Vgl. Szyperski (1975), Sp. 1901.

<sup>195</sup> Vgl. Schweitzer (1997), S. 26.

<sup>196</sup> Vgl. Nater (1977), S. 34.

Es hat sich durchgesetzt, die klassischen betriebswirtschaftlichen Produktionsfaktoren um den vierten dispositiven Faktor "Information" zu erweitern.<sup>197</sup> Information stellt ökonomisch eine "immaterielle, aber keineswegs kostenlose Ressource"<sup>198</sup> dar, die ihren spezifischen Status als vierter Produktionsfaktor dadurch erhält, dass sie unabdingbar ist, um die anderen Produktionsfaktoren im Leistungserstellungsprozess zielorientiert zu kombinieren. Auch im Kontext der Direktbanken kommt dem Informationssystem die prinzipielle Aufgabenstellung zu, entsprechend dem Bedarf bzw. den Anforderungen diejenigen Informationen zur Verfügung zu stellen, die für die Steuerung einer Direktbank unerlässlich sind. Der Informationsbedarf der Führungsfunktion determiniert also die Komponenten für das Informationssystem, dem es zufällt, Steuerung an funktionsbezogenem und zeitabhängigem Wissen zu gewährleisten, das einer rationalen Entscheidungsfindung der Unternehmensführung förderlich ist.

### **Betriebliche Informationsteilmengen**

Da das Unternehmensumfeld zunehmend dynamisiert wird, stellen sich an das Unternehmen neue Anforderungen und Aufgaben, zu deren Erfüllung das Informationsmanagement involviert wird. Die dabei an das Unternehmen gerichteten Anforderungen verlangen flexible Anpassungen und die essentielle Fähigkeit, zeitgerecht veränderungsrelevante Informationen zu sammeln und diese zielgerecht zu verwerten. Liegen entscheidungsrelevante Informationen vor, vermag das Unternehmen flexibel und schnell zu handeln.<sup>199</sup> Die Gesamtheit der zur Erfüllung betrieblicher Aufgaben benötigten Informationen konstituiert den so genannten Informationsraum, den man wiederum in verschiedene betriebliche Informationsteilmengen unterteilen kann. Dabei erweisen sich folgende Informationsteilmengen als relevant, wenn es daran geht, den Informationsbedarf zu analysieren und modellhaft Vorschläge für Vorgehen und Verfahrensweisen zu präsentieren:

---

<sup>197</sup> Vgl. Zimmermann (1972), Picot (1990)

<sup>198</sup> Vgl. Witte (1972), S. 64.

<sup>199</sup> Vgl. Fank (2001), S. 1318.

„Der **Informationsbedarf** wird definiert als die Art, Menge und Qualität der Informationen, die eine Person zur Erfüllung ihrer Aufgaben in einer bestimmten Zeit benötigt. Er ist in vielen Fällen nur vage bestimmbar und hängt vor allem von der zugrunde liegenden Aufgabenstellung, den angestrebten Zielen und den psychologischen Eigenschaften des Entscheidungsträgers ab.“<sup>200</sup> Besonders zu beachten ist, dass man hinsichtlich des Informationsbedarfs eine objektive Perspektive ( die Aufgabenstellung, die es zu bewältigen und zu lösen gilt ), aber auch eine subjektive Perspektive ( das Subjekt, das mit dieser Aufgabenstellung betraut ist ) einnehmen kann. Folgerichtig wird von objektivem und subjektivem Informationsbedarf gesprochen.<sup>201</sup>

Der **objektive Informationsbedarf** bezeichnet dabei die Menge an Informationen, die von der inhaltlichen Struktur einer Aufgabe gleichsam vorgegeben wird, da sie sich aus dem unmittelbaren sachlichen Bezug zu dieser ergibt.<sup>202</sup>

Als den **subjektiven Informationsbedarf** bezeichnet man dagegen die Menge an Informationen, die eine Person (ein Bedarfsträger) zu benötigen meint, um eine Aufgabe zu bewältigen.<sup>203</sup> Der subjektive Informationsbedarf basiert folglich auf einer Aufgabe-Person-Beziehung, was bedeutet, dass zu der zugrunde liegenden Problemstellung subjektive Komponenten wie die Werthaltung, Präferenzen und Fähigkeiten des Individuums treten.<sup>204</sup> Weiterhin ist zu bedenken, dass auch der vermeintlich objektive Informationsbedarf nie gänzlich ohne subjektive Beteiligung zu ermitteln ist.<sup>205</sup>

Der erwähnte subjektive Informationsbedarf wird normalerweise von Entscheidungsträgern/innen nicht vollständig geäußert,<sup>206</sup> die **Informationsnachfrage als**

---

<sup>200</sup> Vgl. Picot et al. (1996), S. 106.

<sup>201</sup> Vgl. Szyperski (1980), Sp. 905; Grabe (1975), Sp. 1875.

<sup>202</sup> Vgl. Szyperski (1980), Sp. 904; Grabe (1975), Sp. 1875.

<sup>203</sup> Vgl. Szyperski (1980), Sp. 904 ff.; Grabe (1975), Sp. 1875 ff.

<sup>204</sup> Vgl. Greschner/Zahn (1992), S. 17.

<sup>205</sup> Vgl. Picot/Franck (1988b)

<sup>206</sup> Vgl. Mayer (1999), S. 165.

konkret nachgefragte Informationsmenge umfasst daher nur eine Teilmenge des eigentlichen subjektiven Informationsbedarfs.<sup>207</sup> Dem gegenüber lässt sich jedoch einwenden, dass in Unternehmen Nachfrage nach Informationen herrscht, obwohl dem Nachfrager selbst bewusst ist, dass diese in keinem Zusammenhang mit seiner Tätigkeit stehen (Pseudoversorgung). Als eine mögliche Erklärung bietet sich an, die Verwendung von Information als Machtmittel zu betrachten. Weiterhin mag mangelnde Selektion zu einer Art Sammeltrieb führen, der sich in einem Sammel-, ja Hortverhalten von Entscheidungsträgern äußert, wenn ein vager Verdacht auf Relevanz existiert.<sup>208</sup>

Das **Informationsangebot** lässt sich definieren als die Gesamtheit der Informationen, die einem Nachfrager zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort zur Verfügung stehen,<sup>209</sup> und es speist sich sowohl aus betriebsinternen als auch externen Quellen.

Die jeweilige Informationsnachfrage und das jeweilige Informationsangebot treffen in einer Schnittmenge, der **Informationsversorgung** zusammen.<sup>210</sup> Diese Informationsversorgung im Unternehmen zu optimieren, zu gewährleisten und sicherzustellen, kommt als zentraler Aufgabe dem Informationsmanagement zu.

Mit Begriff und Konzept des **Informationsstands** sucht man keine statische, sondern eine zeitpunktbezogene Bestandgröße zu erfassen. Subjektiver und objektiver Informationsbedarf auf der einen Seite sowie das verfügbare Informationsangebot auf der anderen Seite stehen sich gegenüber; der tatsächliche Informationsstand ergibt sich aus der Schnittmenge der beiden, misst also, inwieweit die beiden zur Deckung gebracht wurden.<sup>211</sup> Das Ziel der Informationsbedarfsdeckung stellt das

---

<sup>207</sup> Vgl. Picot et al. (1996), S. 106.

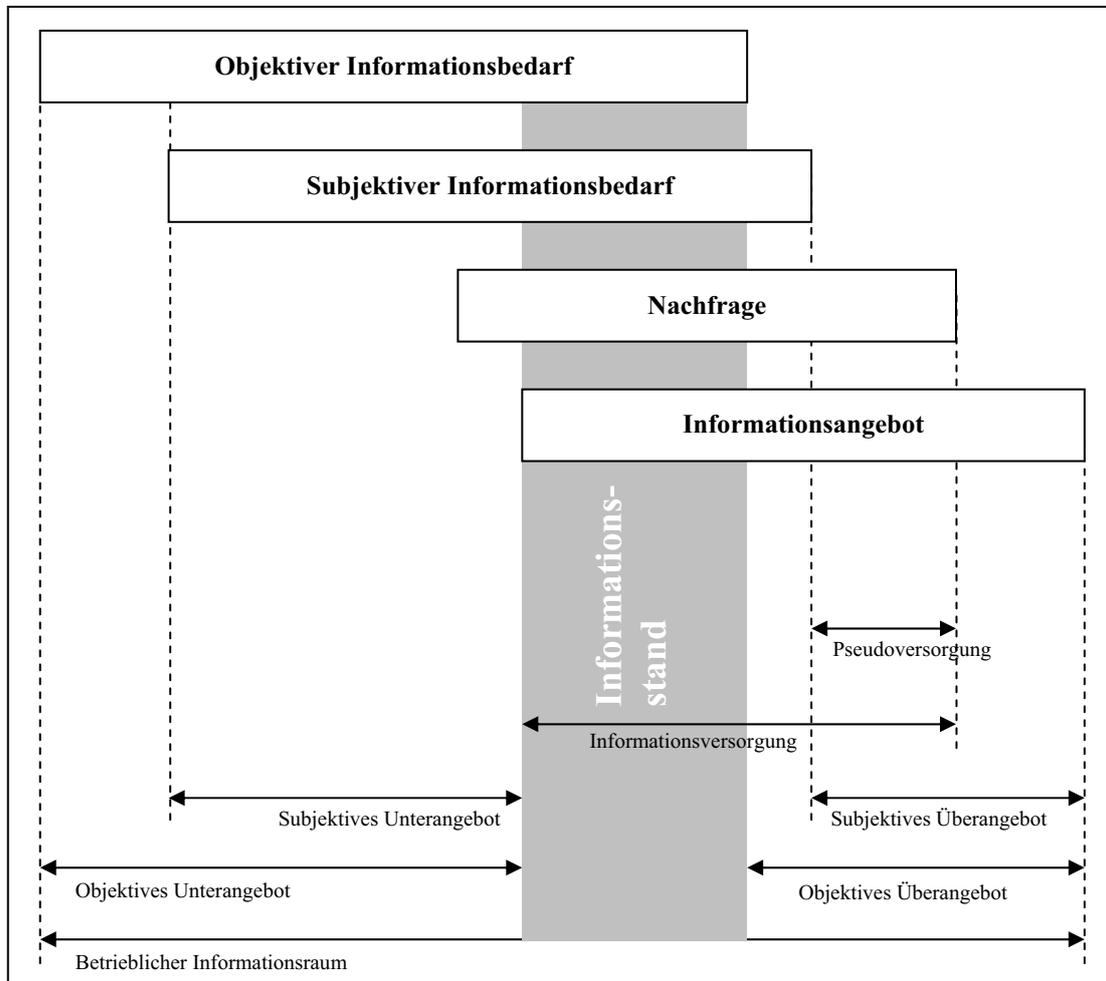
<sup>208</sup> Vgl. Schneider (1990), S. 226.

<sup>209</sup> Vgl. Mayer (1999), S. 166.

<sup>210</sup> Vgl. Fank (2001), S. 31 f.

<sup>211</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 317.

sog. informationelle Gleichgewicht dar, das bei einer (vollständigen) Deckung von Informationsbedarf und Informationsangebot realisiert ist<sup>212</sup> (siehe Abb. 5).



**Abb. 6: Betriebliche Informationsteilmengen.**<sup>213</sup>

Die Abbildung 6 illustriert Zusammenhänge zwischen den oben erläuterten Begriffen bzw. Größen des objektiven Informationsbedarfs, subjektiven Informationsbedarfs, der Informationsnachfrage, des Informationsangebots und der Informationsversorgung. Weiterhin wird auf den Informationsstand und die normativ unbefriedigende Ungleichgewichtssituationen des subjektiven Informationsunter-

<sup>212</sup> Vgl. Szyperski (1980)

<sup>213</sup> Vgl. Strauch (2002), S. 70.

und -überangebots, des objektiven Informationsunterangebots und –überangebots eingegangen und die Thematik der Pseudoversorgung aufgeführt.

Szyperski zufolge ist bei der Feststellung, ob ein Informationsangebot als adäquat zu beurteilen ist, von dem auf die Aufgabe und Problemstellung hin ausgerichteten objektiven Informationsbedarf auszugehen, wobei die angemessene Versorgung mit Informationen die Diskrepanz zum subjektiven Informationsbedarf sukzessiv vermindert.<sup>214</sup> Es geht also um ein Informationsangebot, das sich um den Kern des objektiven Informationsbedarfs gruppiert, der nach individueller Maßgabe durch zusätzliche individuelle Angebote ergänzt wird.<sup>215</sup> Dies wirkt insofern als geeignet, weil sich einerseits optimale Lösungswege dadurch bahnen können, dass ein objektiver Informationsbedarf gedeckt wird und andererseits die Kluft zwischen subjektivem und objektivem Informationsbedarf geschlossen respektive vermindert wird. Eine Informationsversorgung, die gleichfalls darauf abzielt, den subjektiven Informationsbedarf zu befriedigen, der den objektiven Informationsbedarf übersteigt, trägt nicht nur zu individuellen Problemlösungsprozessen bei, sondern verhindert ineffiziente Aktivitäten individueller Informationssuche und -beschaffung.<sup>216</sup>

### **Typisierung des Informationsbedarfs der Steuerung**

Aus dem Vorhergehenden folgt, dass es die normative Vorgabe für die effiziente und effektive Steuerung ist, die Informationsversorgung möglichst nahe an das Informationsgleichgewicht zwischen Informationsbedarf und Informationsangebot heranzuführen.<sup>217</sup> Im Kontext der Unternehmensführung einer Direktbank bedeutet das, dass neben finanzwirtschaftlichen Daten wie den Erträgen, Kosten und Risikokennzahlen auch Informationen relevant, gar essentiell sind, die sich auf marktorientierte und das Erfolgspotenzial beeinflussende Innovationen beziehen.

---

<sup>214</sup> Vgl. Szyperski (1980), Sp. 905.

<sup>215</sup> Vgl. Gemünden (1993), S. Sp. 1727 f.

<sup>216</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 45.

<sup>217</sup> Vgl. Witte (1975), Sp. 1920.

Diese letztgenannten Informationen stecken das Terrain für nach geordnete Führungsebenen ab, wenn alle weiteren finanzwirtschaftlichen Entscheidungen anstehen.<sup>218</sup>

Hinzuweisen ist darauf, dass Informationen einen „Doppelcharakter“ besitzen: sie fungieren sowohl als Input als auch machen sie einen bedeutsamen Output dispositiver Entscheidungsprozesse aus.<sup>219</sup> Die Prozesse, die es zu steuern gilt, stellen den zentralen Gegenstand der Information dar, denn über sie sind die relevanten und angemessenen Informationen zu beschaffen und sie determinieren den entsprechenden Informationsbedarf. Der jeweilige Informationsbedarf ist dabei nicht einheitlich, sondern hängt von der Führungsebene ab und ist entsprechend differenziert nach zeitlicher Reichweite und ökonomischer Bedeutung zu ermitteln. Die **operative Ebene** der Steuerung hat es primär mit Informationen zu tun, die die Stufen und Stadien der Wert schöpfenden Primärprozesse und der begleitenden Administrationsprozesse spezifizieren; ihre zeitliche Reichweite ist eher kurz und ihre ökonomische Bedeutung eher gering. Dies ändert sich graduell auf der **taktischen Ebene**, wo Informationen verlangt werden, die Prozesse betreffen, deren zeitlicher Radius sich erweitert und die ökonomisch zunehmend von Belang sind. Als Beispiele sind hier etwa die zukunftsgerichteten, Potential bildenden Infrastrukturprozesse sowie Prozesse im Kontext von Innovationen zu nennen. Dem gegenüber markiert **die strategische Führungsebene** das Ende dieser Linie, denn sie ist speziell fokussiert auf Informationen über auf den Markt hin orientierte, das Erfolgspotential beeinflussende Prozesse.<sup>220</sup>

In der Funktionshierarchie sind die jeweiligen Prozesse bzw. Steuerungsaufgaben einer bestimmten Führungsebene als Bestandteile übergeordneter Gesamtaufgaben zu lokalisieren, auf die hin gerichtet sie ja durchgeführt und bewältigt werden. Der Stellenwert der Informationen über die Steuerungsobjekte der jeweils untergeordneten Ebenen ist offensichtlich, da Art und Ausmaß der Resultate der Realisierung der untergeordneten Maßnahmen partiell erlauben, deren Durch-

---

<sup>218</sup> Vgl. Mayer (1999), S. 56.

<sup>219</sup> Vgl. Bode (1993), S. 95.

<sup>220</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 45.

schlag auf die Realisierungsergebnisse der übergeordneten Maßnahmen im Voraus zu beurteilen. Betrachtet man etwa die Durchführungskontrolle als einen Part der strategischen Kontrolle,<sup>221</sup> signalisieren Informationen über Prozesse auf der untergeordneten Ebene den tatsächlichen Implementierungsgrad der intendierten Strategie und deren Wünschbarkeit bzw. die Notwendigkeit von Modifikationen.<sup>222</sup>

Verfolgt man das Ziel, den sachlichen Informationsbedarf zu decken und ein informationelles Gleichgewicht zu erlangen, gilt es, Informationen angemessen zu verdichten. Hierfür spielen Kennzahlen eine wesentliche Rolle,<sup>223</sup> die die Komplexität unternehmerischer Prozesse in messbaren Zahlen verdichten.<sup>224</sup> Aichele definiert Kennzahlen als „Verhältniszahlen mit betriebswirtschaftlich relevanter Aussage“<sup>225</sup> über unternehmerische Fakten, Prozesse, Entwicklungstendenzen, Ziele und Ergebnisse. Qualitativ sind an diese Kennzahlen folgende normative Anforderungen zu richten, wenn das Informationsangebot erstellt wird, als wesentliche Merkmale werden hierbei **Zielbezug**, **Genauigkeit**, **Aktualität**, **Häufigkeit**, **Verdichtungsgrad**, **Wichtigkeit**, **Flexibilität** und **Wirtschaftlichkeit** unterschieden.<sup>226</sup>

### (1) Zielbezug

Die messbaren Kennzahlen resultieren aus dem strategischen Zielsystem einer Direktbank, sie bilden ein numerisches Konzentrat der angestrebten Ziele, die die Art und die Natur der benötigten Informationen vorgeben.<sup>227</sup> Die Menge der Kennzahlen unterteilt sich in die finanzwirtschaftlichen Kennzahlen und die nicht

---

<sup>221</sup> Zum Begriff und zu den Aufgaben der strategischen Kontrolle vgl. Schreyögg/Steinmann (1985), S. 391 ff.; zur Durchführungskontrolle im Rahmen der strategischen Kontrolle, vgl. Schreyögg/Steinmann (1985), S. 402 ff.

<sup>222</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 45.

<sup>223</sup> Vgl. Aichele (1997), S. 72.

<sup>224</sup> Vgl. Ossola-Haring (1999), S. 15.

<sup>225</sup> Vgl. Aichele (1997), S. 73

<sup>226</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320 ff.; Küpper (2005), S. 156 ff.; Trank (1993), S. 8.

<sup>227</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 46.

finanziellen Kennzahlen, die kundtun, in welcher Qualität die Leistung in wesentlichen Bereichen in Direktbanken erbracht wurde. Damit indizieren gerade die non monetären Maßgrößen direkt und ausdrücklich Ort und Charakter des Korrekturbedarfs, wenn es gilt, Abweichungen von der Zielvorgabe durch die Unternehmensführung zu reduzieren bzw. zu neutralisieren.<sup>228</sup> Diese Größen erweisen sich daher als notwendiger, kaum verzichtbarer Bestandteil bei der Deckung des Informationsbedarfs der Steuerung.<sup>229</sup>

## (2) Genauigkeit

Es ist evident, dass die aus den Zieldimensionen resultierenden Kennzahlen des Informationsbedarfs einen Mindeststandard an Genauigkeit erfüllen müssen. Nach Tank gilt es, in diesem Zusammenhang zwischen quantitativen und qualitativen Informationen zu unterscheiden.<sup>230</sup> Prinzipiell sind quantitative Informationen<sup>231</sup> gegenüber qualitativen Informationen<sup>232</sup> genauer, quantitative Informationen sind nämlich kardinal messbar, basierend auf Intervall- bzw. Verhältniszahlen.<sup>233</sup> Die Verhältnisskala ist hier praktisch und funktional, da solchermaßen skalierte Informationen erlauben, sämtliche elementare Rechenoperationen durchzuführen. Hingegen sind qualitative Informationen dadurch charakterisiert, dass sie ordinal oder nominal skaliert werden.

Fügt man die vorgenannten Stränge der Darstellung zusammen, ergibt sich, dass der Bedarf an qualitativen Informationen von der Hierarchieebene abhängt und zwar zunimmt, wenn die Entscheidungsebene einer Organisation ansteigt. Handelt es sich auf operativer Ebene bei exakten Informationen noch um physische Informationen und sind insbesondere Informationen über Quantitäten und Zeiten erfor-

---

<sup>228</sup> Vgl. Eccles (1991), S. 131.

<sup>229</sup> Vgl. Johnson/Kaplan (1987), S. 256 ff.; Eccles (1991), S. 131.

<sup>230</sup> Vgl. Tank (1993), S. 8 ff.

<sup>231</sup> Unter qualitativen Informationen können insbesondere finanzwirtschaftliche Daten wie Erträge und Kosten subsumiert werden.

<sup>232</sup> Zu den qualitativen Informationen zählen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterloyalität, vgl. Eccles (1991), S. 133.

<sup>233</sup> Vgl. Schneeweiß (1991), S. 40 ff.

derlich, hat die strategische Ebene im Unterschied dazu Informationen über Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit im Visier.

### **(3) Aktualität**

Das Merkmal der Aktualität verfeinert und unterscheidet den Informationsbedarf darauf hin, wie sich die zeitliche Differenz zwischen seiner Entstehung und Ermittlung bzw. der schließlichen Informationsversorgung gestaltet.<sup>234</sup> Die für Umsteuerungsmaßnahmen zur Verfügung stehende Reaktionszeit korreliert positiv mit den Anforderungen des Informationsbedarfs an die Aktualität.<sup>235</sup> Dabei ist als Restriktion wiederum zu berücksichtigen, dass die Kosten, die für die Informationsbeschaffung anfallen, positiv korreliert sind mit der gewünschten Aktualität.<sup>236</sup> Weiterhin ist offensichtlich, dass auf operativer Ebene die Steuerungsobjekte bzw. Informationsgegenstände in ihrer zeitlichen Wirkung kürzer ausgreifen als auf den übergeordneten Ebenen, was im Lichte des oben Genannten bedeutet, dass größere Aktualität gefordert ist. Nach Horváth tritt als Determinante hinzu, dass der Anspruch, den man an die Aktualität der gewünschten Information richtet, abhängig mit dem Planungs- und Führungszyklus einer Bank einhergeht.<sup>237</sup>

### **(4) Häufigkeit**

Für die Konzeption von Informationssystemen gibt den Ausschlag, auf welche Kategorien von Information wie häufig zugegriffen werden muss. Wird eine Kategorie häufiger benötigt, wird es zunehmend ökonomisch sinnvoll, diese durch Informationssysteme formalisiert bereitzustellen.

Der Aktualität vergleichbar, sind die Führungsebene und die damit assoziierten Gegenstände der Information die zentrale Determinante für die Periodizität des Informationsbedarfs. Die operative Führungsebene mit ihrem Bedarf an zahlrei-

---

<sup>234</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 158 f.

<sup>235</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320.

<sup>236</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 333 f.

<sup>237</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 334.

chen kurzlebigen Steuerungsinformationen meldet einen fortlaufenden, durchgängigen Informationsbedarf an.<sup>238</sup> Strategische Variable sind dagegen keinen täglichen, kurzfristigen Änderungen unterworfen, woraus auf der strategischen Ebene der Unternehmensführung ein tendenziell periodischer Informationsbedarf folgt.

### **(5) Verdichtungsgrad**

Der effektive Umgang mit der real existierenden, oftmals überbordenden und kaum handhabbaren Informationsmenge bedarf der wirksamen Technik der Informationsverdichtung. Unter Verdichtung versteht man, dass zwei oder mehr Informationen des gleichen Typs zusammengefasst werden,<sup>239</sup> wobei solche Verdichtungen auf Grund etlicher Merkmale durchgeführt werden können, zu denen etwa die Zeit, organisatorische Strukturen, regionale Einteilung, Produktgruppen und Kundengruppen zählen. Prinzipiell gilt, dass ein Anstieg in der Ebene der Führungshierarchie von einem Zuwachs an Verdichtung begleitet ist. Horváth führt dies auf die in höheren Hierarchieebenen gestiegene Verantwortung zurück,<sup>240</sup> was eine Perspektive erfordert, die singuläre Geschäftsvorfälle überschreitet und folglich verdichteter Informationen bedarf.

### **(6) Wichtigkeit**

Zwar ist es notwendig und wünschenswert, Informationen zu verdichten, um der Komplexität des Informationsangebotes Herr zu werden, doch es existiert auch ein legitimer Bedarf an Einzelinformationen. Der Prozess der Verdichtung ist per definitionem mit einem Informationsverlust verbunden, abhängig vom Grad der Verdichtung bzw. der Berücksichtigung der Einzelinformationen. An diesem Punkt der Analyse ist es unerlässlich, Informationen hinsichtlich ihrer Relevanz zu kategorisieren, um als relevant erachtete Detailinformationen nicht in die Verdichtung hineinzunehmen bzw. separat und ergänzend zu den bereits verdichteten Kennzahlen auszuweisen und somit dem Informationsverlust vorzubeugen. Dieses

---

<sup>238</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 48.

<sup>239</sup> Vgl. Aichele (1997), S. 80.

<sup>240</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320.

Procedere birgt den weiteren Vorteil, dass der Fokus der Informationsversorgung auf die als zentral erachteten, strategisch bedeutsamen Fragestellungen gerichtet wird.

### **(7) Flexibilität**

Die enorm dynamischen und sich wandelnden Märkte führen evidentermaßen auch zu einer Dynamik und zu einem Wandel der Kernerfolgskriterien. Dadurch wird es zunehmend unmöglich, in der Vorausschau das genaue Ausmaß des im Rahmen der strategischen Steuerung erforderlichen Informationsbedarfs zu fixieren.<sup>241</sup> Gleichwohl bleibt es das Ziel, vom informationellen Gleichgewicht möglichst wenig abzuweichen, was zu einer hohen Anforderung an die Flexibilität des Informationssystems führt, also zu der Gewährleistung, dass scheinbar plötzlich hervortretende, neuartige Informationsbedürfnisse gleichsam reibungslos vom Informationssystem aufgegriffen und befriedigt werden können.

### **(8) Wirtschaftlichkeit**

Das Wirtschaftlichkeitspostulat setzt eine essentielle Restriktion für die Informationsversorgung der Steuerung,<sup>242</sup> denn ökonomisch ist ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis unabdingbar, um Informationen zur Verfügung zu stellen. Infolge dessen ist der Gesamtumfang der Informationen, der von einem optimalen Informationssystem aufgespannt wird, auf diejenigen Informationen beschränkt, die ein solches positives Kosten-Nutzen-Verhältnis aufweisen. Wirtschaftlichkeit bedeutet ja gerade, dass per Saldo ein Vorteil resultiert, wenn alle relevanten Bewertungsdimensionen involviert sind.<sup>243</sup>

---

<sup>241</sup> Vgl. Szyperski/Winand (1980), Sp. 906.

<sup>242</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320.

<sup>243</sup> Vgl. Picot (1997), S. 57.

## 2.6 Kennzahlensysteme als Instrument der Informationsversorgung zur strategischen Steuerung in Banken

Die einschlägige Literatur sieht die wesentliche Funktion von Kennzahlen darin, Informationen zu verdichten.<sup>244</sup> Damit die Entscheidungsfindung in Betrieben erleichtert wird, kommt den Kennzahlen die Aufgabe zu, als wesentlich ausgemachte, in Zahlen erfassbare Unternehmensinformationen komprimiert zu repräsentieren.<sup>245</sup> Die dergestalt herbeigeführte Komplexitätsreduktion in der Betrachtung der betreffenden Unternehmensprozesse und –strukturen erlaubt es den Entscheidungsträgern, das Unternehmen zielgerecht zu analysieren. Es ist weiterhin möglich, Kennzahlen nicht nur intern einzusetzen, sondern sie auch bei der externen Unternehmensanalyse zum Einsatz zu bringen,<sup>246</sup> so sind sie im gesamten Controlling von eminenter Bedeutung, denn mit ihrer Hilfe lassen sich verschiedene Bereiche vergleichen und Ziele fixieren. Mittels Kennzahlen soll die Kommunikation effektiver gestaltet werden, den Entscheidungsträgern sollen Verbesserungspotentiale indiziert werden, was zu einer entsprechenden Handlungsmotivation führen mag.<sup>247</sup>

Für die Betrachtung der strategischen Steuerung in Banken sollte die Vielzahl der eingesetzten Kennzahlen systematisch analysiert werden. Das Vermögen, durch ein Kennzahlensystem strategische Ziele strukturiert zu repräsentieren, beinhaltet dabei, die Beziehungen zwischen den einzelnen Kennzahlen und die Prioritäten innerhalb des Zielsystems zu erfassen.<sup>248</sup>

### 2.6.1 Kennzahlensysteme

Der Begriff „**Kennzahl**“ wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur durchaus uneinheitlich gebraucht.<sup>249</sup> Als Synonyme kursieren in der Regel Ausdrücke wie Kennziffer, Kontrollgröße, Kontrollzahl, Kontrollziffer, Messzahl, Messziffer,

---

<sup>244</sup> Vgl. Kneubühler (1995), S. 39; Botta (1997), S. 16.

<sup>245</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 19 .

<sup>246</sup> Vgl. Reichmann (1993), Sp. 2159.

<sup>247</sup> Vgl. Wagner/Wobbe (1997), S.173.

<sup>248</sup> Vgl. Schmidt (2003), S. 44.

<sup>249</sup> Vgl. Geiss (1986), S. 29 ff.

Ratio, Richtzahl, Schlüsselgröße und Schlüsselzahl.<sup>250</sup> Eine Kennzahl lässt sich als eine Zahl definieren, „die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form wiedergibt“<sup>251</sup>. Dabei lassen sich zwei Erscheinungsformen unterscheiden: absolute Zahlen (Grundzahlen oder auch Basiszahlen) und Relativzahlen (Verhältniszahlen),<sup>252</sup> die sich beide auf einen Sachverhalt oder Tatbestand beziehen, der im Optimalfall kardinal messbar und herausragend aussagefähig sein sollte.<sup>253</sup> Absolute Zahlen sind hierbei mittels Addition, Subtraktion oder Multiplikation zu ermitteln, Verhältniszahlen ergeben sich durch Division.<sup>254</sup> Dem gemäß sind unter die Gruppe der relativen Kennzahlen Gliederungs- (z.B. die Eigenkapitalquote), Beziehungs- (z. B. der Liquiditätsgrad) oder Indexzahlen (z. B. die Veränderung der Abschreibungen im Zeitablauf) einzureihen.<sup>255</sup> Die entsprechende kardinale (metrische) Messbarkeit ist unabdingbar, wenn man mit der Kennzahl Rechenoperationen anstellen möchte. Reichmann macht drei konstitutive Aspekte einer Kennzahl aus: Sie besitzt einen Informationscharakter, sie lässt sich quantifizieren und die in ihr erfasste Information ist spezifisch.<sup>256</sup> Dabei bedeutet der Informationscharakter, dass eine solide Basis zur Urteilsfindung bei bedeutenden Sachverhalten und wesentlichen Zusammenhängen errichtet wird. Die Quantifizierbarkeit rekuriert auf die Eigenschaft metrischer Messbarkeit, worauf die Möglichkeit basiert, so präzise Aussagen wie möglich bzw. nötig zu treffen. Die spezifische Form der Information vermag die beteiligte Komplexität von Strukturen und Prozessen zu fixieren. Das übergeordnete Ziel bei der Bildung von Kennzahlen ist es,

---

<sup>250</sup> Vgl. Siegwart (1998), S. 5; Meyer (1994), S. 9.

<sup>251</sup> Vgl. Reichmann (1993), Sp. 2159, Wolf betrachtet Kennzahlen als „Verdichtung quantifizierter Informationen“, Vgl. Wolf (1977), S. 11.

<sup>252</sup> Vgl. Küting (1991), S. 1324 f., der auf die Diskussion um die Kennzahleneigenschaft von absoluten Kennzahlen eingeht; Küting/Weber (1993), S. 24.

<sup>253</sup> Vgl. Dellmann (2002), Sp. 940 f.

<sup>254</sup> Vgl. Botta (1997), S. 16. Beispiele für betriebswirtschaftliche absolute Kennzahlen sind z. B. die Bilanzsumme, der Gewinn und der Umsatz, für betriebswirtschaftliche relative Kennzahlen z. B. die Eigenkapitalquote oder das Umsatzwachstum. Bei den relativen Kennzahlen verweist Küting auf das sog. Entsprechungsprinzip, nach dem der Zähler und Nenner der relativen Kennzahl in einem sachlogischen Zusammenhang stehen müssen, Vgl. Küting (1991), S. 1324.

<sup>255</sup> Vgl. Botta (1996), S. 406.

<sup>256</sup> Vgl. Reichmann (1993), Sp. 2159; Reichmann (2006), S.19.

betriebliche Sachverhalte zügig und umfassend zu überschauen, so dass die Zielgruppen, vornehmlich Führungsinstanzen, dazu befähigt werden, Kontrolle und Steuerung durchzuführen.<sup>257</sup>

Schon im 19. Jahrhundert kamen in den USA Kennzahlen zum Einsatz, um die Bilanz zu analysieren; mit der Hilfe der Kennzahlen suchte man die Entscheidung darüber zu verbessern, ob ein kurzfristiger Kredit zu gewähren sei.<sup>258</sup> Dieser ersten Verwendung schloss sich um 1900 eine weitere Nutzungsmöglichkeit an, denn auch potentielle Geber von Eigenkapital erblickten in der durch Bilanzkennzahlen ermöglichten Analyse einen Nutzen: "The first suggestion for ratio analysis appeared in a book on railroad security investment analysis, published in 1900."<sup>259</sup> In Deutschland war es Schmaltz, der 1927 die Bedeutung der Kennzahlenanalyse erkannte<sup>260</sup> und schon Mitte der 30er Jahre bemühte das "Handbuch des Deutschen Kaufmanns" Kennzahlen: Richtzahlen eröffneten nämlich die Möglichkeiten, Betriebe miteinander zu vergleichen.<sup>261</sup> Während diese Disziplin über lange Phasen hinweg lediglich eine Anpassung des DuPont-Systems<sup>262</sup> an deutsche Rechtsnormen darstellte,<sup>263</sup> markierten die frühen siebziger Jahre in Deutschland den Beginn einer Entwicklung, die sich von dem Vorbild ablöste und eine solidere theoretische Basis errichtete. Ein eminenter Vorteil dessen war, dass die Menge der zu erfüllenden Funktionen im Vergleich zum eher pragmatisch orientierten amerikanischen System ungleich größer ist. Zuvörderst seien hier das ZVEI-<sup>264</sup>

---

<sup>257</sup> Vgl. Küting/Weber (2000), S. 23.

<sup>258</sup> Vgl. Giacomino/Mielke (1993), S. 55.

<sup>259</sup> Vgl. Hofmann (1977), S. 208.

<sup>260</sup> Vgl. Hofmann (1977), S. 208.

<sup>261</sup> Vgl. Kosiol (1934), S. 809.

<sup>262</sup> Vgl. Botta (1997), S. 22 f., das DuPont-Kennzahlensystem geht dabei von der aggregierten Spitzenkennzahl des ROI aus und zerlegt diese in ihre weiteren Komponenten (z. B. den Kapitalumschlag und die Umsatzrentabilität), vgl. Küting (1991), S. 1327; Staehle (1975), S. 320.

<sup>263</sup> Vgl. Reichmann (2006), S.25 f.

<sup>264</sup> Mit dem ZVEI-Kennzahlensystem wurde zu Beginn der 1970er Jahre vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie (ZVEI) ein analytisches Instrument und ein Planungsinstrument zur Unternehmenssteuerung entwickelt, vgl. Reichmann (2006), S. 30 ff.

und das R-L-Kennzahlensystem genannt<sup>265</sup>, die jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

In den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts erweiterten und verfeinerten Experten von Banken die Einsatzmöglichkeiten. Seit dieser Zeit nehmen Kennzahlen einen bedeutenden Rang im Rahmen der externen Finanzanalyse ein. Allerdings erweist sich, dass individuelle Kennzahlen nur recht begrenzte Aussagen treffen können, was Fehlinterpretationen befördern kann; folglich sollte generell jede Kennzahl im Verbund mit anderen Größen gesehen und interpretiert werden,<sup>266</sup> so dass in der Regel zu einem Kennzahlensystem übergegangen wird. Um die interne und externe Unternehmensanalyse durchzuführen, wird dieses Kennzahlensystem aus einem Bündel von Kennzahlen gebildet, das die verbindenden Beziehungen und Zusammenhänge zwischen den einzelnen, dem gleichen Ziel dienenden Kennzahlen spiegelt.<sup>267</sup>

Es handelt sich zwar um eine Abstraktion, ein Modell, aber man kann es so betrachten, dass in ihm reale Sachverhalte den Zwecken gemäß und förderlich abgebildet werden, was wiederum Funktionen in verschiedenen unternehmerischen Stadien als Beschreibungs-, Erklärungs-, Prognose-, und Entscheidungsmodell eröffnet. Während es dem Beschreibungsmodell zukommt, quantitative Zusammenhänge festzustellen, präparieren Erklärungs- und Prognosemodell die Zusammenhänge heraus bzw. nutzen die ermittelten Zusammenhänge dazu, Prognosen zu erstellen, so dass per Entscheidungsmodell die Zusammenhänge des Kennzahlensystems in Gestaltungsvorschläge transformiert werden.

Geht man davon aus, dass sich die Aufgabenstellungen differenziert und gleichzeitig der Beschaffungs- und Absatzmarkt dynamisch gestalten, benötigen Ent-

---

<sup>265</sup> Das Rentabilitäts-Liquiditäts-Kennzahlensystem (RL-Kennzahlensystem) wurde von Reichmann und Lachnit zur laufenden Steuerung des Gesamtunternehmens durch die Geschäftsleitung entwickelt, vgl. Groll (1991), S. 40 f.; Küting/Weber (1993), S. 37 f.; Reichmann (2006), S. 32 ff.

<sup>266</sup> Vgl. Wüest/Schnait (1996), S.102.

<sup>267</sup> Vgl. Küting (1991), S. 1325; Bussiek/Fraling /Hesse (1993), S. 35; Reichmann (2006), S. 23; Dellmann (2002), Sp. 944.

scheidungsträger ein Informationssystem, das finanz- und güterwirtschaftliche Vorgänge kompakt darzustellen vermag.<sup>268</sup>

**Kennzahlensysteme** lassen sich wie folgt definieren:<sup>269</sup>

Kennzahlensysteme sind eine zweckorientierte Gliederung betriebswirtschaftlicher Kenngrößen. Das System besteht aus einer Menge voneinander abhängiger und sich gegenseitig ergänzender Kennzahlen. Die Verknüpfung der jeweiligen Elemente geschieht dabei (sach)logisch und rechnerisch. Ist eine Problemkonstellation schlecht strukturiert, liefern die Kennzahlensysteme Informationen, die speziell der Analyse und Steuerung dienlich sind.

Die Anwendung interner Kennzahlen zielt auf die Führung;<sup>270</sup> oft wirken diese Kennzahlen als Komponenten von Controlling-Konzeptionen mit der Aufgabe, die unterschiedlichen Phasen von Entscheidungsprozessen mit Informationen zu unterfüttern. Tauchen isolierte Probleme auf, warnen sie frühzeitig, was diese isolierten Probleme, aber auch latente Krisen zu bekämpfen hilft. Gleichzeitig sind Kennzahlensysteme im Planungs- Steuerungs- und Kontrollprozess von eminentem Nutzen, denn durch sie können betriebliche Ziele knapp vorgegeben und darauf hin auf den Zielerreichungsgrad hin überprüft werden.<sup>271</sup> Es liegt damit auf der Hand, dass es eine Aufgabe dieser Kennzahlensysteme darstellt, diesen Zielerreichungsgrad zu erhöhen, möglichst zu optimieren.<sup>272</sup> Vergleicht man Betriebe untereinander ("Benchmarking"), können sich vorher unentdeckte Potentiale und neue Chancen enthüllen.<sup>273</sup> Die grundlegenden Informationen für die Leistungsmessung entstammen dem Rechnungswesen<sup>274</sup> eines Unternehmens, das sich „nach dem Kriterium des Adressatenkreises“<sup>275</sup> in ein internes und externes Rechnungswesen unterteilen lässt. So spricht das interne Rechnungswesen die unter-

---

<sup>268</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 23 ff.

<sup>269</sup> Vgl. Siegwart (1998), S. 27; Staehle (1967), S. 74; Geiss (1986), S. 100; Küting (1983), S. 238.

<sup>270</sup> Vgl. Graf (1990), S. 24.

<sup>271</sup> Vgl. Reichmann (2006), S.27-30.

<sup>272</sup> Vgl. Kneubühler (1995), S. 40.

<sup>273</sup> Vgl. Serfling/Schultze (1997), S.193.

<sup>274</sup> Vgl. Haberstock (1998), S. 1.

<sup>275</sup> Vgl. Schildbach/Feldhoff (1993), S. 30.

nehmensinternen Gruppen an (Unternehmensleitung und Mitarbeiter), was die Aufgaben impliziert, Informationen zu dokumentieren und dabei unterstützt, Unternehmenstätigkeiten zu planen und zu kontrollieren. Das interne Rechnungswesen kann in diesem Zusammenhang auf die Kosten- und Leistungsrechnung, die Finanz- und Finanzierungsrechnung, die Buchhaltung, die Statistik sowie Planungsrechnungen zurückgreifen.<sup>276</sup>

Die Kennzahlensysteme im Rahmen der externen Unternehmensanalyse bzw. des externen Rechnungswesens suchen im Unterschied dazu vornehmlich die Informationsbedürfnisse von Banken, Lieferanten, Wettbewerbern, Kunden, Eigenkapitalgebern und potentiellen Anteilseignern zu bedienen, fokussieren folglich auf die Ziele Erfolg und Liquidität.<sup>277</sup> Dabei ist gewöhnlich die Nachhaltigkeit der aktuellen Liquiditäts- und Rentabilitätsstrukturen von Belang.<sup>278</sup> Die finanzwirtschaftlichen Daten des Jahresabschlusses werden von externen Anwendern mit Hilfe dieser Systeme einer integrativen Betrachtung unterzogen. Die Analyse zieht ausschließlich monetäre, in der Regel hoch aggregierte Daten heran und die Informationen thematisieren lediglich die Vergangenheit; das DuPont-Kennzahlensystem mag als prominentes Beispiel für ein externes Kennzahlensystem dienen.

## **Das DuPont-System of Financial Control**

Das "DuPont-Kennzahlensystem of Financial Control" leistete den Pionierdienst für die Nutzung von Kennzahlen in der internen Finanzanalyse und es ist noch heute bestens bekannt. Dieses System basiert auf dem Gedanken, dass unterneh-

---

<sup>276</sup> Schildbach/Feldhoff (1993), S. 30; die Unternehmensleitung fungiert dabei i.d.R. als Empfänger der Informationen aus dem internen Rechnungswesen, die entweder von Mitarbeitern aus anderen Abteilungen oder von Mitgliedern der Unternehmensleitung selbst erstellt werden können. Als Rechnungsgrößen umfasst das interne Rechnungswesen Kosten und Leistungen sowie Einnahmen/ Auszahlungen und Einnahmen/Ausgaben, vgl. Haberstock (1998), S. 8 und S. 11 f.

<sup>277</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 24.

<sup>278</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 24-27.

merisches Ziel nicht sei, die absolute Größe des Gewinns zu maximieren, sondern die relative Größe der Gesamtkapitalrentabilität zu maximieren. Der Name leitet sich vom Chemiekonzern DuPont de Nemours and Co. her, der den ROI 1919 konzipierte und intern nutzte, um Management- und Kontrollaufgaben zu befördern. Wenn man die ROI-Analyse in Schritten durchführt, vermag man die sog. Werttreiber, also die zentralen Determinanten des Unternehmensergebnisses, zu entdecken und zu benennen, planmäßig Schwachstellen zu ermitteln und darauf hin verbessernde Modifikationen in Gang zu setzen.<sup>279</sup> Das DuPont-System erfuhr weite Verbreitung und bildet den fundamentalen Rahmen für ein weites Spektrum von Planungs- und Kontrollinstrumenten.<sup>280</sup> Den Zielbereich bildet nicht immer das gesamte Unternehmen, denn nicht selten sind einzelne Produktgruppen, Abteilungen oder Unternehmenszweige im Fokus der Kennzahlen.<sup>281</sup> Oftmals hat man es bei den Nachfolgesystemen (z.B. Pyramid Structure of Ratios<sup>282</sup>, ZVEI-System) mit einer Ausformung der Idee einer Kennzahlenpyramide zu tun.<sup>283</sup>

Im Fall der Kreditinstitute tritt anstatt der ROI- Kennzahl mit der ROE- Kennzahl (Return-On-Equity, Eigenkapitalrendite) eine modifizierte Version an die Spitze des DuPont- Informationssystems. Diese ergibt sich wie folgt:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Jahresergebnis}}{\text{eingesetztes Kapital}}$$

Im Aufbau des gut nachvollziehbaren ROE- Schemas spaltet das System der Erfolgsspaltung den ROE in die einzelnen Erfolgskomponenten (Performance-Kennzahlen) auf, die jeweils arithmetisch aufeinander bezogen sind und ineinander überzuleiten sind. Mit Hilfe des Instruments der Zerlegung ist man im Stande, die Werttreiber einer Bank auf verschiedenen Ebenen (einzelne Produkte, Geschäftsfelder) auszumachen. Durch ein solches Vorgehen wird ein Entscheidungs-

---

<sup>279</sup> Vgl. Staehle (1973), S. 223 f.

<sup>280</sup> Vgl. Nonnhof (1989), S.17.

<sup>281</sup> Vgl. Küting/Weber (1993), S. 31 f.

<sup>282</sup> Die im Jahr 1956 am British Institute of Management entwickelte "Pyramid Structure of Ratios" beruht auf dem ROI als Primärkennzahl, vgl. Horváth (1994), S.559.

<sup>283</sup> Vgl. Nonhoff (1989), S.18.

träger in die Lage versetzt, aufbauend auf dem Einzelgeschäft das Betriebsergebnis der Gesamtbank nahtlos in den gesamten Prozessstufen zu rekonstruieren.<sup>284</sup>

Inwieweit einzelne Kalkulationsobjekte zum Gesamtergebnis beitragen, wird dabei mittels Margen indiziert, auf denen letztendlich der ROE- Baum errichtet ist. Margen als relative Kennzahlen zu verwenden, ist deshalb bemerkenswert, weil sie recht übersichtlich sind und auf der anderen Seite mit ihrer Hilfe eine Bank eine Vergleichs- und Abweichungsanalyse erstellen kann sowie ein Benchmarking unterstützt wird.<sup>285</sup>

Der ROE ergibt sich aus den zwei aussagekräftigen Größen der Gewinnmarge und der Eigenkapitalquote (siehe Abb. 7).<sup>286</sup> Die Reingewinnspanne, die erste zentrale Komponente des ROE- Baums, ist die Differenz zwischen Bruttogewinnspanne und Risikospanne, wobei sich erstere wiederum aus der Differenz zwischen Bruttoertragsspanne und Bruttobedarfsspanne errechnet. Die Bestandteile der Bruttoertragsspanne bestehen aus gleichdimensionalen Größen, die saldiert wurden; die Bruttozinsspanne etwa wird als Differenz aus durchschnittlichen Zinserträgen und –aufwendungen verstanden.<sup>287</sup>

---

<sup>284</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 375.

<sup>285</sup> Vgl. Bielefeld/Maifarth (2005), S. 151.

<sup>286</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 421.

<sup>287</sup> Vgl. Bielefeld/Maifarth (2005), S. 152.

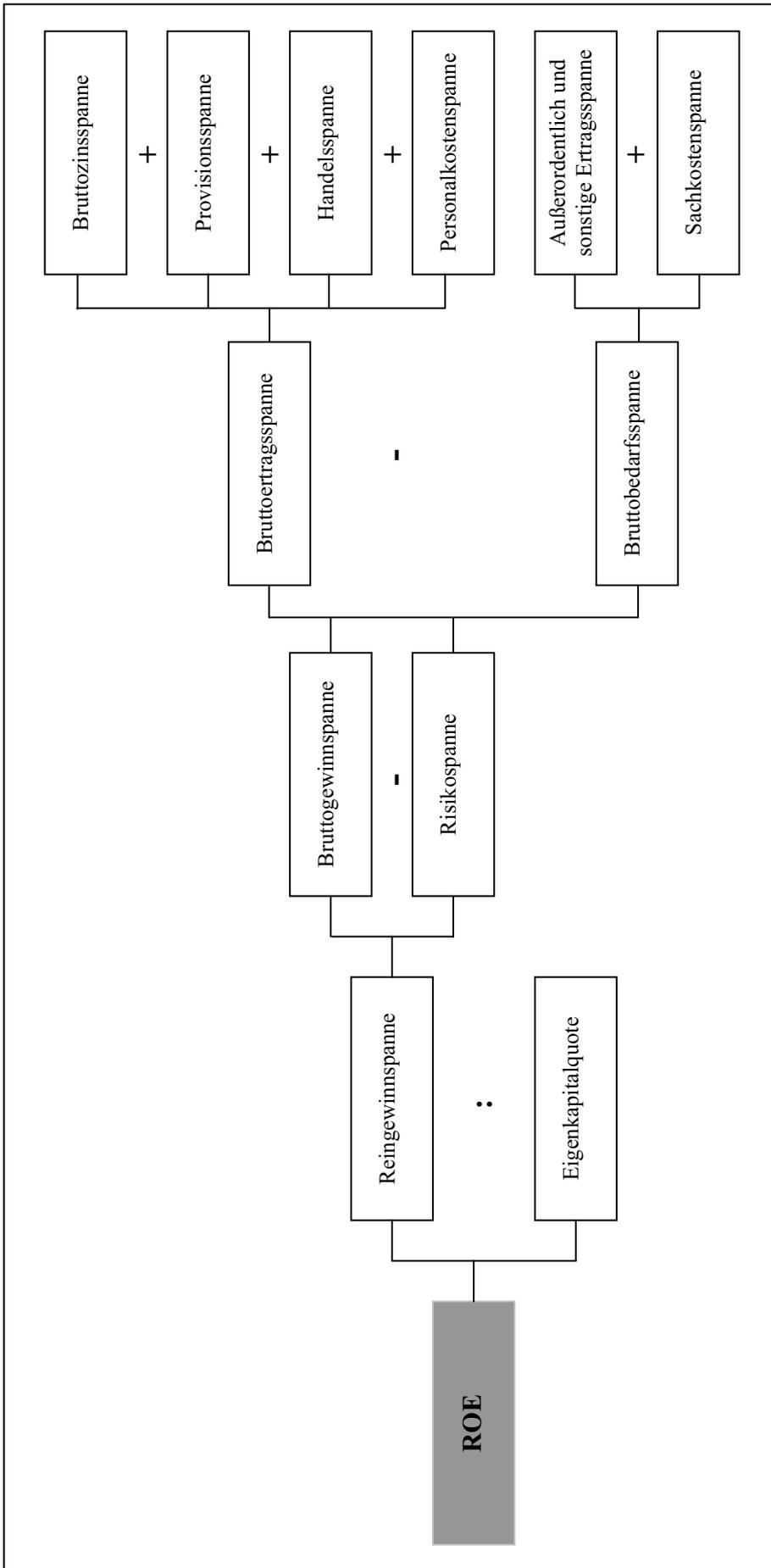


Abb. 7: Verknüpfung gesamtbankbezogener Ertrags-, Aufwands- und Ergebniskennzahlen im ROE-Grundschemata.

Der Zähler wird bei der Provisionsspanne aus der Differenz aus Provisionserträgen und –aufwendungen, bei der Handelsspanne aus der Differenz aus Handelserträgen und –aufwendungen gebildet. Evidentermaßen bildet die Summe aus außerordentlichem Ergebnis und sonstigen Erträgen die Spanne der außerordentlichen und sonstigen Erträge, während Personal- und Sachkostenspanne Personal- bzw. Sachkosten in Verhältnis zum Gesamtkapital setzen, sie lassen sich zur Bruttobedarfsspanne zusammenfassen, die die Kostensituation der Bank widerspiegelt.<sup>288</sup>

Die Komponenten der ausgewiesenen Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und Wertpapiere sowie die Zuführungen zu den Rückstellungen im Kreditgeschäft fügen sich wiederum zur Risikospanne.<sup>289</sup>

Zuerst einmal ist es vorteilhaft, dass man dieses System recht einfach und unkompliziert aus dem Rechnungswesen heraus entwickeln und in dezentralen Unternehmen einsetzen kann.<sup>290</sup> Durch das DuPont-System wird es nicht nur möglich, den Leistungserfolg zu ermitteln, sondern gleichzeitig können Aspekte der Liquiditäts- und Vermögenssituation bzw. der Kapitalbindung analysiert werden. Infolge dessen lässt sich der prinzipiellen Gefahr, dass unsystematisch vorgegangen wird und Komponenten isoliert betrachtet werden, dadurch begegnen, dass die verschiedenen Aufgabenbereiche des Unternehmens anschaulich dargelegt werden und sich die Wechselwirkungen zwischen ihnen herauskristallisieren.<sup>291</sup>

Weiterhin besticht das System zwar durch seine Übersichtlichkeit und Anschaulichkeit,<sup>292</sup> was aber wiederum die Analysetiefe reduziert und kritische Fragen an seine Praxistauglichkeit stellt. Dazu kommt, dass es einseitig die Rentabilitätsmaximierung im Blick hat: Kennzahlen der Sicherheit der Gewinnerzielung, der Produktinnovation, der Grundlagenforschung oder der Substanzerhaltung fehlen gänzlich, was das DuPont-Kennzahlensystem nur bedingt als geeignet erscheinen

---

<sup>288</sup> Vgl. Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber (2000), S. 562 f.

<sup>289</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 417.

<sup>290</sup> Vgl. Stelling (2003), S. 277.

<sup>291</sup> Vgl. Botta (1989), S. 66.

<sup>292</sup> Vgl. Groll (1991), S. 35.

lässt, als ein Instrument der Planung, Steuerung und Kontrolle von Unternehmen zu fungieren.

### 2.6.2 Aufgaben und Funktionen der Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind Messgrößen, die durch hohe Verdichtung charakterisiert sind, als Verhältniszahlen oder Absolutwerte auftreten<sup>293</sup> und zahlenmäßig fixierbare Sachverhalte mit Relevanz für das Gesamtunternehmen oder einzelne Bereiche dokumentieren.<sup>294</sup> Sie zielen auf eine leicht nachvollziehbare Darstellung komplizierter betrieblicher Informationen<sup>295</sup> und darauf, Führungskräften dabei unter die Arme zu greifen, Zustände und Geschehnisse mit Planungs- und Entscheidungsrelevanz zu identifizieren. Mit anderen Worten, sie "dienen der Überwachung und Steuerung des Betriebsprozesses im Hinblick auf das Erreichen der Unternehmensziele."<sup>296</sup>

Hinsichtlich der Leistungsmessung obliegt den Kennzahlen bzw. Kennzahlensystemen eine doppelte Funktion: zunächst einmal gilt es, die Zielvorgaben für die Unternehmensleistung zu konkretisieren, zum anderen ist dann die tatsächlich erreichte Leistung darzustellen und zu repräsentieren. Daraus leitet sich als weitere Funktion ab, Zielabweichungen festzustellen, wenn man Soll-Ist-Vergleiche heranzieht.

Zuvörderst sollen Kennzahlensysteme für Informationen über interne Sachverhalte des Unternehmens sorgen und darüber aufklären, wie sich die Situation des Marktes darstellt, wie sich der Markt entwickelt oder wie das Unternehmen innerhalb des Marktes positioniert ist. Fasst man die vorgenannten Erwägungen zusammen, sind Kennzahlensysteme im Kern ein hilfreiches Instrument zur Verfolgung und Erreichung übergeordneter Ziele des Unternehmens<sup>297</sup>.

---

<sup>293</sup> Vgl. Reichmann (2006), S.18 f.

<sup>294</sup> Vgl. Staehle (1973), S. 222.

<sup>295</sup> Vgl. Küting/Weber (1993), S. 27.

<sup>296</sup> Vgl. Nonhoff (1989), S.9.

<sup>297</sup> Vgl. Vollmer/Heesch (2002), S. 1258.

Grob gesprochen lassen sich vier Kategorien von Aufgaben eines solchen Kennzahlensystems identifizieren:<sup>298</sup>

- **Abbildungsaufgaben:** tatsächliches und zukünftiges Geschehen
- **Informationsaufgaben:** schnelle Übermittlung, problembezogene Lenkung der Informationsbeschaffung
- **Planungsaufgaben:** Simulationsmodelle ermöglichen eine Bewertung möglicher Handlungskonsequenzen
- **Kontrollaufgaben:** Suchschema für die Ursachen- und Schwachstellenanalyse

Dem gemäß besteht die Funktion der Kennzahlensysteme in der Versorgung von Entscheidungsträgern mit hinreichend genauen und aktuellen Informationen; zu diesem Zweck werden Daten verdichtet und zusammengefasst.<sup>299</sup> „Kennzahlen sind hervorragende und nahezu unentbehrliche Instrumente, um notwendige Entscheidungen des Managements vorzubereiten, zu fundieren, zu erleichtern oder in vielen Fällen überhaupt erst zu ermöglichen“<sup>300</sup>. Eine Betrachtung der Verwendungsmodi der Kennzahlen durch das Management erbringt folgende Funktionen im Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozess.<sup>301</sup>

- **Operationalisierungsfunktion:** Erstellung von Kennzahlen, um konkrete Ziele und den Grad der Zielerreichung zu operationalisieren,
- **Anregungsfunktion:** durchgängige, regelmäßige Erfassung von Kennzahlen, zum Aufspüren von Auffälligkeiten und um Veränderungen zu erkennen,
- **Priorisierungs- und Vorgabefunktion:** Fixierung kritischer Kennzahlenwerte, die für Teilbereiche des Unternehmens als Zielgröße dienen
- **Kommunikations- und Steuerungsfunktion:** Verwendung von Kennzahlen, um Kommunikation und Steuerung zu erleichtern sowie die

---

<sup>298</sup> Vgl. Wolf (1977), S. 49 f.

<sup>299</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 24 ff.

<sup>300</sup> Vgl. Wolf (1977), S. 15.

<sup>301</sup> Vgl. Weber (2004), S. 244; Wolf (1977), S. 16; Staehle (1973), S. 224; Küting (1983), S. 238; Siegart (1998), S. 16 ff.

- **Kontrollfunktion:** laufende Erfassung von Kennzahlen zur Identifikation der Abweichung des Ist-Zustands von der Soll-Vorgabe

Da also Kennzahlen derart vielfältige Funktionen ausüben, liegt auf der Hand, dass einzelne Kennzahlen nicht hinreichend sind, zumal eine einzelne Kennzahl, nur für sich betrachtet, nicht sonderlich viel aussagen kann.<sup>302</sup> Der Nutzen von Kennzahlen steigt somit merklich, wenn ihre Erhebung und Analyse einerseits in regelmäßigen Abständen erfolgt und zum zweiten einem gezielt festgelegten Standard folgt.<sup>303</sup>

Innerhalb der grundsätzlichen Informationsaufgaben betriebswirtschaftlicher Kennzahlensysteme<sup>304</sup> sind drei Funktionen zu differenzieren:<sup>305</sup>

- **Analysefunktion:** hier kommt dem Kennzahlensystem die Aufgabe zu, zahlenmäßig fixierbare Sachverhalte zu präsentieren und dem Anwender zu einem fundierten Urteil zu verhelfen. Betriebswirtschaftliche Kennzahlensysteme der Bilanzanalyse sind ein Beispiel für das Primat der Analysefunktion.
- **Lenkungs- bzw. Steuerungsfunktion:**<sup>306</sup> Kennzahlensysteme kommen weiterhin häufig auch bei der Verhaltenssteuerung eines Systems zum Einsatz. Dazu müssen bestimmte Einzelkennzahlen (bspw. der Return on Investment, der Marktanteil oder die Kundenzufriedenheit) normativ ausgezeichnet werden.<sup>307</sup> In diese Kategorie fällt die Mehrheit der unternehmensintern eingesetzten Systeme.
- **Dokumentationsfunktion:** Kennzahlensysteme besitzen schließlich die Fähigkeit, Plan- und Istgrößen der Vergangenheit aufzuzeichnen, zu dokumentieren und zu speichern. Charakteristisch ist, dass diese Dokumentationsfunk-

---

<sup>302</sup> Vgl. Wolf (1977), S. 36.

<sup>303</sup> Vgl. Bürgi (1991), S. 161.

<sup>304</sup> Vgl. Geiss (1986), S. 104.

<sup>305</sup> Zur ausführlichen Darstellung siehe Geiss (1986), S. 104 ff.

<sup>306</sup> Vgl. Küting (1983), S. 239.

<sup>307</sup> Vgl. Geiss (1986), S. 105.

tion nicht selbstständig ausgeübt werden kann, sondern der Analyse- oder der Steuerungsfunktion zur Unterstützung beigeordnet ist.

Ergänzend ist hinzuzufügen, dass Kennzahlensysteme in der Regel die Perspektive im Sinne einer der Funktionen einnehmen, aber trotzdem gleichzeitig multifunktional einsetzbar sind.

### 2.6.3 Systematisierung von Kennzahlensystemen

Ein Kennzahlensystem wird durch eine Kollektion von Kennzahlen konstituiert, welche zueinander in einer sachlich sinnvollen, entweder mathematischen, systematischen oder empirischen Beziehung stehen.<sup>308</sup> Die Art und Weise, wie die Beziehungen zwischen den Kennzahlen aussehen, klassifiziert Kennzahlensysteme in Ordnungssysteme und Rechensysteme.<sup>309</sup>

#### **Ordnungssystem:**

Ordnungssysteme spiegeln subjektive Bewertungen in Form von Präferenzbeziehungen: wichtige Hauptkennzahlen werden priorisiert und um weniger wichtige Nebenkennzahlen ergänzt.<sup>310</sup> Dabei bestimmen die jeweiligen Entscheidungsträger mit ihrer individuellen Wertschätzung, welche Kennzahlen zugrunde gelegt werden. Ordnungssysteme verlangen keine mathematische Verknüpfung und werden aus Kennzahlen zusammengestellt, die im Rahmen einer spezifischen Fragestellung Bedeutung gewinnen und lediglich sachlogisch miteinander verbunden sind.<sup>311</sup> Es ist zwar nicht möglich, die Beziehungen zwischen den Kennzahlen eines Ordnungssystems quantitativ zu erfassen, doch sollte wenigstens deren Charakter und Wirkungsrichtung auf der Basis bisheriger betriebswirtschaftlicher Praxis geklärt sein.

---

<sup>308</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 22.

<sup>309</sup> Vgl. Groll (1991), S. 20.

<sup>310</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 362.

<sup>311</sup> Vgl. Groll (1991), S. 30.

Die Ordnungssysteme sind vorteilhafterweise ausnehmend flexibel, da es nicht notwendig ist, die Kennzahlen mathematisch zu verknüpfen.<sup>312</sup> Wenn Hilfskennzahlen ausgespart bleiben, kann man ausgewogener operieren und den Konzentrationsgrad steigern, was sie nach allgemeiner Ansicht eher für Entscheidungen prädestiniert. Zusätzlich zu den reinen Rechnungs- und Ordnungssystemen existieren auch Mischformen, die optimalerweise die Vorteile dieser Systeme ohne die jeweiligen Nachteile kombinieren.

**Rechensystem:**

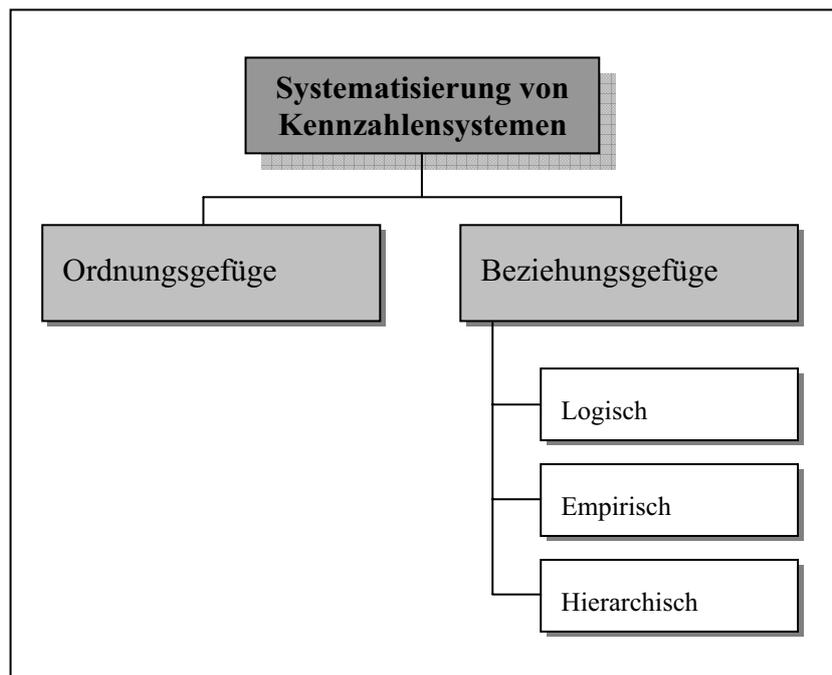
Ein Rechensystem basiert darauf, dass Kennzahlen rechnerisch zerlegt werden, sie sind pyramidenförmig strukturiert.<sup>313</sup> Die Spitze dieser Pyramide hebt mit einer sehr globalen Spitzenkennzahl an, aus der weitere Kennzahlen entstehen, wenn man sie zerlegt und untergliedert. Dieser sich in Stufen vollziehende Prozess produziert sowohl Relativzahlen als auch Absolutzahlen und man setzt ihn fort, bis Teilansichten zu Tage treten, die hinreichende Transparenz gewährleisten.

Das Beziehungsgefüge umfasst die Gesamtheit der möglichen Beziehungen zwischen Kennzahlen, insbesondere logischer, empirischer und hierarchischer Natur (siehe Abb. 8).

---

<sup>312</sup> Vgl. Ester (1994), S. 247.

<sup>313</sup> Vgl. Ester (1994), S. 247.



**Abb. 8: Ableitung von Kennzahlensystemen.**<sup>314</sup>

Diese Pyramide beinhaltet normalerweise eine Hierarchie der Kennzahlen, es kommt zu einem hierarchischen Kennzahlensystem. Durch diese hierarchischen Beziehungen wird innerhalb der Kennzahlen eine Rangordnung fixiert, was sich anhand des ROI- bzw. ROE- Schemas exemplarisch illustrieren lässt. Die Erfolgssplattung kennzeichnet einzelne Ergebniskomponenten und das Grundschema führt diese systematisch zusammen, während das ROE- Analysekonzept die Eigenkapitalrentabilität innerhalb dieser Kennzahlenhierarchie zur obersten Größe erhebt, auf die man sich zu beziehen hat und die für die Steuerung sorgt.<sup>315</sup> Die Erfolgssplattung ergibt die restlichen Kennzahlen, die dem Primat, der Maxime der Eigenkapitalrentabilität (ROE), hierarchisch untergeordnet sind. Dieses Gefüge von Über- und Unterordnungsbeziehungen resultiert aus logischen (definitiven, mathematischen) und empirischen Beziehungen oder auch aus Beziehungen, die einer subjektiven Bewertung entspringen.<sup>316</sup>

<sup>314</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 361.

<sup>315</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 420 ff.

<sup>316</sup> Vgl. Dellmann (2002), Sp. 944.

Kennzahlen stehen in logischen bzw. sachlogischen Beziehungen zueinander, wenn ihre begriffliche Abgrenzung diesen Zusammenhang stiftet; so definiert man etwa Gewinn als Differenz zwischen Erträgen und Kosten und verknüpft also diese beiden Messgrößen definatorisch mit dem Gewinn.

Im Unterschied dazu fußen empirische Beziehungen auf realen Gegebenheiten. Die Existenz empirischer Beziehungen wird in Form von Hypothesen oder theoretischen Aussagen formuliert, die in der Realität mittels Messungen verifiziert werden müssen. Der empirische Aussagegehalt bemisst sich nach dem Grad, zu dem denkbare andere Beziehungen ausgeschlossen werden können.<sup>317</sup> Die Abhängigkeit der Kosten von der Beschäftigung ist ein klassisches Beispiel eines solchen empirischen Zusammenhangs.

Es ist die Stärke von Rechensystemen, zwischen vor- und nachgelagerten Kennzahlen quantitative Beziehungen herausarbeiten zu können,<sup>318</sup> ein Umstand, der dem Anwender zugute kommt, wenn Ursache-Wirkungs-Beziehungen analysiert werden. Doch es ist von Nachteil, dass zu den betriebswirtschaftlich äußerst relevanten Kennzahlen Hilfskennzahlen treten müssen, da die Systeme notwendigerweise mathematisch korrekt zu sein haben. Diese Hilfskennzahlen weisen keinen sachlogischen Bezug auf bzw. sind überhaupt nicht aussagekräftig. Dieser Sachverhalt produziert ein Dilemma: die Verwendung dieser Hilfskennzahlen könnte auf der einen Seite während der Anwendung zu praktischen Problemen führen, wenn die Kennzahlen ein übermäßiges Gewicht erhalten. Jedoch mag das Aussparen dieser Hilfskennzahlen zur Folge haben, essentielle Informationen entbehren zu müssen, denn die geforderte algebraische Verknüpfung würde in diesem Fall fehlen.

---

<sup>317</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 362.

<sup>318</sup> Vgl. Groll (1991), S. 31.

### 3 Rahmenkonzept für Controlling von Direktbanken

#### 3.1 Bank-Controlling

Ein geschlossenes Konzept des Bank-Controllings ist durch die bewusste, intentionale Praxis gekennzeichnet, alle Hierarchie- und Komplexitätsstufen vom einzelnen Geschäft über die einzelnen Geschäftseinheiten bis hin zur Gesamtbank integriert und ertragsorientiert zu steuern. Drei Grundprinzipien bilden dabei die tragenden Säulen, um eine Geschäftspolitik sowohl zu formulieren als auch durchzusetzen (siehe Abb. 9):<sup>319</sup>

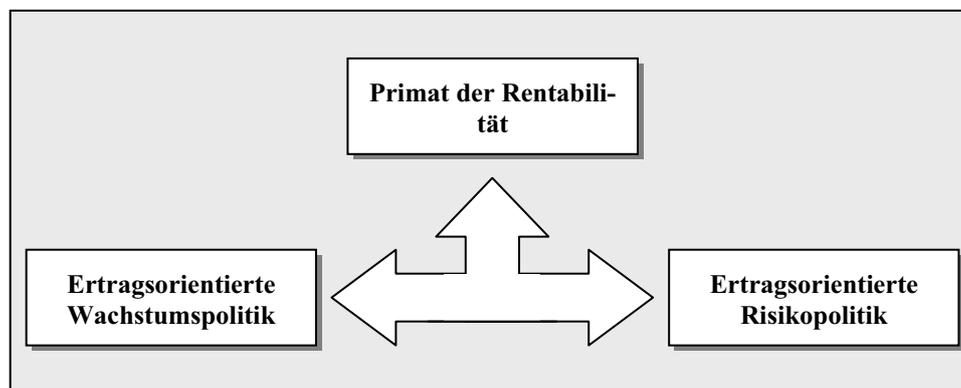


Abb. 9: Die Triade des ertragsorientierten Bankmanagements.<sup>320</sup>

- 1) Die Rentabilität ist der primäre Gradmesser, also sind alle geschäftspolitischen Entscheidungen kritisch daraufhin zu prüfen, welchen Beitrag sie dafür stiften, eine angemessene (Mindest-)Rentabilität zu erzielen; das Controlling operiert damit gleichsam als eine Institution zur Überprüfung des „Ertragsgewissens“ der Bank.
- 2) Das Geschäftswachstum erhält einen ausschließlich instrumentellen Charakter und dient dazu, die Rentabilität zu sichern bzw. zu mehren, es fungiert also nicht als Selbstzweck. Die so genannte „ertragsorientierte Wachstumspolitik“ sorgt dafür, den wachstumsbedingten Rentabilitätsb-

<sup>319</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 4; Schierenbeck (2001a), S. 1 f.

<sup>320</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 1.

darf mit den vermutlichen korrespondierenden wachstumsbedingten Rentabilitätswirkungen zu koordinieren.

- 3) Die erwartbaren Ertragsmöglichkeiten sind auch der kritische Richter für das Urteil, ob bestimmte Risiken eingegangen werden, gleichfalls ist eine strikte Kopplung mit der generellen Risikotragfähigkeit der Bank (Risikomanagement in Kreditinstituten) anzustreben. Die so genannte „ertragsorientierte Risikopolitik“ unter Zuhilfenahme des Controllings verfährt folglich prinzipiell defensiv in Bezug auf die Übernahme von Risiken.

In Abgrenzung zur Konzeption des Ertragsorientierten Bankmanagements, die der Rentabilität als der obersten Zielgröße die bankbetriebliche Ergebnispriorität zuweist, betonen die aktuell sowohl intensiv theoretisch diskutierten als auch praktisch zunehmend bedeutsameren Shareholder Value-Konzepte, dass die geschäftspolitischen Entscheidungen den Aktionären (Shareholder) die langfristig nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes (Value) bescheren sollen. Anzumerken ist hier jedoch auch, dass eine Bankunternehmenspolitik, die sich am Shareholder Value orientiert, Züge trägt, die grundsätzlich identisch mit den vorher genannten Grundprinzipien des Konzepts ertragsorientierter Banksteuerung ausfallen.<sup>321</sup>

Zu der ausgeführten materiellen Komponente tritt beim Bank-Controlling immer auch eine formale Komponente. In diesem Zusammenhang hat das Controlling einerseits auf dem Wege systematischer Pläne und Erfolgskontrolle darüber zu wachen, dass bankbetriebliche Entscheidungsprozesse rational ablaufen. Die zweite, ausgeprägte Aufgabe des Controllings bezieht sich auf seine Koordinations- und Informationsfunktion, denn es ist nahe liegend, das Controlling gleichsam institutionell als Informationszentrum aufzufassen, in dem es zur Erfassung, Aufbereitung und Weiterleitung steuerungsrelevanter Informationen kommt und zwar unter der Maßgabe, die Gesamtbankziele als Richtschnur für die Koordination und Abstimmung der Aktivitäten der einzelnen Geschäftseinheiten einzusetzen.<sup>322</sup>

---

<sup>321</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 4.

<sup>322</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 5; Hauschild/Schewe (1993).

Die Entscheidungsträger erhalten dabei informationelle Unterstützung, die sich nach ihrer kybernetischen Funktion für den Planungs- und Kontrollprozess wie folgt aufgabengemäß unterteilen lassen:<sup>323</sup>

- „die laufende Erfassung unternehmensrelevanter Daten,
- die Interpretation der Daten in Abhängigkeit von zukünftigen Entwicklungen,
- die entscheidungsgerechte Präsentation der Analysen für die Bankleitung,
- die planerische Gestaltung der Unternehmensaktivitäten,
- eine permanente und standardisierte Situations- und Abweichungsanalyse,
- die automatische Reflexion der Analyseergebnisse durch organisierte Kurskorrekturen.“

In resümierender Betrachtung konstituieren zwei (interdependente) Aspekte das Wesen des Bank-Controllings: materiell betrachtet repräsentiert das Bank-Controlling eine integrierte Management-Konzeption, die bewusst den wesentlichen Akzent auf die Ertragsorientierung setzt. Andererseits stellt sich das Bank-Controlling formal betrachtet als komplexer kybernetischer Prozess dar, innerhalb dessen sich Planungs- und Kontrollaktivitäten revolvierend vollziehen, für die wiederum in allen Phasen ein systematisches Informationsmanagement zur Verfügung steht. Hierbei erweist es sich als zentral, einerseits die Unternehmensziele auf Gesamtbankebene zu formulieren und abzustimmen, um daraufhin die Vielzahl der Einzelaktivitäten und Geschäftsbereiche in diesem Sinne zielgerecht koordinieren zu können.<sup>324</sup>

Das Konzept des Ertragsorientierten Bankmanagements hebt zentral darauf ab, sämtliche geschäftspolitische Entscheidungen dem Primat der Rentabilität zu unterwerfen, was konsequenterweise bedeutet, die Wachstumspolitik und die Risikopolitik diesem Primat strikt unterzuordnen. Infolge dessen macht das Rentabilitäts-Management die Essenz der ertragsorientierten Banksteuerung aus, was wiederum das Controlling auf den Plan ruft, denn alle mit der Rentabilitätssteuerung assoziierten Prozesse und Strukturen sind zu planen und zu kontrollieren. Hierzu

---

<sup>323</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 5; Schierenbeck (2001a), S. 2.

<sup>324</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 5

kommt die Ziel- und Steuerungsgröße der Eigenkapitalrentabilität (Return on Equity) auf Gesamtbankebene zum Einsatz.<sup>325</sup>

Gibt man eine geplante Eigenkapitalrentabilität für die Gesamtbank vor, kann das Zielsystem der Bank konstruiert werden, wodurch die rentabilitätsorientierte Steuerung der einzelnen Unternehmensbereiche bis hin zu Einzelgeschäften ermöglicht wird. Die Diskrepanz zwischen der geplanten Soll- und der tatsächlich realisierten Ist- Eigenkapitalrentabilität fungiert schließlich als Gradmesser der Management-Leistung. Soll die Ertragskraft der eigenen Bank beurteilt werden, sind die Daten verwendbar, die aus (kombinierten) Konkurrenz- und Zeitvergleichen herrühren. Ein weiterer Verwendungszweck dafür ist, dass sie die Basis zur Ableitung geschäftspolitischer Konsequenzen für die eigene Bank bilden und/oder als Orientierungshilfe dienen, um die eigene Ziel-Eigenkapitalrentabilität zu planen.<sup>326</sup>

### 3.1.1 Bank-Controlling im Wandel

Das Anforderungsprofil an das Bank-Controlling hat sich in jüngerer Zeit verschärft, denn die Bankenaufsicht stellt strengere Anforderungen, die Ertrags- und Shareholder- Value-Orientierung nimmt zu, Produktions- und Vertriebsstrukturen gestalten sich zunehmend komplexer und nicht zuletzt existieren im Wert- und Betriebsbereich erhöhte Risiken. Die zentralen Motoren für diese Entwicklung stellen das Geflecht und Zusammenspiel der Rasanzen der Informations- und Kommunikationstechnologien, der Globalisierung der Finanzmärkte und der Veränderungen im Kundenverhalten dar. Damit eine Direktbank erfolgreich wirken kann, sind Organisationsstrukturen für die Dezentralisierung von Controlling-Aufgaben übersichtlicher zu gestalten, sind die Mitarbeiter dazu angehalten, unternehmerisch zu denken, dies eingerahmt von leistungsfähigen Informationssystemen. Auch hier ist wiederum die essentielle Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologien zu nennen.<sup>327</sup>

---

<sup>325</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 9 f.

<sup>326</sup> Vgl. Schierenbeck (2001b), S. 10.

<sup>327</sup> Vgl. Wild (2002), S. 1.

Erst in jüngerer Zeit übernahm das Controlling in Banken Managementaufgaben, was in der Geschichte des deutschen Kreditgewerbes vorher nicht vorkam, denn aus der Perspektive der Banken stand in der Nachkriegsgeschichte eine Überarbeitung der Vorschrift zu Bilanzierung und Pflichtprüfung von Kreditinstituten im Vordergrund sowie die Reformierung des Melde-, Berichts- und Auskunftswesens, Anstrengungen, die in Deutschland etwa in der Einführung des Gesetzes über das Kreditwesen (KWG) von 1961 resultierten. Die Steuerung von Bankgeschäften beschäftigte sich schwerpunktmäßig damit, die gesetzlich einschlägigen Vorschriften zu beachten und einzuhalten, insbesondere diejenigen des Meldewesens.<sup>328</sup>

Erst das Ende der sechziger Jahre brachte hervor, dass der Bankvertrieb koordiniert gesteuert wurde. Diese Steuerung konzentrierte sich in den siebziger Jahren besonders auf das Marketing, denn es galt, ein Bilanz- bzw. Kundenwachstum herbeizuführen, meistens unter der Maßgabe, dass das bilanzielle Wachstumsziel an oberster Stelle zu stehen habe.<sup>329</sup> Damit korrespondierend verwandte man damals als Steuergrößen vornehmlich quantitativ (volumen-)orientierte Kennzahlen, die meistens das gesetzlich vorgeschriebene externe Rechnungswesen bereitstellte wie z. B. die Bilanzsumme oder das Wachstum der Umsatzerlöse; auch die Zahl der Kunden oder Konten bzw. Bankverbindungen hatte einen wichtigen Rang. Doch während diese Ziele angestrebt wurden, ging damit einher, dass die Risiko- und Rentabilitätsaspekte vernachlässigt und die Ertragskraft der Finanzdienstleister gefährdet oder gar bis auf ein die Existenz gefährdendes Maß erschüttert wurden.<sup>330</sup> Das hatte nicht zuletzt damit zu tun, dass seinerzeit die Institution des Controllings quasi nicht existent war, denn es gab keine Controlling-Abteilungen oder Controller.<sup>331</sup>

Der verschärfte, mehr und mehr internationale Wettbewerb unter den Kreditinstituten führte dazu, dass die Gewinnmargen zurückgingen und leitete dadurch den

---

<sup>328</sup> Vgl. Wild (2002), S. 1 f.

<sup>329</sup> Vgl. Paul/Siewert (1998).

<sup>330</sup> Vgl. Presber (2001), S. 20.

<sup>331</sup> Vgl. Wild (2002), S. 2.

Wandel ein. Nun war ein rein quantitatives Wachstumsstreben nicht mehr quasi automatisch mit einer Steigerung des Ertrages gekoppelt und die neue Losung in den Führungsetagen hieß «Gewinn vor Wachstum», an die Stelle des «Volumendenkens» trat ein «Rentabilitätsstreben».<sup>332</sup> Damit war es konsequent, dass rentabilitätsorientierte Kennzahlen, insbesondere die Eigenkapitalrentabilität, eine enorme Aufwertung erfuhren und für die Banksteuerung zentral wurden, die sich darüber hinaus gesteigert an der Börsenöffentlichkeit orientierte. Das von Alfred Rappaport 1986 erstellte «Shareholder- Value»-Konzept markiert unverändert einen besonderen Meilenstein dieser Entwicklung.<sup>333</sup> Nach diesem Konzept gilt es, die Unternehmensführung in zunehmendem Maße an den finanziellen Interessen der Aktionäre auszurichten, wobei das zentrale Ziel ist, die Aktienrendite zu optimieren.<sup>334</sup>

Die vergangene Dekade verzeichnete schließlich die neue Tendenz, im Rahmen des Ertragsmanagements verstärkt eine Risikoorientierung vorzunehmen. Die Gründe dafür liegen zum einen darin, dass die Finanzmärkte sich internationalisierten sowie eine enorme Zahl von Firmen-, aber auch Privatkunden in die Insolvenz gingen. Indem die Ertragsorientierung eine zusätzliche Risikokomponente erhielt, gelangte man zu einem Konzept des Bank-Controllings, das allgemein anerkannt und in sich geschlossen ist und für das Schierenbeck den triftigen Terminus „Triade des Ertragsorientierten Bankmanagements“ prägte.<sup>335</sup> Die aktuellen Controlling-Systeme bei Banken operieren auf der Basis dieses anerkannten Konzepts.

Das folgende Ursachengeflecht<sup>336</sup> setzte den deutschen Bankenmarkt seit den 1990er Jahren einem dynamischen, weit reichenden und tief greifenden Strukturwandel<sup>337</sup> aus:

---

<sup>332</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 1; Paul/Siewert (1998), S. 14.

<sup>333</sup> Vgl. Rappaport (1986).

<sup>334</sup> Vgl. Hörter (1998), S. 1 ff.

<sup>335</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 1.

<sup>336</sup> Vgl. Wicki-Breitinger (2000), S. 3.

<sup>337</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 7 f.

- Die Globalisierung intensiviert die Konkurrenz, da neue Wettbewerber auf dem deutschen Markt auftreten.<sup>338</sup>
- Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie hat positive Effekte auf das Wachstum und das Preis/Leistungsverhältnis.
- Finanzinnovationen bringen neue Arten von Geschäften hervor, was wiederum neue organisatorische Strukturen und Abläufe bedingt.
- Da sich der Nichtbanken-Sektor gleichfalls zunehmend internationalisiert, sind die Banken dazu gezwungen, ihre Klienten ins Ausland zu begleiten, wenn sie ihre Kunden umfassend betreuen möchten.
- Rechtliche und fiskalische Regelungen schaffen Anreize für die Banken, einen höheren Prozentsatz ihrer Geschäftstätigkeit im Ausland abzuwickeln.

Diese Kräfte resultierten darin, dass die Faktoren, die vormals mit einer erfolgreichen Bankpolitik identifiziert wurden, von den nunmehr dominanten Aspekten des steigenden Wettbewerbsdrucks, der hohen Renditeerwartungen von Investoren und einer fundamentalen Deregulierung verdrängt wurden. Der angesprochene Wettbewerbsdruck etwa spiegelt sich darin, dass Provisions- und Zinsmargen im Fallen begriffen sind,<sup>339</sup> was die Erträge unter Druck setzt, so dass eine Kostenreduktion ansteht, wenn man eine konstante oder gar steigende Rendite erzielen möchte. Weiterhin treiben die Kunden den Strukturwandel voran, denn deren Relativposition wird durch die Deregulierung, also gesteigerten Wettbewerb, angehoben, so dass sie eine umfassende, regelmäßige und dauerhafte Betreuung und engagierte Beratung fordern können.<sup>340</sup>

Solcherart gewandelte Wettbewerbsstrukturen hatten im Zusammenspiel mit den technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen zur Folge, dass sich der Markt deutscher Banken am vorläufigen Ende der Entwicklung als ein fein geknüpftes internationales Beziehungsgeflecht darstellt, deren Kno-

---

<sup>338</sup> Vgl. Kring (2005), S. 17 f.

<sup>339</sup> Vgl. Wild (2002), S. 2.

<sup>340</sup> Vgl. Wicki-Breitinger (2000), S. 3.

tenpunkte Finanzdienstleister, branchennahe Unternehmen und diverse Interessengruppen bilden.<sup>341</sup>

Bevor eine vertiefende Analyse des Banken-Controllings angestellt werden soll, ist es sinnvoll, vier fundamentale Aspekte der eben genannten Entwicklungen etwas dezidierter herauszuheben, sie in gebotener Kürze zu skizzieren und dadurch auf ihre Relevanz für das Banken-Controlling hinzuweisen. Unbestritten sind in diesem Zusammenhang die Informations- und Kommunikationstechnologie, die Marktorientierung, die Globalisierung sowie der Shareholder Value-Ansatz zu thematisieren.

### **Informations- und Kommunikationstechnologie**

Die nahezu revolutionären Fortschritte der Informations- und Kommunikationstechnologie suchen in punkto Veränderung der Gesellschaft ihresgleichen.<sup>342</sup> Auch der Bereich der Finanzdienstleister ist insofern davon betroffen, als diese Technologie die internationale Vernetzung dieses Gewerbes vorantreibt. Gab es früher enge Marktgrenzen, werden diese nun vornehmlich durch die technologische Struktur des Internets förmlich hinweggefegt und der Boden ist für das internationale Agieren der Banken bereitet.<sup>343</sup> Es ist evident, dass sich das Bank-Controlling herausgefordert sieht, wenn das Bankgeschäft technologisch derartig fortschreitet und die Informations- und Kommunikationstechnologien gänzlich neue Vertriebswege eröffnen. Ein wesentlicher, indirekter Aspekt der modernen IuK-Technologien ist, dass immaterielle Vermögenswerte der Unternehmen eine Aufwertung erfahren. An die Stelle physischer Vermögenswerte als Wettbewerbsfaktor tritt die enorme Erfolgsrelevanz des Faktors „Wissen“.<sup>344</sup>

### **Marktorientierung**

Das Controlling hat der rasanten Marktdynamik und den in rapider Veränderung begriffenen Umweltbedingungen Rechnung zu tragen: Die traditionellen Ansätze

---

<sup>341</sup> Vgl. Kring (2005), S. 7.

<sup>342</sup> Vgl. Kring (2005), S. 13.

<sup>343</sup> Vgl. Kring (2005), S. 13.

<sup>344</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 2 f.

werden dieser Situation nicht mehr gerecht, das Controlling benötigt einen Perspektivenwechsel. Das bedeutet, dass die bisherige „Innenschau“ durch das Rechnungswesen von einer Verlagerung des Blicks „nach außen“ abgelöst werden muss.<sup>345</sup> Der Kundenorientierung und der Beachtung der Konkurrenz muss heutzutage mindestens das gleiche Gewicht verliehen werden wie der Optimierung interner Prozesse und Kostenstrukturen. In dieser Hinsicht kam es in den letzten Jahren zu Entwicklungen, die gerade diese Marktorientierung reflektieren und befördern.

Zwei Konzepte sind in dieser Hinsicht besonders prominent: das „Target Costing“, das den Kunden und dessen Bedürfnisse ins Zentrum rückt, sowie das „Benchmarking“, das den Fokus auf die Konkurrenzsituation des Unternehmens richtet.

Das „Target Costing“ ist ein aus Kostenplanung, -steuerung und -kontrolle bestehendes, umfassendes Managementkonzept, das mit seinem Hauptaugenmerk nicht allein objektive Zielkosten abdeckt, sondern vielmehr Kunden und Lieferanten schon zu Beginn der Planungsphase einzubeziehen sucht. Die Bezeichnung einer umfassenden Marktorientierung ist berechtigt, denn dabei werden die Bedürfnisse der Kunden in Bezug auf Kosten, Qualitätsniveau und Zeitaspekte priorisiert. Infolge dessen differenziert man beim „Target Costing“ zwischen „harten“ Funktionen, die im Dienst der objektiven Aufgabenerfüllung stehen, und „weichen“ Funktionen, die auf den Kundennutzen gerichtet sind, der subjektiv unterschiedlich wahrgenommen wird.<sup>346</sup>

Das geschilderte Vorgehen bedarf einer sachgerechten Markt- bzw. Kundensegmentierung, ansonsten könnte man den tatsächlichen Kunden kaum erreichen und ansprechen. Sollen dem Controlling die entsprechenden Informationen zur Verfügung stehen, müssen Controlling, Marketing und Vertrieb intensiv miteinander kooperieren.

---

<sup>345</sup> Vgl. Weber (2004), S. 23 f.

<sup>346</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 513 f.; Horváth/Knust (2001), S. 457 ff.

Im Bereich der zweiten Kategorie von Marktteilnehmern, den Konkurrenten, konnte man in den letzten Jahren eine viel versprechende Entwicklung registrieren: „Benchmarking“ bezeichnet den kontinuierlichen Vergleich von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Methoden unterschiedlicher Unternehmen; es sucht dabei relevante Unterschiede und Verbesserungspotentiale aufzuzeigen. Richtet sich ein Unternehmen am jeweiligen „Primus“ aus, vermag es eventuell sein Ziel erreichen, selbst „Klassenbester“ zu werden.<sup>347</sup>

Diese neue Konzeption ist ebenfalls durch die Marktorientierung gekennzeichnet. Der unausgesetzte Vergleich sämtlicher Bereiche eines Unternehmens, sei es mit den direkten Konkurrenten, sei es mit Unternehmen aus anderen Branchen, offenbart die Differenzen und weist Verbesserungen den Weg.

Beim „benchmarking“ wird die Bedeutung der Informationsgewinnung besonders offensichtlich, aber auch, wenn es an die Umsetzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse geht, ist das Controlling beteiligt. Weitergehend fungiert es als beständiger Kontrolleur sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens.

### **Globalisierung**

Wie vorher erwähnt, rief die Globalisierung signifikante Veränderungen im Controlling hervor, um die Konkurrenzfähigkeit auf den internationalen Märkten zu bewahren. Die Rechnungslegung eines international tätigen Unternehmens mag dafür als Beispiel dienen: Für eine Notierung an der New Yorker Börse muss ein Jahresabschluss nach den „Generally Accepted Accounting Principles“ der USA (US-GAAP) vorgelegt werden.<sup>348</sup> Um eine Doppelbelastung zu vermeiden, hat auch der deutsche Gesetzgeber endlich eine Änderung des Handelsgesetzbuches (HGB) beschlossen, die börsennotierte Unternehmen von der Pflicht zur Vorlage zweier Jahresabschlüsse befreit.<sup>349</sup> Es genügt zukünftig für ein Unternehmen ein

---

<sup>347</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 383 ff.

<sup>348</sup> Vgl. Mandler (1997), S. 134 ff.

<sup>349</sup> Vgl. Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz, das am 24. April 1998 in Kraft trat und § 292 HGB

Abschluss nach international anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen, z.B. dem „International Accounting Standard (IAS)“.

Diese Internationalisierung der Rechnungslegung hebt zwei Aspekte hervor:

- Die ausländischen Bilanzadressaten sollen in den Genuss einer erleichterten Finanzanalyse kommen, da eine Harmonisierung der Rechnungslegung die Ausgangsbasis egalisiert.
- Die inländischen Unternehmen sollen die Möglichkeit haben, an ausländischen Kapitalmärkten tätig zu werden.

Die Rechnungslegung nach IAS und US-GAAP sucht wirtschaftliche Sachverhalte ökonomisch korrekt rechnerisch abzubilden und dadurch den Kapitalmarkt in punkto Informationsbedarf zufrieden zu stellen.<sup>350</sup> Der Controller ist hier verstärkt - und in einem vorher nicht gekannten Ausmaß - gefragt, die adäquaten Informationen zu gewinnen und zu verarbeiten.

### **Shareholder Value Ansatz**

Nicht nur die allgemeine Öffentlichkeit nimmt aufgrund der sozialen, ökonomischen und ökologischen Verantwortung an Unternehmen Anteil, auch werden die Anteilseigner am Unternehmen zunehmend relevant, da die Unternehmen für große Investitionen unvermeidlich der Gunst dieser Gruppe bedürfen. Nun steht den Anteilseignern mit dem veröffentlichten Jahresabschluss aber nur eine Publikation zur Verfügung, die die tatsächlichen Erfolgspositionen mangelhaft abbildet. Deshalb sahen sich viele Unternehmen dazu veranlasst, den „Shareholder-Value-Ansatz“ aufzugreifen. Die Erfahrungen der vergangenen Jahre gingen dahin, dass bei den Aktionären gerade Informationen über die zukünftigen Entwicklungspotentiale von Unternehmen hoch im Kurs standen,<sup>351</sup> also eine Art von Informationen, die einem Jahresabschluss eben nicht zu entnehmen sind; schließlich bezieht er sich einerseits auf die Vergangenheit und kümmert sich andererseits nicht um

---

<sup>350</sup> Vgl. Mandler (1997), S. 137.

<sup>351</sup> Vgl. Michel (1996), S. 79 ff.

Risikopositionen. Das „Shareholder-Value-Konzept geht genau dieses Defizit an, denn dort steht die Frage im Vordergrund, wie strategische Maßnahmen auf den Unternehmenswert Einfluss nehmen. Das Zentrum bilden wiederum die Kapitalkosten, wobei das systematische Risiko mitbetrachtet wird.<sup>352</sup> Das „Shareholder-Value-Modell“ avanciert auf diese Weise zum wesentlichen Baustein des zentralen Controllingsystems, da es alle Controllingssysteme gleichsam verbindend umklammert, was wiederum die Planungs-, Investitionsrechnungs- und Kostenrechnungsverfahren reflektieren.<sup>353</sup> Diese essentielle Bedeutung des „Shareholder-Value-Modells“ hinsichtlich der Informationen zur Unternehmensführung zwingt auch das Controlling zu einer eingehenden Auseinandersetzung mit diesem Modell sowie zur Aneignung des betreffenden Konzept- und Methodenwissens. Da diesem Einsatz eine bestimmte Philosophie immanent ist, folgt, dass der Controller die Planung und Berichterstattung mit kapitalmarktbezogenem Denken auszustatten hat<sup>354</sup>, gleichzeitig findet eine Ausdehnung des Aufgabenfelds des Controllers statt. Einerseits schwindet die Distanz und Abgrenzung zwischen internem und externem Rechnungswesen, andererseits heißt es, finanzwirtschaftliche und steuerliche Aspekte in stärkerem Ausmaß hinzuzunehmen.<sup>355</sup>

### 3.1.2 Controllingziele und -aufgaben

#### Zweck (Ziel) des Controllings

Die Ratio und Existenzberechtigung des Controllings ist die Erhöhung der Effektivität und der Effizienz des Führungssystems.<sup>356</sup> Auf strategischer Ebene intendiert das Controlling die Zunahme der Effektivität des Managementsystems im Hinblick auf die folgende zentrale Frage: „Tun wir die richtigen Dinge?“ Dies hat insbesondere damit zu tun, zukunfts- und eben nicht vergangenheitsbezogen mittel- und langfristige Chancen und Risiken zu bewerten. Die plakative Frage „Tun

---

<sup>352</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 483 ff.

<sup>353</sup> Vgl. Fundel (1997), S. 269 f.; Baum/Coenenberg/Günther (2007), S. 6; Schierenbeck (2001a), S. 460 f.

<sup>354</sup> Vgl. Weber (2004), S. 11.

<sup>355</sup> Vgl. Fundel (1997), S. 269 f.

<sup>356</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 42

wir die Dinge richtig?“ verdeutlicht, dass die operative Stufe vornehmlich die Effizienz in den einzelnen Organisationseinheiten und betrieblichen Prozessen ins Visier nimmt.<sup>357</sup>

Das Controlling sucht, dem Unternehmen zu mehr Ergebnisorientierung zu verhelfen, indem es der Planung, Kontrolle und Informationsversorgung zu Hilfe kommt.<sup>358</sup> Das Controlling hat die Aufgabe, dem Management adäquate Informationen zu liefern<sup>359</sup> und somit der Entscheidungsfindung förderlich zu sein. Man kann also das Controlling in dreierlei Hinsicht interpretieren: einerseits als Instrument, das die unternehmerischen Prozesse steuert und andererseits als Unterstützung des Managements sowie als Komponente der Führungsaufgaben.<sup>360</sup>

### **Aufgaben des Controllings**

Die Aufgaben des Controllings umfassen ein interdisziplinäres Spektrum und fächern sich je nach Verantwortungsbereich und -weite mehr oder weniger breit aus. Der Regelfall ist, dass das Controlling für die gesamte Unternehmensplanung verantwortlich ist, die unterschiedlichen Teilplanungen der einzelnen Unternehmensbereiche koordiniert sowie die unternehmensspezifischen Steuerungsgrößen zu kontrollieren hat. Dem Berichtswesen, dem Reporting, dient es mit wirkungsorientierten Informationen an das Management, welchem es die Entscheidungsfindungen vorbereitet, indem führungsrelevante Fakten, Daten und Kennzahlen bedarfsgerecht präsentiert werden.<sup>361</sup> Das bedeutet also, dass das Controlling auf der einen Seite der Entscheidungsfindung eine essenzielle Basis bietet, auf der anderen Seite aber darüber hinausgeht, nämlich Maßnahmen vorschlägt und die letztendlichen Entscheidungen wesentlich mitprägt.<sup>362</sup> Die Controllingaufgaben bilden in ihrem operativen Part die Vornahme von Soll-/Ist-Vergleichen bei der Planung

---

<sup>357</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 21.

<sup>358</sup> Vgl. Busse von Colbe (1998), S. 169.

<sup>359</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 320 f.

<sup>360</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 22 f.

<sup>361</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 22

<sup>362</sup> Vgl. Busse von Colbe (1998), S. 170.

bzw. Kontrolle, was zuerst einmal erforderlich macht, die Soll-/Ist-Größen zu ermitteln; entsprechende Soll-/Ist- Abweichungen zu plausibilisieren, ist ebenfalls eine Aufgabe. Eine strukturierte und dynamische, langfristige Durchführung solcher Prozesse bedarf eines Planungs- und Kontrollsystems, das zu etablieren dem Controlling obliegt (Vgl. Tabelle 1).<sup>363</sup>

<b><u>Aufgaben des Controllings</u></b>
• Validierung der Strategie (Soll-/Soll-Vergleich)
• Beratung und Begutachtung von Vorhaben
• Vorlegen von Korrektur- und Verbesserungsvorschlägen
• Versorgung des Managements mit Informationen
• Aufbau eines Planungs- und Kontrollsystems
• Plausibilisierung der Soll-/Ist-Abweichungen
• Ermittlung von Soll-/Ist-Größen
• Soll-/Ist-Vergleiche

**Tabelle 1: Aufgaben des Controllings**<sup>364</sup>

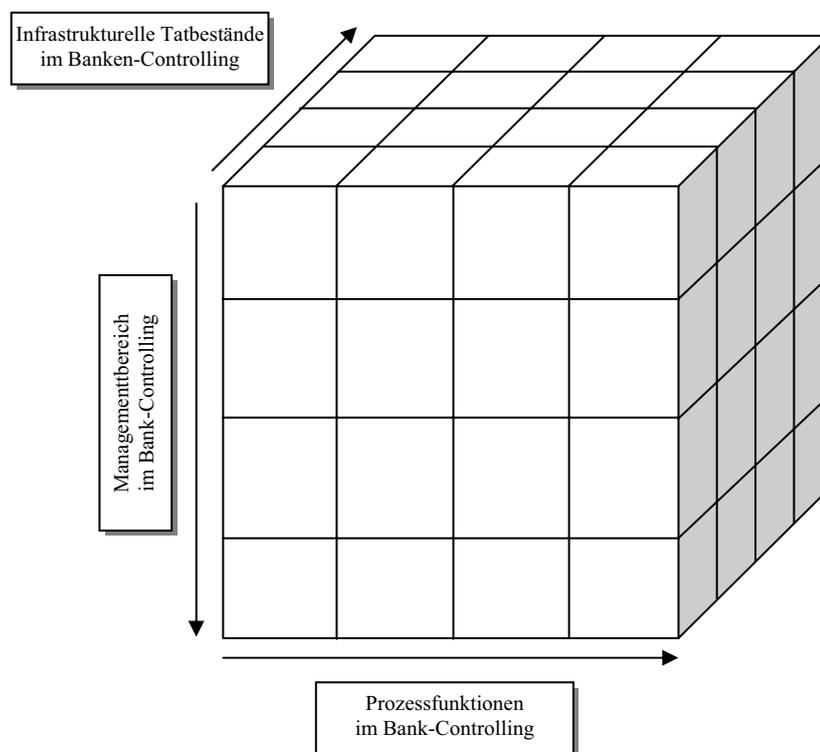
<sup>363</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 232 f. ; Schmid-Kleemann (2004), S. 23.

<sup>364</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 23.

### Aufgaben des Banken-Controllings:

Die nachfolgenden Abschnitte thematisieren die spezifischen Aufgaben des Banken-Controllings und drehen sich um folgende Aufgaben des Banken-Controllings, die gemeinhin als Kernbereiche gelten:<sup>365</sup>

- Infrastruktur
- Prozessfunktion
- Managementbereich



**Abb. 10: Dreidimensionale Aufspaltung des komplexen Aufgabenbündels im Bank-Controlling**<sup>366</sup>

Von Schierenbeck stammt eine dreidimensionale, zur Illustration würfelförmige Darstellung der Aufgaben des Banken-Controllings (siehe Abb. 10).<sup>367</sup> Diese Abbildung unterstreicht insbesondere die Komplexität und Mehrdimensionalität der

<sup>365</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 21; Schierenbeck (2001a), S. 5 ff.

<sup>366</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 5.

<sup>367</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 5.

Controllingaufgaben, die sich einer isolierenden Betrachtung und Behandlung entziehen, denn die Aufgabengebiete sind auf vielfältige Weise interdependent, weshalb Problemlösungen alle Dimensionen involvieren müssen.<sup>368</sup>

### **Infrastruktur**

Die zentralen Aufgaben des Controllers in einer Bank umfassen, eine effiziente Informationsversorgung zu gewährleisten,<sup>369</sup> was das Motto, „die richtige Information zur rechten Zeit“ dem richtigen Nutzer in geeigneter Form effizient anzubieten, gut zum Ausdruck bringt.<sup>370</sup>

Kein Rechnungswesen einer Direktbank vermag in der Gegenwart ohne EDV zu funktionieren. Die schier unbegrenzte Datenfülle im Verbund mit dem komplexen Geschehen des Bankbetriebs konfrontieren den Controller mit diffizilen Problemen, denen er mit seiner systemgestaltenden Rolle begegnet, indem mit dem IT-Bereich kooperiert und Einfluss auf die entsprechenden technischen Voraussetzungen nimmt. Dabei ist vornehmlich relevant, eine stimmige Datenbasis und eine hohe Flexibilität des Systems zu garantieren. Eine weitere aktive Rolle des Banken-Controllings liegt darin, einem Informationsversorgungssystem die organisatorischen sowie planungs- und kontrollrelevanten Voraussetzungen zu bieten.<sup>371</sup>

Der Vorsatz „So wenig wie möglich – so viel wie nötig“<sup>372</sup> charakterisiert ein modernes Controlling, das sich um die effiziente Auswertung der Datenfülle zu kümmern und für eine entsprechende adressatenspezifische Aufbereitung zu sorgen hat. Doch verbirgt diese scheinbar einfache Zuordnung den Zwiespalt des

---

<sup>368</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 5.

<sup>369</sup> Vgl. Hauschildt/Schewe (1993), S. 16 f. Häufig wird in diesem Zusammenhang der Ausdruck „Informationsmanagement“ synonym verwendet, was aber aufgrund unterschiedlicher Definitionsmöglichkeiten nicht unproblematisch ist. Bezüglich der Unterscheidung vgl. Horváth (2006), S. 660 f.

<sup>370</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 14.

<sup>371</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 6.

<sup>372</sup> Vgl. Rösner (1994), S. 227.

Controllings, dass die Komplexität gerade der strategischen Informationen oftmals nur eine qualitative Darstellung erlaubt.

### **Prozessfunktion**

Ferner hat sich das Banken-Controlling um den Aufbau und die Gestaltung eines Planungs- und Kontrollsystems zu kümmern, was von der Etablierung in allen Führungsebenen begleitet ist. Dies sind Aufgaben, die neben der Informationsversorgung die ursprüngliche Aufgabe des Controllers ausmachen. Man beachte hier, dass die isolierte Betrachtung dieser beiden Teilaufgaben nicht ergiebig ist, sondern methodologisch der Entwurf eines komplexen, hierarchisch vernetzten Regelkreismodells sowie die anschließende Integration dieses Modells anzustreben ist.<sup>373</sup> Dieser Steuerungsprozess gibt sich kybernetisch als revolvierender kontinuierlicher Zyklus zu erkennen, der zur Unterstützung vornehmlich mit Informationen versorgt werden muss. Dieser Prozess lässt sich in folgende Phasen untergliedern:<sup>374</sup>

- Ziel- und Problemanalyse
- Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen
- Kontrolle und Abweichungsanalyse

Die dem Controller hierbei zu Gebote stehenden Instrumente umfassen ein weites Spektrum, das sich von einfach strukturierten Soll-/Ist-Vergleichen bis hin zu komplexen Prozessmodellen und –simulationen spannt. In diesem Zusammenhang hat das Controlling primär zwischen dem Planungs-, Kontroll- und dem Informationsverarbeitungssystem zu koordinieren.<sup>375</sup>

---

<sup>373</sup> Vgl. Schierenbeck (1995), S. 9 f.

<sup>374</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 17 ff.

<sup>375</sup> Zum Thema „Koordination als Funktion des Controlling“, vgl. Horváth (2006), S. 110 ff.

## Managementbereich

Weiterhin ist das Controlling zentral mit der Versorgung des Managements in punkto Führungsinformationen beauftragt, was dessen Entscheidungen im entsprechenden Unternehmensbereich befördert.<sup>376</sup> Als Stabsstelle hat das Controlling automatisch die Rolle, das Bankmanagement zu beraten. Sachinformationen und Methodenwissen sollen der Vorbereitung von Entscheidungen dienen. Doch auch die nachfolgende Entscheidungsfindung sieht den Controller in der unverzichtbaren Pflicht des „neutralen Gutachters“.<sup>377</sup> Ihm kommt auch die schwere Rolle der Moderation und der Konfliktlösung bei Unternehmensentscheidungen zu, wodurch der Controller als Person enorme Anforderungen erfüllen muss. Nicht zuletzt obliegt es ihm im Falle einer auch strategischen Funktion des Controllings, in regelmäßigen Abständen Soll-/Soll-Vergleiche anzustrengen und die Strategie zu validieren.<sup>378</sup>

Die Managementunterstützung ist in ihrer Natur vielfältig, was eine Eingrenzung erschwert, die keine bestimmten Aspekte herausnehmen möchte. Immerhin kann man inhaltlich die Kernaufgabenfelder auf folgende Art beschreiben:<sup>379</sup>

- Portfolio-Management (Moderation von Markt- und Wettbewerbspolitik)
- Bilanzstruktur-Management (Risikopolitische Optimierung und Rentabilitätsplanung)
- Budget-Management (Feinsteuerung der Bankrentabilität)

Man sollte diese Untergliederung jedoch nicht als starre und fixe Einteilung verstehen, sondern eher als (grobe) Anhaltspunkt, mit dem man sich einen Überblick über das derzeitige Banken-Controlling verschaffen kann. Hier spielt insbesondere eine Rolle, dass die aktuelle Umweltdynamik eine reaktive Anpassung des Controllings erfordert, ja sogar eine proaktive Rolle anzustreben ist.

---

<sup>376</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 22.

<sup>377</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 26.

<sup>378</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 22.

<sup>379</sup> Vgl. Schierenbeck (1995), S. 17 ff.

### 3.1.3 Controllinginstrumente

Mit Horváth sind die Instrumente des Controllings zu definieren als „alle ideellen und realen (technischen) Hilfsmittel, die im Rahmen der systembildenden und systemkoppelnden Koordination zur Erfassung, Strukturierung, Auswertung und Speicherung von Informationen bzw. zur organisatorischen Gestaltung eingesetzt werden.“<sup>380</sup> Er benutzt dem entsprechend einen sehr weiten Instrumentenbegriff und zählt auch die Werkzeuge unter die realen Hilfsmittel des Controllings. Unter den ideellen Instrumenten werden Methoden (Techniken, Verfahren) und Modelle subsumiert, die im Weiteren als „Instrumente“ figurieren und von den Werkzeugen zu unterscheiden sind. Aktuell kursieren eine Vielzahl von Ansätzen auf der Basis unterschiedlicher Kriterien, ohne dass man zu einer einheitlichen Klassifizierung von Controllinginstrumenten gefunden hätte.<sup>381</sup> Eine gängige Unterteilung ist diejenige nach dem (Formal-)Zielbezug der Instrumente in strategische und operative Instrumente.<sup>382</sup>

Amsoff reiht nur primär im Controlling verwendete Instrumente unter die Controllinginstrumente ein, d.h. die Ausrichtung an einer relativ klaren Mittel-Zweck-Beziehung ist ihm wesentlich.<sup>383</sup> Weiterhin liegt nahe, gezielt zwei Kategorien von Instrumenten herauszugreifen: die in der Praxis häufig benutzten sowie die aktuell intensiv diskutierten Instrumente. Folgt man diesbezüglichen Umfragen, dominiert im deutschsprachigen Raum in der praktischen Anwendung der Einsatz von Budgetierung, Kostenrechnung, Kennzahlensystemen, Investitionsrechnung und der Break-Even-Analyse,<sup>384</sup> die mehrheitlich dem internen Rechnungswesen zugehören. Als neuere Controllinginstrumente sind u. a. die Balanced Scorecard wie auch die Shareholder Value Analyse zu nennen.

---

<sup>380</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 134.

<sup>381</sup> Vgl. Amsoff (1993), S. 276.

<sup>382</sup> Vgl. Ossadnik (2003).

<sup>383</sup> Vgl. Amsoff (1993), S. 276.

<sup>384</sup> Vgl. Amsoff (1993), S. 325; Weber/Schäffer (2006), S. 8 f.

### 3.1.3.1 Überblick der grundlegenden Controlling-Instrumente

Die grundlegenden Instrumente gehören dem betrieblichen Rechnungswesen an, wobei in Deutschland für das Controlling bislang das interne Rechnungswesen dominierte. Dies ändert sich insofern, als sich die Unternehmensführung verstärkt am Unternehmenswert ausrichtet und darum für den Controller zunehmend Informationen für externe Rechnungsadressaten wesentlich und unverzichtbar werden, so dass externes und internes Rechnungswesen theoretisch wie praktisch mit Energie integriert werden.<sup>385</sup>

Zu den wesentlichen Teilgebieten des internen Rechnungswesens zählen die Investitionsrechnung, die Kosten- und Erlösrechnung und die Finanzrechnung, für deren aussagekräftige Charakterisierung und Abgrenzung Schweitzer/Küpper<sup>386</sup> die Kriterien des Zeitbezugs, des Abbildungsgegenstands, des Entscheidungsziels und der verwendeten Größen der einzelnen Rechnungen vorschlagen.

Die Investitionsrechnung bewertet die längerfristige Wirkung von Investitionen, behandelt dabei mehrere Perioden und operiert mit einer mehrperiodigen und zahlungsbezogenen Erfolgsdefinition als Entscheidungskriterium, etwa beim Kapitalwert oder beim internen Zinssatz.<sup>387</sup> Zieht man jedoch die herausragende Bedeutung des Shareholder Value als oberster Zielgröße des unternehmerischen Handelns in Betracht, muss man zu einer wertorientierten Ausrichtung gelangen,<sup>388</sup> die die Investition hinsichtlich ihres quantitativen Beitrags zum Shareholder Value einordnet. Im Falle der Direktbanken hat die Gestaltung einer Investitionsrechnung insbesondere auf immaterielle Vermögensgegenstände, wie das Know How des Personals und den Kundenstamm, zu achten sowie der Flexibilität zukünftiger Entwicklungen Rechnung zu tragen.

---

<sup>385</sup> Vgl. Böning-Spohr (2003), S. 47.

<sup>386</sup> Vgl. Schweitzer/Küpper (1998), S. 10-12.

<sup>387</sup> Vgl. Böning-Spohr (2003), S. 47.

<sup>388</sup> Zur Modifikation bestehender Controllinginstrumente an die Wertorientierung, vgl. Günther (2001), S. 186 f.

Die Kosten- und Erlösrechnung fungiert als eines der wichtigen Instrumente des Controllings<sup>389</sup>, der in diesem Verfahren bewertete Kosten und bewertete Erlöse einfängt; die jeweilige Gegenüberstellung der Erlöse und Kosten resultiert im Periodenerfolg als Entscheidungsziel.

Das Controlling von Kreditinstituten enthält Spezifika, was zu berücksichtigen ist, wenn man die eingesetzten Steuerungsinstrumente gestaltet. Eine herausragende Bedeutung kommt dabei dem Umstand zu, dass die Banksteuerung aufgrund des Leistungsdualismus des Bankgeschäfts in einen Wertbereich und einen Betriebsbereich getrennt ist. Mit dem Begriff des Leistungsdualismus ist gemeint, dass beim Vertrieb typischer Bankprodukte aus Sicht der Anbieter, also der Banken, sowohl eine Wertleistung als auch eine Stückleistung (Betriebsleistung) involviert ist. Wertleistungen entstehen, wenn Geldwerte angenommen, geschaffen und weitergegeben werden, die über den Weg der Einlagen- und Kreditkonten Eingang in die Bankbilanz finden und dabei jeweils zu Wert(Zins-)kosten und Wert(Zins-)erlösen führen.<sup>390</sup>

Diesem stehen aber auch Stückleistungen ähnlich wie in Industrieunternehmen zur Seite, zusätzlich und parallel zu diesen Wertleistungen, denn schließlich induziert jeder Geschäftsvorfall menschliche oder maschinelle Aktivitäten (z. B. Beratungsleistungen oder die elektronische Verarbeitung von Zahlungsaufträgen). Die Stückleistungen weisen normalerweise einen Gegenpart in Form von Gebühren- oder Provisionserlösen auf. Der Dualismus zwischen Wert- und Stückleistung ist ein Spezifikum des Bankgeschäfts und bedingt folgerichtig, dass das interne Rechnungswesens bei Banken zweigeteilt ist, was wiederum Einfluss auf das Bank-Controlling nimmt.<sup>391</sup>

Liquide Produktionsfaktoren haben eine besondere Rolle inne, was dadurch reflektiert wird, dass es verglichen mit anderen Branchen enorm wichtig ist, das Zinsergebnis (als Differenz der Zinserträge und des Zinsaufwandes) zu messen

---

<sup>389</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 130 f.

<sup>390</sup> Vgl. Wild (2001), S. 11.

<sup>391</sup> Vgl. Wild (2001), S. 11 f.

und zu steuern. Die Produktionsleistung der Kreditinstitute ist außerordentlich personalintensiv, da die Herstellung und der Vertrieb von Bankprodukten eng miteinander verzahnt sind. Weiterhin bestimmen oftmals sog. Leistungsbündel (z. B. Zahlungsverkehrsprodukte in Verbindung mit Wertpapiertransaktionen) anstatt einzelner Leistungen die Nachfrage von Bankkunden. Aus beiden genannten Faktoren folgt ein vergleichsweise hoher Anteil fixer (Personal-)Kosten und nicht direkt zurechenbarer Gemeinkosten im Bankgeschäft.<sup>392</sup>

Die Finanzrechnung hat es zusätzlich zum Kriterium der jederzeitigen Zahlungsfähigkeit, die eine notwendige Bedingung zur Existenz eines jeden Unternehmens darstellt, damit zu tun, dass die betriebliche Geldbewegung Rentabilitäts- und Risikoeffizienzzielen zu unterwerfen ist<sup>393</sup>. Normalerweise besteht die Konzeption in einer Nach- und Vorlaufrechnung, wodurch ihre Funktion vorwiegend ist, die Gesamtheit der in einer Periode angefallenen Zahlungen zu erfassen und die Liquidität zu planen.<sup>394</sup>

### *3.1.3.2 Die Balanced Scorecard als weiterführendes Controlling-Instrument*

Die strategische und die operative Planung sind öfters nicht hinreichend aufeinander abgestimmt, denn es mangelt häufig in traditionellen Planungssystemen an der klaren Weitergabe strategischer Vorgaben an operative Einheiten. Darüber hinaus ist die übermäßig abstrakte Formulierung von Strategien ein Schwachpunkt, d.h., dass die letzteren konkrete Maßnahmen nicht spezifizieren und die operativen Einheiten kein Feedback leisten. Die Betriebswirtschaft hat in Forschung und Praxis diverse Konzepte erstellt, um die genannten Probleme zu lösen. Ein Typus von Konzepten hat hierbei seine besondere Eignung unter Beweis gestellt: Ansätze des so genannten Performance Measurement, wie etwa die Balanced Scorecard. Das liegt vor allem daran, dass sie sich genau der beschriebenen Defizite traditioneller Planungssysteme annimmt und daher gleichsam prädestiniert erscheint, um

---

<sup>392</sup> Vgl. Wild (2002), S. 8.

<sup>393</sup> Vgl. Böning-Spohr (2003), S. 48.

<sup>394</sup> Vgl. Schweitzer/Küpper (1998), S. 51.

die Gestaltung der Schnittstelle zwischen strategischer und operativer Planung zu verbessern.<sup>395</sup>

Die Substanz der Balanced Scorecard beschränkt sich nicht nur darauf, traditionelle finanzielle Kennzahlensysteme weiterzuentwickeln, sondern sie konstituiert gleichzeitig einen zentralen Bestandteil eines umfassenden Managementsystems, das in konsistenter Weise die Strategieformulierung und Strategieumsetzung zu verbinden sucht. Zwei Prinzipien bilden das Fundament der Balanced Scorecard:<sup>396</sup>

- Zum einen ist die Balanced Scorecard nicht auf finanzielle Ziele begrenzt, sondern bemüht sich darum, Zielgrößen integriert zu betrachten. Das impliziert, dass jenseits der finanziellen Ziele auch Ziele ins Visier kommen, die weitere Perspektiven spiegeln, die eine Führung des Unternehmens benötigt, wie etwa die Kunden-, der Prozess- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive.
- Zum anderen geht die Balanced Scorecard über die bloße Formulierung von Zielen hinaus und verknüpft diese Ziele mit konkreten Maßnahmen, mit denen die Ziele erreicht werden sollen.

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard setzt bei den strategischen Zielen eines Unternehmens an, die es dafür zunächst zu identifizieren gilt und die in ihren Ursache-Wirkungs- Beziehungen zu erforschen und zu explizieren sind, mit anderen Worten ist die Entwicklung einer Balanced Scorecard auf einer umfassenden strategischen Planung gegründet. Letztere impliziert, dass die gegenwärtige Unternehmens- bzw. Wettbewerbsstrategie in Form einer so genannten "Story of the Strategy" sowie einer "Strategy Map" klar beschrieben wird, die den Ursache-Wirkungs-Zusammenhang der im Zielkatalog enthaltenen zentralen finanziellen, kundenorientierten, prozessorientierten sowie lern- und wachstumsorientierten Ziele des Unternehmens abbilden und verdeutlichen. Dem nachfolgenden Schritt bleibt es vorbehalten, diese strategischen Ziele zu operationalisieren, d.h. auf kon-

---

<sup>395</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (1997a), S. 184 ff.

<sup>396</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 422 ff.

krete Messgrößen zu gründen. In Ergänzung dazu kommt es zur Definition von messbaren Vorgaben für die einzelnen Ziele sowie zur Entwicklung von konkreten Maßnahmen, die zu den Zielen führen sollen. Diese Maßnahmen fungieren nachfolgend als Zielvorgaben, die der Entwicklung weiterer Balanced Scorecards als Basis dienen, die auf nachgeordneten Unternehmensebenen bis hinein in operative Funktionsbereiche erstellt werden.<sup>397</sup>

Sind die Balanced Scorecards solchermaßen über alle Hierarchiestufen verzahnt, stellen sie quasi das Rückgrat eines umfassenden Managementsystems dar, das Strategien konsistent zu formulieren und umzusetzen hat.

Das Controlling bedarf einer stetigen Anpassung, um den aktuellen Entwicklungen gerecht werden zu können. Frey/Geisler stellen an zeitgemäße Controllingsysteme und –instrumente einen vielfältigen Forderungskatalog, der neben monetären Größen auch die Integration anderer Kennzahlen, den Dienst an der effizienten und flexiblen Berichterstattung, die transparente Darstellung der gewonnenen Informationen enthält; selbstredend hat sie allen Unternehmensebenen zur Verfügung zu stehen.<sup>398</sup> Den Kapiteln 4 und 5 wird es vorbehalten bleiben, das Konzept der Balanced Scorecard als ein zeitgemäßes Controllinginstrument vorzustellen, das die aufgeführten Anforderungen durchaus zu erfüllen vermag.

### **3.2 Controlling als funktionsunterstützende Unternehmensführung**

Der überwiegende Teil der Konzeptionen, die in der Literatur diskutiert werden, ist sich darüber einig, dass man das Controlling als Koordinationsfunktion zur Unterstützung der Unternehmensführung verstehen könne.<sup>399</sup> Horváth etwa betont ebenfalls, dass das Controlling eine ergebnisorientierte Unterstützungsfunktion ausübt.<sup>400</sup> Diese Unterstützung der Führung vollzieht sich dadurch, dass der Un-

---

<sup>397</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (2001a), S. 8 ff.

<sup>398</sup> Vgl. Frey/Geisler (1999), S. 21.

<sup>399</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 188 f.; Schweitzer/Friedl (1992), S. 141.

<sup>400</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 127-153.

ternehmensführung entscheidungsrelevante Informationen bereitgestellt werden und Entscheidungen wie Aktivitäten in einem Unternehmen koordiniert werden.<sup>401</sup> Hier differenziert Horváth zwischen dem Führungs- und dem Ausführungssystem;<sup>402</sup> letzteres arbeitet für die operative Leistungserstellung und erhält seine eigene Koordination durch das Führungssystem, das sich wiederum aus einzelnen Subsystemen zusammensetzt, die zu koordinieren sind.<sup>403</sup>

### 3.2.1 Controllingkonzeptionen

Aus der Vielfalt der in der gängigen betriebswirtschaftlichen Literatur präsentierten Konzeptionen des Controllings<sup>404</sup> sollen nachfolgend ausgewählte Ansätze überblicksartig vorgestellt werden, die hinsichtlich ihrer spezifischen Problemstellung und –sicht differieren.<sup>405</sup>

#### Informationsorientierte Konzeptionen

Informationsorientierte Konzeptionen<sup>406</sup> basieren auf der Perspektive, dass es die spezifische Aufgabe des Controllings sei, die Führung mit relevanten Informationen zu versorgen. So bezeichnet Müller, der als ein Vertreter dieser Richtung gilt, Controlling als „zentrale Einrichtung der betrieblichen Informationswirtschaft“<sup>407</sup>. Diese Auffassung meint, dass das Controlling zunächst den jeweiligen Informationsbedarf im Unternehmen feststellen solle und anschließend eine problem- und empfangenorientierte Aufbereitung und Bereitstellung der benötigten Informationen sichern solle. Die Informationsbasis des Controllings ist das Rechnungswesen, das durch weitere Informationssysteme ergänzt wird. Doch es ist evident,

---

<sup>401</sup> Vgl. Schweitzer/Friedl (1992), S. 142-144; Horváth (2006), S. 97-100.

<sup>402</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 94-112.

<sup>403</sup> Vgl. Staehle (1999), S. 41-48; Horváth (2006), S. 94-97.

<sup>404</sup> Nachfolgend basiert die Controllingkonzeption auf dem Forschungsprojekt von Ossadnik/Barklage/van Lengerich (2003)

<sup>405</sup> Für einen systematischen Überblick über verschiedene Fundierungsansätze, vgl. Friedl (2003), S. 148-178.

<sup>406</sup> Vgl. Koch (1980); Coenenberg/Baum (1987); Hahn/Hungenberg (2001); Reichmann (2006); Baum/Coenenberg/Günther (2007).

<sup>407</sup> Vgl. Müller (1974), S. 683.

dass dieser Typus von Konzeptionen das Controlling nicht theoretisch zu fundieren vermag: Controlling wird nämlich als partielle Substitution der Führung interpretiert, so dass es nicht mehr trennscharf von traditionellen Managementfunktionen abzugrenzen ist;<sup>408</sup> daher sollen informationsorientierte Konzeptionen im weiteren Verlauf dieser Arbeit keine explizitere Rolle spielen.

### **Koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen**

Dagegen identifizieren koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen<sup>409</sup> die Koordination – und zwar sowohl zwischen unterschiedlichen als auch innerhalb unterschiedlicher Führungsteilsysteme - eines Unternehmens als die dem Controlling eigene Problemstellung. Solche Konzeptionen basieren darauf, dass das Unternehmen gedanklich und systemtheoretisch fundiert in ein Leistungs- bzw. Ausführungssystem bzw. in ein Führungssystem unterteilt wird, welches wiederum eine Gliederung in unterschiedliche Führungsteilsysteme erfährt. Das Ausführungssystem vereint die Aktivitäten, die sich um die Leistungserstellung und -verwertung drehen, sowie die finanziellen Prozesse im Unternehmen. Das Führungssystem umfasst in Abgrenzung dazu die Gesamtheit der Aufgaben, Träger und Instrumente, durch die auf die Ausführungstätigkeiten Einfluss genommen wird.<sup>410</sup> Wird das Unternehmen solchermaßen in verschiedene Teilsysteme differenziert, muss man einen Koordinationsbedarf in Kauf nehmen, denn existierende Interdependenzen werden durch die Differenzierung zerteilt. Einerseits hat eine Koordination sämtlicher Ausführungshandlungen daraufhin zu erfolgen, dass die Unternehmensziele erreicht werden. Diese Primärkoordination untersteht der Führung, die sich um die Formulierung der Unternehmensziele und die entsprechende Ausrichtung des Ausführungssystems daran zu kümmern hat.<sup>411</sup> Andererseits hat diese Primärkoordination zur Voraussetzung, dass die ausdifferenzierten Führungsteilsysteme koordiniert und dergestalt miteinander verbunden werden. Diese Koordinationsaufgabe, die Koordination innerhalb der Führung (Sekundärkoordination) ist dem Controlling vorbehalten, das hieraus seine Existenzberechtigung

---

<sup>408</sup> Vgl. Zenz (1998), S. 40.

<sup>409</sup> Vgl. Küpper/Weber/Zünd (1990).

<sup>410</sup> Vgl. Friedl (2003), S. 158 f.

<sup>411</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 111 f.

als eigenständiges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre bezieht<sup>412</sup>, denn eine spezifische, von dem Erkenntnisgegenstand traditioneller Führungsfunktionen abweichende Problemstellung als Basis für eine theoretische Fundierung des Fachs entsteht gerade daraus, dass man den Fokus auf interdependente Beziehungen zwischen verschiedenen Führungsfunktionen richtet.<sup>413</sup>

Die Repräsentanten koordinationsorientierter Controllingkonzeptionen verorten die zentrale Aufgabe des Controllings in der Koordination des Führungssystems. Im Einzelnen existiert jedoch ein Widerstreit zwischen den unterschiedlichen koordinationsorientierten Ansätzen darüber, welches Ausmaß die Koordinationsfunktion anzunehmen habe und welche Kategorien von Unternehmenszielen dabei zu berücksichtigen seien.<sup>414</sup> In diesem Zusammenhang finden sich drei elementare Ansätze:<sup>415</sup>

- die planungs- und kontrollsystemorientierte Konzeption;
- die führungssystemorientierte Konzeption und
- die metaführungorientierte Konzeption.

**Die planungs- und kontrollsystemorientierte Konzeption** als die Basis für alle koordinationsorientierten Ansätze geht auf Horváth zurück. Zentral ist darin für Horváth, dass das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Informationsversorgungssystem ergebniszielorientiert koordiniert werden.<sup>416</sup> Das bedeutet, dass er in seinem Ansatz die Koordinationsfunktion des Controllings auf die Führungsteilsysteme Planung und Kontrolle sowie die Versorgung mit Informationen einschränkt und lediglich die Zielkategorie „Ergebnisziele“ einbezieht. Diese planungs- und kontrollsystemorientierte Konzeption des Controllings betrachtet

---

<sup>412</sup> Vgl. Ossadnik (2003), S. 23.

<sup>413</sup> Vgl. Zenz (1998), S. 42 f.

<sup>414</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 136 f.; Weber und Schäffer stellen drei Kritikpunkte der Koordinationsfunktion fest, hierzu vgl. Weber/Schäffer (2000c), S. 109-115.

<sup>415</sup> Vgl. Zenz (1998), S. 39; Friedl (2003), S. 158-175.

<sup>416</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 134 f.

Küpper<sup>417</sup> als ungebührlich einengend, so dass er sie zur **führungssystemorientierten Konzeption** erweitert: nicht nur die Planung und Kontrolle sowie die Informationsversorgung, sondern auch die Führungsteilsysteme Organisation und Personalführung gelten ihm als Gegenstände der Koordination. Auch im Bereich der zu berücksichtigenden Unternehmenszielkategorien akzeptiert er keine Beschränkung auf Ergebnisziele, da „nicht ein einziges bestimmtes Ziel als allgemein geltend angenommen werden“<sup>418</sup> kann. Folglich hat das Controlling gemäß diesem Ansatz die Aufgabe, das Führungsgesamtsystem abzustimmen, wodurch der Unternehmensführung eine zielgerichtete Lenkung gesichert werden soll.<sup>419</sup>

Webers **metaführungsorientierte Konzeption**<sup>420</sup> treibt die genannte Ausweitung der Koordinationsfunktion, die vom Controlling zu erfüllen sei, noch einen Schritt weiter<sup>421</sup>, denn hier wird sogar das Wertesystem als Subsystem der Führung unter die Koordinationsaufgaben des Controllings subsumiert; Controlling hat dem gemäß dafür zu sorgen, dass die Effizienz und Effektivität der Führung erhöht wird sowie eine verbesserte Fähigkeit entwickelt wird, sich an Umweltveränderungen anzupassen.<sup>422</sup>

Jüngst ist zu den geschilderten informations- und koordinationsorientierten Ansätzen ein weiteres - hier nur kurz erwähntes - Konzept zur theoretischen Fundierung des Controllings getreten. Es handelt sich um eine **rationalitätsorientierte Konzeption**, die Weber gemeinsam mit Schäffer<sup>423</sup> in Abgrenzung zu seinem Metaführungsansatz entwickelt hat. Die Garantie der Führungsrationalität sei nach

---

<sup>417</sup> Vgl. Küpper (2005).

<sup>418</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 33.

<sup>419</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 27.

<sup>420</sup> Vgl. Weber (2004).

<sup>421</sup> Diese Erweiterung erfolgt sowohl hinsichtlich der Funktionstiefe als auch der Funktionsbreite. Eine detaillierte Darstellung der Unterschiede zwischen den einzelnen Konzeptionen wäre indes für die weitere Analyse nicht zweckmäßig.

<sup>422</sup> Vgl. Weber (1995a), S. 50. In seinen jüngsten Arbeiten stellt er neue integrierte Sichtweise vor, nach der Controlling die Aufgabe hat, Führungsrationalität sicherzustellen.

Vgl. Weber/Schäffer (2006), S. 31-51.

<sup>423</sup> Zu einem umfassenden Überblick über diese Konzeption, vgl. Weber/Schäffer (2001).

Meinung der Autoren die spezifische Problemstellung des Controllings. Somit liegt ein integrierender Ansatz vor, der u. a. die informations- und koordinationsorientierten Konzeptionen nicht ausschließt bzw. ihnen nicht widerspricht, sondern sie im Gegenteil einbezieht und sie als „kontextspezifische Ausprägungen der Sicherstellungsfunktion“ interpretiert.<sup>424</sup> Mag dieser Ansatz auch prinzipiell für ein breiteres theoretisches Fundament des Controllings Nutzen stiften, so ist er doch bislang noch zu unausgereift, als dass auf ihm die Entwicklung von Controllingssystemen in Direktbanken basieren könnte, weshalb er im Folgenden unberücksichtigt bleibt.

Infolge dessen bieten nur koordinationsorientierte Controllingkonzeptionen ein tragfähiges Fundament für die weitere Analyse, die zunächst - im Kontext der vorliegenden Untersuchung - die Frage aufwirft, welchen der genannten koordinationsorientierten Ansätze man am Ehesten auf die spezifische Situation von Direktbanken übertragen kann und welcher Ansatz eine stabile und angemessene Basis dafür bietet, das Controlling zu analysieren und demgemäß vorzugswürdige Handlungen zu empfehlen, die die Controllingssysteme für die Direktbanken verbessern helfen.

Richtet man den Blick auf die Besonderheiten von Direktbanken, lässt sich konstatieren, dass sie im Regelfall ein wesentlich weniger komplex strukturiertes Führungssystem aufweisen, als es von Küpper und Weber suggeriert wird, deren Ansätze von einem sehr differenzierenden System ausgehen; Direktbanken zeichnen sich nämlich durch die Zusammenfassung von Führungsfunktionen wie Organisation und Personalplanung aus, während Planungs- und Kontrollsysteme eher nur ansatzweise entwickelt sind. Natürlich ist die Ausdifferenzierung in Führungsteilsysteme bei den koordinationsorientierten Controllingkonzeptionen zunächst einmal lediglich ein theoretisches Konstrukt, eine gedankliche Gliederung, der nicht unbedingt eine organisatorische Ausgestaltung entspricht, doch die erwähnten Gründe legen es nahe, sich im Rahmen der weiteren Analyse der planungs- und kontrollsystemorientierten Controllingkonzeption von Horváth anzunehmen.<sup>425</sup>

---

<sup>424</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998b), S. 23.

<sup>425</sup> Vgl. Ossadnik/ Barklage/van Lengerich (2003), S. 15.

Schließlich scheint dessen systemtheoretische Konzeption, die in die Führungsteilsysteme Planung und Kontrolle, Informationsversorgung und Controlling differenziert, dazu prädestiniert, zu untersuchen, mit welchen Funktionen das Controlling in Direktbanken die Führung unterstützt. Zieht man die starke Ausdifferenzierung des Führungssystems in Betracht, erscheinen im Unterschied dazu sowohl der führungssystemorientierte Ansatz als auch der metaführungorientierte Ansatz eher auf Großunternehmen zugeschnitten, die durch die korrespondierenden, komplexer gestalteten Organisationsstrukturen charakterisiert sind.<sup>426</sup>

### 3.2.2 Controllingsysteme

Das Controllingsystem stellt strukturell ein Subsystem des Führungssystems des Unternehmens dar, das funktionell das Controlling vollzieht, worunter zu verstehen ist, dass Planung, Kontrolle und Informationsversorgung durchgeführt werden sowie im Zusammenhang mit dem betrieblichen Güter- und Geldfluss koordiniert werden. Die Controllingziele leiten sich wiederum von den Unternehmenszielen her, welche aus sowohl unternehmensexternen wie auch –internen Faktoren resultieren. Zentral ist dabei, dass das Management Umweltveränderungen sofort zu adaptieren hat, damit diese Veränderungen rasch in den existierenden Zielkatalog aufgenommen werden und eine neue Koordinationsstufe entsteht.

Die Ausgestaltung eines realen Controllingsystems (d. h. die praktische Realisierung des Controllings im Unternehmen) wird im Wesentlichen von zwei Faktoren bestimmt:<sup>427</sup>

- von der zugrunde liegenden Controllingkonzeption und
- von den spezifischen Unternehmens- und Unternehmensumweltbedingungen.

Das Controlling dient der Sicherung und Erhaltung der Koordinations-, Reaktions-, und Adaptionfähigkeit der Führung, damit diese die Unternehmensziele besser erreichen kann.<sup>428</sup> Die Aufgabe des Controllings zielt hier auf die Generie-

---

<sup>426</sup> Vgl. Ossadnik/ Barklage/van Lengerich (2003), S. 15.

<sup>427</sup> Vgl. Friedl (2003), S. 5.

<sup>428</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 132.

zung der Voraussetzungen und Handlungsspielräume dafür, dass man schnell auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren vermag, was den erheblichen Beitrag verdeutlicht, den die Erfüllung der Controllingziele dazu leistet, dass die Unternehmensziele auch tatsächlich erreicht werden. Umgekehrt nehmen die Unternehmensziele über die Controllingziele Einfluss darauf, wie ein Controllingsystem konkret ausgestaltet ist (siehe Abb. 11).

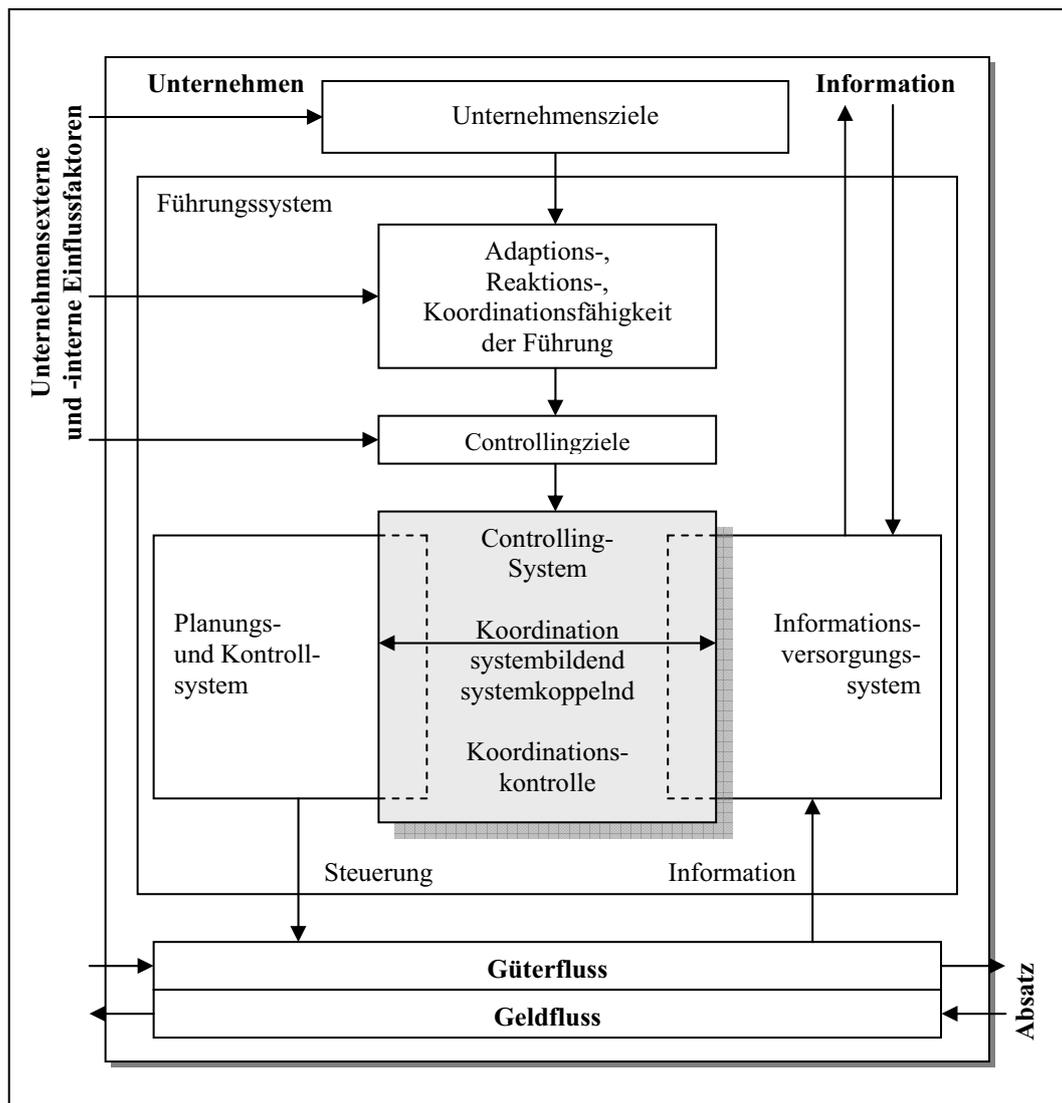


Abb. 11: Controllingssystem.<sup>429</sup>

<sup>429</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 133.

Ein Controllingsystem<sup>430</sup> lässt sich hierbei in die Komponenten Controllingaufgaben, Controllingorganisation und Controllinginstrumente zerlegen. Zu den **Controllingaufgaben** zählt die Gesamtheit der einzelnen Aktivitäten, die daraufhin ausgerichtet sind, die Controllingziele zu realisieren (funktionaler Aspekt). Die **Controllingorganisation** vereint die Struktur- und Prozessaspekte des Controllings (institutioneller und prozessualer Aspekt), während man unter die **Controllinginstrumente** alle Hilfsmittel subsumiert, die im Rahmen der systembildenden und systemkoppelnden Koordination Informationen erfassen, strukturieren, speichern und wiedergeben sollen (instrumentaler Aspekt).<sup>431</sup>

### 3.3 Anforderungen an das Controlling von Direktbanken

Sind Direktbanken im Begriff, ein E-Commerce-Geschäftsmodell zu implementieren, haben sie sich das strategische Spannungsfeld zu vergegenwärtigen, in dem Einflussfaktoren bzw. Phänomene und Charakteristika wie der Wettbewerb, die Kunden sowie die Komplexität und Virtualisierung wirken.<sup>432</sup> Hinsichtlich des Kundenaspekts ist festzustellen, dass die Kundenloyalität zurückgeht, was Probleme der Kundenbindung aufwirft<sup>433</sup>; weiterhin sind die Kunden besser informiert und vermögen eine stärkere Nachfragemacht auszuüben.<sup>434</sup> Hier setzt ein strategisches Controlling-Instrumentarium an, das dem Entscheider bei der Gewinnung von Informationen über die aktuellen oder potentiellen Kunden und beim zielgerichteten Einsatz dieser Informationen unter die Arme zu greifen hat, damit Kunden hinzugewonnen und an das Unternehmen gebunden werden können.<sup>435</sup> Das E-Commerce ist insofern besonders, als sich der Objektbereich unterscheidet und die Sammlung sowie Verarbeitung von Kundendaten (aktuellen wie potentiellen) leichter möglich ist, so dass es eben diese Informationen vermehrt gestatten,

---

<sup>430</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 132 ff.

<sup>431</sup> Vgl. Horváth (2006), S. 108 ff.

<sup>432</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 454; Weber/Freise/Schäffer (2001), S. 10.

<sup>433</sup> Vgl. Bernecker (2002), S. 343 ff.

<sup>434</sup> Vgl. Fritz (2001), S. 73, Porter (2001), S. 68.

<sup>435</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 247 ff.

individuelle Kundenwünsche kostengünstig aufzugreifen.<sup>436</sup> Anders als im Fall der klassischen Universalbanken sind die Markteintrittsbarrieren recht gering, so dass man eine zunehmende Zahl von Anbietern auf dem elektronischen Markt mit einem vergleichbaren Angebot an Finanz-Dienstleistungen registrieren kann.<sup>437</sup> Auf der anderen Seite fällt dem Nachfrager der Vergleich zwischen Anbietern bedeutend leichter.<sup>438</sup> Alle genannten Gründe führen dazu, dass sich eine Direktbank darauf einzustellen hat, dass die Kunden verstärkt fluktuieren (werden).

Der Wettbewerb auf den elektronischen Märkten zeichnet sich dadurch aus, dass sich neue Konkurrenten immer geringeren Markteintrittsbarrieren gegenüber sehen und dass dazu korrespondierend die Kunden mit immer geringeren Wechselbarrieren konfrontiert sind und dass der Markt an Transparenz zunimmt.<sup>439</sup> Daraus erwachsen dem spezifischen Controlling für Direktbanken die Aufgaben, sich von den bestehenden Wettbewerbern abzuheben bzw. aus ihnen hervorzuheben sowie das mögliche Auftreten neuer Wettbewerber mit bislang unbekanntem Vorteilen für die Nachfrager zu antizipieren, wodurch es dringlich wird, sich zu reorientieren.<sup>440</sup>

Der Direktbankensektor gestaltet sich zunehmend komplexer, denn die Innovationen treten zunehmend schneller auf und die Märkte fragmentieren sich mehr und mehr. Innovationen der Hard- und Software und der Netzwerkkomponenten und –protokolle verfeinern die Basistechnologie der E-Commerce und Business-Geschäftsmodelle, woraus sich die Zunahme der Innovationsgeschwindigkeit speist. Die Direktbanken können sich dem erhöhten Druck nicht entziehen, diese Technologie ebenfalls einzusetzen; es gilt der Imperativ eines besseren, schnelleren, sichereren und bequemeren Absatzes der

---

<sup>436</sup> Vgl. Horváth et al. (2001), S. 46 f.

<sup>437</sup> Vgl. Fritz (2001), S. 73.

<sup>438</sup> Vgl. Fritz (2001), S. 73 und 114.

<sup>439</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 454; Fritz (2001), S. 73.

<sup>440</sup> Vgl. Horváth et al. (2001), S. 45.

Dienstleistungen an die Nachfrager mit der Folge einer in immer kürzeren Zyklen verlaufenden Amortisation der Investitionen in diese Technologien.<sup>441</sup>

Ein spezifischer Controlling-Bedarf resultiert zum einen daraus, dass die Innovationszyklen der verkauften Dienstleistungen und der Verkaufsprozesse im Hinblick auf eine rasche und rechtzeitige Sortiments- und Prozessänderung bestimmt werden müssen. Darüber hinaus gilt es, die prinzipiell neu zur Verfügung stehenden Technologien daraufhin unter die Lupe zu nehmen und zu bewerten, ob und wie sie für die eigene Direktbank ökonomisch vorteilhaft sind, damit keine Fehlinvestitionen unterlaufen und die existierenden Finanzmittel optimal alloziert werden.

Die zunehmende Fragmentierung der Märkte thematisiert den Sachverhalt, dass die Nachfrage zunehmend die Befriedigung der individuellen Präferenzen sucht,<sup>442</sup> ein Phänomen, für das auch der Begriff „Mass Customisation“ gebräuchlich ist. Die Pointe besteht darin, dass der Kunde nicht mehr ausschließlich als Element eines sozialen Kollektivs, etwa als Marktteilnehmer eines spezifischen Marktes oder als Komponente einer spezifischen Zielgruppe angesehen wird, sondern dass ein sogenanntes „One-To-One-Marketing“ gezielt das Individuum anvisiert. Unter diesem Begriff versteht man, dass der einzelne Kunde zu analysieren ist, dass man auf der Basis einer gezielten Ansprache sogar eine auf ihn zugeschnittene Dienstleistung anzubieten vermag.<sup>443</sup>

Dieses ambitionierte Ziel scheint eher einem Unternehmen mit einem hohen Grad an virtueller Organisation und virtuellen Kundenbeziehungen erreichbar, nicht aber einem Unternehmen, das traditionell organisiert ist und auch ebenso agiert. Dem Controller ist es aufgegeben, den Charakter dieser Virtualität bezüglich seiner Ausprägung und Auswirkungen auszuleuchten und zu explizieren. Das Effizienzgebot für die Gestaltung der Abläufe führt zu einer zunehmenden Virtualisierung der Arbeitsprozesse im Organisationsbereich innerhalb der

---

<sup>441</sup> Vgl. Wirtz (2001), S. 457.

<sup>442</sup> Vgl. Horváth et al. (2001), S. 45

<sup>443</sup> Vgl. Fritz (2001), S. 119.

Direktbank. Diese virtuellen Prozesse erlauben eine ungleich leichtere Koordination als herkömmliche physische Prozesse.

Es liegt im Interesse der Direktbank, die Anzahl der durchgeführten Transaktionen zu maximieren, weil diese den Umsatz in die Höhe treiben, während sie nicht mit (nennenswerten) zusätzlichen Kosten verbunden sind. Warenwirtschaftskosten entfallen und Kosten für die physische Distribution sind vernachlässigbar; nur kraft ihrer hervorragenden Kenntnisse der Kundenbedürfnisse und eines herausragenden Kundenzugangs, vermag sich eine Direktbank zu profilieren und von Emittenten und Kooperationspartnern dafür eine Provision zu erhalten.<sup>444</sup> Wenn eine Direktbank die Kundenbedürfnisse durch ein bestmöglich passendes Angebot verschiedener Emittenten und Kooperationspartner zu befriedigen verspricht, lassen sich gegenüber den Mitbewerbern komparative Vorteile generieren, was eventuell durch eigene, für den Kunden einzigartige Mehrwertdienste abgerundet wird.

Für das strategische Controlling von Direktbanken soll das Konzept der Balanced Scorecard zum Einsatz kommen; die Balanced Scorecard fungiert als Performance Management Instrument, mit dessen Hilfe die Direktbank zu einer verbesserten Koordination der eigenen Leistungen und deren Ausrichtung auf die Unternehmensziele gelangt. Damit die Balanced Scorecard erstellt werden kann, ist es erforderlich, dass eine Unternehmensstrategie existiert bzw. erst einmal formuliert wird, denn diese Strategie bildet die Grundlage für die Ableitung der Key Performance Indicators (KPIs), der kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens.

---

<sup>444</sup> Vgl. Fritz (2001), S. 118.

### 3.4 Unternehmensführung in Banken

Nicht nur finanzwirtschaftliche Daten wie Erträge, Kosten und Risikokennzahlen sind für die Unternehmensführung einer Direktbank relevant, sondern es tritt auch ein Bedarf an Informationen hinzu, die sich auf den Markt hin richten und markt-orientierte Informationen sowie Innovationen betreffen, die das Erfolgspotenzial beeinflussen. Durch die Letzteren wird der Rahmen gesetzt, innerhalb dessen die nachgeordneten Führungsebenen sämtliche finanzwirtschaftliche Entscheidungen zu treffen haben.<sup>445</sup> Prinzipiell ist es einem Informationssystem aufgegeben, die Informationen, die die Steuerung einer Direktbank benötigt, passend für den Bedarf bereitzustellen. Dies verdeutlicht, dass die Führungsfunktion der Steuerung mit ihrem Informationsbedarf das Informationssystem maßgeblich bestimmt, denn es ist funktionsbezogenes und zeitabhängiges Wissen vonnöten, mit dessen Hilfe die Unternehmensführung ihre Kapazität für eine rationale Entscheidungsfindung erhöhen kann.<sup>446</sup> Die Unternehmensführung ist heute mit zahlreichen Anforderungen konfrontiert, die sowohl am Markt als auch im Unternehmen artikuliert werden; auch wird das unternehmerische Planen und Handeln bedeutend komplexer. Strategische Unternehmensführung heißt einerseits, Strategien zu entwickeln, aber es bedeutet auch notwendigerweise, ein umfassendes Führungs- und Steuerungssystem auszugestalten, das die Umsetzung dieser Strategien begleitet.<sup>447</sup>

Nun ist das interne betriebliche Rechnungswesen in punkto Informationsangebot über die Erfolgs-, Kosten- und Risikotransparenz ungenügend, wenn es um eine akkurate Reflexion der Wettbewerbsbedingungen geht, die sich fundamental verändern;<sup>448</sup> deshalb vermögen sie dem Bankmanagement keine solide Entscheidungsgrundlage zu bieten. Soll die autonome Marktstellung langfristig gesichert werden, sollten sowohl das traditionelle Steuerungsinstrumentarium um ein inte-

---

<sup>445</sup> Vgl. Mayer (1999), S. 56.

<sup>446</sup> Vgl. Schmidt (2003), S. 39.

<sup>447</sup> Vgl. Bruhn (1998).

<sup>448</sup> Vgl. Johnson/Kaplan (1987), S. 1 ff.

gratives, dimensions- und bereichsübergreifendes Informationssystem<sup>449</sup> erweitert und Direktbanken auch eindeutig strategisch ausgerichtet werden.<sup>450</sup>

Der klassische Controllingbegriff mit seiner finanzorientierten Sichtweise greift zu kurz, um zu erfassen, dass sich die Märkte für Finanzdienstleistungen wandeln, Wertschöpfungsketten verändert werden sowie verschiedene Anspruchsgruppen entsprechende Informationen anfordern.<sup>451</sup> Hier treten moderne Leistungsmesssysteme auf den Plan, die eine Kompensation der Mängel des traditionellen Rechnungswesens und Controllings sowie einen Ausgleich der Informationsdefizite für sich reklamieren. Dies führt zur Integration von immateriellen und intellektuellen Vermögensgegenständen in die Leistungsmessung; die Dienstleistungsqualität, ein motivierter und gut ausgebildeter Mitarbeiterstamm, schnelle und kalkulierbare interne Prozesse und nicht zuletzt eine loyale und zufriedene Kundschaft seien hier als qualitative Faktoren genannt. Als Ziel muss der Unternehmensführung die Garantie gegeben werden, dass detailliert und akkurat analysiert wird, wie es um die aktuelle Strategieumsetzung einer Direktbank steht.

### **3.4.1 Ziele und Zwecke der Unternehmensführung**

Unternehmen orientieren sich an der Erreichung spezifischer Ziele, also an der Realisierung von in der Zukunft angestrebten Zuständen.<sup>452</sup> Ziele unterscheiden sich von Prognosen in dem Sinne, dass sie keine pure Beschreibung der Zukunftsentwicklung abliefern, sondern eine Vorgabe entwerfen und auf diese Weise Handlungen steuern. Auf der Basis der Ziele wird das Unternehmen ausgerichtet, die gleichsam zum Leitstern avancieren, wenn in Gegenwart oder Zukunft im Unternehmen dementsprechend entschieden und gehandelt wird.<sup>453</sup>

Der Ebene der strategischen Unternehmensführung als der obersten Führungsebene gebührt die Funktion, Erfolgspotentiale zu schaffen;<sup>454</sup> es kann

---

<sup>449</sup> Vgl. Gleich (1997a), S. 116.

<sup>450</sup> Vgl. Sauer (2001), S. 326.

<sup>451</sup> Vgl. Johnson/Kaplan (1987), S. 254 ff.; Weber (2004), S. 275 ff.

<sup>452</sup> Vgl. Hahn (1996), S. 10.

<sup>453</sup> Vgl. Hahn (1997), S. 303.

<sup>454</sup> Vgl. Gälweiler (1997), S. 360; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 153.

nicht genug betont werden, dass die Unternehmensentwicklung unausweichlich davon abhängt, wie diese Faktoren aufgebaut, stabilisiert oder auch abgebaut werden.<sup>455</sup> Das Erfolgspotential umfasst als inhaltliche Komponenten, dass Produkte entwickelt werden, Marktpositionen generiert werden und ein qualifizierter Mitarbeiterstamm aufgebaut wird.<sup>456</sup> Der strategischen Führung untersteht eine zwiefache Aufgabe, denn sie hat es mit der rechtzeitigen Erkennung von Chancen und Bedrohungen, darüber hinaus aber auch mit der Entwicklung von Strategien zu tun, die Chancen wahrzunehmen erlauben bzw. Bedrohungen abwehren sollen.<sup>457</sup> Es definiert den Charakter von Strategien, dass sie mittel- bis langfristige Grundsatzentscheidungen treffen, die Maßnahmen bzw. Instrumente festschreiben.<sup>458</sup> Hypothesen in Bezug auf Ziel- bzw. Zweck-Mittel-Beziehungen zum einen zwischen den angestrebten Zielen und zum anderen zu den in der Strategie involvierten Maßnahmen werden zu Strategien ausgeformt,<sup>459</sup> eine hochaggregierte Ebene, auf der die Strategie als Gegenstand die sog. Produkt/Marktkombinationen ins Visier nimmt.<sup>460</sup> Das gesamte Unternehmen wird von der strategischen Unternehmensführung erfasst, die den Kurs des Unternehmens langfristig fixiert.<sup>461</sup>

### **3.4.2 Der strategische Steuerungsprozess als Instrument der Unternehmensführung**

Für die Unternehmensführung erweist sich ein adäquates Informations- und Steuerungsinstrumentarium als essentiell und unverzichtbar. Informationsbezogene Kapazitäten und – kompetenzen determinieren zunehmend den Zukunftserfolg eines Unternehmens: die Erkennung, effiziente Aufbereitung und anschließende Nutzung derjenigen Informationen für den Entscheidungsprozess, die für die strategische Unternehmensführung bedeutsam sind. Herausragend ist dabei die Be-

---

<sup>455</sup> Vgl. Bleicher (1988), S. 40.

<sup>456</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 86 f.; Bleicher (1988), S. 35 ff.

<sup>457</sup> Vgl. Pfohl (1981), S. 122.

<sup>458</sup> Vgl. Hahn (1996), S. 101; Ossadnik (2003), S. 52.

<sup>459</sup> Vgl. Steinmann/Schreyögg (1997), S. 249.

<sup>460</sup> Vgl. Hahn (1996), S. 100 f.; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 252 ff.; Küpper (2005), S. 86 f.

<sup>461</sup> Vgl. Hahn (1996), S. 101; Küpper (2005), S. 86.

deutung desjenigen Datentypus, mit dessen Hilfe sich der Erfolg der Unternehmensführung zuverlässig einschätzen lässt, was wiederum spezielle Informationssysteme bedingt: Dem Management sind schließlich entscheidungsrelevante Informationen zum passenden Zeitpunkt sowie in der passenden Quantität und Qualität zur Verfügung zu stellen, eine Aufgabe, die sich zusätzlich über alle Phasen des Leistungsprozesses hinweg erstreckt.

Der Blick auf die Praxis zeigt die Dominanz verschiedener Kennzahlensysteme als Instrumente zur Entscheidungsfindung und –kontrolle, die jedoch die Mehrheit der Topmanager in Bezug auf das Führungsinformationssystem des Unternehmens nicht zufrieden stellen.<sup>462</sup> Das resultiert oftmals aus der Herkunft dieser Zahlen, nämlich der Ableitung der angebotenen Zahlen aus dem internen betrieblichen Rechnungswesen. So verdeutlichen etwa Johnson und Kaplan, dass die Entwicklung des betrieblichen Rechnungswesens mit den jeweils aktuell existierenden Rahmenbedingungen nicht Schritt gehalten hat.<sup>463</sup>

Klassische Kennzahlensysteme offerieren dem Management keine auf die Zukunft bezogenen Informationen, woraus die Versuchung erwächst, lediglich kurzfristige Ergebnisverbesserungen über zu bewerten, und infolge dessen langfristig sinnvolle Investitionen hinauszuzögern oder sogar völlig zu unterlassen. Investitionen zeigen indes in vielen Fällen erst langfristig Wirkungen, so dass man hier Acht auf Fehlentscheidungen geben sollte. Hinzu kommt, dass qualitative, nicht finanzielle Kennzahlen kaum berücksichtigt werden, die doch unerlässlich sind, um den Fortschritt der strategischen Zielerreichung zu beurteilen, zumal z.B. die Humanpotentiale der Bedeutung der physischen Ressourcen den Rang abgelaufen haben.<sup>464</sup> Die Faktoren, die in Direktbanken den Erfolg ausmachen, sind in immateriellen und intellektuellen Werten zu identifizieren, eben nicht bei materiellen

---

<sup>462</sup> Vgl. Brunner/Sprich (1998), S. 30 f.

<sup>463</sup> Für eine ausführliche Diskussion der Unzulänglichkeiten des betrieblichen Rechnungswesens, vgl. Johnson/ Kaplan (1995).

<sup>464</sup> Vgl. Brunner/ Sprich (1998), S. 36 f.

Größen; korrespondierend hierzu sind für eine Bewertung nicht monetäre Leistungsgrößen gefordert.<sup>465</sup>

Da sich die strategische Steuerung in Banken etlicher Kennzahlen bedient, ist deren Systematisierung erforderlich. Zwar bemühen sich mehrere Kennzahlensysteme um eine Integration nicht finanzieller Kennzahlen, doch beinhalten sie zwei Defizite: es mangelt regelmäßig an der Koppelung mit den strategischen Zielen und zum zweiten sind sie nicht effektiv verwendbar, denn sie sind nicht hinreichend formalisiert. Eine Verbindung zur Unternehmensstrategie fehlt dadurch praktisch bei allen traditionellen Kennzahlensystemen. So bleibt der scheinbar paradoxe Umstand bestehen, dass einerseits Informationen im Überfluss existieren, nicht aber diejenigen Informationen, die entscheidend und essentiell sind.<sup>466</sup>

Die oben genannten Nachteile der traditionellen Kennzahlensysteme werden durch die Balanced Scorecard eliminiert, die der strategischen Steuerung in Direktbanken ein Instrument an die Hand gibt; dabei nimmt dieser Ansatz wie die Mehrzahl der weiteren Leistungsmesskonzepte seinen Ausgang in der massiven Kritik der Wissenschaft und Praxis daran, dass traditionelle, der Unternehmenssteuerung dienliche Informationssysteme nur finanzwirtschaftliche Zieldimensionen erfassen.<sup>467</sup>

Kaplan und Norton postulieren ähnlich wie alternative Leistungsmesskonzepte, dass nicht monetäre Kennzahlen die Menge der finanziellen Kennzahlen erweitern sollten, indem man finanzielle Ergebnisgrößen mit nicht finanziellen Frühindikatoren strategieorientiert verknüpft. Ein Netz von Ursache-Wirkungs-Beziehungen verknüpft die quantitativen und die qualitativen Kennzahlen miteinander,<sup>468</sup> wobei die Frühindikatoren auf die monetären Zielgrößen Einfluss nehmen.

---

<sup>465</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 7.

<sup>466</sup> Vgl. Klingebiel (1996), S. 78; Kappler (2000), S. 34.

<sup>467</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71; Weber/Schäffer (1998c), S. 342; Ackermann (2000), S. 15; Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 14.

<sup>468</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

## 4 Das Konzept der Balanced Scorecard

Allgemein versteht man unter dem Performance Measurement den Aufbau und Einsatz von integrierten Kennzahlensystemen, die es ermöglichen, die erbrachten Leistungen und die Leistungspotentiale im Unternehmen multiperspektivisch in verschiedenen Dimensionen zu evaluieren.<sup>469</sup> In diesem Zusammenhang findet vor allem das von Kaplan und Norton vorgeschlagene strategische Instrument der Balanced Scorecard in Theorie und Praxis zunehmend Anwendung.

Daher sollen als Ausgangspunkt in der folgenden Darstellung des Grundmodells die von den beiden Autoren eingeführten vier Perspektiven dienen.<sup>470</sup>

### 4.1 Die Entstehung

Wohl kaum ein Managementinstrument hat in den letzten Jahren so viel Aufsehen in allen Wirtschaftsbereichen erregt wie die Balanced Scorecard, deren Konzept 1990 im Rahmen eines Forschungsprojekts zum Thema „Performance Management im Unternehmen der Zukunft“<sup>471</sup> entwickelt wurde. Dieses Forschungsprojekt umfasste eine einjährige Studie<sup>472</sup> und wurde unter der Leitung von Robert S. Kaplan, Professor an der Harvard Business-School, auf den weitgehend auch schon die Prozesskostenrechnung und das Activity Based Costing zurückzuführen sind,<sup>473</sup> und David P. Norton, dem ehemaligen Chief Executive Officer des Nolan Norton Institutes, in Zusammenarbeit mit 12 US-amerikanischen Unternehmen durchgeführt. Als Ergebnis dieser Studie war die „Balanced Scorecard“ geboren, die dann erstmals in einem Artikel in der Harvard Business Review<sup>474</sup> im Jahr 1992 publiziert und vorgestellt wurde.

Da der Mitautor Kaplan dort enorm bekannt ist, findet das Konzept vor allem in den USA seit der ersten Veröffentlichung starke Beachtung, doch auch im

---

<sup>469</sup> Vgl. Kaufmann (1997) S. 421 f.; Müller (2005), S. 71.

<sup>470</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (1992a), S. 72 ff.

<sup>471</sup> Vgl. Moser (2001), S. 29 f.

<sup>472</sup> Vgl. Hoffecker/Goldenberg (1994), S.5 f.; Gleich (1997b), S. 432.

<sup>473</sup> Vgl. Werner (2000), S. 455.

<sup>474</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71-79.

deutschsprachigen Raum nimmt das Interesse an diesem Konzept mit gewisser zeitlicher Verzögerung zu.<sup>475</sup> Ferner hat inzwischen eine Reihe von Studien dokumentiert, dass die Nutzung der Balanced Scorecard in der Unternehmenspraxis auch international enorm populär geworden ist.<sup>476</sup>

Zum Verständnis ihrer Entwicklung gilt es zu bedenken, dass die Balanced Scorecard vor dem Hintergrund der Mängel klassischer Kennzahlensysteme entwickelt wurde,<sup>477</sup> die zum einen stark vergangenheitsorientiert sind und zum anderen einseitig auf finanzielle Kenngrößen fokussieren, was wiederum detaillierte Aussagen über die Ursachen bestimmter Entwicklungen nur beschränkt gestattet.<sup>478</sup> Weiterhin erscheint kritikwürdig, dass die strategische und die operative Ebene nicht miteinander verflochten sind;<sup>479</sup> insbesondere bei schnell wachsenden Unternehmen war also fraglich, ob das klassische Rechnungswesen und Reporting die strategiekonforme Steuerung in ausreichendem Maße betonen könne.<sup>480</sup> Dem entsprechend war ein ganzheitliches Modell ein Desiderat mit dem Wunsch, strategische und operative Anforderungen durch eine ausgewogene Betrachtung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen zu integrieren und in sich zu vereinen. Die Benutzung einer Balanced Scorecard setzt das Bewusstsein voraus, dass erfolgreiche finanzielle Kennzahlen oft nur das Resultat der durch nicht finanzielle Kennzahlen eingeleiteten Anstrengungen widerspiegeln.

Bei der Entwicklung der Balanced Scorecard galt es, ein ganzes Bündel techno-ökonomischer Faktoren und aktueller Entwicklungen angemessen in Betracht zu ziehen, vor allem den globalen Wettbewerb, den radikalen Wandel makroökonomischer Konstellationen, die rapide Veränderung in der Organisation und der Technologie für Leistungsprozesse, die verkürzten Produktlebenszyklen sowie die Deregulierung. Angesichts solch fundamentaler Umbrüche wurde es, so befanden

---

<sup>475</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 1.

<sup>476</sup> Vgl. Williams (2001); Speckbacher/Bischoff/Pfeiffer (2003); Nielsen/Sorensen (2004).

<sup>477</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

<sup>478</sup> Vgl. Michel (1997), S. 275.

<sup>479</sup> Vgl. Hoffmann (1999), S. 49.

<sup>480</sup> Vgl. Mayer (2000), S. 8.

die Autoren Johnson/Kaplan, unumgänglich notwendig, die vorliegenden führungsorientierten Informationssysteme nachhaltig zu verbessern.<sup>481</sup>

Insbesondere die zunehmende Wettbewerbsintensität führte dazu, dass die bestehenden „Performance Measurement“-Konzepte<sup>482</sup> nicht mehr in der Lage waren, der geforderten Leistungsmessung adäquat nachzukommen.<sup>483</sup> Das Ziel des Projekts, das schließlich in die Entwicklung der Balanced Scorecard mündete, bestand darin, die vorhandenen Kennzahlensysteme, die nur monetäre Leistungsmessgrößen berücksichtigten, den gestiegenen Anforderungen der Unternehmen anzupassen. Das sollte durch deren Erweiterung durch nichtmonetäre Kennzahlen dergestalt erfolgen,<sup>484</sup> dass das Management die unternehmerischen Leistungspotentiale adäquat zu messen und zu bewerten vermag.<sup>485</sup> Die in Form der Balanced Scorecard gefundene Lösung findet in der Praxis eine weite Verbreitung, da das Konzept:

- in Anlehnung an Kennzahlensysteme entwickelt wurde, die sich in der Praxis umfassend etabliert haben<sup>486</sup>
- flexibel an unterschiedliche Unternehmen anpassbar ist<sup>487</sup>
- die Probleme rein finanzieller Kennzahlen im Berichtswesen behebt.

Das bedeutet vor allem, dass die Nutzungsmöglichkeiten und der Einsatzbereich einer Balanced Scorecard nicht auf Industriebetriebe und Dienstleistungsunternehmen beschränkt bleiben, sondern ebenso andere gesellschaftliche Bereiche,

---

<sup>481</sup> Vgl. Johnson/Kaplan (1987), S. 198 ff.

<sup>482</sup> Unter „Performance Measurement“ werden seit Mitte der achtziger Jahre jene Kennzahlensysteme verstanden, „die es ermöglichen, die erbrachten Leistungen und die Leistungspotentiale im Unternehmen umfassend (z.B. in den Dimensionen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit) zu beurteilen“, vgl. Kaufmann (1997), S. 421.

<sup>483</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. VII; Kaplan/Norton (2001b), S. 61; Schäffer (2003), S. 487 f.

<sup>484</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 421; Weber/Schäffer (1998c), S. 342; Horváth (1999b), S. 305; Weber/Schäffer (2000a), S.2 f.

<sup>485</sup> Vgl. Kaplan (1994b), S. 256 f.; Moser (2001), S. 30.

<sup>486</sup> Vgl. Seidenschwarz (1999), S. 248.

<sup>487</sup> Vgl. Preißner (2002), S. 19.

etwa öffentliche Einrichtungen oder Non-Profit-Organisationen, aber auch Joint Ventures und Akquisitionen umspannen.<sup>488</sup>

Ursprünglich fand die Balanced Scorecard vornehmlich in Industrieunternehmen Verwendung, doch auch im Dienstleistungssektor, insbesondere bei Banken, kommt ihr mittlerweile eine zunehmende Rolle zu, was beispielhaft in einer Studie der Unternehmensberatung „Bankbetriebswirtschaft“ mit 163 befragten Kreditinstituten in Deutschland, Österreich und der Schweiz belegt wird.<sup>489</sup> Verschiedene Autoren<sup>490</sup> zeigen hinsichtlich des Motivhintergrunds, dass die Verwendung der Balanced Scorecard auch Banken eine kennzahlengestützte Umsetzung wertorientierter Unternehmenssteuerung ermöglicht.

## 4.2 Die Grundidee der Balanced Scorecard

Die Grundidee des Balanced Scorecard besteht darin, ein wertorientiertes Planungs-, Kommunikations- und Steuerungsinstrument aufzubauen, das zur Erarbeitung, Umsetzung, Prüfung und Neuausrichtung von Unternehmensstrategien dient.<sup>491</sup> Die Grundüberzeugung der Balanced Scorecard lautet, dass die ausschließliche Verwendung finanzwirtschaftlicher Kennzahlen den heutigen Herausforderungen eines wettbewerbsfähigen Unternehmens nicht hinreichend gewachsen ist. Dieses führte zu der wesentlichen, attraktiven Innovation, die dieses Konzept den Nutzern offeriert, nämlich die Erweiterung der Sichtweise von rein finanziellen Leistungsgrößen eines Unternehmens auf drei weitere, nicht-finanzielle Leistungsperspektiven, die in Management-Konzepten und Controlling-Systemen bisher häufig vernachlässigt wurden: die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. Dabei ist die Balanced Scorecard zuvörderst als ein erweitertes Kennzahlensystem zu interpretieren, bei dem die Leistung des Unternehmens aus den drei genannten Perspektiven betrachtet wird.

---

<sup>488</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 43 f.; Klingebiel (1999), S. 53.

<sup>489</sup> Vgl. Erichsen (2005b), S. 317 ff.; Böhm/Wild (2002)

<sup>490</sup> Vgl. Ries/Scheuplein (2004); Körnert (2003a).

<sup>491</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 8.

Ein Spezifikum der Balanced Scorecard ist hierbei die strenge Fokussierung auf die Strategie bzw. Vision des Unternehmens<sup>492</sup>, denn letztere dienen ja gerade als Grundlage zur Erarbeitung.<sup>493</sup> Somit ist die klare Definition der unternehmerischen Ziele Grundvoraussetzung für die Etablierung einer wirkungsvollen Balanced Scorecard. Kaplan und Norton wiederbeleben die alte Kritik an amerikanischen Steuerungssystemen vom ROI (Return On Investment) über das DuPont-Kennzahlensystem bis hin zum Shareholder Value, die die Finanzen überbetonen und sich an der Vergangenheit orientieren,<sup>494</sup> wodurch sie der erhöhten Komplexität einer dynamischen Umwelt kaum mehr gerecht werden.<sup>495</sup> Beim Shareholder-Value-Konzept hingegen ist häufig nicht sichtbar, welchen Einfluss einzelne Entscheidungen und Aktivitäten des Unternehmens auf den Unternehmenswert haben und durch welche Maßnahmen eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes realisiert werden soll;<sup>496</sup> dieser Vorbehalt trifft zu, obwohl dieses Konzept versucht, dem Problem der finanziellen Kennzahlen durch die Einkalkulierung zukünftiger Ausgaben und Erträge bei der Berechnung der Zielgröße Rechnung zu tragen.<sup>497</sup>

Die genannte Kritik an der Dominanz finanzwirtschaftlicher Kennzahlen impliziert selbstredend nicht, dass diese Zahlen ignoriert oder bei Seite geschoben werden dürften; im Ansatz der Balanced Scorecard kommen daher zu den monetären Messgrößen sog. Leistungstreiber hinzu. Diese Indikatoren bilden diejenigen Aspekte im Unternehmen ab, die den Erfolg des Unternehmens vorausbestimmen. Da eine Strategie des Unternehmens erst vollständig verwirklicht wird, wenn die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen bzw. Kennzahlen akkurat erfasst sind, stellen sie das Kernelement der Balanced Scorecard dar, die eben diese Beziehungen als Grundlage für die Steuerung im Unternehmen

---

<sup>492</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1993), S. 139; Kaplan/Norton (1996b), S. 75 ff.; Kaplan/Norton (1997c), S. 6 ff; Gleich (1997b), S. 433.

<sup>493</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 8.

<sup>494</sup> Dies bezieht sich auf das Konzept von Rappaport, das Grundlage war für viele rein monetär und finanzwirtschaftlich orientierte Führungssysteme, vgl. Rappaport (1999), S. 1-3 und 39 f.

<sup>495</sup> Vgl. Butler/Letza/Neale (1997), S. 242.

<sup>496</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992b), S. 44.

<sup>497</sup> Vgl. Rappaport (1986), S. 76.

abbildet. Dabei sollte die Kette von Ursache und Wirkung sämtliche Perspektiven des Unternehmens umspannen und schließlich in der Finanzperspektive als wertmäßigem Gesamtziel kulminieren.<sup>498</sup>

Der substantielle Gewinn der Entwicklung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen liegt darin, dass verdeutlicht wird, wie wechselseitige Effekte die Zielerreichung beeinflussen. Folglich wird offenbar, wie unterschiedliche Bereiche zusammenwirken müssen, um eine Strategie umsetzen zu können, wodurch wiederum die Logik der strategischen Ziele transparent und damit kommunizierbar wird.<sup>499</sup> Ein ganzheitliches Zielsystem nimmt die unterschiedlichen Perspektiven in Betracht, welche die langfristige Leistungsfähigkeit eines Unternehmens mitgestalten. Dies umfasst neben rein finanzwirtschaftlichen Aspekten des Controllings und vergangenheitsorientierten Daten aus dem Rechnungswesen auch die Bereiche Kunden, Prozesse (Prozesskennzahlen zur Beurteilung der Zweckmäßigkeit und des Informationsstands betrieblicher Prozesse) und Mitarbeiter. Daher bedarf es einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, die die kausalen Zusammenhänge der wesentlichen Perspektiven eines Unternehmens abbildet und die für die Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen liefert.

Eine Balanced Scorecard stellt ein System voneinander abhängiger Zielsetzungen, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen dar, die aus der vorgegebenen Strategie abgeleitet werden. Insgesamt beschreiben die Elemente dieses differenzierten Systems diese Unternehmensstrategie und die zu ihrer Erreichung notwendigen Maßnahmen, so dass die Balanced Scorecard als Instrument zur Strategie-Implementierung zu interpretieren ist.<sup>500</sup>

Die Aufgabe der Operationalisierung erfüllt die Balanced Scorecard innerhalb der für die Unternehmensführung relevanten Perspektiven mittels strategischer Ziele

---

<sup>498</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 60; Weber/Schäffer (2000a), S. 7.

<sup>499</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 180.

<sup>500</sup> Vgl. Hoffmann (1999), S. 6 ff.

(Objectives), die aus der Unternehmensstrategie abgeleitet und in Messgrößen<sup>501</sup> (Measures) übersetzt werden (siehe Abb. 12), wobei die Messgrößen aus einer Mischung von Ergebniskennzahlen und Leistungstreibern bestehen sollten.

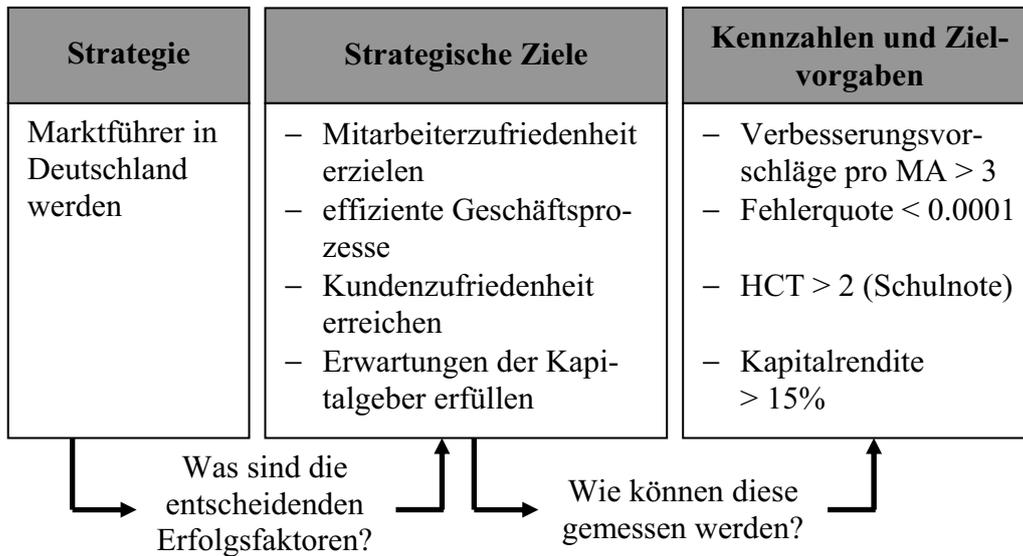


Abb. 12: Methodischer Aufbau der BSC<sup>502</sup>

Die Zielsetzung der Balanced Scorecard lässt sich wie folgt beschreiben:

Die Balanced Scorecard ist gleichermaßen als Kennzahlen- und auch als Managementsystem konzipiert: Sie übersetzt die Unternehmensstrategie in eine strukturierte Kollektion von mehrdimensionalen Kennzahlen (Kennzahlensystem) aus finanziellen und nichtfinanziellen Größen, innerhalb dessen die verschiedenen Dimensionen (Finanzen, Kunden, interne Prozesse, Innovation) eines Unternehmens ebenbürtig nebeneinander dargestellt werden sollen, und sie bildet so die Grundlage für ein strategisches Informations- und Führungsinstrument (Managementsystem). Das bedeutet, dass durch die Balanced Scorecard alle Mitarbeiter

<sup>501</sup> Die Begriffe „Messgrößen“ und „Kennzahlen“ werden in dieser Arbeit gleichbedeutend verwendet.

<sup>502</sup> Vgl. Guldin (1997), S. 293. Zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit dient etwa der „Happy Customer Index“ (HCI), bei dem die Bedienungs- und Beratungsfreundlichkeit durch Testkunden bewertet wird. Vgl. Guldin (1997), S. 298 ff.

und Manager motiviert und in die Lage versetzt werden sollen, die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen.<sup>503</sup>

Differenziert man die Analyse weiter, so stößt man auf ein Motivbündel: „Im Einzelnen lassen sich folgende Gründe für die Einführung einer Balanced Scorecard nennen.“<sup>504</sup>

- Verbesserte Leistungsmessung.
- Identifikation von Leistungstreibern.
- Klarheit und Konsens über die Strategie durch Top-Down-Planung.
- Kommunikation der Strategie nach „unten“.
- Initiative zur Veränderung der Organisation.
- Strategisches Feedback und lernende Organisation.

Da die Balanced Scorecard auf eine strenge Strategieorientierung fokussiert, empfiehlt sich bei ihrer Einführung in die Organisation ein Top-down-Vorgehen.<sup>505</sup> „Vorgeschlagen wird, dass man mit ihr auf der Ebene des Gesamtunternehmens beginnt und dann Top-down Balanced Scorecards für strategische Geschäftseinheiten, für Abteilungen und sogar für einzelne Mitarbeiter generiert“<sup>506</sup>

### 4.3 Die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard

Zwar mag man den Begriff Balanced Scorecard im Deutschen in etwa mit „ausgewogener Berichtsbogen“<sup>507</sup> zu übersetzen versuchen, doch mittlerweile ist der englische Begriff auch in den deutschsprachigen Ländern etabliert;<sup>508</sup> in jedem Fall wird aber betont, dass bei diesem System normative Zustände wie die Aus-

---

<sup>503</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 7 ff.

<sup>504</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 44.

<sup>505</sup> Vgl. Schmitz (2001), S. 250.

<sup>506</sup> Vgl. Horváth (1999b), S. 311.

<sup>507</sup> Vgl. Horváth (1994), S. 581, Gleich (1997b), S. 432; Kaufmann (1997), S. 421.

<sup>508</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 12.

gewogenheit und das Gleichgewicht im Vordergrund stehen,<sup>509</sup> genauer formuliert erfasst das System die Leistung einer Organisation im Ganzen als Gleichgewicht zwischen den Perspektiven „Finanzen“, „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Entwicklung“ in einer übersichtlichen grafischen Darstellung (Anzeigetafel).<sup>510</sup> Dadurch soll eine ganzheitliche Betrachtung der Organisation bei der Strategieerarbeitung und –umsetzung erreicht bzw. ein einseitiges Denken bei der Ableitung und Verfolgung der Ziele verhindert werden.<sup>511</sup> Die Ausgewogenheit (siehe Abb. 13)<sup>512</sup> („Balance“) der Scorecard resultiert aus der Integration folgender einander ergänzender Polaritäten:<sup>513</sup>

- Spät- (Ergebnisgrößen) und Frühindikatoren (Leistungstreiber)<sup>514</sup>
- finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen,
- Externe und interne Performance-Perspektiven und auch
- kurz- und langfristige Ziele (operative und strategische Zielsetzungen)

---

<sup>509</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10 u. S. 24; Kaufmann (1997), S. 421 u. 423 f.; Abplanalp/Lombriser (2000), S. 165.; Hoffecker/Goldenberg (1994), S. 13; Gleich (1997b), S. 432 f.

<sup>510</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

<sup>511</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 28.

<sup>512</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 30.

<sup>513</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (1992a), S. 71; Kaplan/ Norton (1997a), S. 2. u. 156 ff.; Karlowitsch (1997), S. 1131; Horváth (1999b), S. 306 f.; Horváth/Kaufmann (1999), S. 358 ff.; Kappler (2000), S. 34; Weber/ Schäffer (2000a), S. 5 ff.; Wurl/ Mayer (2000), S. 3; Bischof (2002), S. 96; Müller (2003), S. 304 f.; Zimmermann/Flotow/Seuring (2003), S. 557.

<sup>514</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 3. Die Begriffe „Spät- und Frühindikatoren“, „Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber“ sowie „vor- und nachlaufende Indikatoren“ werden jeweils synonym verwendet.

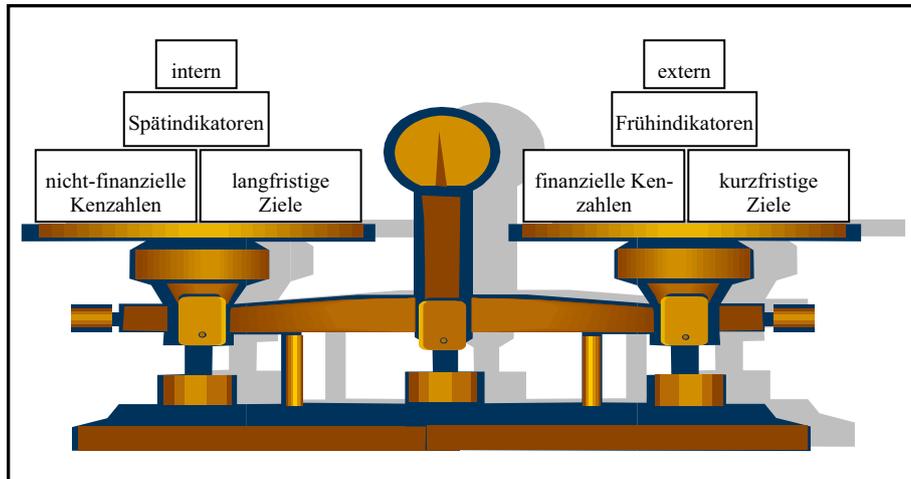


Abb. 13: Die Ausgewogenheit der Scorecard

Dabei kann man verschiedene Blickwinkel einnehmen und entsprechende Akzente setzen: so betonen Friedag und Schmidt, dass die Ausgewogenheit dadurch erzielt wird, dass das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven dargestellt sowie alle wesentlichen organisatorischen Einheiten einbezogen werden und schließlich eine Kommunikation mit allen Mitarbeitern hergestellt wird.<sup>515</sup> Morganski unterscheidet dagegen zwischen interner und externer Sicht sowie der Balance, die er aufgrund von monetären wie nicht-monetären Kennzahlen in der Balanced Scorecard erreicht sieht.<sup>516</sup>

#### 4.3.1 Ergebniskennzahlen und Leistungstreiber

Ergebnisgrößen dokumentieren das Resultat von Handlungen bzw. Strategien, die in der Vergangenheit unternommen worden sind (z.B. das Bilanzwachstum oder die Marktanteilsteigerung eines Unternehmens).<sup>517</sup> Sie bilden das Ergebnis ab, zu dem die spezifischen Maßnahmen hingeführt haben und verkörpern damit die Wirkungen, die die Maßnahmen entfaltet haben. Sie liefern jedoch keine Steue-

<sup>515</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2000), S. 21.

<sup>516</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 23 ff.

<sup>517</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10; Kaufmann (1997), S. 424.

rungsinformationen darüber, wie dieses Resultat zustande gekommen ist, bzw. geben keine Auskunft darüber, ob das Zielsystem strategiekonform umgesetzt worden ist. Diese nachlaufenden Indikatoren (auch Spätindikatoren genannt) überprüfen eine verbesserte Finanzleistung und sind meist generisch, d.h. sie gelten branchenübergreifend für nahezu jedes Unternehmen.<sup>518</sup> Diese Größen spiegeln ein Ergebnis wider, zu dem unternehmerische Maßnahmen letztendlich geführt haben. Das Resultat der Strategieimplementierung ist dabei das Ausmaß, in dem sich etwa die Bilanzsumme oder der Marktanteil erhöht hat. Da diese Kennzahlen mit einer zeitlichen Verzögerung die Prozesse der Vergangenheit reflektieren, werden sie auch als nachlaufende Indikatoren bzw. „lagging indicators“ bezeichnet.<sup>519</sup>

Dagegen zeigen die Leistungstreibergrößen oder „performance drivers“<sup>520</sup> den aktuellen Status der Strategieumsetzung auf.<sup>521</sup> Sie spiegeln die spezifischen Wettbewerbsvorteile des Unternehmens wider und vermitteln, wie seine Ergebnisse erreicht werden sollen;<sup>522</sup> sie treffen damit Aussagen über den zukünftigen finanziellen Erfolg der Strategie bzw. des Unternehmens.<sup>523</sup> Die erhöhte Wettbewerbsintensität erfordert aber eine Betonung der Leistungsorientierung und damit zusammenhängend eine stärkere Transparenz der Leistungen.<sup>524</sup> Die Leistungstreibergrößen geben eine frühe Rückmeldung über die erfolgreiche Erreichung der Strategie, sie verkörpern vorlaufende Indikatoren (Vorsteuergrößen), die eine Feedforward-Steuerung ermöglichen.<sup>525</sup> Das Ziel der Ergänzung der bisher allein berücksichtigten Ergebniskennzahlen (Spätindikatoren) um Leistungstreiber

---

<sup>518</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 424.

<sup>519</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997c), S. 6.

<sup>520</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71, Schindera/Höhner (2000), S. 40.

<sup>521</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10 und S. 144; Kaufmann (1997), S. 424; Gleich (1997b), S. 432.

<sup>522</sup> Vgl. Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 20.

<sup>523</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71 ff.; Kaplan/Norton (1997a), S. 23 ff., u. S. 143 ff.; Hoffecker/Goldenberg (1994), S. 7 ff.; Kaufmann (1997), S. 423 f.

<sup>524</sup> Vgl. Klingebiel (2001a), S. 5.

<sup>525</sup> Vgl. Hoiváth/Kaufmann (1998), S. 42; Kaufmann (1997), S. 424; Horváth/Gleich (1998), S. 564.

(Frühindikatoren) besteht darin, die Auswirkungen der verfolgten Strategie frühzeitig als bisher laufend kontrollieren zu können.<sup>526</sup>

Frühindikatoren (leading indicators) sollen Fehlentwicklungen anzeigen, bevor sie sich in Spätindikatoren (meist finanziellen Kennzahlen) niederschlagen.<sup>527</sup> Die Verwendung von Frühindikatoren erlaubt es, zukünftige Entwicklungen besser einschätzen zu können und Entwicklungstendenzen frühzeitig zu antizipieren.<sup>528</sup>

Es wird ein Blick auf die zukünftigen Spätindikatoren ermöglicht und dem Management ein zeitlicher Handlungsspielraum gegeben, um Unternehmensprozesse korrigieren zu können;<sup>529</sup> das Ergebnis von in der Vergangenheit unternommenen Maßnahmen ergänzt die finanziellen Größen.<sup>530</sup>

Mit einer geschickten Lenkung der Leistungstreiber gelingt es, auf die Oberziele einen positiven Einfluss zu nehmen.<sup>531</sup> Diese in der laufenden Prozessdurchführung ermittelten Größen sind aus diesem Grund gegenwartsorientiert. Die Verwendung von Spätindikatoren (Ergebnisgrößen) wie auch Frühindikatoren (Leistungstreiber) fördert eine ausgewogene Darstellung der Strategie des Unternehmens.<sup>532</sup> Die Spätindikatoren verweisen in erster Linie auf die finanziellen Perspektiven, während die anderen Perspektiven eine größere Anzahl an Frühindikatoren beinhalten.<sup>533</sup> Die wesentliche Aufgabe der Frühindikatoren ist folglich, frühzeitig Prognosen über die zukünftige Entwicklung des Unternehmens zu liefern. Einerseits wird so ermöglicht, die Erfolgswirksamkeit unternehmerischer Maßnahmen der Vergangenheit zu beurteilen und Sicherheit in Bezug auf die in der Strategie unterstellten Wirkungshypothesen zu erlangen, andererseits werden

---

<sup>526</sup> Vgl. Moser (2001), S. 38.

<sup>527</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 42.

<sup>528</sup> Vgl. Krahe (1999), S. 117; Mayer (1999), S. 399; Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 19.

<sup>529</sup> Vgl. Schmitz (2001), S. 251.

<sup>530</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71 ff.; Kaplan/Norton (1997a), S. 23 ff. u. S. 143 ff.;  
Horváth/Kaufmann (1998), S. 41 ff.,

<sup>531</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 149 f.

<sup>532</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 50.

<sup>533</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 110-112.

Hinweise auf die zukünftigen Wirkungen aktuell durchgeführter Prozesse gewonnen, wodurch man ggf. rechtzeitig Umsteuerungsmaßnahmen einleiten kann.

### 4.3.2 Finanzielle und nicht-finanzielle Kennzahlen

Finanzielle Kennzahlen (wie der ROI) sind prinzipiell vergangenheitsbezogen, ohne dabei etwas über die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens aussagen zu können,<sup>534</sup> etwa Aufschluss über Treiber zukünftiger Erfolge sowie Kunden, Innovationen oder Technologien zu geben<sup>535</sup>, es sind branchenspezifische bzw. -übergreifende Kennzahlen. Die kurzfristige Steigerung finanzieller Kennzahlen (wie des Gewinns) kann erzielt werden, indem man Investitionen kürzt. Möglicherweise können aber gerade diese Investitionen die Basis für zukünftige Erträge des Unternehmens darstellen, und eine Orientierung an derartigen Kennzahlen führt zu einer Fehlentwicklung im Unternehmen. Es wäre auch negativ, dass die Entlohnung von Spitzenmanagern an kurzfristige finanzielle Kennzahlen gebunden wird: Es kann dadurch zu einer Überbetonung des kurzfristigen Erfolgs kommen und gleichzeitig zu unzulänglichen strategischen Investitionen in Sicherung und Ausbau der langfristigen Erfolgspotentiale des Unternehmens.<sup>536</sup> Die finanziellen Kennzahlen sind aufgrund der dargelegten Schwächen traditioneller Systeme der Leistungsbewertung um nicht-finanzielle Kennzahlen zu ergänzen, mit dem Ziel, die Breite strategierelevanter Informationen durch die Aufnahme qualitativer Erfolgsmaßstäbe zu erweitern.<sup>537</sup>

Im Rahmen des Balanced Scorecard-Konzeptes ergänzen nicht-finanzielle Kennzahlen die finanziellen Kennzahlen auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung, was im Gegensatz zu traditionellen Ansätzen steht, die nicht-finanzielle Informationen lediglich auf der Ebene der operativen Prozesssteuerung einsetzen.<sup>538</sup>

---

<sup>534</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 2.

<sup>535</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 21; Stöhr-Dill/Leidig (2003), S. 117.

<sup>536</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 20-22.

<sup>537</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

<sup>538</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 28.

Langfristige Strategien des Unternehmens bestimmen die Auswahl nicht-finanzieller Kennzahlen. Daran kann man fest machen, welche Ziele verfolgt und in welchen Bereichen Erfolgspotentiale aufgebaut bzw. gesichert werden sollen.<sup>539</sup> Die Optimierung dieser nicht-finanziellen Kennzahlen ist schließlich entscheidend für den langfristigen Erfolg des Unternehmens, weshalb sie als Leistungstreiber bezeichnet werden. Die Kausalketten verbinden die so erarbeiteten Strategien mit den finanziellen Erfolgsgrößen, was zu einer ausgewogenen Verbesserung sowohl kurz- als auch langfristiger Erträge führt.

### 4.3.3 Externe und interne Performance-Perspektiven

Die Ausgewogenheit des Kennzahlensystems der Balanced Scorecard wird auch bei der Berücksichtigung von internen und externen Kennzahlen in der Form deutlich,<sup>540</sup> dass zusätzlich zu den Kennzahlen, die in Bezug auf das externe Rechnungswesen oder für den Kapitalmarkt wichtig sind, interne Kennzahlen der Leistungserstellung verwendet werden.<sup>541</sup> Dabei erfolgt die Ermittlung der internen Kennzahlen mit dem Ziel, die für das Unternehmen wesentlichen Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators: KIPs) zu bestimmen.<sup>542</sup>

Eine gewisse Ausgewogenheit des Kennzahlensystems wird schon durch den Ansatz sichergestellt, die Unternehmensleistung aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten; während die Kennzahlen nämlich aus „finanzieller“ und „Kundenperspektive“ eine besondere Relevanz für externe Stakeholder aufweisen, sind die Kennzahlen der Prozess- sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive hingegen eher intern ausgerichtet.<sup>543</sup>

Kaplan und Norton bedienen sich hinsichtlich der Balanced Scorecard des Bildes des Flugzeug-Cockpits, in dem es dem Piloten (Manager) gegeben ist, auf einen

---

<sup>539</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 97; Horváth (1998), S. 23.

<sup>540</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 423; Klingebiel (1997), S. 661; Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

<sup>541</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

<sup>542</sup> Vgl. Bruhn (1998), S. 162.

<sup>543</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10; Harengel (2000), S. 52.

Blick die wichtigsten Daten zur Steuerung des Flugzeugs (Unternehmens) ablesen zu können.<sup>544</sup> Aufgrund der komplizierten Steuerung des Unternehmens ist es unmöglich, sich nur auf ein Instrument zu verlassen; stattdessen benötigen die Manager für die Steuerung des Unternehmens ein umfangreiches Instrumentarium zur Überprüfung der Leistungen auf ganz unterschiedlichen Feldern.<sup>545</sup>

#### 4.4 Die Voraussetzungen für die Balanced Scorecard

Grundlegende Aufgaben einer Unternehmensführung auf der strategischen Ebene im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung stellen die Entwicklung einer Unternehmensvision bzw. eines Leitbildes, eines unternehmerischen Zielsystems sowie einer Unternehmensstrategie dar.<sup>546</sup> Die genannten drei Elemente Vision, Zielsystem und Strategie stehen dergestalt in einem hierarchischen Verhältnis zueinander, dass die Vision bzw. das Leitbild die Grundlage für die Entwicklung des Zielsystems bildet und die Strategie wiederum vom Zielsystem abhängt. Zwar dient hier die Balanced Scorecard zur Umsetzung von Strategien im Unternehmen und nicht zur Formulierung<sup>547</sup> dieser Strategien, doch es kann im Verlauf der Einführung der Balanced Scorecard durchaus zu einem Anpassungsbedarf der Strategieentwicklung kommen.<sup>548</sup>

Die Transparenz, die aus der sorgfältigen Definition von Leistungsmessgrößen erwächst, trägt hier über die Implementierung effektiver Planungs- und Steuerungsabläufe zu einer anwendungsobjektbezogenen Leistungsverbesserung bei. So lässt sich etwa die Mitarbeitermotivation fördern, wenn über die Beteiligung der Mitarbeiter objektbezogene und –übergreifende Kommunikationsprozesse verstärkt werden.<sup>549</sup> Das letzte angestrebte Ziel besteht in einer stärkeren Verknüpfung von Unternehmensvision, Strategien und deren Implementierung sowie

---

<sup>544</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 1f.

<sup>545</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a); Weber/Schäffer (2000a).

<sup>546</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 101 ff.

<sup>547</sup> Vgl. Horváth (2000), S. 125.

<sup>548</sup> Vgl. Fath-Göttinger et al. (2002), S. 14; Müller (2005), S. 82; Kühnle (2003), S. 70

<sup>549</sup> Vgl. Gleich (1997a), S. 115.

der daraus resultierenden operativen Maßnahmen, was durch deren Erfolgskontrolle abgerundet wird.<sup>550</sup>

#### 4.4.1 Die Vision

Die von Ehrmann angebotene Definition einer Vision erfasst recht plastisch die essentiellen Elemente dieses schillernden Begriffs: „Visionen sind die Wunschvorstellungen der Unternehmen, die oft noch vagen obersten Ziele, die erst im Laufe der Zeit konkrete Formen annehmen. Sie haben ihren Ausgangspunkt oft in Träumen, in Traumvorstellungen vom eigenen Unternehmen.“<sup>551</sup> Die Vision wird von der obersten Unternehmensführung erarbeitet und sie zeigt den angestrebten und gewünschten Kurs der Organisation als Ganzes, so dass damit ein Bild dessen gezeichnet wird, welche Ziele und Resultate letztlich erreicht werden sollen und wo sich das Unternehmen binnen eines bestimmten Zeitraumes positionieren möchte. Weiterhin zielt eine Vision darauf, nach innen Begeisterung zu erzeugen und die Mitarbeiter verstärkt zu motivieren. Daraus resultiert konsequenterweise, dass es ihre Aufgabe ist, den Mitarbeitern die langfristigen Unternehmensziele verständlich zu machen.

Zukunftsbezogene Visionen dienen dazu, zum gegenwärtigen Zeitpunkt unmöglich erscheinende Unternehmensziele zu realisieren, was schon König Salomo (um 965-926 v. Chr.) erkannt haben soll, als er feststellte: „Ohne Visionen verkommt mein Volk.“ Nicht nur dieser drastische Ausspruch illustriert unmissverständlich die Bedeutung eines über den Moment hinausreichenden Denkens für Menschen: „Wer die Kräfte seiner Mitarbeiter nicht fordert, der fördert sie nicht. Nur durch Forderung und Förderung kann das Unmögliche erreicht werden.“<sup>552</sup> Dennoch ist selbstredend festzuhalten, dass eine Vision realistisch sein sollte und dazu keinen Einschränkungen, auch nicht in materieller Hinsicht, unterworfen zu

---

<sup>550</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1993), S. 135.

<sup>551</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 21. “A Vision Statement describes the desired future position of the company.” Vgl. Rigby (1999), S. 36.

<sup>552</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 8.

sein braucht. Aspekte der Realitätsbindung einer Vision sind, dass sie den Unternehmenszweck erfüllen helfen sollte und zur Bindung der Mitarbeiter beitragen sollte.<sup>553</sup>

Eine Vision soll jedem Mitarbeiter rasch verdeutlichen, welche Ziele, Pläne und Möglichkeiten mittel- und langfristig für das Unternehmen relevant und attraktiv sind. Wenn sie durchdacht ist, vermittelt sie den Mitarbeitern die Richtung, in die sich das Unternehmen zukünftig entwickeln soll, sie gewährleistet also eine Teilhabe an Informationen, wodurch ein erster Schritt zur Motivation aller Mitarbeiter getan ist.<sup>554</sup> Die Vision sollte deshalb auch nicht nur eine materielle Zielvorstellung verkörpern, sondern muss zusätzlich eine starke immaterielle emotionale Komponente beinhalten. Dabei muss klar und sauber zwischen Zielsetzung und Vision differenziert werden: Während die Vision das zu erreichende Idealbild darstellen sollte, bezeichnet die Zielsetzung das Mittel, um dieses Ideal zu realisieren.<sup>555</sup>

Die Visionen sind als „Wunschvorstellungen“ oft abstrakt formuliert, was sie in der alltäglichen Praxis wenig handhabbar erscheinen lässt. Viele Unternehmen besitzen zudem keine schriftlich fixierten Visionen, aus denen spezielle Strategien abgeleitet werden. Sie sind nur der Geschäftsleitung bekannt, und die Mitarbeiter/-innen haben keine oder lediglich wenig Kenntnis von diesen Zielen und den strategischen Ansätzen zur Umsetzung der Vision. Das ist insofern bedeutsam, als die Balanced Scorecard hier als ein ganzheitliches Steuerungsinstrument wirken könnte, das Vision, Unternehmensstrategie und die strategischen Einzelprogramme der verschiedenen Abteilungen und Funktionen verbindet.

Das kardinale Ziel von Kaplan und Norton lautete, mit der Balanced Scorecard sowohl ein Managementsystem zu schaffen als auch ein Kennzahlensystem zu entwickeln, welches die Visionen (was wollen wir erreichen?) und Strategien (welchen Weg wollen wir beschreiten?) eines Unternehmens (siehe Abb. 14) in

---

<sup>553</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 21 f.; Hinterhuber (2004), S. 73 und 77.f.

<sup>554</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 93 ff.

<sup>555</sup> Vgl. Töpfer (2000), S. 224.

operative Ziele und Messgrößen transformiert und diese derart zu einer Verknüpfung mit dem Tagesgeschäft zu führen,<sup>556</sup> was das folgende Originalzitat verdeutlicht:

„The Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s vision and strategy into a coherent set of performance measures. [...] The scorecard provides a framework, a language, to communicate mission and strategy; it uses measurement to inform employees about the drivers of current and future success“<sup>557</sup>



**Abb. 14:** Eine Vision ist die Grundlage für die BSC.

Eine eingehendere Betrachtung führt zu den folgenden charakteristischen Merkmalen einer erfolgreichen Vision:<sup>558</sup>

---

<sup>556</sup> Vgl. Kunz/ Pfeiffer (2002), 101 f.

<sup>557</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 24 f.

<sup>558</sup> Vgl. Drucker (1996), S. 58 f., Fairhurst/Sarr (1999).

- Einfache Verständlichkeit und leichte Kommunizierbarkeit
- Richtungsweisung für die Zukunft
- Klare Fokussierung
- Emotionale Identifizierung der Mitarbeiter
- Ausdruck herausfordernder und wünschbarer Ziele
- Klare Ableitung des Beitrags jedes einzelnen Akteurs
- Zeitlich begrenzte Gültigkeit
- Deutliche Abgrenzung von den Visionen der Wettbewerber

Eingedenk dieser Attribute hat sich der Balanced-Scorecard-Ansatz in Unternehmen verschiedenster Branchen als erfolgreicher Ansatz der Verankerung von Visionen und Strategien im operativen Tagesgeschäft bewährt. Dabei ist hervorzuheben, dass für die Balanced Scorecard-Entwicklung ausschlaggebend ist, dass die ausbalancierten Perspektiven auf einer klar formulierten Vision und Strategie basieren.

#### **4.4.2 Die Strategie**

Die Erstellung einer Balanced Scorecard wählt die Strategien des Unternehmens zum Ausgangspunkt, die ihrerseits aus der Unternehmensvision abgeleitet werden müssen,<sup>559</sup> um sich von der Konkurrenz zur Verwirklichung der langfristigen Ziele abzuheben. Im Sinne eines aktiven Managements liegt der Schwerpunkt der Betrachtung dabei auf der beabsichtigten Strategie. Ursprünglich aus dem militärischen Bereich stammend, wurde der Strategiebegriff nachfolgend durch die Spiel- und Planungstheorie in der Ökonomie adaptiert.<sup>560</sup> „Eine Strategie trifft daher Aussagen zu Tätigkeitsbereich, Ressourcen, Wettbewerbsvorteil und Unternehmensstruktur.“<sup>561</sup> Strategien sind als langfristige, bedingte Verhaltenspläne zur erfolgreichen Nutzung der Unternehmenspotentiale zu betrachten, die als Resultat

---

<sup>559</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 92-95.

<sup>560</sup> Vgl. Bloech (1974), S. 95 ff.

<sup>561</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 23 f.

aus der Unternehmensvision für alle Mitarbeiter handhabbare Handlungsanweisungen quasi destillieren und vorgeben.<sup>562</sup>

Anwendbare Strategien erfüllen den folgenden Katalog von Voraussetzungen:

- Schaffung von Klarheit darüber, wie Strategien zur Erfüllung des obersten Unternehmenszieles beitragen
- Problembezogenheit der Strategien
- Präzise Formulierung der Wege und Ziele der Strategien
- Realistische Ziele
- Unverwechselbarkeit
- Vermittelbarkeit der Strategien für die Mitarbeiter

Sind diese Kriterien erfüllt, verfügt die Strategie in der Regel über alle notwendigen Voraussetzungen zur weiteren Umsetzung des Balanced Scorecard-Konzeptes. Der Entwicklungsprozess einer Balanced Scorecard schafft bei richtiger Vorgehensweise in den oberen Führungsebenen auf Grund der regen Kommunikation ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Unternehmensstrategie und der strategischen Ziele.<sup>563</sup> Dadurch können auch mögliche Konfliktpotentiale schnell erkannt werden und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung eingeleitet werden.<sup>564</sup>

Die seitens des Unternehmens ausgewählte Strategie hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, sie ist generell gesprochen von seiner Umwelt und seiner Resonanz auf dem Markt bedingt, was mit Hilfe bewährter Methoden, wie z.B. einer Stärken-/ Schwächen-Analyse und Chancen-/Risiko-Analyse<sup>565</sup> zu untersuchen ist.<sup>566</sup> So ist es nicht verwunderlich, dass eine regelmäßige Durchführung dieser internen und externen Analysen gleichfalls bei der Erstellung der Balanced Scorecard angebracht erscheint (siehe Abb. 15), denn es gilt, Änderungen im Unternehmen und

---

<sup>562</sup> Vgl. Andrews (1980), S. 18-21.

<sup>563</sup> Vgl. Töpfer (2000), S. 267.

<sup>564</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 96.

<sup>565</sup> Diese Methoden werden unter 5.1.2 ausführlich behandelt.

<sup>566</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 107 und 111.

seinem Umfeld rechtzeitig zu erkennen und in die Entscheidungen des Unternehmens einzubeziehen. Doch in Ergänzung dazu haben ständige Beobachtungen zu erfolgen, die für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens Relevanz haben, da die Balanced Scorecard unternehmensexterne Faktoren, die mit unternehmensinternen Faktoren in einer Wechselbeziehung stehen, keiner eingehenderen Betrachtung unterzieht.<sup>567</sup>

---

<sup>567</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 104 und 123.

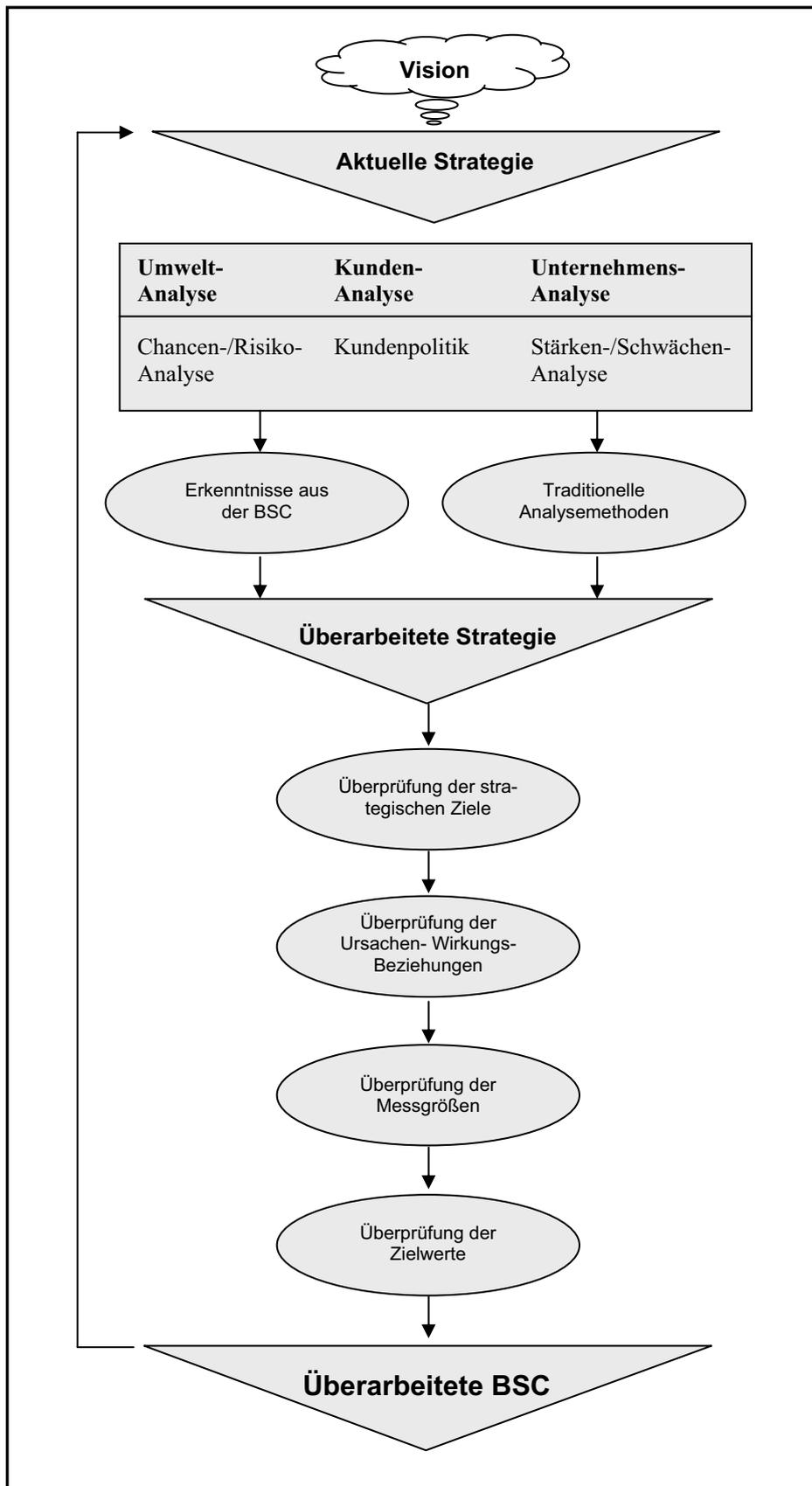


Abb. 15: Die Überarbeitung der Strategie (Strategie-Review)

In zahlreichen Unternehmen werden Strategiemeetings oftmals nur einmal pro Jahr durchgeführt, und es kommt lediglich zu Diskussionen im engsten Führungskreis. Das impliziert, dass die Mitarbeiter des Unternehmens oft nicht über die Strategie informiert sind, woraus wiederum resultiert, dass die Strategie mehr als Herrschaftswissen denn als Arbeitsinstrument aufgefasst wird. Für einen kontinuierlichen Strategieentwicklungsprozess wäre es besser, eine offene kommunikative Unternehmenskultur zu propagieren. Nicht allein das Management sollte auf den heutigen dynamischen und wettbewerbsorientierten Märkten mit den Strategieentwicklungsprozessen betraut sein, sondern letztere sollten die Gesamtheit der Mitarbeiter involvieren. Tendenziell kann sich das Wissen in einem Unternehmen exponentiell erhöhen, wenn eine entsprechende Unternehmenskultur sowie die adäquaten Informationssysteme und Organisationsstrukturen geschaffen wurden; deshalb sollte dieses Wissen dem Unternehmen ohne Verlust zur Verfügung gestellt werden; die Strategieentwicklung sollte folglich als stetiger Prozess betrachtet werden.<sup>568</sup>

Das Verständnis aller Mitarbeiter für die Vision und die Strategien avanciert zu einem äußerst wichtigen Faktor für den Erfolg eines Unternehmens, da suboptimale Ergebnisse resultieren, wenn die verschiedenen Aktionen der Mitarbeiter bzw. der Abteilungen kein gemeinsames Ziel verfolgen; dazu gehören die Verfehlungen des eigentlichen Ziels oder eine gegenseitige negative Beeinflussung. Andererseits belegen Untersuchungen, dass gerade dieses gemeinsame Verständnis für Vision und Strategien in vielen Unternehmen lediglich schwach ausgeprägt ist. Das hat seinen Hauptgrund darin, dass Strategien häufig zu vage und zu wenig präzise definiert werden, z.B. in der unspezifischen Form „Wir wollen unseren Kunden einen exzellenten Service bieten“, so dass es als Folge dem einzelnen Mitarbeiter oder einzelnen Abteilungen überlassen bleibt, wie sie diesen „exzellenten Service“ auszugestalten gedenken. Dabei können naturgemäß Vorstellungen über Ausprägung und Ausmaß stark variieren.<sup>569</sup>

---

<sup>568</sup> Vgl. Bernhard (2003), S. 32.

<sup>569</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (1997a), S. 11.

Anzumerken bleibt, dass die Balanced Scorecard kein statisches, sondern ein dynamisches Management-Werkzeug darstellt, welches von Lerneffekten während der Nutzung lebt und an sich ändernde Rahmenbedingungen im zeitlichen Abstand von ca. 1 Jahr, also jährlich angepasst werden muss. Dabei muss betont werden, dass die Balanced Scorecard nur den Anstoß für den dafür notwendigen Strategiefindungsprozess gibt, sie selbst jedoch kein Strategiefindungsinstrument darstellt. Hier wird von Kaplan und Norton vorgeschlagen, Strategien bei Bedarf im Konsens zu bearbeiten,<sup>570</sup> wobei zum einen die systematische Erschließung von Strategien als zielführende Wege angestrebt werden sollte, allerdings auch Intuition der Visionäre speziell für die Findung übergeordneter Ziele vonnöten ist.<sup>571</sup> Zwar gestehen Kaplan und Norton zu, dass viele Unternehmen die Anforderungen der zentralen Anspruchsgruppen wie der Kunden, Aktionäre und Beschäftigten berücksichtigen, aber die Unternehmensstrategie sollte die Zielsetzung zusätzlich deutlich aufzeigen und den Anforderungen der oben genannten Anspruchsgruppen wirklich gerecht werden.<sup>572</sup>

Die Erfahrungen bei der Einführung der Balanced Scorecard haben gezeigt, dass die Verknüpfung der Kennzahlen mit der Strategie einen der erfolgskritischen, aber auch problematischsten Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung darstellte.<sup>573</sup>

## 4.5 Die Balanced Scorecard-Perspektiven

Reichmann definiert eine Perspektive als die „themenbezogene Auswahl von Zielen, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen“, die sowohl als Kategorie zur Systematisierung wie auch als Orientierung zur Erarbeitung strategierelevanter Mess- und Steuerungsgrößen dienen.<sup>574</sup> Zentrale Aufgabe der Perspektive ist es, ein

---

<sup>570</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 12.

<sup>571</sup> Vgl. Mintzberg (1994), S. 108.

<sup>572</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001b), S. 68 f.

<sup>573</sup> Vgl. Wicki-Breitinger (2000), S. 81.

<sup>574</sup> Vgl. Reichmann (2003), S. 14.

Denkmodell in Form eines Geschäftsmodells festzulegen, das gewährleistet, dass bei der Unternehmensführung an alle wesentlichen Aspekte des Leistungsprozesses eines Unternehmens gedacht wird.<sup>575</sup> Die Balanced Scorecard eröffnet “einen Suchraum ..., mit dessen Hilfe sich Kennzahlen systematisch festlegen” und als Kontroll- und Steuerungsgrundlage nutzen lassen.<sup>576</sup>

Ziel der perspektivischen Betrachtung des Unternehmens ist, zu einer möglichst vollständigen Beschreibung der „Auswirkungen getroffener Entscheidungen oder eingeleiteter Maßnahmen auf den Grad und die Qualität der Strategierealisierung“ vorzustoßen.<sup>577</sup> Nach dem Vorschlag von Kaplan und Norton sollte das Kennzahlensystem für die Balanced Scorecard in die folgenden vier Perspektiven gegliedert werden (siehe Abb. 16): die finanzielle Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozessperspektive sowie die Lern- und Entwicklungsperspektive.<sup>578</sup>

Diese Perspektiven dienen dazu, das Unternehmen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, die jeweils Erfolgspotentiale repräsentieren und strategisch relevant sind, wodurch sowohl eine Priorisierung bzgl. der Allokation strategischer Ressourcen bewirkt<sup>579</sup> als auch eine Komplexitätsreduktion ermöglicht wird<sup>580</sup> und eine einfache, fehlerfreie und regelmäßige Anwendung gewährleistet wird.<sup>581</sup>

---

<sup>575</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 25.

<sup>576</sup> Vgl. Coenenberg/ Salfeld (2003), S. 261.

<sup>577</sup> Vgl. Reichmann (2003), S. 14.

<sup>578</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 8.

<sup>579</sup> Vgl. Horváth/Gaiser (2000), S. 28.

<sup>580</sup> Vgl. Steinle/Thlem/Lange (2001), S. 32 ff.

<sup>581</sup> Vgl. Zell/Kischewski/Kischewski (2003), S. 68.

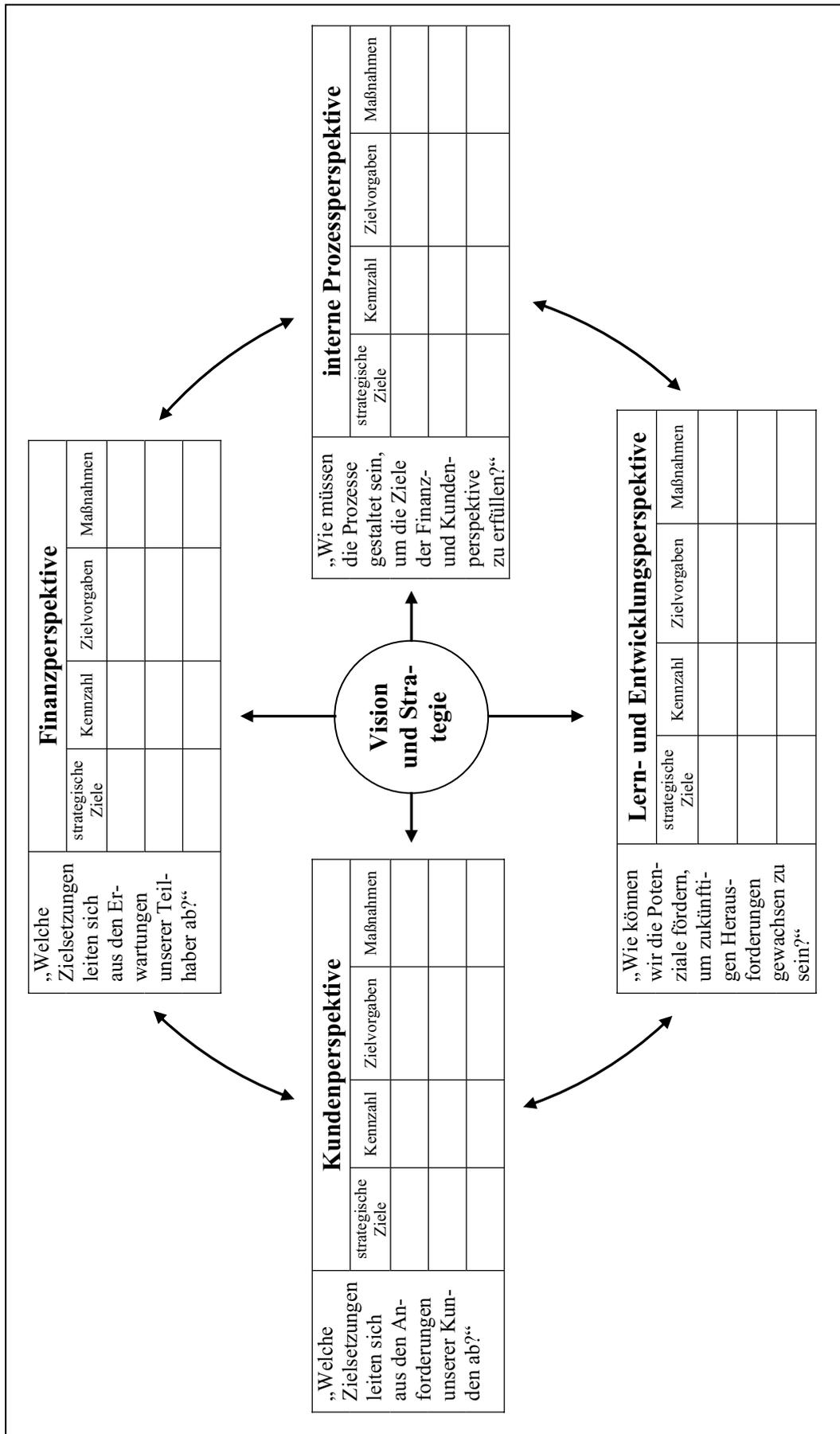


Abb. 16: Die klassischen vier Perspektiven einer BSC <sup>582</sup>

<sup>582</sup>Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 9.

Die vier Standard-Perspektiven von Kaplan und Norton bilden die grundsätzliche Geschäftslogik des Unternehmens und seiner Organisationseinheiten ab und fungieren als die wichtigsten Treiber für eine erfolgreiche Balanced Scorecard.<sup>583</sup>

Vision und Strategie stehen mit diesen Perspektiven in Wechselwirkung, denn die Erfüllung der grundlegenden unternehmerischen Aufgabe bedingt Klarheit über Vision und Strategie zur Erreichung von Subzielen, Messgrößen und Aktionsprogrammen innerhalb der Perspektiven; schließlich spiegelt die Gesamtheit der Ziele und Messkriterien die Strategie des Unternehmens wider.<sup>584</sup>

Kaplan und Norton hoben heraus, dass - ausgehend von der Vision und Strategie des Unternehmens - die Kundenbeziehungen für den finanziellen Erfolg essentiell erforderlich sind, wobei diese Beziehungen wiederum eng mit den internen Geschäftsprozessen und den involvierten Mitarbeitern verbunden sind, da von diesen Beziehungen die Zufriedenheit der Kunden abhängt; in der Lern- und Entwicklungsperspektive sollte deshalb die Mitarbeiterfokussierung involviert sein.

Eine solche Einteilung der Balanced Scorecard in die dargestellten Basisperspektiven nach Kaplan/Norton ist dabei allerdings ausdrücklich nur als Orientierungshilfe für die Ausgestaltung zu verstehen. Diese Perspektiven können und sollen bei einer Umsetzung des Balanced Scorecard-Konzeptes sowohl individuell auf die Situation und Branche des betrachteten Unternehmens zugeschnitten als auch auf die spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt werden. Für jedes Unternehmen, das sich mit diesem Konzept beschäftigt, bildet die klassische Balanced Scorecard nur einen „Denkrahmen“<sup>585</sup> für die Anzahl und Art der verwendeten Perspektiven und die aus der Strategie abgeleiteten Inhalte (strategische Ziele - Kennzahlen - Zielwerte - strategische Maßnahmen) müssen individuell festgelegt werden.<sup>586</sup>

---

<sup>583</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71.

<sup>584</sup> Vgl. Schedl (2002), S. 17.

<sup>585</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 422.

<sup>586</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 97; Kaplan/Norton (1997a), S. 33; Zimmermann/Jöhnk (2001), S. 520.

Entscheidend für die Perspektivenwahl ist, dass man die Unternehmensstrategie in diesen Perspektiven abzubilden vermag,<sup>587</sup> doch die Scorecard stellt nicht das Extrem einer Zwangsjacke dar<sup>588</sup>, sondern soll nur als eine Schablone dienen<sup>589</sup>.

Für die Erstellung einer Balanced Scorecard steht es jedem Unternehmen entsprechend seinen individuellen Bedürfnissen frei, andere oder weitere Perspektiven zu wählen, so meinen Kaplan und Norton im Verein mit anderen Autoren, die u. a. die Berücksichtigung einer Lieferanten-<sup>590</sup>, Kreditgeber-, Kommunikations-<sup>591</sup> und Umweltperspektive diskutieren.<sup>592</sup> Allerdings sollte man sich aus Praktikabilitäts Gesichtspunkten auf maximal sechs Perspektiven beschränken, da die Balanced Scorecard sonst zu unübersichtlich gerät und die Strategie somit nicht mehr verständlich dargestellt wird.<sup>593</sup> Dagegen wird eine Mindestanzahl in der Literatur zwar nicht diskutiert, unter den zahlreichen veröffentlichten Praxisberichten finden sich jedoch ausschließlich Balanced Scorecards mit mindestens drei Perspektiven. Da die vier Perspektiven von Kaplan und Norton jedoch sehr anschaulich die betriebliche Wertschöpfungskette abbilden, sind viele Balanced Scorecards in diese Perspektiven gegliedert.<sup>594</sup> Die Perspektiven differieren jedoch unter Umständen beträchtlich von Unternehmen zu Unternehmen, denn es gilt: „Jede konkrete Balanced Scorecard ist ein Unikat!“<sup>595</sup>.

Im Vordergrund der Balanced Scorecard steht indes immer die Abbildung von Perspektiven, welche für die Unternehmensstrategie von Bedeutung sind.<sup>596</sup>

---

<sup>587</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 33.

<sup>588</sup> Vgl. Niven (2003), S. 138.

<sup>589</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 13; Kaplan/Norton (1997a), S. 33.

<sup>590</sup> Vgl. Brown (1997), S. 117.

<sup>591</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 197.

<sup>592</sup> Vgl. Epstein/Manzoni (1998), S. 198.

<sup>593</sup> Vgl. Horváth/Gaiser (2000), S. 25.

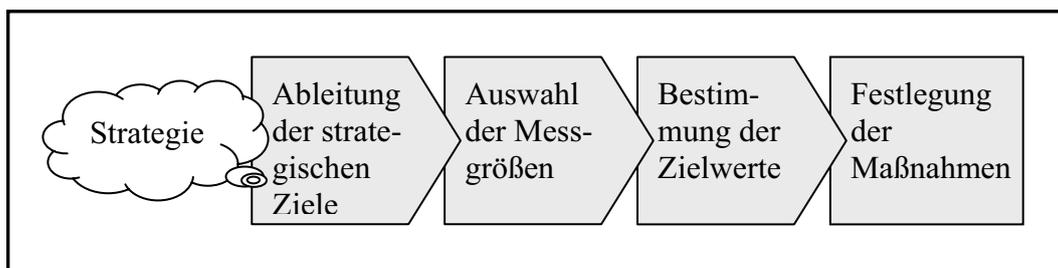
<sup>594</sup> Vgl. Speckbacher/Bischoff/Pfeiffer (2003), die belegen, dass nur 17% der Unternehmen eine andere als die klassischen vier Perspektiven in ihrer BSC verwenden.

<sup>595</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 224; Morganski (2003), S. 46.

<sup>596</sup> Vgl. Brunner/Sprich (1998), S. 32.

Auch die Menge der Kennzahlen ist einer Beschränkung unterworfen, denn werden für jede Perspektive mehr als sieben Kennzahlen verwendet, sind die Überschaubarkeit und die zielgerichtete Ressourcenallokation nicht mehr möglich,<sup>597</sup> denn schließlich sind die Festsetzung eines Zielwertes sowie der Beschluss strategischer Initiativen für jede dieser Kennzahlen notwendig.<sup>598</sup>

Abbildung 16 impliziert, dass alle Perspektiven formell gleich sind, und für jede Perspektive zunächst die strategischen Ziele zu definieren sind. Daraus werden diejenigen Kennzahlen abgeleitet, welche diese Ziele am besten abbilden. Im Anschluss daran gilt es, für jede dieser Kennzahlen eine Zielvorgabe festzusetzen, welche innerhalb eines bestimmten Zeitraums zu erfüllen ist. Schließlich sind Maßnahmen zu definieren, die zum strategischen Ziel führen sollen (siehe Abb. 17), falls Abweichungen von den Zielvorgaben auftreten.<sup>599</sup> Die Ziele rücken dem entsprechend in den Fokus der Betrachtung und werden bei allen Entscheidungen berücksichtigt. Die Balanced Scorecard verkörpert damit ein Instrument für das Top-Management, und durch die Perspektivensicht wird sichergestellt, dass die von ihm gewählten Ziele verfolgt werden.<sup>600</sup>



**Abb. 17: Die Ableitung der strategischen Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen aus der Strategie<sup>601</sup>**

<sup>597</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 156.

<sup>598</sup> Vgl. Schedl (2002), S. 17.

<sup>599</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 10 f.; Kaplan/Norton (1996b), S. 76.

<sup>600</sup> Vgl. Preißner, (2002), S. 19

<sup>601</sup> Vgl. Schedl (2002), S. 16.

- **Strategische Ziele**

Einen Vorteil für das Unternehmen markieren die strategischen Ziele, die eine übergeordnete Vision bzw. Unternehmensstrategie konkretisieren. Zu jeder Perspektive gehört eine Teilstrategie, die sich einerseits aus der übergeordneten Unternehmensstrategie und andererseits aus unterstellten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen in den unterschiedlichen Perspektiven ableiten.

- **Kennzahlen**

Kennzahlen operationalisieren die strategischen Ziele, weil sie aufzeigen, wie die Erreichung der strategischen Ziele gemessen werden soll.

- **Zielwerte**

Für jede Kennzahl werden die angestrebten Zielwerte formuliert, die jeweils für den Gesamtzeitraum der Strategieverfolgung oder für einzelne Zeitabschnitte formuliert werden können.<sup>602</sup>

- **Maßnahmen**

Die vierte Komponente einer jeden Perspektive sind diejenigen Maßnahmen, die zur Realisierung der Zielvorgaben einzelner strategischer Ziele ergriffen werden<sup>603</sup>, diese Maßnahmen werden üblicherweise verbal formuliert.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die „Originalperspektiven“ nach Kaplan/Norton dargestellt, die dem gemäß im Folgenden entfaltet werden.

---

<sup>602</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 81.

<sup>603</sup> Vgl. Wunder (2001), S. 137 f.

### 4.5.1 Die Finanzperspektive

Die finanzielle Perspektive betrachtet die Resultate der Strategieimplementierung im Hinblick auf die ökonomische Zieldimension, insbesondere nimmt sie ins Visier, in wieweit in der Vergangenheit konzipierte und durchgeführte Strategien und Maßnahmen gewinnbringend implementiert worden sind.<sup>604</sup> Diese Perspektive dient einerseits dazu, die Strategieimplementierung auf die Ziele der Anteilseigner<sup>605</sup> auszurichten und damit die Frage „Wie soll die Bank gegenüber den Kapitalgebern auftreten, um finanziellen Erfolg zu haben?“<sup>606</sup> zu beantworten. Andererseits stellen die Informationen aus der finanziellen Perspektive für die Anteilseigner eine wesentliche Grundlage dar, um eine Kapitalbeteiligung zu beurteilen.

Die abgeleiteten Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive dienen als unternehmerische Oberziele und fungieren als Fokus für die strategischen Ziele und Kennzahlen aller anderen Perspektiven der Balanced Scorecard,<sup>607</sup> womit sie in diesem Sinne die Funktion eines Oberzieles bzw. einer Spitzenkennzahl übernehmen.<sup>608</sup> Allerdings stellen diese Perspektive bzw. deren Ziele ausschließlich das Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit dar, während sie jedoch deren Zustandekommen nicht rekonstruieren, das wiederum von den anderen Perspektiven thematisiert wird.

In der Regel setzt sich die finanzielle Perspektive aus allgemeinen branchenunabhängigen sowie branchen- bzw. strategiespezifischen Maßgrößen zusammen,<sup>609</sup> wobei zu den branchenunabhängigen Größen z.B. der Return on Investment (ROI), der Economic Value Added (EVA), der Return on Capital Employed (ROCE), der Umsatz oder das Betriebsergebnis zu rechnen sind.<sup>610</sup>

---

<sup>604</sup> Vgl. Weisner (2003), S. 71; Ehrmann (2002), S. 33.

<sup>605</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 60; Kaufmann (1997), S. 425; Horváth/Gleich (1998), S. 564.

<sup>606</sup> Vgl. Wicki-Breitinger (2000), S. 89; Kaplan/Norton (1996a), S. 9.

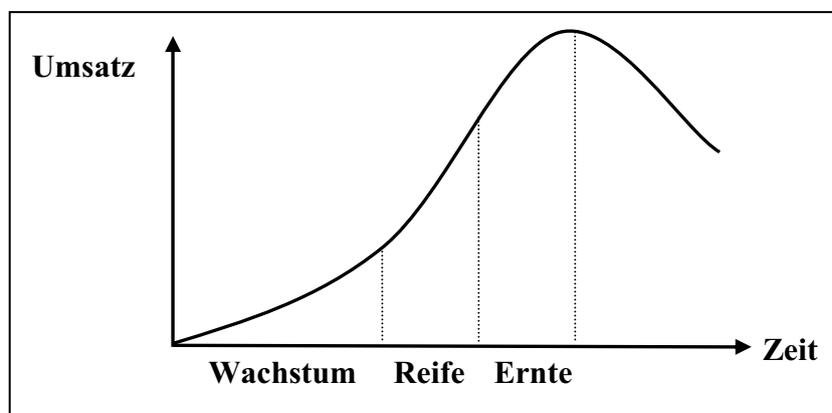
<sup>607</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 47.

<sup>608</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 46.

<sup>609</sup> Vgl. Horváth/Gleich (1998), S. 564.

<sup>610</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 42 und S. 46 ff.

Als Hilfsmittel für die Auswahl branchen- und strategieabhängiger Messgrößen ist es zur ganzheitlichen Wiedergabe der monetären Ziele einer Strategie notwendig, die strategischen Ziele dem Lebenszyklus einer strategischen Geschäftseinheit bzw. des gesamten Unternehmens anzupassen; Abbildung 18 illustriert die von Kaplan und Norton vorgeschlagene Idee und zeigt, wie sie die Entwicklung einer organisatorischen Einheit in die Phasen Wachstum, Reife und Ernte einteilen.<sup>611</sup>



**Abb. 18: Lebenszyklusphasen eines Unternehmens**

Aufgrund ihrer empirischen Studien kamen sie zu dem Schluss, dass für die Wachstums-, Reife- und Erntephase je drei strategische Themen zur nachhaltigen Beeinflussung der Geschäftsstrategie existieren (siehe Tabelle 2):<sup>612</sup>

- Ertragswachstum und –mix,
- Kostensenkung, Produktivitätssteigerung und
- Nutzung von Vermögenswerten.

---

<sup>611</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 47 f.

<sup>612</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 47-50; Kaplan/Norton (1997a), S. 49 ff.

Ertragswachstum und -mix richten sich auf die Ausdehnung des Sortiments im Sinne einer Produkt- bzw. Marktentwicklung aus, denn damit sollen Synergieeffekte erzielt und ein höheres Maß an Wertschöpfung erzielt werden. In erster Linie wird auf die Steigerung der Effizienz in den primären Wertschöpfungsprozessen geachtet, indem der Fokus auf Kostensenkung und Produktivitätssteigerung gerichtet wird. Weiterhin muss man hinsichtlich der Vermögenswerte auf eine möglichst effiziente Anlagenauslastung und kurze Amortisationsdauer achten.

		strategische Themen		
		Ertragswachstum und -mix	Kostensenkung und Produktivitätssteigerung	Nutzung von Vermögenswerten
Lebenszyklus	Wachstum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzwachstumsrate pro Segment</li> <li>• Prozentuale Erträge von neuen Kunden, Produkten und Organisationseinheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ertrag pro Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen (in % des Umsatzes)</li> <li>• Forschung und Entwicklung (in % des Umsatzes)</li> </ul>
	Reife	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil an Zielkunden und Kundenforderung</li> <li>• Cross-Selling</li> <li>• Prozentuale Erträge an neuen Vertriebskanälen</li> <li>• Rentabilität von Kunden, Produkten und Organisationseinheiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Kosten im Vergleich zu den Kosten der Konkurrenz</li> <li>• Kostenreduktionssätze</li> <li>• Anteil indirekter Kosten (in % des Umsatzes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennzahlen des Nettoumlaufvermögens (Working Capital): Kunden- / Lieferantenzahlungsfristen, Lagerumschlag</li> <li>• Durchlaufzeiten, Produktivität, Rationalisierungsinvestitionen</li> <li>• Entwicklungszeiten</li> </ul>
	Ernte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anteil der unrentablen Kunden und Produkte</li> <li>• Prozentsatz der unrentablen Kunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stückkosten (pro Output bzw. Transaktion)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cash Flow von Produkt- und Kundensegmenten</li> <li>• Pay-back (Amortisation)</li> </ul>

Tabelle 2: Messgrößen der finanziellen Perspektive der BSC <sup>613</sup>

<sup>613</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 50.

- **Wachstumsphase**

Die Wachstumsphase wird als Ausgangspunkt des Lebenszyklus eines Produktes bzw. einer Geschäftseinheit betrachtet; in dieser Phase besitzen die Produkte und Dienstleistungen ein enormes Wachstumspotential, wodurch wachstumsorientierte Ziele im Vordergrund stehen. Soll dieses Potential realisiert werden, bedarf es einer Reihe von vor gelagerten Investitionen, die bspw. in die Entwicklung von Produkten, den Aufbau von Infrastruktur oder Vertriebsnetzen fließen und erklären, dass der Verzicht auf kurzfristige Gewinne im Sinne einer langfristigen und ausgewogenen Unternehmensentwicklung sinnvoll ist. Das Zusammenspiel der typischerweise noch geringen Erlöse einerseits und der hohen Investitionsbelastung andererseits lässt den Cash Flow in dieser Phase negativ geraten, so dass insbesondere bei starkem Wachstum auf die Liquiditätssicherung zu achten ist. Aus dem Gesagten folgt konsequenterweise, dass die Gewinnerzielung in dieser Phase kein vordringliches Ziel sein kann, stattdessen können finanzwirtschaftliche Ziele für diese Phase gesetzt werden, etwa ein Umsatzwachstum bei verschiedenen Kundengruppen oder unterschiedlichen Produktgruppen auf den relevanten Märkten.<sup>614</sup>

- **Reifephase**

Die Reifephase bedeutet, dass die Basisinvestitionen in eine Geschäftseinheit weitgehend getätigt worden sind und weiterhin lediglich Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen erforderlich sind. In dieser Phase wird eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals erwartet, so dass der finanzielle Fokus auf der Rentabilität liegt. Geeignete Messgrößen sind das Betriebsergebnis oder der Deckungsbeitrag, vorausgesetzt, dass der Umfang des eingesetzten Kapitals weitgehend stabil ist. Die Kapitalrendite ist hingegen zusätzlich zum Strom der laufenden Einnahmen und Ausgaben zu berücksichtigen, wenn innerhalb der Reifephase noch signifikante Veränderungen hinsichtlich des eingesetzten Kapitals stattfinden.

---

<sup>614</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 83 f.

den; als Messgrößen, die darauf ausgerichtet sind, seien hier beispielhaft der Return on Investment (ROI), der Economic Value Added (EVA) und der Return on Capital Employed (ROCE) genannt.<sup>615</sup>

- **Erntephase**

In der Erntephase erfolgen keine wesentlichen Investitionen mehr, sondern es kommt zu einer optimalen Nutzung der bereits vorhandenen Ressourcen. Der finanzwirtschaftliche Fokus der Erntephase besteht in der Maximierung des Cash Flows, damit dem Unternehmen möglichst viele Mittel aus der Betriebstätigkeit zurückfließen, mit denen dann andere Geschäftsbereiche finanziert werden.<sup>616</sup>

Insgesamt lässt sich als Ergebnis festhalten, dass die Ableitung eines geschlossenen Kennzahlensystems nach Kaplan und Norton einerseits von der Strategiewahl des Unternehmens und andererseits von der Stufe des Lebenszyklus einer Geschäftseinheit abhängig ist.<sup>617</sup>

Die bisherige Betrachtung war noch unvollständig, denn ohne Berücksichtigung des Risikos können sich die Existenz gefährdende Konsequenzen ergeben. Die finanzwirtschaftliche Perspektive eines Unternehmens stellt deshalb neben der Rendite auch das Risiko (-management) zur Bewältigung der geschäftlichen Unsicherheiten dar.<sup>618</sup> Im Kontext des Inkrafttretens des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) weisen Reichmann und Form auch auf die adäquate Abbildung des unternehmerischen Risikos neben den Erfolgs- und Kostenkennziffern hin.<sup>619</sup> Dies gilt insbesondere für Banken, die als Kerngeschäft die Erkennung, Analyse, Beurteilung, Übernahme und Steuerung

---

<sup>615</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 84; Schmidt (2003), S. 103.

<sup>616</sup> Vgl. Wicki-Breitinger (2000), S. 90; Schedl (2002), S. 20.

<sup>617</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 47.

<sup>618</sup> Vgl. Wicki-Breitinger (2000), S. 94.

<sup>619</sup> Vgl. Reichmann/Form (2000), S. 192 ff.; Müller (2005), S. 43; Jöhnk/Zimmermann (2001), S.

von Risiken betreiben.<sup>620</sup> Dass hier z.B. der Value-at-Risk kein Indikator für die Qualität des Risikomanagements ist, da eine Risikoreduktion u. a. auch auf gesunkene Volatilitäten zurückgeführt werden kann, betont etwa Wiedemann.<sup>621</sup> Zusammenfassend können die Maßgrößen der finanziellen Perspektive als Ergebnisgrößen charakterisiert werden, deren Informationen unternehmensinternen Quellen entspringen (z. B. der Finanzbuchhaltung, der Kosten- und Erlösrechnung, dem Vertriebsinformationssystem).

#### 4.5.2 Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive spiegelt die strategischen Ziele des Unternehmens hinsichtlich der Markt- und Kundensegmente<sup>622</sup>, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll bzw. seine Konkurrenzfähigkeit auszubauen sucht, um die Ziele der Finanzperspektive erreichen zu können.<sup>623</sup> Die damit gegebene Fokussierung auf wenige ausgewählte Bereiche zwingt das Management dazu, den Blick auf ein genaueres Leistungsangebot für die Zielkundensegmente zu richten.

Demzufolge ist es für den langfristigen ökonomischen Erfolg eines Unternehmens erfolgskritisch, die Kundenperspektive in der Balanced Scorecard zu berücksichtigen, so dass eine positive Beurteilung durch die Zielkunden erfolgt,<sup>624</sup> da die Kundenorientierung (Kundenzufriedenheit) in den letzten Jahren als der herausragende Schlüsselfaktor für die Erreichung der Zielsetzungen von Unternehmen in den jeweiligen Zielsegmenten bezeichnet wurde.<sup>625</sup>

---

<sup>620</sup> Vgl. Meyer/Köhle (2000), S. 10; Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 20.

<sup>621</sup> Vgl. Wiedemann (2001), S. 497; Diederichs und Möller sehen in dieser Perspektive eine Ausprägung des Market Based View, vgl. Diederichs/Möller (2001), S. 291.

<sup>622</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 62; Hoffecker/Goldenberg (1994), S. 7; Horváth/Gleich (1998), S. 564; Kaufmann (1997), S. 425.

<sup>623</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27; Kaplan/Norton (1997a), S. 28.

<sup>624</sup> Vgl. Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 21.

<sup>625</sup> Vgl. Müller (2005), S. 95.

Die Kundenperspektive der Balanced Scorecard muss die Unternehmensziele enthalten, die sich auf die Kunden- und Marktsegmente beziehen,<sup>626</sup> um dort zu einem konkurrenzfähigen Handeln ermächtigt zu sein und gleichzeitig solche Kunden- bzw. Marktsegmente ausgrenzen, die das Unternehmen nicht zu bearbeiten beabsichtigt.<sup>627</sup>

Als Kennzahlenkategorien werden in der Kundenperspektive sowohl Leistungstreiber- (Frühindikatoren) als auch Ergebnisgrößen (Spätindikatoren) unterschieden,<sup>628</sup> wobei letztere allgemein bzw. branchenweit gültig sind,<sup>629</sup> denn sie bilden die Akzeptanz und Wahrnehmung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen durch die Kunden ab. Kaplan und Norton differenzieren hinsichtlich der Ergebnisgrößen die Aspekte Marktanteil, Kundentreue, -bindung, -akquisition, Kundenzufriedenheit und -rentabilität (siehe Abb. 19 und Tabelle 3).<sup>630</sup> Sie werden aufgrund ihres allgemeingültigen Charakters als Kernkennzahlen bezeichnet und werden für jedes Zielsegment auf die gleiche Art und Weise berechnet. Diese Kernkennzahlen messen den Erfolg einer gut formulierten und umgesetzten Strategie in den identifizierten Marktsegmenten und ihnen kommt gewöhnlich unmittelbarer Einfluss auf die Erfüllung der Ziele der finanzwirtschaftlichen Perspektive zu.<sup>631</sup>

---

<sup>626</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 72 ff.; Hoffecker/Goldenberg (1994), S. 7; Kaufmann (1997), S. 425; Horváth/Gleich (1998), S. 564; Wiedemann (2001), S. 497.

<sup>627</sup> Vgl. Kaum (2000), S. 293.

<sup>628</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 62 und S. 66 ff.; Schedl (2002), S. 21.

<sup>629</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 425.

<sup>630</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 66 ff.

<sup>631</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 116 f.

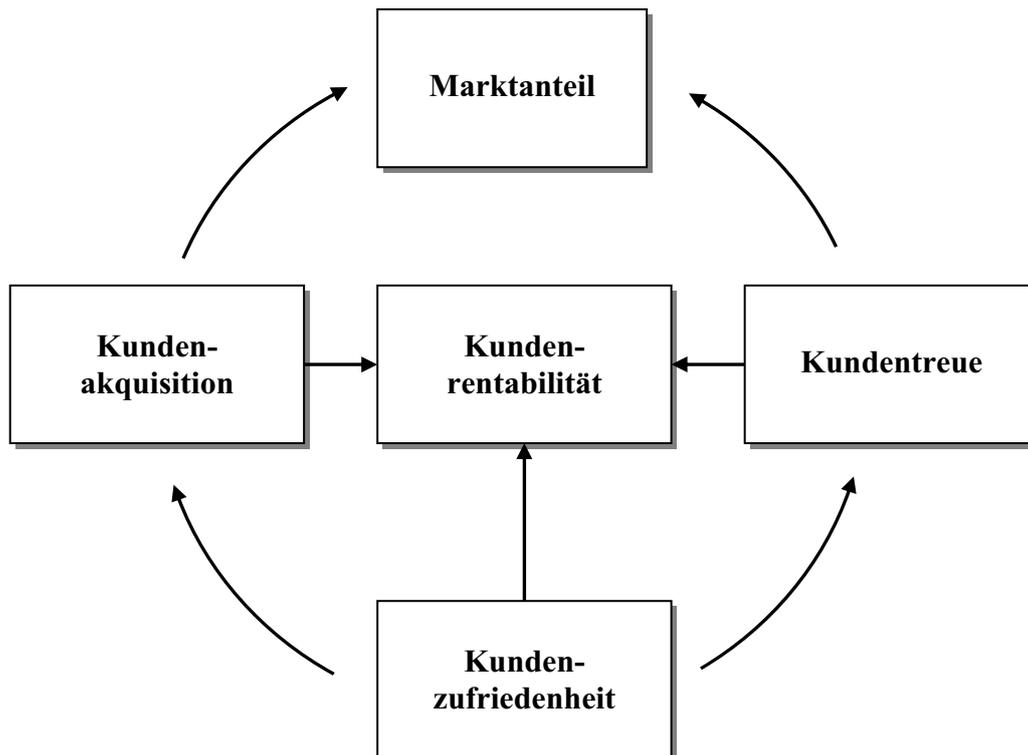


Abb. 19: Die Zusammenhänge der Kernkennzahlen der Kundenperspektive<sup>632</sup>

<b>Marktanteil</b>	Drückt den Umfang eines Geschäftes in einem gegebenen Markt aus (als Anzahl der Kunden, ausgegebenen Beträge oder verkauften Einheiten).
<b>Kundenakquisition</b>	Misst das Ausmaß, in dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt oder gewinnt (in absoluten oder relativen Zahlen).
<b>Kundentreue</b>	Misst das Ausmaß, in dem eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu ihren Kunden erhält oder gewinnt.
<b>Kundenzufriedenheit</b>	Untersucht den Zufriedenheitsgrad der Kunden anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben.
<b>Kundenrentabilität</b>	Misst den Nettogewinn eines Kunden oder eines Segments unter Berücksichtigung der für diesen Kunden entstandenen einmaligen Ausgaben.

Tabelle 3: Die Kernkennzahlen der Kundenperspektive<sup>633</sup>

<sup>632</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 68.

<sup>633</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 66.

Die klassische operative Kontrolle erfolgt über die Spätindikatoren, die unter Berücksichtigung spezifischer Reaktionszeiten den Erfolg bzw. Misserfolg der Unternehmenssteuerung in Bezug auf die Kundenperspektive abbilden, während sie jedoch über die Ursache des Erfolgs oder Misserfolgs keine Auskunft geben können.<sup>634</sup>

Die Leistungstreiber beantworten die Frage, wie das Angebot eines Unternehmens an seine Kunden ausgestaltet sein muss, um den Kundennutzen zu steigern und folglich einen möglichst hohen Grad an Kundenzufriedenheit, -treue, -akquisition und Marktanteil zu erreichen. Sie sind Frühindikatoren, die die zu verbessernden kunden- und marktbezogenen Parameter des Unternehmens beschreiben, damit langfristige Steigerungen in den Kernkennzahlen der Kundenperspektive erzielt werden können. Sie sind also mit anderen Worten die treibenden Faktoren, die für die Erreichung der gewünschten Ergebniskennzahlen ausschlaggebend sind.

Durch die direkte Verbindung mit der übergeordneten Finanzperspektive kommt der Kundenperspektive folglich eine hohe Relevanz im gesamten Balanced Scorecard -Konzept zu. Im Interesse des Prädikats der Ausgewogenheit der Balanced Scorecard sollte eine Überbetonung einer Perspektive zwar vermieden werden, allerdings sind die interne Prozessperspektive wie auch die Lern- und Entwicklungsperspektive sowie die Kundenperspektive für die Erhebung der Kundenanforderungen bedeutsam.<sup>635</sup>

Diese enge inhaltliche Verbindung wird von Kaplan zutreffend entwickelt und dargestellt, indem er den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens an folgende Fähigkeiten koppelt:

- Entwurf von Produkten und Dienstleistungen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit, sowie

---

<sup>634</sup> Vgl. Schedl (2002), S. 21.

<sup>635</sup> Vgl. Müller (2005), S. 95.

- Vermarktung und Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an die Kunden.<sup>636</sup>

Die Balanced Scorecard übersetzt in der Kundenperspektive für die ermittelten Segmente die Unternehmensstrategie in spezifische Ziele, die jene Leistungsmerkmale reflektieren, welche für die in den Blick genommenen Kunden- und Marktsegmente wesentlich sind; anschließend leitet sie daraus Kennzahlen ab. Diese Ziele und Kennzahlen sollen einerseits die aktuelle Position des Unternehmens innerhalb der Segmente widerspiegeln, andererseits aber auch eine Beschreibung der auf- und auszubauenden Erfolgspotentiale ermöglichen.<sup>637</sup>

Die Kernfrage der Kundenperspektive, auf welchen Wegen ein Unternehmen seinen Umsatz erwirtschaftet, führt zur zweigeteilten Antwort, dass dies einerseits durch Akquisition neuer Kunden und zum anderen durch erneute Aufträge bereits bestehender Kunden geschieht.<sup>638</sup>

Daraus lassen sich folgende Hypothesen ableiten:<sup>639</sup>

- A) Durch die Erhöhung des Marktanteils steigt proportional dazu die Erwirtschaftung von zusätzlichem Umsatz durch den Gewinn neuer Kunden.
- B) Die Entwicklung des Marktanteils ist positiv korreliert mit der Entwicklung der Kundenloyalität.
- C) Die Kundenrentabilität wird von der Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst.
- D) Von der Kundenzufriedenheit hängen Neu-Akquisition von Kunden und Kundenloyalität ursächlich ab.

Die Hypothese C) ist insofern fragwürdig, als sie eine positive Korrelation zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenrentabilität voraussetzt, die sich sachlogisch und ohne empirischen Test zunächst nicht ohne weiteres bestätigen lässt,

---

<sup>636</sup> Vgl. Kaplan (1995), S. 69.

<sup>637</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 62.

<sup>638</sup> Vgl. Weisner (2003), S. 75.

<sup>639</sup> Vgl. Weisner (2003), S. 75 f.

weil ein zufriedener Kunde genau so gut unprofitabel sein kann oder die erhöhte Kundenzufriedenheit z.B. partiell durch nicht kostendeckende Preise erkaufte worden sein mag.<sup>640</sup>

Dies macht eine Überprüfung der verschiedenen Kundensegmente auf ihre Rentabilität hin notwendig, wobei je nach Zielsegment zwischen den vier Maßnahmenkategorien Halten, Transformieren, Überwachen und Abstoßen differenziert wird.<sup>641</sup> Zur Überprüfung und eventuellen Bestätigung dieser Hypothese sollte ein eigener empirischer Test vorgenommen werden.

Hypothese D): Am Anfang der Kausalkette steht laut Kaplan/Norton als zentrale Variable des Schaubildes „Kundenzufriedenheit“ (siehe Abb. 19), die direkt einen positiven Einfluss auf das unmittelbare Kaufverhalten, also die Kundenakquisition und Kundentreue ausübt. Eine geläufige und nahe liegende Interpretation im Sinne der Hypothesen von Kaplan/Norton lautet, dass zufriedene Kunden durch Mund-zu-Mund-Propaganda zur Akquisition neuer Kunden beitragen.

Der Marktanteil wird durch die Gewinnung neuer Kunden aufrechterhalten bzw. ausgeweitet, wobei zusätzliche Kunden die Umsatzerlöse in die Höhe treiben können.<sup>642</sup>

### 4.5.3 Die interne Prozessperspektive

Der internen Prozessperspektive obliegt es, die - auch als kritische Prozesse bezeichneten - Kernprozesse herauszuarbeiten, welche für die Erreichung der in der Finanz- und Kundenperspektive definierten Ziele am bedeutendsten sind.<sup>643</sup> Daher werden „in der Balanced Scorecard [...] die Ziele und Kennzahlen für die interne Prozessperspektive von expliziten Strategien zur Befriedigung der Anteilseigner-

---

<sup>640</sup> Vgl. Kaplan/Atkinson (1998), S. 553.

<sup>641</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 61 f.

<sup>642</sup> Vgl. Wiese (2001), S. 86.

<sup>643</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 25; Horváth & Partner (2001), S. 27.

und Kundenerwartungen abgeleitet.<sup>644</sup> Dieser top-down-Prozess kann völlig neue verbesserungsbedürftige Geschäftsprozesse offen legen“,<sup>645</sup> womit der Blickwinkel der Führungskräfte auf die Unternehmensprozesse erweitert wird. Zur Erreichung der Unternehmensziele leistet die interne Prozessperspektive als Erfolgstreiber für die Kunden- und Finanzperspektive einen wesentlichen Beitrag, weil die Sicherung treuer und zufriedener Kunden die profitable Existenz eines Geschäftsbetriebs garantiert.<sup>646</sup>

Die Darstellung aller erforderlichen Geschäftsprozesse im Rahmen einer Wertschöpfungskette scheint hier hilfreich bzw. notwendig.<sup>647</sup> Nach Horváth ist nur die Konzentration auf die erforderlichen Prozesse zur Strategieumsetzung notwendig, nicht jedoch die Durchleuchtung aller betrieblichen Geschäftsprozesse.<sup>648</sup>

Um den Kundenerwartungen und den Ansprüchen der Anteilseigner gleichermaßen gerecht zu werden und die strategischen Ziele der Finanz- und Kundenperspektive zu erreichen, sollten die internen Prozesse, die diese Leistungen erstellen, zielorientiert ausgeführt werden.<sup>649</sup>

Eine Voraussetzung für optimierte Geschäftsprozesse ist eine hohe Mitarbeiterqualifikation und –motivation als Schlüssel für die Befriedigung der verschiedenen Interessen. Mit Hilfe der Balanced Scorecard werden die im Mittelpunkt liegenden betrieblichen Kernprozesse systematisch in das Blickfeld gerückt und gemäß der strategischen Vorgaben gestaltet und gelenkt.<sup>650</sup>

Die interne Prozessperspektive beantwortet Fragen zu Effizienz und Effektivität der Prozesse und bildet den eigentlichen Transformationsprozess der betrieblichen Wertschöpfungskette ab. In der internen Prozessperspektive sollen die erfolgskri-

---

<sup>644</sup> Vgl. Bernhard (2001), S. 231; Kaplan/Norton (2000b), S. 173; Horváth & Partner (2001), S. 27.

<sup>645</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 90.

<sup>646</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 92-94.

<sup>647</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 35.

<sup>648</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S.27.

<sup>649</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a) , S. 74 f.; Hoffecker/Goldenberg (1994), S. 7; Gleich (1997b), S.

433; Horváth/Gleich (1998), S. 564, Wiedemann (2001), S. 497.

<sup>650</sup> Vgl. Müller (2005), S. 115.

tischen Prozesse, die die Erreichung der in der Finanz- und Kundenperspektive vorgegebenen Zielgrößen maßgeblich beeinflussen, im Sinne einer Ursache-Wirkungs-Beziehung betrachtet werden,<sup>651</sup> beispielsweise sollen diejenigen Prozesse gemessen werden, die den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben.<sup>652</sup> Die strategierelevanten erfolgskritischen Wertschöpfungsprozesse des Unternehmens sollen in dieser Perspektive durch Zeit-, Qualitäts- und Ressourcenkennzahlen sichtbar gemacht werden.<sup>653</sup>

Im Unterschied zu herkömmlichen Performance-Measurement-Systemen, die lediglich bereits existierende Geschäftsprozesse hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität zu verbessern versuchen, bezieht sich die Balanced Scorecard dabei nicht nur auf die Analyse und Optimierung bereits im Unternehmen existierender Betriebsprozesse, sondern sie unterstützt auch die Entwicklung neuer Leistungsprozesse, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt im Unternehmen noch gar nicht umgesetzt werden, damit die zukünftigen oder bereits bestehenden Kundenwünsche erfüllt werden.<sup>654</sup> Besonders die Identifizierung neuer kritischer Prozesse ist eine für das Unternehmen notwendige Voraussetzung, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen.<sup>655</sup> Deshalb sollte innerhalb der internen Prozessperspektive dem Innovationsprozess ein besonderes Gewicht zugemessen werden, damit zukünftige Problemlösungen erarbeitet werden können.<sup>656</sup> Die Wichtigkeit für eine interne Prozessperspektive liegt darin, dass neben finanziellen Kennzahlen vor allem die drei allgemeinen Leistungstreiber der Kundenperspektive (Zeit, Qualität, Preis) durch die internen Prozesse maßgeblich beeinflusst werden.<sup>657</sup>

---

<sup>651</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 89; Weber/Schäffer (2000a), S. 10 f.

<sup>652</sup> Vgl. Klingebiel (2001b), S. 51.

<sup>653</sup> Vgl. Schmitz (2001), S. 249; Horváth/Kaufmann (1998), S. 44.

<sup>654</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 43.

<sup>655</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 25 f. und S. 89-91.

<sup>656</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 26.

<sup>657</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 89; Schadenhofer (2000), S. 52.

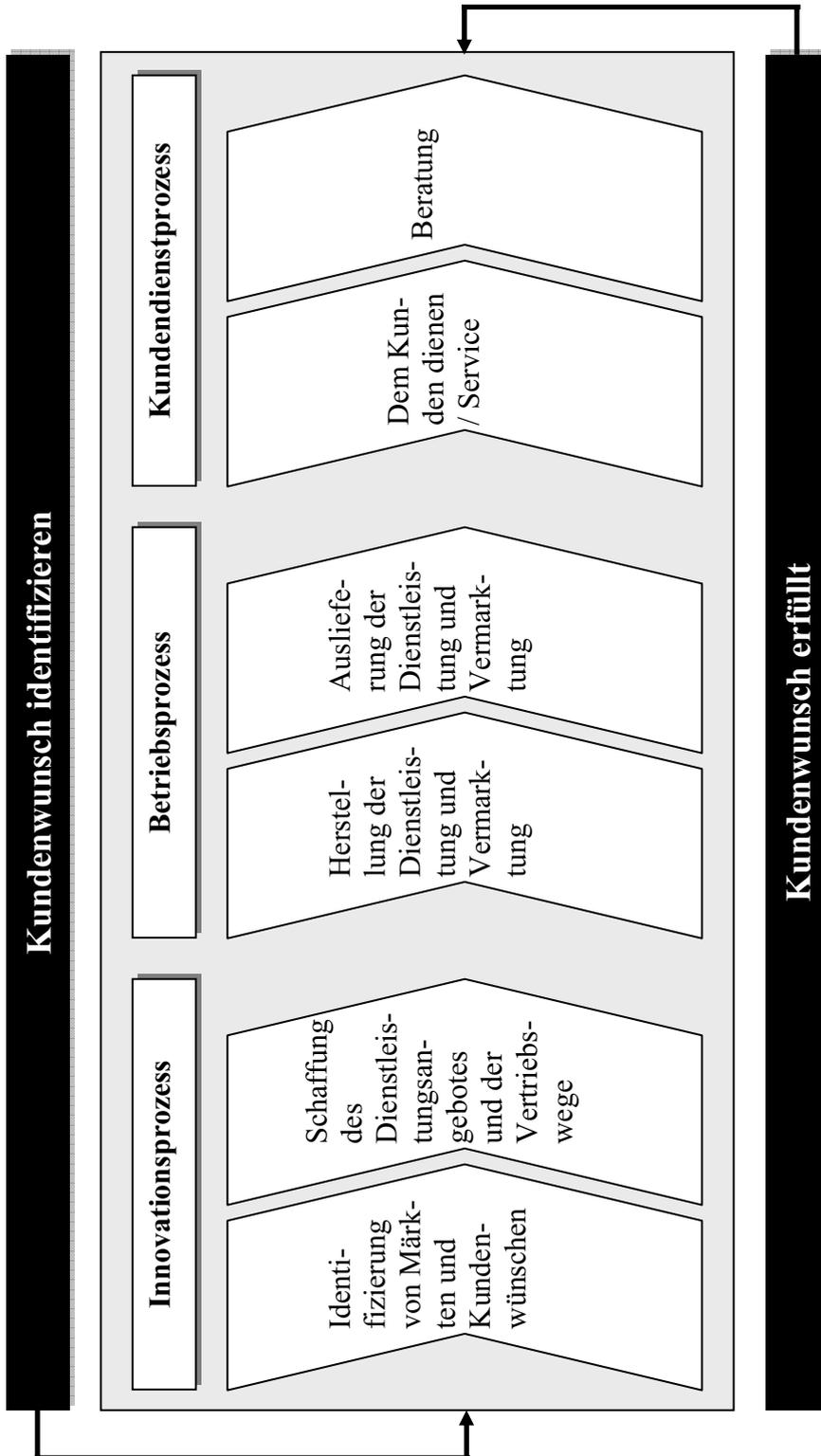


Abb. 20: Die Wertekette im Dienstleistungsunternehmen<sup>658</sup>

<sup>658</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 93.

Für die Ableitung von Messgrößen der internen Prozessperspektive müssen die für die Unternehmensstrategie kritischen Prozesse identifiziert werden. In Abbildung 20 ist die so genannte „Wertschöpfungskette“ der internen Unternehmensprozesse dargestellt, die den Dienstleistungsprozess des Unternehmens nach Kaplan/Norton<sup>659</sup> in die folgenden drei Teilprozesse zerlegt (siehe Abb. 20):<sup>660</sup>

- Im **Innovationsprozess** müssen aktuelle und zukünftige Kundenwünsche identifiziert sowie neue Problemlösungen für die Kunden entwickelt werden.<sup>661</sup> Im Anschluss daran werden entsprechende Dienstleistungen bzw. Produkte entwickelt, um diese identifizierten Wünsche zu befriedigen.<sup>662</sup> Innovationen zielen häufig darauf ab, Dienstleistungsprozesse für die Kunden zu optimieren, nämlich Kosten zu senken, Durchlaufzeiten zu verringern oder die Qualität zu verbessern.<sup>663</sup>
- Im **Betriebsprozess** ist die effiziente, beständige und pünktliche Herstellung sowie Auslieferung existierender Produkte und Dienstleistungen von Bedeutung. Der Betriebsprozess umspannt einen Mehrphasenprozess, der mit dem Eingang einer Bestellung beginnt und mit der Lieferung an den Kunden endet<sup>664</sup> und für den Kennzahlen bezüglich Zykluszeit, Qualität und Produktionskosten erfasst werden.

---

<sup>659</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 26.

<sup>660</sup> In der Literatur herrscht kein Konsens darüber, ob es mehr als der Analyse dieser drei Leistungsprozesse bedarf, um die erfolgskritischsten Faktoren für die Erreichung der Kunden- und Finanzziele zu identifizieren. Bruhn kritisiert, „dass den derivativen Geschäftsprozessen wie beispielsweise der Unternehmensinfrastruktur keine Aufmerksamkeit geschenkt wird, obwohl gerade Störungen in diesen Prozessen deutliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit ausüben können.“ Vgl. Bruhn (1998), S. 154.

Horváth und Kaufmann unterstreichen, dass häufig eine gesonderte Lieferantenperspektive eingeführt wird, da die Fertigungstiefen sinken, während die Beschaffungstiefen steigen, vgl. Horváth/ Kaufmann (1998), S. 46.

<sup>661</sup> Vgl. Müller (2005), S. 118.

<sup>662</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 94 ff.

<sup>663</sup> Vgl. Simon (1997), S. 132.

<sup>664</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 101 f.

- Im **Kundendienstprozess** trägt das Angebot von Serviceleistungen nach dem Kauf zum Kundennutzen bei, wobei dieser Prozess die Garantie- und Wartungsarbeiten, die Bearbeitung von Fehlern und Reklamationen sowie die Bearbeitung von Zahlungen beinhaltet,<sup>665</sup> aufgrund seiner Kundennähe übernimmt der Kundendienst die wichtige Aufgabe der Kundenpflege. Erneut heißt es, die enge Verbindung der Prozessperspektive mit der Kunden- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive zu betonen und herauszustellen. In Analogie zum Vorgehen für den betrieblichen Prozess können auch für den Kundendienstprozess Kennzahlen bezüglich Zykluszeit, Qualität und Kosten verwendet werden.<sup>666</sup>

Somit ist evident, dass die Identifikation und anschließende Verbesserung der kritischen Geschäftsprozesse für die Umsetzung der Gesamtstrategie eine herausragende Stellung einnimmt.<sup>667</sup>

Kaplan und Norton identifizierten sowohl im vorgelagerten Innovationsprozess als auch im nachgelagerten Kundendienstprozess ein enormes Verbesserungspotential für die Gesamtleistungsfähigkeit des Unternehmens,<sup>668</sup> eine Sichtweise, die für die letztgenannten Prozesse eine hohe strategische Relevanz besitzt.<sup>669</sup>

Viele Unternehmen messen heute dem Erreichen von Effektivität, Effizienz und Termintreue im Innovationsprozess größere Relevanz zu als herausragenden Leistungen in den regulären Betriebsprozessen, da sie heutzutage ihre Wettbewerbsvorteile aus einem kontinuierlichen Strom von innovativen Produkten und Dienstleistungen gewinnen.<sup>670</sup>

---

<sup>665</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a) S. 102 f.

<sup>666</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 102 f.

<sup>667</sup> Vgl. Bruhn (1998), S. 154 f.; Kaplan/ Norton (1997a), S. 25 f. u. 89 ff.; Weber/Schäffer (2000a), S. 10 f.

<sup>668</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 92 ff.; Kaufmann (1997), S. 425 f.

<sup>669</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (1997a), S. 94-96.

<sup>670</sup> Vgl. Müller (2005), S. 118.

Der Charakter geeigneter Kennzahlen wandelt sich innerhalb der Wertkette im Fortlauf tendenziell von den Früh- zu den Spätindikatoren. Dabei gilt, dass Kennzahlen für den Innovationsprozess wie Messgrößen für „neu identifizierte Kundenwünsche“ oder „in Leistungsangebote umgesetzte Kundenwünsche“ eher Frühindikatoren sind, da ihre Verbesserung dem Aufbau zukünftiger Erfolgspotentiale dient. Hingegen sind Kennzahlen für den Kundendienstprozess wie Messgrößen für die „Reklamationshäufigkeit“ oder die „Dauer der Problemlösung bei Reklamationen“ eher Spätindikatoren, auf die die Art und das Ausmaß zuvor erbrachter fehlerhafter Leistungen Einfluss nimmt. Um ein ausgewogenes Bild der Geschäftstätigkeit zu vermitteln, ist auch wegen dieser unterschiedlichen zeitlichen Indikation die Berücksichtigung von Zielen für interne Prozesse an unterschiedlichen Positionen der Wertkette sinnvoll.<sup>671</sup>

#### 4.5.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die Lern- und Entwicklungsperspektive, für die als alternative Bezeichnungen auch Lern- und Wachstumsperspektive, Mitarbeiterperspektive, Potentialperspektive oder Innovationsperspektive kursieren,<sup>672</sup> hat die Aufgabe, die Infrastruktur für die Erreichung der Ziele der anderen drei Perspektiven zu generieren;<sup>673</sup> hierbei liegt ein Hauptaugenmerk bei Kaplan/ Norton auf den Investitionen in die Zukunft.

Diese sollen die Art und den Charakter der im Unternehmen verfolgten Strategien verdeutlichen, um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, die hochgesteckten Ziele der anderen Perspektiven zu erreichen<sup>674</sup> Hintergrund der Lern- und Entwicklungsperspektive ist nicht nur die (theoretische) Gefahr, sondern auch die

---

<sup>671</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 139-141.

<sup>672</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121 ff.; Friedag/Schmidt (2002), S. 163 ff.; Horváth & Partner (2001), S. 27 f.; Werber/Schäffer (2000a), S. 11 f.; Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 23; Horstmann (1999), S. 194; Bernhard ordnet den Innovationsprozess der internen Prozessperspektive zu; vgl. Bernhard (2001), S.235.

<sup>673</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121; Schadenhofer (2000), S. 52.

<sup>674</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121.

vielfach beobachtete Tendenz, Investitionen in Mitarbeiterpotentiale, Informationssysteme und informelle Prozesse durch Überbewertung kurzfristiger finanzieller Leistungen zu vernachlässigen,<sup>675</sup> da diese Investitionen kurzfristig die Gewinne senken und ihre langfristigen Wirkungen nur schwer exakt zu erfassen sind. Das frühzeitige Erkennen von Investitionsbedarf in diesen Bereichen bildet jedoch unbestreitbar eine wichtige Grundlage für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit.<sup>676</sup>

Im Rahmen dieser Perspektive sind daher Messgrößen zur Weiterentwicklung jener Organisationspotentiale auszuwählen, die der Sicherung langfristigen Wachstums und kontinuierlicher Verbesserung dienen, wodurch diese Perspektive bei der Schaffung und Weiterentwicklung der Kernkompetenzen und der Organisationsentwicklung eine Schlüsselrolle innehat.

Kaplan und Norton unterteilen die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive in zwei Kategorien: die personalbezogenen Kernkennzahlen und die „Befähiger“ (siehe Abb. 21). Die Infrastruktur einer Organisation wird durch die drei Komponenten Personal, Prozesse und Systeme konstituiert, woraus eine Einteilung von Notwendigkeiten in drei Hauptkategorien erfolgt:<sup>677</sup>

- Mitarbeiterqualifikation
- Leistungsfähigkeit des Informationssystems des Unternehmens, sowie
- Motivation und Zielausrichtung von Mitarbeitern

---

<sup>675</sup> Vgl. Schedl (2002), S. 24.

<sup>676</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121-123.

<sup>677</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121; Weber/Schäffer (1998c), S. 344.

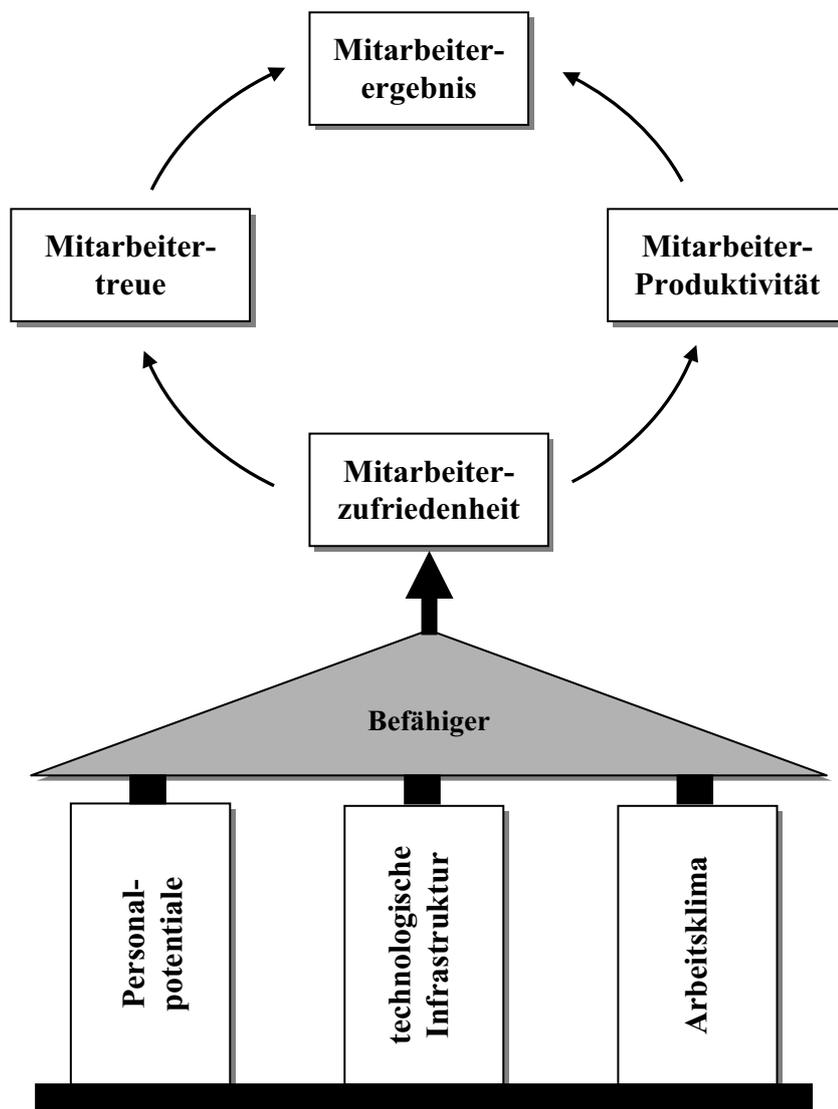


Abb. 21: Der Rahmen für die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive<sup>678</sup>

Als Leistungstreiber für die Mitarbeiterzufriedenheit wirken die Befähiger, aus denen überwiegend eine Verbesserung der identifizierten Kernkenngrößen resultiert.<sup>679</sup> Wenn das Unternehmen diese Bereiche adäquat berücksichtigt, unterstützt es auf diesem Wege nicht nur die Umsetzung der aktuellen Strategie, sondern legt auch den Grundstein für die künftige Anpassungsfähigkeit an veränderte Wettbe-

<sup>678</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 124

<sup>679</sup> Vgl. Kaplan; Norton (1997a), S. 123-127.

werbsbedingungen.<sup>680</sup> Im Einklang mit den anderen Perspektiven beinhalten auch die Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive Früh- und Spätindikatoren, während die Befähiger eher Charakteristika von Frühindikatoren aufweisen.

Im Mittelpunkt steht als entscheidende und essentielle Kernkompetenz die Qualifikation der Mitarbeiter, weil diese Mitarbeiter die Ideen zur Verbesserung von Prozessen und Leistungen liefern und letztendlich für die Umsetzung der Unternehmensziele sorgen. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Lernfähigkeit der Organisation gezielt über Weiterbildungsmaßnahmen der Mitarbeiter gefördert werden sollte, „damit ihr Denken und ihre kreativen Fähigkeiten zur Erreichung von Unternehmenszielen mobilisiert werden können“,<sup>681</sup> hierzu sind adäquate und effektive Informations- und Kommunikationssysteme unverzichtbar.

Des Weiteren sind für fundierte Entscheidungen umfassende Informationen über die internen Prozesse unter Einschluss der Kunden sowie der finanziellen Konsequenzen der Alternativen unerlässlich. Es kann als gesichert gelten, dass eine Garantie des Unternehmenserfolgs nur über Mitarbeitermotivation in selbständigem und eigenverantwortlichem Handeln erwirkt werden kann.<sup>682</sup>

Als Beispiele für die oben erwähnten Spätindikatoren können Kennzahlen zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitertreue oder Mitarbeiterproduktivität gelten.<sup>683</sup> Betrachtet man jedoch die gesamte Balanced Scorecard, so lässt sich durchaus vertreten, dass alle Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive ein Frühwarnpotential besitzen.<sup>684</sup>

Leistungstreiber-Maßgrößen dienen dazu, dem Management und den Mitarbeitern zu signalisieren, wie sie ihren Beitrag zur Erledigung des Tagesgeschäfts der Erreichung strategischer und operativer Ziele leisten können. Durch die Übersetzung

---

<sup>680</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 28.

<sup>681</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 122.

<sup>682</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 27 u. 121 ff.; Weber/Schäffer (2000a), S. 11 f.;  
Wurl/Mayer (2000), S. 3

<sup>683</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 35; Schedl (2002), S. 25.

<sup>684</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 164 f.

der Vision und Strategie in Ziele und Messgrößen werden die Mitarbeiter aller Ebenen über die Erfolgsfaktoren für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg informiert.<sup>685</sup>

#### **4.6 Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen einer Balanced Scorecard**

Eine Verknüpfung der Perspektiven der Balanced Scorecard muss sowohl untereinander als auch in ihrer Gesamtheit mit der Strategie des Unternehmens erfolgen, denn einzig auf diesem Wege kann der gesamten Organisation die Vision des Unternehmens für seine Zukunft vermittelt werden.<sup>686</sup> Die strategischen Ziele der Balanced Scorecard werden über Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verbunden, die idealtypischerweise durch entsprechende Hypothesentests überprüfbar wären.<sup>687</sup> Eine Ursache-Wirkungs-Beziehung kann durch eine Reihe von Wenn-dann-Aussagen ausgedrückt werden, wobei es sich um Wahrscheinlichkeitsaussagen über den Zusammenhang von vernetzten Einflussfaktoren handelt.

Die Entwicklung der Balanced Scorecard sollte sich demnach an einem Hypothesensystem über die werttreibenden Ursache-Wirkungszusammenhänge als Kennzahlensystem orientieren. Dieses System transformiert Vision und Strategie des Unternehmens in operationalisierbare Ziele und Messgrößen und verknüpft diese so mit dem operativen Tagesgeschäft.<sup>688</sup> Zur Steuerung und Bewertung soll das Kennzahlensystem die Beziehungen zwischen den Zielen und Kennzahlen der verschiedenen Perspektiven deutlich herausarbeiten und plausibilisieren.<sup>689</sup>

Die Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen verkörpert die Hypothesen der Geschäftsführung über die Beziehungen zwischen Prozessen und Entscheidungen, die in der Gegenwart dergestalt ausgewählt und getroffen werden müssen, dass

---

<sup>685</sup> Vgl. Krahe (1999), S. 116.

<sup>686</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 142.

<sup>687</sup> Vgl. Horváth (1999b), S. 309.

<sup>688</sup> Vgl. Kunz/Pfeiffer (2002), S. 101 f.

<sup>689</sup> Vgl. Coenenberg/Salfeld (2003), S. 261.

die verschiedenen Kernergebnisgrößen in der Zukunft günstig beeinflusst werden.<sup>690</sup>

In diesem Zusammenhang ist es nicht erforderlich, dass die Gesamtheit der möglichen Wirkungen aufgezeigt wird, sondern nur diejenigen Wirkungen sind zu erfassen, deren Wichtigkeit vermutet und die auch beabsichtigt sind.<sup>691</sup> Eine korrekt und funktional konstruierte Balanced Scorecard erkennt man daran, dass aus den strategischen Zielen und deren kausalen Verknüpfungen die Strategien des Unternehmens abgelesen werden können.<sup>692</sup> Auf diese Weise entsteht ein Konzept der Strategieverfolgung, das gewünschte Entwicklungen beschreibt und gleichzeitig ihre Schwerpunkte markiert.<sup>693</sup>

Als von besonderer Relevanz erweist sich die Verknüpfung der strategischen Ziele mit den finanziellen Oberzielen, so dass alle Kennzahlen einer Balanced Scorecard über Ursache-Wirkungs-Beziehungen idealerweise mit den finanziellen Zielen verbunden sein sollten.<sup>694</sup> Für jedes Unternehmen sind finanzwirtschaftlich positive Erfolge langfristig überlebensnotwendig, dabei dienen die finanzwirtschaftlichen Oberziele als Fokus für die strategischen Ziele der einzelnen Perspektiven. Jedes strategische Ziel sollte einen Teil der Ursache-Wirkungs-Beziehung darstellen, was sicherstellt, dass Maßnahmen in den Bereichen „Kunden“, „interne Prozesse“ und „Mitarbeiter“ ausnahmslos dazu dienen, das Geschäftsergebnis des Unternehmens zu verbessern.<sup>695</sup> „Ultimately, causal paths from all the measures on a scorecard should be linked to financial objectives“<sup>696</sup>.

---

<sup>690</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 154 f.

<sup>691</sup> Vgl. Beyer (2002), S. 80.

<sup>692</sup> Vgl. Horváth (1999b), S. 309; Kaplan/Norton (1997a), S. 28 und 143 f.

<sup>693</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 68.

<sup>694</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 145, Bernhard (2001), S. 251.

<sup>695</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 145.

<sup>696</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 151.

Die Balanced Scorecard operiert in Form eines Top-Down-Prozesses, was die Verknüpfung von langfristiger Strategie und den zu ihrer erfolgreichen Umsetzung notwendigen kurzfristigen operativen Maßnahmen bedeutet.<sup>697</sup>

Die Grundlage der Kennzahlenableitung bilden innerhalb des strategischen Zielsystems unterstellte Ursache-Wirkungs-Beziehungen,<sup>698</sup> die eine Operationalisierung der Strategie durch Offenlegung der Wirkungsmechanismen erlauben, kraft deren die Strategie implementiert wird.<sup>699</sup> Durch die Ableitung der Kennzahlen aus der Unternehmensstrategie entlang der Ursache-Wirkungs-Beziehung wird sichergestellt, dass nur strategisch relevante, d.h. auf Kernführungsaspekte ausgerichtete Messgrößen in das Kennzahlensystem der Balanced Scorecard aufgenommen werden.<sup>700</sup> Es ist dabei erheblich, dass die auf den Kausalketten basierenden Hypothesen durch die revolvierende Berichterstattung des Kennzahlensystems der Balanced Scorecard überprüft werden können.

Vertieft man sich in die sachlogischen Zusammenhänge, lässt sich ein großer Teil der Frühindikatoren als Ursache für eine Veränderung der Spätindikatoren (Wirkung) identifizieren. Kaplan und Norton geben aufgrund ihrer empirischen Untersuchungen als Treiber für die strategischen Ziele der Finanzperspektive die Zielsetzungen der Kundenperspektive an, welche wiederum in erster Linie von den strategischen Zielen der internen Prozessperspektive abhängen und selber durch die Zielsetzung der Lern- und Entwicklungsperspektive beeinflusst werden.<sup>701</sup> Es wird eine idealtypische kausale Verknüpfung der vier Balanced Scorecard-Perspektiven unterstellt: Qualifizierte Mitarbeiter (Lern- und Entwicklungsperspektive) ermöglichen eine hohe Prozessqualität (interne Prozessperspektive), die zu zufriedenen Kunden (Kundenperspektive) und letztendlich zu finanziellem Erfolg (Finanzen) führt.<sup>702</sup> Kausalzusammenhänge werden sowohl zwischen den

---

<sup>697</sup> Vgl. Weisner (2003), S. 67 f.

<sup>698</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 84.

<sup>699</sup> Vgl. Gleich (1997b), S. 433; Horváth/Kaufmann (1998), S. 40 ff.

<sup>700</sup> Vgl. Schmidt (2003), S. 89.

<sup>701</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71.

<sup>702</sup> Vgl. Harengel/Hess (1999), S. 240.

einzelnen Perspektiven als auch innerperspektivisch ermittelt; eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit als Ursache für eine geringe Fluktuationsrate (Wirkung) liefert etwa eine kausale Deutung innerhalb der Lern- und Entwicklungsperspektive. Es ist wesentlich zu beachten, dass jede Kennzahl in einer direkten oder indirekten Beziehung zu den finanziellen Kennzahlen stehen sollte.<sup>703</sup>

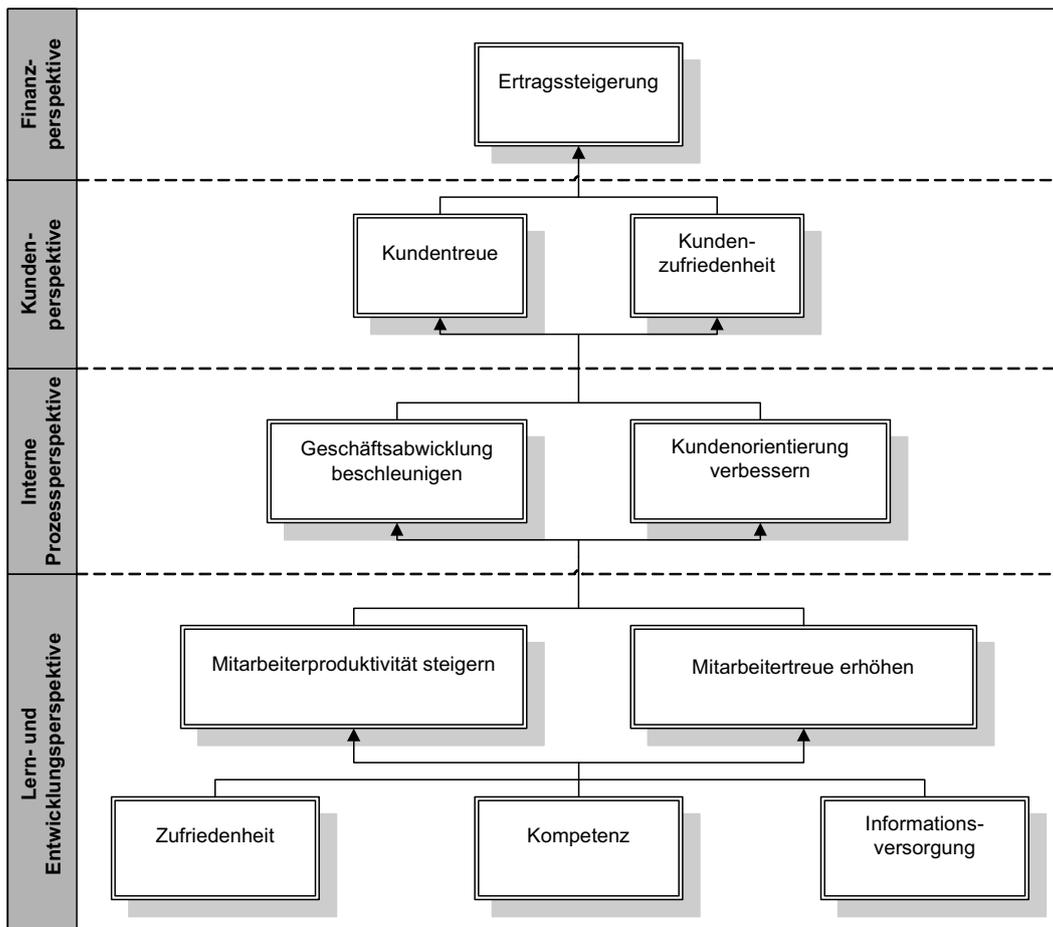


Abb. 22: Beispiel einer Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen<sup>704</sup>

In Abbildung 22 ist schematisch die Zielerreichung der Ertragssteigerung über die Optimierung der strategischen Ziele dargestellt, die sich nach internen Untersuchungen als Ursache der Ertragssteigerung herausgestellt haben und im Wesentlichen aus der Kundentreue und Kundenzufriedenheit bestehen. Dies ist Anlass genug dazu, diese Treiber in die Kundenperspektive der Balanced Scorecard mit

<sup>703</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 45.

<sup>704</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 147.

aufzunehmen. Eine weitere Untersuchung der Kundentreue und -zufriedenheit brachte zu Tage, dass die strategischen Ziele der internen Prozessperspektive ebenfalls unter dieser Zielsetzung zu optimieren sind. Zum einen stellte sich hierbei die Kundenorientierung heraus, in deren Zuge die Mitarbeiterkompetenz und -zufriedenheit als Ursache stetig zu verbessern sind und zum anderen die Optimierung der Geschäftsabläufe, was sich in der Mitarbeiterproduktivität und der Treue der Mitarbeiter zum Unternehmen ausdrückt. Der korrekte Umgang mit dem Kunden, im Sinne sozialer Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit, ist dabei ein entscheidender Faktor, der bei Dienstleistungsunternehmen stetiger Kontrolle unterliegen sollte. Zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen sollte aus der Sicht der Lern- und Entwicklungsperspektive die Informationsversorgung der Mitarbeiter stets auf dem neuesten Stand gehalten werden.<sup>705</sup>

#### **4.7 Die Balanced Scorecard als Instrument der Unternehmensführung**

Als strategisches Führungsinstrument unterstützt die Balanced Scorecard die Unternehmensleitung bei der Steuerung des Unternehmens. Ein zentrales Ziel ist hierfür die konsequente Verknüpfung der Strategie mit operativen Handlungen.<sup>706</sup> Mit der Balanced Scorecard wird also ein Führungssystem aufgebaut, welches das langfristige Überleben des Unternehmens sichern soll.

Die Balanced Scorecard stellt damit neben einem verbesserten Kennzahlensystem auch ein wichtiges Führungssystem dar. Durch die Übersetzung von Vision und Strategie in Ziele und Messgrößen werden die Mitarbeiter aller Ebenen über die Erfolgsfaktoren für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg informiert.<sup>707</sup> Es gilt, durch einen Satz geeigneter Kennzahlen in regelmäßigen Abständen den Ver-

---

<sup>705</sup> Vgl. Schmid-Kleemann (2004), S. 49; Wicki-Breitinger (2000), S. 106

<sup>706</sup> Dies kommt bereit bereits im Titel von Kaplan/Norton mit „Translating Strategy into Action“ zum Ausdruck, vgl. Kaplan/Norton (1996a).

<sup>707</sup> Vgl. Krahe (1999), S. 116.

lauf und Erfolg der Strategie, sowie die in ihr gebündelten Aktionen festzuhalten. Ziel der Balanced Scorecard ist es, festzulegen, "was sein soll" und „wie das erreicht werden kann“.

Die Balanced Scorecard ist ein Steuerungsinstrumentarium, auf dessen Basis die Unternehmensführung die Unternehmensvisionen und –strategie in ein geschlossenes Bündel von Leistungsfaktoren übersetzt,<sup>708</sup> die Kluft zwischen Strategieentwicklung und Strategieumsetzung wird durch ihre Verwendung als Problemlösungskonzept<sup>709</sup> überbrückt.<sup>710</sup> Mit Hilfe des Steuerungssystems der Balanced Scorecard erhalten die Unternehmen ein Instrument, das in der Lage ist, Strategien klar zu kommunizieren und umzusetzen.

Weber und Schäffer unterteilen die Balanced Scorecard in zwei separate Komponenten:<sup>711</sup>

- Das Kennzahlssystem inklusive der kausalen Verknüpfungen innerhalb der Perspektiven
- Die Balanced Scorecard als Management-System, als Bindeglied zwischen Entwicklung der Strategie und ihrer Umsetzung.<sup>712</sup>

Anstatt kraft ihrer Kennzahlen eine Vorausschau in die Zukunft anzustellen, verwenden viele Unternehmen ihre Kennzahlen lediglich dazu, um Vergangenheitsanalysen zu betreiben. Hierdurch fällt für jedes Unternehmen ein Verlust in Form herabgesetzter eigener Reaktionsschnelligkeit am sich dynamisch wandelnden Markt an. Mit einer zunehmend zeitnahen und besseren Information über die Zukunftsentwicklungen ist das Unternehmen vermehrt in der Lage, den Mitarbeiter-

---

<sup>708</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 21.

<sup>709</sup> Vgl. Ackermann (2000), S. 13.

<sup>710</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 19; Weber und Schäffer sprechen von der BSC als „Bindeglied zwischen der Entwicklung einer Strategie und ihrer Umsetzung“, vgl. Weber/Schäffer (1998c), S. 344.

<sup>711</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998a), S. 40.

<sup>712</sup> Vgl. Horstmann (1999), S. 193.

stamm auf die veränderten Anforderungen vorzubereiten. Die Hinzunahme nicht monetärer Aspekte wie der Kundenzufriedenheit, internen Effizienz und der Lernfähigkeit der Organisation in Form eines Mess- und Steuerungsmodells war ursprünglich als Anwendungsbereich der Balanced Scorecard beabsichtigt<sup>713</sup>, doch dieser ist mittlerweile auf eine Nutzung als strategisches Management-Instrumentarium erweitert worden.<sup>714</sup>

Die weitergehenden Erfahrungen, durch die Balanced Scorecard einen organisatorischen Rahmen für bestimmte Managementprozesse zu schaffen und das Führungssystem zu unterstützen, führten schließlich zum dritten Artikel zur Balanced Scorecard in der Harvard Business Review 1996 unter dem Titel „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“.<sup>715</sup> Im Laufe der Zeit wurde offensichtlich, dass die Balanced Scorecard über den reinen Einsatz als ein neues Controllinginstrument hinausreichte, denn viele Unternehmen stellten fest, dass sie durch das Konzept die Unternehmensstrategie hervorragend zu kommunizieren und deren unternehmensweite Umsetzung anzustreben vermochten.<sup>716</sup> Die Balanced Scorecard entwickelte sich zu einem anerkannten strategischen Führungsinstrument.<sup>717</sup>

#### 4.7.1 Der Zugewinn zum Kennzahlensystem

Im Unterschied zu traditionellen Kennzahlensystemen, die sich in erster Linie an (finanzwirtschaftlicher) Kontrolle orientieren<sup>718</sup>, verkörpert die Balanced Scorecard stattdessen ein Kommunikations-, Informations- und Lernsystem.

---

<sup>713</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 71.

<sup>714</sup> Siehe hierzu die folgenden Titel, Kaplan/Norton (1996b): „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, und Kaplan/Norton (2001a): „The Strategy Focused Organization“.

<sup>715</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 75 ff.

<sup>716</sup> Vgl. Merkle (1999), S. 13.

<sup>717</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. VII ff.

<sup>718</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000b), S. 1.

Gleichzeitig wird eine Veränderung des Blickwinkels erzielt: „Nutzer der Balanced Scorecard blicken in die Zukunft, während das Berichtswesen von heute in die Vergangenheit schaut. Obwohl Informationen über die Vergangenheit nützliche Indikatoren für zukünftige Leistungen sind, brauchen Unternehmen auch vorwärts gerichtete Informationen“.<sup>719</sup> Friedtag und Schmidt zufolge bleibt festzuhalten, dass die Balanced Scorecard nicht ein weiteres Kennzahlensystem<sup>720</sup> für das Controlling bildet, sondern sie stellt ein strategisches Managementinstrument dar, welches mittels Kennzahlen die Strategien überprüft.<sup>721</sup>

Die Balanced Scorecard zielt darauf ab, in Form eines Kennzahlensystems die Strategie eines Unternehmens derart zu repräsentieren, dass alle Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sich auf die zentralen Leistungstreiber auszurichten und die gesamten Initiativen mit den strategischen Unternehmenszielen zu koordinieren.<sup>722</sup> Bei einem angemessenen Einsatz geht die Balanced Scorecard damit über ein Kennzahlensystem hinaus, da sie den Mitarbeitenden über alle Hierarchieebenen dabei helfen kann, ihr operatives Tagesgeschäft an den strategischen Zielen des Unternehmens auszurichten.<sup>723</sup> Das Kennzahlensystem der Balanced Scorecard basiert auf der Idee, alle Treibergrößen auszumachen, die betriebswirtschaftlich für die Realisierung der Unternehmensstrategie essentiell sind, und sie schließlich „in standardisierter Form für die Kommunikation verfügbar zu machen“.<sup>724</sup> Dabei ist zu unterstreichen, dass die Kommunikation im Unternehmen und nicht die Kennzahlen die relevante Steuerungsgröße ist.

Infolgedessen liefert der Rahmen der Balanced Scorecard für die Führungskräfte ein ausbalanciertes Kennzahlensystem zur Unternehmenssteuerung, was der Spruch „If you can't measure it, you can't manage it“<sup>725</sup> prägnant pointiert. Die

---

<sup>719</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 37.

<sup>720</sup> Vgl. Körnert (2003b), S. 2.

<sup>721</sup> Vgl. Scheibeler (2004), S. 39; Friedtag/Schmidt (2002), S. 102.

<sup>722</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 142; Olve/Roy/Wetter (1999), S. 41-43.

<sup>723</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 12.

<sup>724</sup> Vgl. Coenenberg/ Salfeld (2003), S. 260 f.

<sup>725</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 21.

Balanced Scorecard verarbeitet Informationen über zukünftige Veränderungen und mit Hilfe frei definierbarer Kennzahlen sind diese Informationen effektiv auswertbar. Als die größte Herausforderung erweist sich, einen angemessenen und ausgewogenen Satz an Kennzahlen für eine Erfolg versprechende Strategie zu ermitteln und einzusetzen.

In Bezug auf die Balanced Scorecard-Konzeption liegt es nahe, einen kombinierten Ansatz zu verfolgen, der die unterschiedlichen Verfahren der Ableitung von Kennzahlensystemen integriert. Dabei kommen erkenntnisbringende Methoden, wie die logische Herleitung, eine empirisch-deduktive Fundierung, sowie auch die empirisch-induktive Gewinnung von Kennzahlen zum Einsatz.<sup>726</sup>

Als Innovation erbringt die Balanced Scorecard die konsequente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie,<sup>727</sup> was der Rahmen aus einem System von vier Kennzahlenperspektiven gewährleistet:<sup>728</sup> die Finanz-, Kunden-, interne Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive, die man aber nicht als unveränderlich und unflexibel, gleichsam als starres Korsett interpretieren sollte. Branchenbedingt kann es etwa von Nutzen oder sogar geboten sein, den Kernsatz um weitere Perspektiven zu ergänzen<sup>729</sup> So stellen Friedag und Schmidt weitere elf mögliche Perspektiven vor: die Wettbewerbs-, Competition-, Konzern-, Organisations-, Kommunikations-, Einführungs-, Internet-, Lieferanten-, Innovations-, Behördliche und Öffentliche Perspektive.<sup>730</sup>

Es existiert keine exakte, strikte Vorgabe dafür, welche Messgrößen verwendbar und entsprechend auszuwählen sind. Vielmehr ist die Intention mit der Balanced Scorecard, den Unternehmen eine übergreifende, umfassende Konstruktionsmethodik an die Hand zu geben, anhand derer sie Details und Charakteristika ihrer

---

<sup>726</sup> Vgl. Wall (2001), S. 68.

<sup>727</sup> Vgl. Wunderer/Jaritz (2002), S. 335 f.

<sup>728</sup> Vgl. Kumpf (2001), S. 18 ff.; Kaplan/Norton (1996a), S. 43 ff.; Wunderer/Jaritz (2002), S. 336 f.; Friedag/Schmidt (2002), S. 113 ff.

<sup>729</sup> Vgl. Kumpf (2001), S. 17.

<sup>730</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2001), S. 259 ff.

geschäftsspezifischen Balanced Scorecard selbst ausarbeiten können. Es ist jedoch zu erwähnen, dass das Übermaß an Zielen und Messgrößen die Konzentration auf das Wesentliche außerordentlich einschränkt.<sup>731</sup> Weiterhin sollte bei der Entwicklung der Kennzahlen darauf Wert gelegt werden, dass diese gleich zu gewichten und als gleichwertig zu betrachten sind.<sup>732</sup>

#### 4.7.2 Die Balanced Scorecard als Managementsystem

Die Balanced Scorecard ist nach wie vor eines der erfolgreichsten Managementkonzepte<sup>733</sup> und nach einer Studie von Günther und Grüning das bekannteste und am häufigsten eingesetzte Kennzahlensystem in Deutschland.<sup>734</sup>

Tatsächlich animiert die Erstellung der Balanced Scorecard zu einer kritischen Diskussion im Führungsteam, während in einem laufenden Prozess relevante Messgrößen identifiziert sowie Ursache-Wirkungs-Beziehungen beschrieben werden. In intensiver Auseinandersetzung mit den genannten Themen werden Manager dazu gebracht, zum einen mit Unsicherheit behaftete Wissenskomponenten explizit zu benennen und zu artikulieren und zum anderen - so neue Erkenntnisse vorliegen - ihre bisherigen Vorstellungen auf den Prüfstand zu stellen.<sup>735</sup>

Solche Entwicklungsprozesse gleichen Ansätzen im Rahmen des organisationalen Lernens,<sup>736</sup> so dass der Prozess der Erarbeitung der Balanced Scorecard somit die Basis für strategisches Lernen schafft. Das bedeutet, dass der Prozess der Strategieentwicklung schon von Beginn an auf diejenigen Perspektiven und Leistungstreiber hin zu orientieren ist, die man als kritisch ansieht.<sup>737</sup>

---

<sup>731</sup> Vgl. Zetsche et al. (2003), S. 316.

<sup>732</sup> Vgl. Kumpf (2001), S. 17.

<sup>733</sup> Vgl. Töpfer/Maurer (2000), S. 21.

<sup>734</sup> Vgl. Günther/Grüning (2000), S. 5.

<sup>735</sup> Vgl. Wißmann (2001), S. 121 f.

<sup>736</sup> „Unter organisationalem Lernen ist der Prozess der Erhöhung und Veränderung der organisationalen Wert- und Wissensbasis zu verstehen, aber auch die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für die Organisationsmitglieder“, vgl. Müller (2005), S. 67.

<sup>737</sup> Vgl. Dusch/Möller (1997), S. 118; Weber/ Schäffer (2000a), S. 15 f.

Die Balanced Scorecard hat die Aufgabe, als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem konsequent strategisches Denken und Handeln sowie ein besseres Verständnis der Strategie zu fördern, sie erfüllt eine Frühwarnfunktion in Bezug auf den Umsetzungsgrad der strategischen Ziele des Unternehmens. Die Balanced Scorecard betrachtet dabei die strategisch relevanten Steuerungsgrößen im Unternehmen mehrperspektivisch, was ermöglicht, die Strategieumsetzung durchgängig zu steuern. Die Leistungsmessung, die Ausrichtung der Ressourcen auf die Unternehmensstrategie sowie die Vernetzung der verschiedenen Organisationseinheiten sind die essentiellen Komponenten dieses Steuerungsprozesses.<sup>738</sup> In dessen Verlauf gilt es, die Zielgrößen fortwährend periodisch zu aktualisieren, neu zu bewerten und ggf. durch neue Steuerungskennzahlen zu ersetzen, damit sie zu einem integralen Bestandteil des Management- und Führungsprozesses werden. Zusätzlich ist mit Küpper herauszuheben, dass das Bankmanagement die Zielgrößen gleichzeitig als einen Referenzstandard benutzen kann, an dem die geplante bzw. die realisierte Zielerreichung von Handlungsalternativen abzulesen ist.<sup>739</sup> Sie soll den strategischen Führungsprozess im Unternehmen unterstützen bzw. als Handlungsrahmen<sup>740</sup> für diesen Prozess dienen.<sup>741</sup>

Prinzipiell ist das Strategieverständnis von Kaplan/Norton durch die Prämisse gekennzeichnet, eine Strategie würde aus einem formalen, rationalen Planungsprozess resultieren. Diese Annahme strikter Rationalität hat jedoch auch explizite Kritik hervorgerufen, wie sie insbesondere durch die Schule um Mintzberg geäußert wird.<sup>742</sup> Laut einer Studie von Welge / Al-Laham bereitet dagegen innerhalb des Strategieprozesses die Umsetzung der Unternehmensstrategie die meisten Probleme.<sup>743</sup>

---

<sup>738</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 8; Horváth/Michel (1999), S. 31 f.

<sup>739</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 365.

<sup>740</sup> Strategischer Handlungsrahmen der BSC, siehe Unterkapitel 5.4.

<sup>741</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 18 u. 184.

<sup>742</sup> Vgl. Mintzberg (1987a), S. 11 ff.; Mintzberg (1987b), 25 ff.; Mintzberg et al. (1999), S. 17.

<sup>743</sup> Vgl. Al-Laham (1997), S. 458 ff.

Die von der WHU Koblenz angefertigte Studie in acht deutschen Konzernen zeigt dazu, dass die strategische und operative Planung gewöhnlich nicht in hinreichendem Maß miteinander verbunden sind. Dies hat seine zentrale Ursache darin, dass die strategischen Ziele gegenüber den operativ Verantwortlichen nur ungenügend kommuniziert werden,<sup>744</sup> ein Defizit, auf das die Balanced Scorecard gerade abhebt. Ist die Balanced Scorecard vollständig erstellt, sollte diese dafür zum Einsatz kommen, die Kluft zwischen dem konzeptionellen Teil einer Strategie (der Entwicklung und der Formulierung) sowie dem praktischen Teil (ihrer Umsetzung) zu verringern.<sup>745</sup> Von entscheidender Bedeutung dabei ist eine gemeinsame Sprache im Unternehmen; die Balanced Scorecard verbindet in ihrer Funktion als Kommunikationsmedium verschiedene Akteure im Unternehmen, z.B. zentrale Einheiten und dezentrale Manager oder Controller und Abteilungsverantwortliche.<sup>746</sup> Durch die Verknüpfung der Strategie mit den operativen Zielvorgaben soll ein einheitliches Verständnis unter den Mitarbeitenden geschaffen werden.<sup>747</sup> So lässt es sich erreichen, die unternehmensinternen Anstrengungen und Initiativen an die strategischen Ziele anzubinden. Darüber hinaus eignet sich die Balanced Scorecard aber auch als ein Instrument der strategischen Kontrolle, die aus drei Elementen besteht:<sup>748</sup>

- Die strategische Durchführungskontrolle: Im Rahmen dieser Kontrolle werden primär bisherige Ergebnisse von strategischen Maßnahmen mit dem Ziel beleuchtet, zu klären, ob die bislang verfolgte strategische Richtung weiter zu verfolgen ist.
- Die Prämissenkontrolle: Hier sind die Schlüsselannahmen der strategischen Ausrichtung kritisch zu prüfen.
- Die strategische Überwachung: Sie dient quasi als Radar, das Geschäftsfelder abtastet, dabei frühzeitig Chancen und Risiken feststellt und diesbezüglich die Wettbewerbsposition einschätzt.

---

<sup>744</sup> Vgl. Schäffer (2003), S. 503 f.

<sup>745</sup> Vgl. Kunz (2001), S.7; Weber/Schäffer (2000a), S. 52.

<sup>746</sup> Vgl. Schäffer (2003), S. 503.

<sup>747</sup> Vgl. Wißmann (2001), S. 123; Böning-Spohr (2003), S. 116.

<sup>748</sup> Vgl. Schäffer (2003), S. 505.

Die Ausführungen von Kaplan und Norton sind fast gänzlich auf die Durchführungskontrolle beschränkt; der Prämissenkontrolle und auch der strategischen Überwachung schenken die beiden Autoren nur sehr wenig Aufmerksamkeit.<sup>749</sup> Das ist insbesondere deshalb kritikwürdig, als eine Durchführungskontrolle zwar unerlässlich ist, aber ein bei weitem zu schwaches Instrument darstellt, als dass damit ein Unternehmen durchgängig erfolgreich gesteuert werden könnte, besonders in einem Umfeld, das durch zunehmende Turbulenz geprägt ist.<sup>750</sup>

Ein Grund dafür ist, dass die Durchführungskontrolle nur dann einen Korrekturbedarf meldet, wenn die über die Wirkungszusammenhänge gesetzten Prämissen durch ihre Unstimmigkeit für die Erfolglosigkeit der eingeschlagenen Strategie verantwortlich zeichneten. Dagegen fehlt jeder Hinweis auf und Anhaltspunkt für die potentielle Vorzugswürdigkeit einer alternativen Strategie, so dass paradoxerweise gerade die Suggestion, im Besitz eines präzisen, quantitativen, geschlossenen Modells zu sein, dazu verführt, eventuell ungebührlich lange traditionellen Erfolgsmustern zu vertrauen.

Hier sollte eine regelmäßige Prämissenkontrolle präventiv Abhilfe schaffen, d. h., es gilt, den Satz von Annahmen über das Wettbewerbsumfeld und die Erfolgspotentiale, auf denen die Strategie fußt, daraufhin zu überprüfen, ob sie noch aktuell gültig sind. Zudem heißt es, minutiös Marktbewegungen zu verfolgen: strategische Optionen, die sich neu eröffnen, Chancen und Risiken in relevanten Geschäftsfeldern sind unausgesetzt abzutasten und wahrzunehmen („strategisches Radar“).<sup>751</sup> Die Balanced Scorecard weist für eine derartige strategische Kontrolle über die Durchführungskontrolle hinaus jedoch kein systemimmanentes Resonanzorgan auf; hierin mag eine der eklatantesten Schwachstellen dieses Konzeptes gründen.<sup>752</sup>

---

<sup>749</sup> Vgl. Schäffer (2003), S. 506 f.

<sup>750</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 19 f.; Weber/Schäffer (2000a), S. 20 f.

<sup>751</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 20.

<sup>752</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998a), S. 23 f.

## 5 Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für Direktbanken

Während im vorausgehenden Kapitel eher abstrakt die konzeptionellen Grundlagen der Balanced Scorecard eingehend dargestellt wurden, soll sich das vorliegende Kapitel der konkreten Zuschneidung der Balanced Scorecard auf den Direktbankensektor widmen. Zu Beginn ist daher genauer auf die Unterteilung der verschiedenen Geschäftsmodelle einzugehen, hierbei insbesondere auf die exakte Trennung der Balanced Scorecard für Direktbanken, die hauptgeschäftlich im Brokerage-Dienstleistungsbereich (Comdirekt, Direktanlagebank) tätig sind, im Gegensatz zu anderen Direktbanken (bspw. ING-DiBa AG), die sich nicht von vorneherein auf das Brokerage-Geschäft spezialisiert haben. Daraufhin folgt eine sukzessive Betrachtung der Balanced Scorecard im Sinne der vier Standard-Perspektiven, wobei den Abschluss dann eine Diskussion und kritische Würdigung der Balanced Scorecard im anvisierten Kontext bildet.

### 5.1 Die Bestimmung der Vision und Strategie für Direktbanken

Im Mittelpunkt jeder Balanced Scorecard-Konzeption stehen die Unternehmensvision und –strategie;<sup>753</sup> Kaplan und Norton gehen zuerst einmal davon aus, dass ein Unternehmen bereits Visionen und Strategien entwickelt haben sollte<sup>754</sup>, weil daraus innerhalb des Balanced Scorecard -Konzeptes die Übersetzung in strategische Ziele bezüglich der geplanten Veränderungen erfolgt.

---

<sup>753</sup> Für Ackermann bedeutet Vision etwa ein „Bild bezüglich der Zukunft, das zu einem Leitbild für sich und andere werden kann“. Darunter fallen zukunftssträchtige Geschäftsideen, auch ist an die zukünftige Wunschposition des Unternehmens am Markt zu denken. Ein Planungsprozess kreiert die Strategie daraufhin aus der Vision und der Mission; die Strategie verweist auf die Richtung sowie notwendige Aktionen und Ressourcen, mit denen sich ein angestrebtes Langfristziel erreichen lässt. Der Grad der Operationalisierbarkeit nimmt insgesamt von der Vision über die Mission zur Strategie hin zu. Vgl. Ackermann (2000), S. 20 ff.

<sup>754</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a); Kaplan/Norton (1993).

Der langfristige Entwicklungspfad eines Unternehmens wird innerhalb der strategischen Unternehmensführung festgelegt, indem Erfolgspotentiale des Unternehmens durch das Aufspüren und Analysieren von Marktpotentialen realisiert und ausgeschöpft werden, denn über den bestmöglichen Einsatz der Unternehmenspotentiale lassen sich ausgewählte Marktpotentiale sicherstellen.

### 5.1.1 Die Festlegung der Vision

Die wesentlichen definierenden Elemente einer Vision thematisieren den Zeitbezug und damit verbundene mentale Aktivitäten: „Das zentrale Element einer Vision ist eine Beschreibung der eigenen Zukunft, die begeisternd wirkt und die Vorstellungskraft des Einzelnen stimuliert.“<sup>755</sup> Anders formuliert, die Vision thematisiert die Frage: „Wohin wollen wir?“ und liefert unternehmensbezogene Antworten darauf. Eine gut definierte Aufgabenstellung, ein klares Unternehmensziel und Wertesystem bilden die Grundlage für eine zukunftsweisende Vision als strategisches Fernziel. Sie schafft ausreichend Motivation, Veränderungen einzuleiten und durchzuführen und liefert damit an der Spitze einer Strategie einen eminenten Erfolgsbeitrag.

Auch für den Einstieg in die Entwicklung der strategischen Grundposition einer Direktbank ist die Formulierung der Vision eine unerlässliche Voraussetzung. Bei der zentralisierten Entwicklungsvariante kennzeichnen Visionen die strategische Fähigkeit einzelner herausragender Personen, denn von den kommunikativen Fähigkeiten eines singulären Ideenträgers hängt die erfolgreiche Vermittlung der strategischen Vorstellung an die Unternehmensleitung der Bank ab.<sup>756</sup>

Diese auf eine Person fokussierte Variante der Visionsentwicklung kommt eher selten vor, denn Banken wenden häufiger Verfahrenstechniken an, bei denen kollektiv angestregte Denkprozesse eine Vision generieren. Die strategischen Fähigkeiten der Bank werden in dieser dezentralen Variante besser ausgeschöpft, was mit dem Ziel geschieht, frühzeitig einen breiten Konsens zwischen Vision

---

<sup>755</sup> Vgl. Dobiey/Wargin (2001), S. 79.

<sup>756</sup> Vgl. Coenberg/Salfeld (2003), S. 28 f.

und Bank zu schaffen und gleichzeitig den Kommunikationsprozess erleichtert. Ein institutionalisiertes Visionsteam fördert den kollektiven Entwicklungsprozess;<sup>757</sup> Vorschläge auszuformulieren, die dann mit den Führungskräften im Rahmen eines Workshops diskutiert werden, ist dabei hilfreich, denn alle Beteiligten können hier ihre Meinungen artikulieren, zusätzliche Aspekte einbringen und an Formulierungen teilhaben, so dass sichergestellt wird, dass die Vision von den Führungskräften akzeptiert wird.

Das Visionsteam sollte unter zweierlei Anforderungen zusammengestellt werden: Zum einen sollte die Bankleitung solche Mitarbeiter wählen, die ein Pflichtgefühl gegenüber der Bank, dem Unternehmenszweck und der sozialen Gemeinschaft entwickelt haben, andererseits sollten diese jedoch auch in der Lage sein, die Bank aus einer distanzierten und neutralen Perspektive heraus zu betrachten, damit Entwicklungspotentiale wahrgenommen und beurteilt werden können. Die Fähigkeit zum antizipativen Denken, also dem Denken über mögliche zukünftige Entwicklungen, über potentielle Zustände, Werte sowie die gedankliche Vorwegnahme von Wechselwirkungen, wird von jedem Beteiligten bei der Entwicklung von Visionen erwartet.<sup>758</sup>

Führungskräfte müssen abschließend selbst eine klare Vorstellung der Vision haben, um anderen Mitarbeitern des Unternehmens dabei zu helfen, diese Vision verstehen zu können und ihre Bedeutung vor allem in Bezug auf den eigenen Verantwortungsbereich richtig einzuschätzen. Die Begeisterung der Führungskräfte muss sich auf die Mitarbeiter übertragen, damit diese die neue Vision zu den bestehenden Programmen, Strategien und Geschäftsabläufen des Unternehmens erfassen und die nächsten Schritte antizipieren können.

Die konkrete Visionsfindung arbeitet mit der methodischen Unterstützung von Leitsätzen, mittels Empfehlungen für die zu durchlaufenden Entwicklungsphasen oder mit Hilfe verschiedener Kreativitätstechniken.<sup>759</sup> Doch trotz aller Dezentra-

---

<sup>757</sup> Vgl. Kring (2005), S. 124.

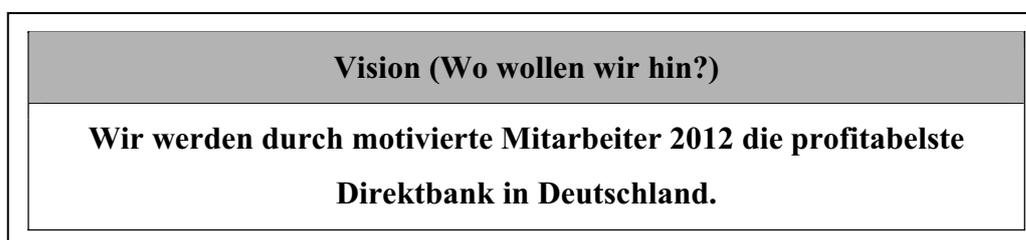
<sup>758</sup> Vgl. Kring (2005), S. 125.

<sup>759</sup> Zur ausführlichen Darstellung der Visionsfindung, vgl. Bleicher (1994), S. 107 ff.

lität bleibt die Unterstützung der Bankleitung bei der Visionsfindung notwendig, um die Vision erfolgreich umzusetzen.<sup>760</sup>

Hier gilt es zu ergänzen, dass eine Vision auf einen Slogan komprimiert werden sollte, den alle Mitarbeiter bei ihrer Arbeit verinnerlicht haben; schließlich klarifiziert die Vision jedem Mitarbeiter, welche Ziele, Vorstellungen und Inhalte mittel- und langfristig für die Direktbank höchste Relevanz haben.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die folgende Vision verfolgt (siehe Abb. 23):



**Abb. 23: Die angestrebte Vision für die Direktbank**

### 5.1.2 Die Entwicklung der unternehmensweiten Strategie

Im betriebswirtschaftlichen Sinn implizieren Grundsatzentscheidungen, dass Strategien für alle Unternehmensbereiche entwickelt werden. Damit wird versucht, wichtige unternehmerische Absichten zu realisieren und darauf abgezielt, die Konkurrenz zu überflügeln, was erfordert, die eigenen vorhandenen und potentiellen Stärken optimal einzusetzen, damit Veränderungen der Umweltbedingungen gezielt und erfolgreich entgegengearbeitet werden kann.<sup>761</sup> Die konsequente Ausrichtung an der gewählten Unternehmensstrategie ist folglich das zentrale Konzeptmerkmal, das die Balanced Scorecard von anderen Leistungsmessansätzen abgrenzt.<sup>762</sup>

---

<sup>760</sup> Vgl. Kring (2005), S. 125.

<sup>761</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 25.

<sup>762</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997c), S. 8; Epstein/Manzoni (1998), S. 193 f.

Im Zentrum der Bemühungen mit der Balanced Scorecard steht zwar die Strategieumsetzung und weniger die Strategieformulierung,<sup>763</sup> was jedoch nicht bedeutet, dass letztere von der Balanced Scorecard nicht tangiert würde. Die Strategieentwicklung und die Einführung der Balanced Scorecard müssen gegebenenfalls aneinander angepasst werden; die Balance Scorecard vermag gerade für die Strategieentwicklung neue Impulse anzuregen und Erkenntnisse zu vermitteln, insbesondere dadurch, dass sie die intensive Auseinandersetzung mit den relevanten Leistungsmessgrößen und ihren Wechselwirkungen untereinander initiiert. Außerdem eignet sich die Balanced Scorecard im Rahmen der strategischen Kontrolle ausgezeichnet zur regelmäßigen Strategiebeurteilung.<sup>764</sup>

Das Management muss die Definition von geeigneten Strategien auf der Gesamtbankebene und auf der Ebene der Geschäftsbereiche sicherstellen, um die Ziele einer Direktbank zu realisieren.<sup>765</sup> Der Prozess der Willensdurchsetzung - Vision, Leitbild und Zielsystem der Direktbank - wird in diesem Schritt der Strategieformulierung eingeleitet, die Formulierung strategischer Alternativen sowie die Bewertung und Auswahl geeigneter Strategien bilden dann die Verfahren zur Entwicklung der Gesamtbank- und Geschäftsbereichstrategien. Einzelheiten darüber, wie die Entwicklung von Strategien auf Ebene der Gesamtbank als auch auf Ebene der Geschäftsbereiche methodisch umgesetzt werden kann, werden weiter unten beschrieben. Dabei heißt es, Widersprüche zwischen den einzelnen Strategien zu vermeiden, damit das strategische Gesamtkonzept der Bank sukzessive und gezielt konkretisiert wird.<sup>766</sup>

Die Informationen der strategischen Analyse sind grundlegend für die Formulierung von Gesamtbank- und Geschäftsbereichstrategien: um die Ziele der Bank umzusetzen und eine nachhaltig erfolgreiche Position im Wettbewerb zu erreichen, hat das Management die Herausarbeitung der Stärken und Schwächen der Direktbank im Hinblick auf die Chancen und Risiken der Umwelt zum Ziel, wo-

---

<sup>763</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 422 ff.

<sup>764</sup> Vgl. Müller (2005), S. 82.

<sup>765</sup> Vgl. Völker/Teichert (2002), S. 25 f.

<sup>766</sup> Vgl. Kring (2005), S. 127 f.

bei sie sich der Instrumente der SWOT-Analyse oder der Portfolio-Analyse bedienen, die vom Management zur Unterstützung herangezogen werden (siehe Abb. 24).<sup>767</sup>

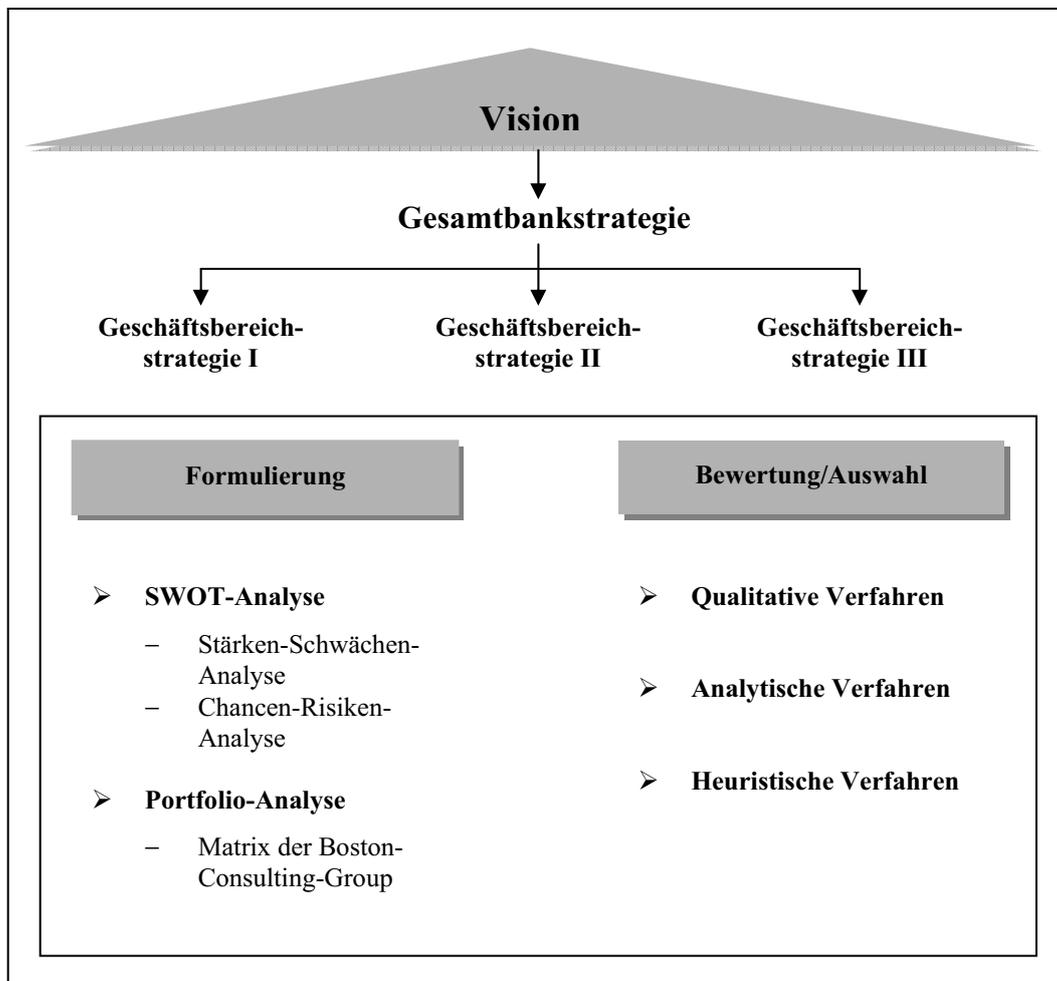


Abb. 24: Methoden zur Entwicklung von Gesamtbank- und Geschäftsbereichsstrategien<sup>768</sup>

### 5.1.2.1 Die SWOT - Analyse

Im Rahmen der SWOT-Analyse wird die Strategie als Instrument verstanden, bei dem die Stärken („strengths“) und Schwächen („weaknesses“) einer Direktbank den externen, gegebenen Chancen („opportunities“) und Risiken („threats“), die

<sup>767</sup> Vgl. Kring (2005), S. 128.

<sup>768</sup> Vgl. Kring (2005), S. 128.

sich aus der Umweltentwicklung resultieren, gegenübergestellt werden, um auf dieser Basis geeignete Strategien entwickeln zu können (siehe Abb. 25).<sup>769</sup>

Die Unternehmensanalyse fixiert demzufolge, was das Unternehmen unter Beachtung seiner Stärken und Schwächen strategisch zu realisieren vermag. Ziel dieser SWOT-Analyse ist es, den Handlungsrahmen des strategischen Managements auf die mit dem spezifischen und potenziellen Ressourcenprofil des Unternehmens erreichbaren Handlungsalternativen zu fokussieren.<sup>770</sup>

Außerdem können daraus die Wettbewerbsstellung in der Branche, die Kernfähigkeiten und Kernkompetenzen des Unternehmens abgeleitet werden, anders ausgedrückt, diese Analyse erfasst wichtige Einflussfaktoren der Direktbank und ihrer Umwelt in komprimierter Form und gewinnt aus deren Konfrontation eine Vielzahl strategischer Optionen.<sup>771</sup> Ihren Ausgangspunkt nehmen ein Plan oder eine Strategie in einer genauen und übersichtlichen Analyse der eigenen Unternehmenssituation sowie der unmittelbaren Wettbewerber. Die SWOT-Analyse bietet also zum einen die Möglichkeit, ungenutzte Potentiale der Direktbank zu identifizieren, zum anderen eröffnet sie und weist darauf hin, welche zusätzlichen Chancen im Markt genutzt werden können.<sup>772</sup>

---

<sup>769</sup> Vgl. Simon/von der Gathen (2002), S. 214; Friedag/Schmidt (2001), S. 146; Horváth&Partner (2001), S. 107; Meffert (2000), S. 63 ff; Macharzina (2003), S. 298 f.

<sup>770</sup> Vgl. Keuper (2001), S. 260.

<sup>771</sup> Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2005), S. 224.

<sup>772</sup> Vgl. Kring (2005), S. 129.

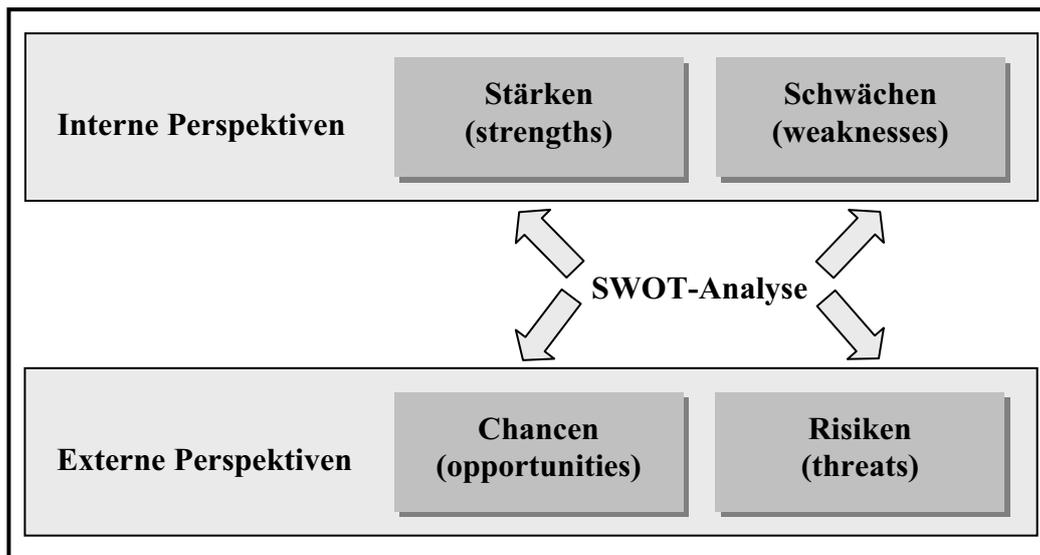


Abb. 25: SWOT-Analyse<sup>773</sup>

### Die Stärken-Schwächen-Analyse

Der eine Bestandteil der SWOT-Analyse, die Stärken- und Schwächen-Analyse, vergleicht die spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens mit denjenigen von Mitbewerbern.<sup>774</sup> Dies hat zur Voraussetzung, dass die zu beurteilenden Kriterien so ausgewählt werden, dass sie unternehmensrelevante Eigenschaften abdecken, damit tatsächlich ein aussagekräftiger Vergleich mit der Konkurrenz angestrebt werden kann,<sup>775</sup> wobei der jeweilige stärkste Wettbewerber zum Vergleich mit dem Unternehmen herangezogen wird. Dieser Konkurrenzvergleich bedarf einer Reihe von Bedingungen, neben dem Vorliegen der finanziellen oder technischen Fakten etwa auch Kundenzufriedenheitsbefragungen, Marktstudien oder Imageanalysen. Dass subjektive Überlegungen neben den objektiven Daten einbezogen werden, erschwert allerdings die Entscheidungsfindung, die möglicherweise (ungebührlich) von Subjektivität geprägt wird. Ferner erweist es sich als ein nicht zu unterschätzendes Problem, dass Stärken und Schwächen koexistieren, weil die Ausprägung der Stärken in dem Maße gefährdet werden könnte, wie

<sup>773</sup> Vgl. Weise/Wöhler (2003), C 3.23, S. 11.

<sup>774</sup> Vgl. Bea/Haas (2001), S. 162.

<sup>775</sup> Vgl. Simon/von der Gathen (2002), S. 215.

man sich um die Beseitigung der Schwächen bemüht. Es kommt hinzu, dass es zudem schwierig ist, sich die entsprechenden aussagekräftigen Informationen über Konkurrenten zu beschaffen; sollte dies dennoch glücken, stellt eine weitere Hürde dar, dass diese Daten außerdem von Mitarbeitern auch noch unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert werden.<sup>776</sup>

### **Die Chancen-Risiken-Analyse**

Der Chancen-Risiken-Analyse obliegt die Aufgabe, Trends und Herausforderungen der Unternehmensumwelt zu identifizieren, womit sie der Reaktion auf Veränderungen, der Wahrnehmung von Chancen und der Risikoverminderung dient und sowohl die Makro- als auch die Mikroumwelt des Unternehmens einbezieht. Die Makroumwelt umspannt - grob gesprochen - den Überbau unternehmerischer Aktivität, also die soziokulturelle Sphäre, technische Perspektiven, den politisch-rechtlichen Bereich, physische Bereiche und den wirtschaftlichen Rahmen, während die Mikroumwelt die unmittelbaren Abnehmer, Lieferanten, Konkurrenten und Absatzmittler repräsentiert.<sup>777</sup>

#### *5.1.2.2 Die Portfolio - Analyse*

Als Bezugsrahmen dominiert in der Regel eine als Portfolio-Management-Konzeption bezeichnete Ausrichtung des strategischen Denkens und Handelns. Die Leitidee<sup>778</sup> derartiger Portfolio-Management-Konzepte<sup>779</sup> basiert auf der Erkenntnis, dass zahlreiche unternehmensinterne (endogene) als auch unternehmensexterne (exogene) Einflussfaktoren im Hinblick auf strategisches Handeln Berücksichtigung finden sollten. Schließlich ist es evident, dass Unternehmen spezifische gegenwärtige Stärken und Schwächen aufweisen und in einem Umfeld

---

<sup>776</sup> Vgl. Simon/von der Gathen (2002), S. 216 f.

<sup>777</sup> Vgl. Simon/von der Gathen (2002), S. 218 f., zur ausführlichen Darstellung vgl. Wiese/Wöhler (2003), S. 16 ff.

<sup>778</sup> Das in Portfolio-Konzepten verfolgte, selektive Vorgehen wurde ursprünglich 1952 von Markowitz für die optimale Strukturierung von Wertpapierportfolios entwickelt.

<sup>779</sup> Für eine umfassende Vertiefung dieser Konzepte, vgl. Roventa (1979).

agieren, das durch ein Profil zukünftiger Chancen und Risiken charakterisiert ist. Im Rahmen der Portfolio-Analyse wird dieses äußerst komplexe Handlungsfeld komprimiert und auf je einen exogenen und einen endogenen Schlüsselfaktor reduziert, was gewöhnlich unter Bezugnahme auf die strategischen Geschäftsfelder eines Unternehmens vollzogen wird, diese Methode weist den Banken damit ein dreistufiges Verfahren zur Entwicklung geeigneter Normstrategien zu.

In der ersten Stufe liefert dieses Instrument dadurch der Bank Unterstützung, dass deren strategische Situation deutlich beschrieben wird. Hier können unter Zuhilfenahme der Darstellung in einer Portfolio-Matrix die Geschäftsfelder der Bank visualisiert und anhand eines externen sowie internen Merkmals charakterisiert werden.<sup>780</sup>

Eine Vierfelder-Matrix, in die die Absatzleistungen eines Unternehmens einzuordnen sind und die in ihrer Grundstruktur eine besonders einfache und ebenso einprägsame BCG-Portfolio-Matrix darstellt, wurde von der Boston Consulting Group entwickelt und verbreitet; deren Pointe besteht darin, dass sie als Beurteilungskriterien den relativen Marktanteil der Direktbank dem erwarteten Marktwachstum gegenüberstellt.<sup>781</sup> Die Normstrategien, die aufgrund der Portfolio-Analyse zu empfehlen sind, gründen in der prägnanten Hypothese: „Je höher die Marktwachstumsrate und je höher der eigene Marktanteil, umso höher die (potentielle) Rentabilität.“<sup>782</sup>

---

<sup>780</sup> Zur Portfolio-Methodik im Folgenden, vgl. Bea/Haas (2001), S.131 ff.; Steinmann/Schreyögg (1997), S. 204 ff.

<sup>781</sup> Zur wertorientierten Portfoliodarstellung, vgl. Welge/Al-Laham (2001), S. 350 ff.; Bea/Haas (2001), S. 146 ff.

<sup>782</sup> Vgl. Schreyögg (1984), S. 93.

In einer zweiten Stufe macht man sich die Verbindung mit den empirischen Erkenntnissen aus Konzepten der Erfahrungskurve oder dem PIMS-Programm<sup>783</sup> zunutze, um die Defizite im Ist-Portfolio einer Direktbank zu erklären, was eine Entscheidungsgrundlage schafft, um auf einer dritten Stufe strategische Stoßrichtungen in Form von Normstrategien zur Behebung der Defizite zu entwickeln. Hierbei wird die Verbindung zwischen den Kontextfaktoren der Direktbank und den zu entwickelnden Strategien offenbar. Die Portfolio-Technik hebt sich insofern von der SWOT-Analyse ab, als sie dem Management die Möglichkeit offeriert, verschiedene strategische Entscheidungen im Gesamtzusammenhang zu vergleichen und zur Identifikation interdependenter Beziehungen vorzustoßen.<sup>784</sup>

### **Die Bewertung und Auswahl strategischer Alternativen:**

Das Management kann auf eine Reihe alternativer Verfahren zur Bewertung und Auswahl geeigneter Strategien zurückgreifen, damit die strategischen Vorgaben und Empfehlungen aus der SWOT-Analyse oder dem Portfolio-Ansatz aufgegriffen und besser beurteilt werden können. Hier gibt es die drei Gruppen der qualitativen, der analytischen und der heuristischen Bewertungsmethoden<sup>785</sup>, die im Rahmen dieser Arbeit allerdings nicht ausführlicher betrachtet werden.

#### *5.1.2.3 Die Festlegung der Strategie*

Zur Realisierung einer Vision bedarf ein Unternehmen eines Wegs (einer Strategie), doch aus einer Vision lässt sich nur dann eine erfolgversprechende Strategie

---

<sup>783</sup> Im Rahmen des PIMS-Programms (Profit Impact of Market Strategies) strebt man an, durch statistische Erhebungen die Haupteinflussfaktoren des Return on Investment (ROI) herauszufiltern. Dabei erwiesen sich bisher das Marktwachstum und der relative Marktanteil eines Unternehmens als zentrale Einflussfaktoren auf diese Gewinngröße. Vgl. Staehle (1999), S. 644 ff.

<sup>784</sup> Vgl. Kring (2005), S. 129 f..

<sup>785</sup> Vgl. Kring (2005), S. 130 f., zur ausführlichen Beschreibung dieser Methoden, vgl. Bea/Haas (2001), S. 184 ff. Zu einer Kurzdarstellung alternativer Bewertungs- und Auswahlverfahren, vgl. Schreyögg (1984), S. 121 ff.

entwickeln, wenn jeder Mitarbeiter des Unternehmens diesen Weg mental wie emotional nachzuvollziehen vermag.<sup>786</sup>

Hier setzt die Balanced Scorecard an und hilft, die Kommunikation von Vision und Strategie in alle Teile des Unternehmens zu realisieren. Die Strategie sollte dabei möglichst präzise ausgeformt und auf das Wesentliche beschränkt sein, damit sie für alle Beteiligten verständlich und folglich leicht zu erfassen ist, denn ein gemeinsames Ziel kann nur erreicht werden, wenn auf ein einheitliches und von allen geteiltes Verständnis hingearbeitet wird.

Die Strategie thematisiert die wesentliche Frage: „Wie kommen wir dorthin?“ und beschreibt entsprechend den wahrscheinlich erfolgreichsten Weg, auf dem die Vision umgesetzt werden kann, was sich im Kontext der Direktbanken folgendermaßen darstellt (siehe Tabelle 4):

<b>Strategie (Wie kommen wir dorthin?)</b>	
<b>Preis:</b>	Bestes Preis-Leistungs-Verhältnis bei Transaktionen
<b>Zeit:</b>	Sekundenschnelle und sichere Abwicklung der Transaktionen
<b>Qualität:</b>	Innovativste und breiteste Produktpalette Zuverlässiges Online-Reporting und Realtime-Kurse
<b>Service:</b>	24/7 h, Wartezeit beim Call-Center-Anruf max. 2 Minuten Service-Garantien Innovative Transaktionsmöglichkeiten und Beratungstools Schnellster einfacher und sicherer Zugriff Online-Zugang auf wichtige und aktuelle Börsen- und Finanzinformationen

**Tabelle 4: Die Strategie der Direktbank**

<sup>786</sup> Vgl. Ehrmann (2002), S. 22.

Wenn es gilt, die Strategie auf alle Beschäftigten zu übertragen, kann man sich des Methodenarsenals von Kommunikation und Information, individueller Kompetenzentwicklung, Zielvereinbarungen sowie materieller wie immaterieller Anreizsysteme bedienen.<sup>787</sup> Gerade dieses strategische Management ist ein kardinales Defizit vieler Unternehmen,<sup>788</sup> wobei der Unternehmensführung die Aufgabe der Visions- und Strategieentwicklung zukommt;<sup>789</sup> ist dieses vollzogen, werden alle Ziele und Maßnahmen konsistent aus der von der Unternehmensführung festgelegten Unternehmensvision und -strategie Top-down abgeleitet.

Die Kernidee des Balanced Scorecard-Konzepts besteht in der Umsetzung der Vision und Strategie des Unternehmens in qualitative und quantitative Zielsetzungen und Kennzahlen, von denen jeder Mitarbeiter des Unternehmens Kenntnis hat und die ihm Orientierung verleihen.<sup>790</sup>

Es ist evident, dass der Preis für Dienstleistungen immer auch den Zielmarkt bzw. das Kundensegment in den Blick zu nehmen hat. Soll sich ein Massenprodukt auf dem Markt etablieren, sollte sich der Preis an dem Preis der Konkurrenz orientieren, so dass nach der Niedrigpreisstrategie verfahren wird, um die Wettbewerbsfähigkeit zu ermöglichen.<sup>791</sup> Weist der Kunde allerdings eine hohe Individualität auf, benötigt er also eine entsprechende Beratung oder ist ein breiteres Produktportfolio erwünscht, gibt es eine höhere Kundenbereitschaft, einen höheren Preis dafür zu zahlen, welcher sich dann angesichts dieser Zusatzleistungen auch ruhig von dem der Konkurrenz abheben kann.<sup>792</sup>

Für viele Kunden der Direktbanken besitzt der Faktor „Zeit“ eine herausragende Priorität, Direktbankkunden schätzen es entsprechend sehr, wenn ihre Transaktionen umstandslos und sekundenschnell abgewickelt werden.

---

<sup>787</sup> Vgl. Friedag (1998), S. 292.

<sup>788</sup> Vgl. Weber (1998), S. 187.

<sup>789</sup> Vgl. Wehling (2001), S. 155; Horváth & Partner (2001), S. 64.

<sup>790</sup> Vgl. Kumpf (2001), S. 13 ff.

<sup>791</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 60.

<sup>792</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 78 f.

Während die Qualität für Dienstleitungen bei Direktbanken vor gut 10 Jahren noch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachte, so hat sich ein hoch qualitatives Angebot in den letzten Jahren zu einer puren Notwendigkeit gewandelt, das also den Standard für das „normale“ Level der Kundenzufriedenheit vorgibt. Es obliegt nun dem Management der Direktbank selbst, dieses Qualitätslevel durch eigene Kreativität bei der Produkt- und Servicegestaltung auf ein höheres Niveau zu heben, welches sich signifikant von dem der Konkurrenz unterscheidet, um dadurch eine erhöhte Kundenzufriedenheit bzw. weitere Kundenakquisition zu erzielen.

Bei Direktbanken ist die Kundenloyalität anhand der fehlenden face to face - Kontakte sehr niedrig, woraus das Problem erwächst, dass die Unzufriedenheit der Kunden mit einer Dienstleistung nicht zur Beschwerde bei der Direktbank führt (auf die dann seitens der Bank zuvorkommend reagiert werden könnte), sondern die Abwanderung zur Konkurrenz forciert wird. Das bedeutet, dass eine Direktbank das Feedback über zurückgehende Marktanteile zu spät wahrnimmt, als dass erfolgreiche modifizierende Aktivitäten erfolgen könnten; aus diesem Grunde sind Kennzahlen über die Qualität ihrer Dienstleitungen für Direktbanken von entscheidender Bedeutung.<sup>793</sup> Im Bereich der Service-Garantien<sup>794</sup> sind dabei zwei Vorteile zu nennen: die Gefahr eines Kundenwechsels zur Konkurrenz ist geringer, weil der Kunde entschädigt wird bzw. einen Bonus erhält, und zweitens ist eine systematische Erfassung von Fehlern der Dienstleistungen möglich, was eine entscheidende Voraussetzung für eine Qualitätsverbesserung darstellt.<sup>795</sup>

---

<sup>793</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 60; zur Analyse der Qualität von Dienstleistungen, vgl. Gierl/Spazal (1998), S. 507 f.

<sup>794</sup> Zur Service-Qualität, vgl. Hart (1988), S. 54 ff.

<sup>795</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 60.

## 5.2 Die Erstellung einer Balanced Scorecard für Direktbanken

Zu Beginn sollte eingehender auf die Unterteilung der verschiedenen Geschäftsmodelle eingegangen werden, insbesondere wird hierbei das Augenmerk auf eine exakte Trennung bei der Anwendung der Balanced Scorecard gelegt: die Balanced Scorecard für Direktbanken, die hauptgeschäftlich im Brokerage-Dienstleistungsbereich (wie Comdirekt, Direktanlagebank) tätig sind, ist zu kontrastieren mit derjenigen für andere Direktbanken (bspw. ING-DiBa AG), die sich nicht von vorneherein auf das Brokerage-Geschäft spezialisiert haben.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Untersuchung der Balanced Scorecard liegt auf der Unternehmensebene, wobei erwähnt werden sollte, dass es im Rahmen weiterer Untersuchungen durchaus sinnvoll sein kann, diese auch kaskadenartig auf weitere Unternehmensbereiche herunter zu brechen („top-down“-Prozedere). Zur weiteren Spezialisierung des Balanced Scorecard -Konzeptes ist es in Abteilungen mit hohem Informationsgehalt und von erheblicher Relevanz (bspw. Call-Centern oder EDV-Abteilungen) für künftige Entscheidungen sinnvoll, dieses im Rahmen einer Bereich- Balanced Scorecard einfließen zu lassen.

### 5.2.1 Die Finanzperspektive

Innerhalb der finanziellen Perspektive wird indiziert, ob die Strategie eines Unternehmens und deren operationale Umsetzung letztlich zum wirtschaftlichen Erfolg geführt hat, so dass Friedtag und Schmidt nicht zufällig die Finanzperspektive als „Erste unter Gleichen“ bezeichnen, da zweifellos gilt: „ohne Berücksichtigung der finanziellen Seite eines Unternehmens, ohne langfristige Einnahmeüberschüsse kann kein Unternehmen auf Dauer existieren.“<sup>796</sup> Das Hauptaugenmerk der finanzwirtschaftlichen Perspektive liegt auf dem Interesse der Shareholder bzw. der potenziellen Investoren,<sup>797</sup> während als Zielgrößen hier vor allem Renditekennzahlen und Marktwertsteigerungen zu nennen sind. Es sei ebenfalls erwähnt, dass

---

<sup>796</sup> Vgl. Friedtag,/Schmidt (2002), S. 184; Bernhard (2001), S. 219.

<sup>797</sup> Vgl. Sure/Thiel (1999a), S. 55, Kaplan/Norton (1997a), S.60.

eine echte, nachhaltige und langfristige Wertsteigerung nur erreicht werden kann, wenn der Fokus auf zufriedenen Kunden, motivierten und zufriedenen Mitarbeitern, Innovationen, Wettbewerbsvorteilen und Wachstum liegt.<sup>798</sup>

Zur Messung des Stands der Strategieumsetzung sollten geeignete Kennzahlen mit einer hohen strategischen Relevanz<sup>799</sup> ausgewählt bzw. eigens entwickelt werden. Die finanziellen Kennzahlen stellen das finanzielle Ergebnis der Umsetzung der Unternehmensstrategie dar<sup>800</sup> und reflektieren damit auch den wirtschaftlichen Erfolg von Maßnahmen in den anderen Perspektiven, die ja alle durch die Ursache-Wirkungs-Beziehungen<sup>801</sup> mit der Finanzperspektive verknüpft sind.<sup>802</sup> Den finanzwirtschaftlichen Zielen kommt in Bezug auf die Balanced Scorecard eine Doppelfunktion zu: Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von der Realisierung der Strategie erwartet wird und zum anderen dienen sie als Endziel für die einzelnen Unterziele und Kennzahlen aller anderen Balanced Scorecard - Perspektiven.<sup>803</sup>

#### *5.2.1.1 Die Bestimmung der strategischen Ziele*

Die Grundidee der Balanced Scorecard basiert darauf, dass die strategischen Ziele einer Organisation mit dem operativen Geschäft in den vier erwähnten Perspektiven verbunden werden. Entsprechend der zuvor formulierten Vision und Strategie werden diese strategischen Ziele abgeleitet, die darauf hin entsprechend auszuarbeiten und in die jeweiligen Abteilungen zu kommunizieren sind.

Die Balanced Scorecard ermöglicht und unterstützt die dynamische Transformation strategischer monetärer, aber auch qualitativer und weicher Ziele in harte kurz-

---

<sup>798</sup> Vgl. Michel (1997), S. 274.

<sup>799</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 183 ff.

<sup>800</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27.

<sup>801</sup> Siehe Abschnitt 4.6.

<sup>802</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 186.

<sup>803</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998a), S. 10; Kaplan/Norton (1997a), S. 46.

fristige operative Vorgaben.<sup>804</sup> Anhand der operationalisierten Ziele auf der Abteilungs- und Teamebene können somit bereits entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.<sup>805</sup>

Zur optimalen und zeitnahen, an den Zielvorgaben orientierten Entscheidungsfindung, sind sinnvoll auf das Wesentliche konkretisierte strategische Ziele<sup>806</sup> zu formulieren, die es weiterhin unternehmensweit abzustimmen gilt, so dass möglichst alle umsetzbaren Interessen der einzelnen Funktionsbereiche und Unternehmensebenen Berücksichtigung finden, wodurch die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter gefördert wird.<sup>807</sup> Aus diesem Kontext wird ersichtlich, dass die strategischen Ziele eine hohe Wettbewerbsrelevanz sowie einen hohen Handlungsbedarf aufweisen.<sup>808</sup> Hierbei erfolgt eine automatische Datenreduzierung, da es in der Balanced Scorecard lediglich um die Definition der Erfolgsfaktoren geht, denn nur durch sie wird die Strategie beschrieben.<sup>809</sup>

Die Auswahl geeigneter strategischer Zielsetzungen und Kennzahlen für die Finanzperspektive orientiert sich dabei an folgender Leitfrage:

**„Welche Zielsetzungen leiten sich aus den finanziellen Erwartungen unserer Kapitalgeber ab?“**

**Abb. 26: Die Leitfrage der Finanzperspektive<sup>810</sup>**

---

<sup>804</sup> Vgl. Müller (2005), S. 84.

<sup>805</sup> Vgl. Müller (2005), S. 88.

<sup>806</sup> Vgl. Jósse (2005), S. 56.

<sup>807</sup> Vgl. Butler/Letza/Neale (1997), S. 242-253.

<sup>808</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 141; Jósse (2005), S. 57.

<sup>809</sup> Vgl. Kudernatsch (2001), S. 167.

<sup>810</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27; Niven (2003), S. 150.

Für die Finanzperspektive werden folgende strategische Ziele verfolgt:

- Zufriedenheit der Kapitalgeber durch Steigerung der Rendite und verbessertes Risikomanagement
- Profitables Umsatzwachstum im Brokerage-Bereich
- Kostensenkung bei der Transaktionsabwicklung

Die Erfüllung der Erwartungen der Kapitalgeber (Aktionäre) ist aus finanzperspektivischer Sicht der Direktbank als Hauptaufgabe anzusehen, wozu die strategischen Ziele und Messgrößen an diesen finanziellen Erwartungen (in Form kurzfristiger Rendite-Erwartungen der Eigentümer) auszurichten sind bzw. die Leistungsfähigkeit der Direktbank nachhaltig abzusichern ist, so dass die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Direktbank langfristig erhalten bleibt<sup>811</sup>.

Das Ertragswachstum stellt eine entscheidende Größe im Sinne einer langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit dar, denn ohne dieses Wachstum wären schließlich weder eine angemessene Rendite noch das erforderliche Wachstum sowie strategisch relevante Investitionen denkbar. Ein solches Ertragswachstum lässt sich dadurch erwirtschaften, dass effiziente Kostenstrukturen bei der Transaktionsabwicklung geschaffen werden und gleichzeitig Transaktionsgebühren für steigende Umsätze sorgen. Es ist hinzuzufügen, dass die bisherigen Erwägungen ohne speziellen Einschluss des Risikos erfolgten, dem wie folgt angemessen Rechnung getragen werden kann:

Angenommen, der Direktbank stehen wesentliche Elemente eines Controllinginstrumentariums zur Verfügung, das man benötigt, um eine Bank ertragsorientiert steuern zu können. Die einzelnen Geschäfte werden kalkuliert, indem man von der Marktzinsmethode zur Kalkulation von Konditions- und Strukturbeiträgen ausgeht und diese durch eine Standardrisiko- und Standardbetriebskostenrechnung erweitert. Die Mindest- und Sollergebnisse einzelner Geschäfte (als Margen oder Barwerte) finden ihre Einbettung in eine Gesamtbankplanung (Gewinnbedarfs-

---

<sup>811</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27.

rechnung). Das Risikocontrolling ist damit betraut, die notwendigen Informationen zu liefern, damit Marktpreis-, Adressenausfall- und operative Risiken gemessen werden können.<sup>812</sup> Sollen die Ressourcen in einer Bank einer optimalen Allokation zugeführt werden, bedarf man integrierter Ertrags-Risiko-Kennzahlen, die indizieren, wie Ertrag und Risiko miteinander verbunden sind.<sup>813</sup>

Um sich an ständig sich verändernde Marktbedingungen flexibel anpassen zu können und einen durch eine straffe Kostenstruktur geschaffenen Preisvorteil an den Kunden weitergeben zu können, sind effiziente Bewertungs- und Messgrößen mit Bezug auf die Kostensituation der Direktbank unabdingbar. Unter diesem Aspekt sind aus finanzperspektivischer Sicht angestrebte Wertsteigerungen durch Produktivitätsoptimierungen voranzutreiben, ohne dabei die qualitativen Leistungserwartungen des Kunden zu vernachlässigen<sup>814</sup>.

#### *5.2.1.2 Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben*

Wie bereits zuvor geschildert, soll die Balanced Scorecard als ein Instrument, „driven by management and strategy“, dabei helfen, die strategischen Ziele und Maßnahmen durch geeignete Kennzahlen transparent zu gestalten.<sup>815</sup> Dies setzt voraus, dass die Strategien des Unternehmens klar definiert werden, wodurch bewirkt werden soll, dass Defizite hinsichtlich des gemeinsamen Strategieverständnisses zu Tage treten und entsprechend aktiv korrigiert werden können.<sup>816</sup>

Die Zielvorgaben der jeweiligen Kennzahlen sollen die Absichten des Topmanagements, die mit der formulierten Strategie festgelegt sind, widerspiegeln und damit „die praktische Umwandlung von strategischen Aussagen in praxisnahe, für jeden verantwortlichen Manager gut nachvollziehbare Leistungsindikatoren“<sup>817</sup>

---

<sup>812</sup> Vgl. Wiedemann (2001), S. 498.

<sup>813</sup> Vgl. Lister (1997), S. 228.

<sup>814</sup> Vgl. Kring (2005), S. 188.

<sup>815</sup> Vgl. Morganski (2003), S. 37 ff.

<sup>816</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 78.

<sup>817</sup> Vgl. Guldin (1997), S. 293.

ermöglichen. Wichtig ist, dass die Messgrößen der Balanced Scorecard die Strategie zum Ausdruck bringen und allen Mitarbeitern als Zielvorgaben dienen.<sup>818</sup> Im Rahmen der Balanced Scorecard sollten lediglich die strategiebezogenen Messgrößen aufgeführt werden, wodurch die Aufmerksamkeit der Manager und Mitarbeiter auf diejenigen Einflussgrößen gelenkt wird, die die Wettbewerbsfähigkeit bestimmen.<sup>819</sup>

Die Kennzahlen sollen nicht nur der Strategieformulierung, sondern auch als Zielvorgaben für organisatorische Einheiten dienen und sogar mit dem Anreizsystem verknüpft werden. Für die strategischen Ziele der Finanzperspektive werden folgenden Kennzahlen und deren Zielvorgaben ausgewählt (siehe Abb. 27):

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird nachfolgend ein exemplarisches Modell einer Direktbank entwickelt, um das Konzept der Strategie besser verdeutlichen und die Funktion der Kennzahlen der entsprechenden Perspektiven an konkreten Zahlen beispielhaft darstellen zu können. Die anfänglich willkürlich gesetzten Ist-Werte für die Kennzahlen der jeweiligen Perspektive dienen als Referenz für die in den entsprechenden Perspektiven vorgeschlagenen Zielvorgaben. Diese sukzessive Darstellung kulminiert schließlich zu Ende des letzten Abschnitts in der Tabelle 5 in einer Matrix, die kompakt die Vielzahl der Perspektiven und Funktionsbereiche mit den Zielvorgaben und Zeithorizonten konkret quantitativ zusammenfasst.

Um die Shareholder-Erwartungen im Vergleich mit dem Referenzstandard, der Entwicklung des Kapitalmarkts, erfüllen zu können, mag die Unternehmensführung eine Erhöhung des Return on Equity<sup>820</sup> (ROE) in den nächsten 5 Jahren von derzeit 10 Prozent auf 20 Prozent im Jahr 2012 fordern. Die Unternehmensführung verlangt beispielsweise ein jährliches Umsatzwachstum in zweistelliger Höhe bis 2012 und eine Kostensenkung bei der Transaktionsabwicklung durch effizientere interne Prozesse um 5 Prozent.

---

<sup>818</sup> Vgl. Friedag/Daacke/Schmidt (1999), S. 24.

<sup>819</sup> Vgl. Müller (2005), S. 90.

<sup>820</sup> Vgl. Schierenbeck (2001a), S. 420.

Der Return-on-Investment (ROI) gehört nach wie vor zu den international am weitesten verbreiteten Mess- und Bewertungssystemen; der ROI gibt dabei die „Verzinsung des investierten Kapitals“ bzw. die Gesamt-Kapitalrentabilität<sup>821</sup> an und ist die „Orientierungszahl erster Ordnung, von der sich alle anderen Größen [Umsatz, Gewinn, Kapital (-bedarf), Liquidität, Rentabilität] retrograd ableiten lassen.“<sup>822</sup> Bei den Kreditinstituten befindet sich an der Spitze des DuPont-Informationssystems nicht die ROI-Kennzahl, sondern eine Modifikation davon, die ROE-Kennzahl. Die möglichst hohe Kapitalverzinsung ist damit das oberste Unternehmensziel, in Relation zu dem selbst die Erwirtschaftung eines möglichst hohen Gewinns nur als Mittel hierzu erachtet wird.<sup>823</sup>

Das Value-at-Risk-Konzept bildet den Ausgangspunkt für die Ableitung unterschiedlicher Kennzahlen der risikoadjustierten Performancemessung (RAPM),<sup>824</sup> unter denen die Kennzahl RORAC („return on risk adjusted capital“) eine der zentralen Kennzahlen darstellt und als zentrale Steuerungsgröße fungiert, besonders wenn das Risikokapital optimal zu allozieren ist und dazu Planungsrechnungen angestellt werden.<sup>825</sup> Die RORAC bildet das Verhältnis des Nettoergebnisses (Ergebnis abzüglich der Betriebs- und Standardrisikokosten) eines Bankgeschäftes oder eines Portfolios zum zugeordneten Risikokapital ab. Das Risikokapital ist nach Schierenbeck „[...] der kleinstmögliche Betrag, der investiert werden muss, damit die Rückzahlung des übrigen, einer Bank zur Verfügung stehenden Kapitals

---

<sup>821</sup> Vgl. Budde (1973), S. 42; Gretz (1996), S. 13, es ist deshalb auch von der „Kapitalergebnisrechnung“ (ebd., S. 12) die Rede. Die genaue Formel heißt:  $ROI = \text{Umsatzrentabilität} (\text{Gewinn} / \text{Umsatz} \times 100) \times \text{Kapitalumschlag} (\text{Umsatz} / \text{investiertes Gesamtkapital})$ . Für eine systematische und vollständige Aufführung der einzelnen Bestandteile des Return-on-Investments, siehe Vollmuth, H.J. (1987).

<sup>822</sup> Vgl. Budde (1973), S. 17.

<sup>823</sup> Vgl. Gretz, W. (1996), S. 13. Dabei geht er sogar davon aus „[...]“, daß es das erklärte betriebswirtschaftliche Ziel der Unternehmensführung ist, eine relativ hohe Verzinsung des investierten Kapitals zu erzielen.“ (ebd., S. 67).

<sup>824</sup> Vgl. Schierenbeck (2003), S. 43 ff. RAPM bedeutet „Risik-adjusted Profitability Measurement“

<sup>825</sup> Vgl. Schierenbeck (2003), S. 544 ff.

unter Berücksichtigung einer erwarteten Mindestrendite mit einer bestimmten vorgegebenen Wahrscheinlichkeit sichergestellt ist.“<sup>826</sup>

$$\text{RORAC} = \frac{\text{Nettoergebnis}}{\text{Risikokapital}}$$

Zusammenfassend ist zu unterstreichen, dass die Konzepte, die sich der integrierten Ertrags-Risiko-Kennzahlen bedienen, weit mehr bieten als die originäre Risikomessung. Dem Umstand, dass einzelne Geschäfte bzw. einzelne Portfolios ein unterschiedliches Risiko beinhalten, wird Rechnung getragen, in dem sie unterschiedlich mit Eigen- bzw. Risikokapital unterlegt und gedeckt werden.<sup>827</sup> Die Unternehmensführung in Banken basiert ihre Entscheidungen maßgeblich auf diese integrierten Messgrößen für eine risikoadjustierte Ergebnissteuerung wegen ihrer enormen bankstrategischen Relevanz.<sup>828</sup>

Beispielhaft wird etwa eine Erhöhung der Kennzahl RORAC auf 30 % bis 2012 angestrebt.

---

<sup>826</sup> Vgl. Schierenbeck (1997), S. 474.

<sup>827</sup> Vgl. Lister (1997), S. 238.

<sup>828</sup> Vgl. Schmidt (2003), S. 62.

<b>Finanzperspektiven</b>			
„Wie sollen wir gegenüber den Kapitalgebern dastehen, um finanziellen Erfolg zu haben“?	<b>strategische Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>	<b>Zielvorgabe</b>
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Kennzahlen</b>		
Zufriedenheit der Kapitalgeber durch Steigerung der Rendite und besseres Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Return on Investment (ROI)</li> <li>• Return on Risk Adjusted Capital (RORAC)</li> </ul>		
Erhöhung des Umsatzwachstums im Brokerage-Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzwachstum</li> </ul>		
Kostensenkung bei der Transaktionsabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostensenkung je Transaktion</li> </ul>		

**Abb. 27: Strategische Ziele und Kennzahlen der Finanzperspektive**<sup>829</sup>

### 5.2.1.3 Die Maßnahmen

Aufgrund ihrer strategischen Orientierung lässt sich die Balanced Scorecard als ein hochdynamisches und flexibles Managementinstrument betrachten, dessen Ausgestaltung unternehmensspezifisch erfolgt. Entsprechend der Gesamtstrategie des Unternehmens werden in der jeweiligen Dimension strategische Teilziele abgeleitet, die, in Kennzahlen ausgedrückt, als Maßgrößen zur Bewertung der jeweiligen Teilstrategie genutzt werden, um durch Gegenüberstellung mit den entsprechenden strategischen Vorgaben das Ausmaß der Zielerreichung der Gesamtstrategie bestimmen und geeignete Maßnahmen einleiten zu können. Die Finanzperspektive gibt dazu den Rahmen der übergeordneten Perspektiven des Unternehmens vor; zwar lassen sich zur Erreichung der angestrebten Ziele der Finanzperspektive keine entsprechenden Maßnahmen direkt definieren, doch ist es möglich, anhand der Erfolgsfaktoren der untergeordneten Perspektiven (Kundenzufriedenheit, Effizienz der Geschäftsprozesse, Mitarbeiterqualifikation usw.) abschließend

<sup>829</sup> Grafik in Anlehnung an Kring (2005), S. 189.

eine Bewertung über die Realisierung der Ziele der Finanzperspektive vorzunehmen.

### 5.2.2 Die Kundenperspektive

In dem vorherrschenden Wettbewerbsumfeld ist es insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen für eine erfolgreiche Positionierung unerlässlich, sich von der Seite des Managements her genau über die Bedürfnisse der Zielkunden aus dem entsprechenden Marktsegment Klarheit zu verschaffen, so dass bereits bei der Entwicklung der Strategie der Direktbank speziell auf die aus der Kundenperspektive relevanten Leistungen eingegangen werden kann und spezifische Ziele entwickelt werden können.<sup>830</sup> So kann die Unternehmensführung festlegen, mit welchen Maßnahmen sie eine engere und branchenweit einzigartige Kundenbindung erreichen möchte.<sup>831</sup>

Die für den Kunden wesentlichen Merkmale, welche auch als Wertangebot bezeichnet werden, spiegeln sich bei der Konkretisierung der generellen Vision eines überlegenen Kundenservices in der Definition von Leistungstreibern wider.<sup>832</sup>

Kaplan und Norton bezeichnen solche Merkmale auch als Wertangebote,<sup>833</sup> es handelt sich also um diejenigen Wertangebote, die das Unternehmen seinen Kunden und Marktsegmenten übermitteln will; Kaplan und Norton sprechen hierbei von „dem Herzstück jeder Geschäftsstrategie“.<sup>834</sup> Wertangebote variieren allerdings je nach Branche, Unternehmen und sogar innerhalb der Zielsegmente; trotzdem lassen sie sich gemäß Kaplan und Norton in drei Kategorien strukturieren:<sup>835</sup>

---

<sup>830</sup> Vgl. Kring (2005), S. 190.

<sup>831</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001c), S. 93 ff.

<sup>832</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 72; Horváth/Gleich (1998), S. 564.

<sup>833</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 71.

<sup>834</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001b), S. 65.

<sup>835</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 122-124; Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 71 f.

- Die Produkt- und Serviceeigenschaften (Funktionalität, Qualität, Preis),
- Das Image bzw. die Reputation des Unternehmens,
- Die Kundenbeziehungen (persönliche Beziehung, Erreichbarkeit, Reaktionsgeschwindigkeit).

Ein mögliches Wertangebot einer Direktbank und die entsprechenden Kennzahlen der Kundenperspektive könnten wie folgt aussehen (siehe Abb. 28):

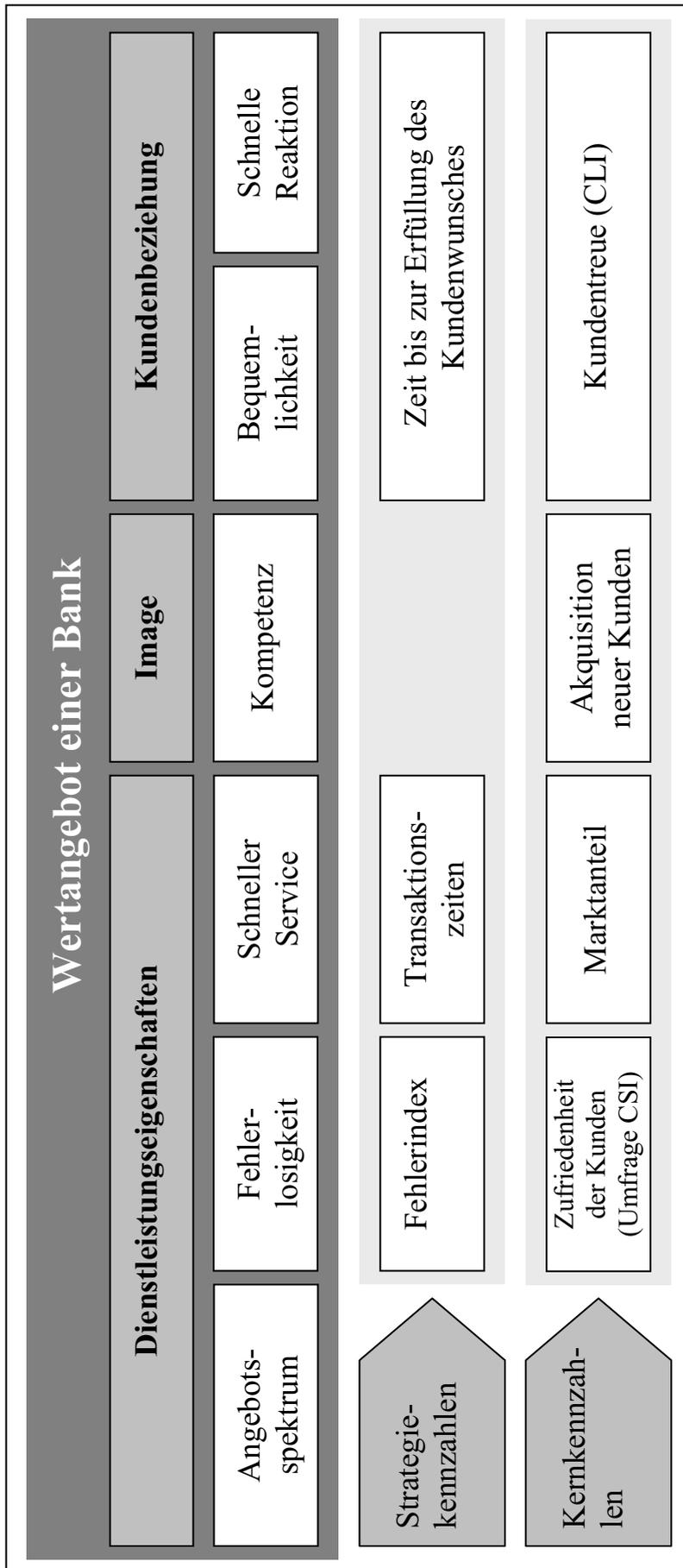


Abb. 28: Das Wertangebot einer Bank<sup>836</sup>

<sup>836</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 72.

Für die Strategieformulierung erhält es große Bedeutung, dass mit Hilfe der Marktforschung verschiedene für die Entwicklung der Strategie bedeutende Kunden- und Marktsegmente bezüglich ihrer Anforderungen im Preis, in der Qualität, Funktionalität, dem Image und dem Service herausgefiltert werden.<sup>837</sup> Aus der Kundenperspektive der Balanced Scorecard sollte klar hervorgehen, wie die Wertangebote in diesen Kategorien ausgestaltet sein sollen und welche Kunden- und Marktsegmente dadurch angesprochen werden sollen.

Das Wertangebot wird in der Balanced Scorecard stellvertretend in Form von segmentspezifischen Leistungstreibern der Kundenergebnisse dargestellt; Beispiele hierfür sind etwa die pünktliche Lieferung oder der Imagewert einer Marke.<sup>838</sup>

#### 5.2.2.1 Die Bestimmung der strategischen Ziele

Die Auswahl geeigneter strategischer Zielsetzungen und Kennzahlen orientiert sich dabei an folgender Leitfrage:

**„Welche Ziele sind hinsichtlich Struktur und Anforderungen unserer Kunden zu setzen, um unsere finanziellen Ziele zu erreichen?“**

**Abb. 29: Die Leitfrage der Kundenperspektive<sup>839</sup>**

Das Zentrum der Kundenperspektive bildet die Auswahl der Zielmärkte und Zielkundensegmente, welche gemäß der obigen Leitfrage anvisiert werden<sup>840</sup> und dar-

---

<sup>837</sup> Vgl. Müller (2005), S. 95.

<sup>838</sup> Vgl. Bruhn (1998), S. 152 f.; Friedag/ Schmidt (2002), S. 123 f.; Kaplan/ Norton (1997a), S. 24 f. u. 62 ff.; Weber/ Schäffer (2000a), S. 9 f.

<sup>839</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27; Niven (2003), S. 150.

<sup>840</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 43.

über hinaus für die Direktbank im Hinblick auf das Oberziel der langfristigen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit von strategischer Relevanz sind.<sup>841</sup>

Damit die Kunden langfristig gebunden werden und die eigene Marktpositionierung in den ausgewählten Segmenten verbessert werden kann, ist es notwendig, entsprechende strategische Ziele und Messgrößen zu definieren, die eine abschließende Beurteilung des Unternehmenserfolges ermöglichen.<sup>842</sup> Zur optimalen Ausschöpfung des Kundenpotenzials, die der größtmöglichen Wertsteigerung des Unternehmenserfolges dient, ist es in der Praxis sinnvoll, eine Kundensegmentierung vorzunehmen.<sup>843</sup> Beispielsweise teilt die Direkt Anlage Bank (DAB) ihre Kunden im Bereich Brokerage in drei Klassen ein, nämlich in die Klassen „Basic“, „Classic“, „Elite“. Je nach den individuellen Kundenwünschen bzw. den Faktoren, die der Kunde für sich als wertvoll und gewichtig einschätzt, sind die Angebotsklassen entsprechend zu spezifizieren, so dass man maßgeschneiderte Angebote erhält, die, versehen mit entsprechenden Messgrößen, ein geeignetes Instrument darstellen, um die Erwartungen der Kunden zu erfüllen und künftig sicherstellen zu können. Zu ergänzen sind die Zielsetzungen um Aspekte, die auf jene Faktoren abstellen, die für die Kunden einen besonderen Wert darstellen.<sup>844</sup> Nimmt man diese Ziele und Messgrößen hinzu, sollte sichergestellt werden, dass die Erwartungen der Kunden erfüllt werden können.<sup>845</sup>

Für die Finanzperspektive werden folgende strategische Ziele verfolgt:

- Angebot guter Leistungen zu günstigen Konditionen
- Verbesserung der Marktposition im Brokerage-Bereich
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit
- Erhöhung der Kundenrentabilität im Brokerage-Bereich
- Steigerung des Bekanntheitsgrads und Verbesserung des Images

---

<sup>841</sup> Vgl. Kapan/Norton (1996c), S. 58.

<sup>842</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 62 ff.; Horváth & Partner (2001), S. 27.

<sup>843</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996c), S. 58.

<sup>844</sup> Vgl. Bischof (2002), S. 107.

<sup>845</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997b), S. 321 f.

Es ist für die Direktbank wichtig, zu erfahren, welchen Wert die Zielkunden auf ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis legen, zumal für viele Kunden der Direktbanken der Faktor „Preis“ ausschlaggebend ist. Folglich sollte sich die Direktbank an den Konkurrenzpreisen orientieren, um festzustellen, ob ihre einzelnen Leistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden können.

Eine herausgehobene Marktpositionierung übt eine Vielzahl positiver Einflüsse aus, zum einen im Hinblick auf Bestätigung und Kundenbindung, aber auch die Attraktivität nimmt zu, so dass sich Neukunden gewinnen lassen. Die Literatur geht im Allgemeinen davon aus, dass durch eine Verbesserung der Marktpositionierung die wertorientierten Ziele der Direktbank effektiver erreicht werden können.<sup>846</sup> Dies ist die Voraussetzung dafür, dass die Zielsetzung zum Ausbau des Marktanteils (Neukundenakquisition) und die Ausschöpfung vorhandener Marktpotentiale (Marktdurchdringung) überhaupt erst umgesetzt werden können.

Der enge Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist heute allgemeiner und weithin geteilter Konsens, zumal er inzwischen auch hinreichend empirisch belegt wurde. Selbstredend ist auch der geschäftliche Erfolg der Direktbank direkt von diesem Zusammenhang betroffen. Sind durch entsprechende Messgrößen Quellen der Unzufriedenheit festgestellt worden, sind adäquate Gegenmaßnahmen einzuleiten, die die Kundenzufriedenheit und somit auch die Kundenbindung wieder herstellen, da die Zielerreichung nur auf der Basis einer zufriedenen Kundschaft realisiert werden kann und es diese auch künftig zu erhalten gilt, um eine positive Reputation zu bieten.<sup>847</sup>

Mit dem Einzug moderner technischer Kommunikationsmethoden haben sich auch im Direktbankensektor neue Absatzkanäle aufgetan (z.B. das Mobile-Banking), die es dem Kunden auf mannigfaltige Art und Weise ermöglichen, mit der Direktbank Kontakt aufzunehmen. Diese Gegebenheiten machen es notwendig, die sich verändernde IT-Kommunikation permanent im Auge zu behalten und die eigenen Vertriebswege den Kundenwünschen entsprechend zu optimieren.

---

<sup>846</sup> Vgl. Kring (2005), S. 191.

<sup>847</sup> Vgl. Strothmann (1997), S. 177.

Da die Kundenloyalität bei Direktbanken aufgrund fehlender face to face-Kontakte nicht sonderlich ausgeprägt ist, muss insbesondere deswegen darauf eingegangen werden, welche technische Innovationen existieren bzw. hinzutreten und welche Anwendung davon auf der Kundenseite gewünscht ist. Zudem werden Mehrfachverbindungen zunehmend bei einer breiten Masse von Kunden erkennbar, ein sehr wahrscheinlich auch künftig anhaltendes Phänomen.<sup>848</sup>

Das Anspruchsdenken der Kunden an die Direktbanken ist vor dem Hintergrund eines allgemein gestiegenen Informationsgrades bezüglich ihrer Leistungen in allen Bereichen stetig gestiegen. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, sich intensiv um die Kundenbeziehungen im Rahmen eines Beziehungsmanagements zu bemühen, um spezifischer auf Wünsche eingehen und Kundentreue erzielen zu können.<sup>849</sup> Unter dem Aspekt des Interesses des Shareholder Values sind Maßnahmen durchzuführen, die die Erfolgsbeiträge anhand einer verbesserten Kundenzufriedenheit erhöhen und so eine Steigerung des Marktwertes des Eigenkapitals der Direktbank ermöglichen.<sup>850</sup> Ebenso tragen die positiven Erfolgsbeiträge der gebundenen Kunden zur Zielerreichung der finanziellen Perspektive bei.

Nicht zu unterschätzen ist für eine Direktbank der Wert eines breiten Kundenstammes, nicht zuletzt wegen der Aussagekraft, die dieser über die Qualität und für den Ruf der Direktbank besitzt. Er zeugt von einer hohen Kundenzufriedenheit und ermöglicht daher eine hohe Planungssicherheit für künftige Investitionen. Hinzu tritt, dass die Kosten für die Neukundenakquisition ungleich höher als die Kosten für die Kundenbindung sind, woraus folgt, dass bei der Erstellung der Balanced Scorecard dieser Kennzahl ein hoher Stellenwert zugeordnet werden sollte.<sup>851</sup>

Bei der Klassifizierung der Kundenbindung sollte berücksichtigt werden, dass diese nicht nur aus der Kundenzufriedenheit entspringt, sondern auch von zahlrei-

---

<sup>848</sup> Vgl. Strothmann (1997), S. 178.

<sup>849</sup> Vgl. Kring (2005), S. 191.

<sup>850</sup> Vgl. Körnert (1999), S. 20.

<sup>851</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 119.

chen ökonomischen, sozialen und psychischen Komponenten gespeist wird, die eine Wechselneigung bestärken oder eben abschwächen können; insofern ist die Kundenzufriedenheit nur ein, wenn auch wesentlicher Bestimmungsfaktor der Kundenbindung.<sup>852</sup> Andererseits bestätigen verschiedene Studien von Homburg/Giering/Hentschel<sup>853</sup> einen positiven Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung.<sup>854</sup> Dabei spielen Größen wie das Wettbewerbsumfeld, die Anbieteraktivitäten, die Eigenschaften der Leistung und des Kunden<sup>855</sup> eine entscheidende Rolle, da sie die Stärke des Zusammenhangs bestimmen und ausmachen.

### **Die Abwerbung von Filialkunden**

Aus dem zuvor Geschilderten ergeben sich somit zwei relevante Richtungen, die bei der Kundenbindung und Kundenzufriedenheit der Filialkunden zu berücksichtigen sind:<sup>856</sup>

- Durch Kooperation sind Vertriebs- und Kontaktwege herzustellen, die dem Umfang einer Filialbank entsprechen, um Filialkunden abzuwerben.
- Ein gleichwertiges Produktangebot einer Filialbank ist eine Voraussetzung für die Kundenbindung an eine Direktbank. Nicht realisierbare Produktformen können durch einen hohen Grad an Spezialisierung kompensiert werden.

Kundenbindung und Kundenzufriedenheit alleine garantieren aber nicht automatisch den unternehmerischen Erfolg im Sinne der finanziellen Perspektive und deren strategischen Zielsetzungen. Es muss auch darauf geachtet werden, ob denn

---

<sup>852</sup> Vgl. Herrmann/Johnson (1999), S. 585-588.

<sup>853</sup> Vgl. Homburg/Giering/Hentschl (1999), S. 182-184.

<sup>854</sup> Vgl. Heskett et al. (1994), S. 164 ff.; ausführlich zur Kundenbindung für den Erfolg von Banken, vgl. Hammerschmidt (2003), S. 193 ff.

<sup>855</sup> Vgl. Scharnbacher/Kiefer (2003), S. 15 ff; Homburg/ Stock (2001), S. 34 f.; Stauss (1999), S. 13.

<sup>856</sup> Vgl. Strothmann (1997), S. 179.

das bediente Marktsegment nicht nur glückliche Kunden hervorbringt, sondern auch für den unternehmerischen Erfolg lohnenswert ist. So leuchtet es ein, dass die Kundenrentabilität als Kennzahl herangezogen werden muss, um eine Aussage darüber zu treffen, ob es lukrativ ist, ein bestimmtes Marktsegment in der entsprechenden Qualität und zu dem bisherigen Preis weiterhin zu bedienen oder eben nicht. Das sog. „cross selling“ verkompliziert diesen Entscheidungsprozess insofern, als hierbei Wechselwirkungen zwischen einzelnen evtl. verlustbringenden Produkten zu berücksichtigen sind, deren Summe sich wiederum als rentabel herausstellen kann.<sup>857</sup>

Ein hoher Bekanntheitsgrad und positives Image der eigenen Direktbank, wodurch sich der Kunde bestätigt fühlt, dass er bei der richtigen Bank seine Konto-Verbindung unterhält, wirkt positiv im Hinblick auf die Kundenbindung sowie die wahrgenommene Attraktivität, was wiederum Neukunden gewinnen hilft. Eine Kommunikationsstrategie, mit der sich die Direktbank der interessierten Öffentlichkeit sowie Kunden und Nichtkunden präsentiert und die Aufmerksamkeit auf sich lenkt, ist dabei eine integrale Komponente; hierzu zählen z.B. die Werbung, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie das Sponsoring.<sup>858</sup>

#### *5.2.2.2 Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben*

Allgemein kann man sagen, dass Kennzahlen eine Koordinationsfunktion übernehmen, „wenn sie als Ziel zur Steuerung genutzt werden“.<sup>859</sup> Im Rahmen der Balanced Scorecard übernehmen sie weitgehende Koordinationsfunktionen, woran sich auch die Empfehlung von Kaplan und Norton anlehnt, die die Balanced Scorecard an obersten Unternehmenszielen ausgerichtet sieht.

Der Charakter der strategischen Ziele sollte sich in den Messgrößen widerspiegeln, welche die Ziele präzisieren und mit der Operationalisierung der strategi-

---

<sup>857</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 61.

<sup>858</sup> Vgl. Strothmann (1997), S. 177.

<sup>859</sup> Vgl. Küpper (2005), S. 382.

schen Ziele verknüpft sind.<sup>860</sup> Hierbei ist laut Gleich darauf zu achten, dass für eine Quantifizierbarkeit und Analysierbarkeit der Auswirkungen der Handlungen eine Korrelation zwischen Objektzielen und –strategien gegeben sein muss.<sup>861</sup>

Für die strategischen Ziele der Kundenperspektive sind die folgenden Kennzahlen und deren Zielvorgaben auszuwählen (siehe Abb. 30):

Die Direktbank soll sich mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis unter den besten Anbietern auf dem Markt positionieren, da der Preis für die meisten Kunden neben der Dienstleistungsqualität das herausragende und Ausschlag gebende Kriterium bei der Abwanderung der Kunden zur Konkurrenz ist. Beispielsweise lautet eine Zielvorgabe, den von einem wissenschaftlichen Marktforschungsinstitut anhand der auf dem Gesamtmarkt vorzufindenden Konditionen ermittelten Wert hinsichtlich des Preis-Leistungs-Verhältnisses von einem durchschnittlichen Wert von 2,5 (Schulnote) auf einen exzellenten Wert von 1,5 im Jahr 2012 zu steigern.

Im stetigen Wettbewerb sind Unternehmen darauf bedacht, sich Wettbewerbsvorteil zu verschaffen; dies darf allerdings nicht zu Lasten der Qualität, der Fehlerquote oder eines geringen Produktangebots geschehen. Ein beliebter Wettbewerbsparameter ist der Preis, welcher - unter der Restriktion, dass kein Qualitätsverlust eintreten darf - möglichst niedrig anzusetzen ist, was voraussetzt, dass bei der Leistungserstellung von Beginn an auf kosteneffiziente Prozesse Wert gelegt wird.

Der Marktanteil lässt sich relativ einfach ermitteln, indem das Volumen des Zielmarktsegments mit dem eigenen Anteil daran verglichen wird, wobei natürlich auch absolute Veränderungen des Zielmarktsegments zu berücksichtigen sind. Viel entscheidender für Direktbanken ist der Marktanteil bezüglich des Order-Volumens (das monatlich von den Direktbanken veröffentlicht wird), da dieser Marktanteil eine genauere Kennzahl für den finanziellen Wert des vorhandenen

---

<sup>860</sup> Vgl. Müller (2005), S. 89

<sup>861</sup> Vgl. Gleich (1997a), S. 115.

Kundenstammes liefert. Hingegen spielt der Marktanteil am Gesamtmarkt bezüglich der Kundenanzahl bei dieser Überlegung aufgrund der möglichen Passivkunden eine eher untergeordnete Rolle.

Anhand der Analysen verschiedener Marktforschungsinstitute hinsichtlich der Entwicklung des Gesamtmarktvolumens wird es von Entscheidungsträgern der Direktbank als sinnvoll angesehen, die Zielvorgabe einer 10 %igen Wachstumsrate der Neukundenakquisition und eines mindestens zweistelligen Zuwachses des Order-Volumens pro Jahr auszugeben.

Die wichtigste Kennzahl in der Kundenperspektive ist die Kundenzufriedenheit<sup>862</sup>; die Akquirierung von Neukunden ist ein kostenintensiver Vorgang, der teurer kommt, als Stammkunden zu pflegen und langfristig ans Unternehmen zu binden. Aus diesem Grunde ist es bei der Umsetzung finanzieller Ziele entscheidend, die Kundenzufriedenheit als maßgebliche Größe zu berücksichtigen, was eben nicht nur die Neukunden anvisiert (bspw. durch Willkommensgeschenke), sondern sich höchst explizit auf die Stammkunden bezieht. Dies ist nicht zuletzt aus Reputationsgründen ratsam, denn ein zufriedener Kunde ist auch ein treuer Kunde und mag sich zu einem guten Werbeträger entwickeln.<sup>863</sup>

Zur Optimierung der Kundenzufriedenheit ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass sich diese aus einem komplexen Informationsverarbeitungsprozess zusammensetzt, welcher im Kern aus zwei Komponenten besteht, die einander überlagern. Zum einen gibt es den sachlich und nach logischen Kriterien aufgebauten Part des Unternehmens, der die gebotene Leistung umfasst; zum anderen tritt die eher von Emotionen<sup>864</sup> und subjektiven Aspekten und Bewertungen geprägte Kundenseite hinzu, welche sich auf die erwarteten Leistungen bezieht.<sup>865</sup> Diese Polarität lässt sich als die Diskrepanz zwischen „Ist-, bzw. „Soll-Leistung,, kennzeichnen. Anders gesagt, der Grad der Kundenzufriedenheit kann als Vergleich

---

<sup>862</sup> Ausführliche Kriterien der Kundenzufriedenheit, vgl. Schmid-Kleemann (2003) S. 182 ff.

<sup>863</sup> Vgl. Kolter/Bliemel (1999), S. 28

<sup>864</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 8 f.; Scharnbacker/Kiefer (2003), S. 6.

<sup>865</sup> Vgl. Stauss (1999), S. 12; Müller (1998), S. 198.

zwischen Ist-Leistung und Soll-Leistung beschrieben werden; eine Kundenzufriedenheit liegt also vor, wenn die Ist-Leistung die Soll-Leistung erreicht oder gar übertrifft.<sup>866</sup>

Aktuell sehen sich Direktbanken vermehrt dem Konkurrenzdruck der durch die Globalisierung entstandenen dynamischen Märkte ausgesetzt, wozu noch eine flexiblere und anspruchsvollere Klientel hinzukommt. Dies gestaltet es umso schwerer, attraktive Angebote zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten, um eine hohe Kundenzufriedenheit und in der Folge eine langfristige Kundenbindung zu erzielen.

Die nicht gerade triviale Frage, wie die Kundenzufriedenheit zu messen ist, führt zunächst zur simpelsten und kostengünstigsten Methode, an aussagekräftige Daten zu kommen, was nach Meinung zahlreicher Autoren immer noch die regelmäßige Kundenbefragung ist, welche zudem in Dienstleistungsunternehmen mit Kundenkontakt sowieso ein leichtes Unterfangen darstellt.<sup>867</sup> Bei der Befragung sollte zwecks einer besseren späteren Verwertbarkeit der gesammelten Daten auf eine wohl durchdachte, aber nicht zu umfangreiche Einteilung der unterschiedlichen Fragekomplexe geachtet werden. In der Praxis nutzt man hierfür Zufriedenheitsskalen<sup>868</sup>, die eben jene Fragen auf Zufriedenheitsskalen abbilden, was schließlich in eine Gesamtzufriedenheit einmündet.<sup>869</sup>

Im Rahmen der Bewertung dieser Umfragen wird ein Zufriedenheitsindex mit einer Skala von 1-5 (dabei steht die Schulnote „1“ für die höchste Kundenzufriedenheit und „5“ für die geringste) erstellt. Dieser Zufriedenheitsindex soll sowohl als Maßstab für die Kundenbeziehung als auch für die Orientierung einer möglichen Verbesserung der Kundenzufriedenheit dienen. Für die Unternehmensführung hat die Kundenzufriedenheit als kritischer Erfolgsfaktor einen hohen Stel-

---

<sup>866</sup> Vgl. Körnert (1999), S. 3.

<sup>867</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 118.

<sup>868</sup> Vgl. Körnert (1999), S. 7

<sup>869</sup> Vgl. Schambacher/Kiefer (2003), S. 20 ff.; Stauss (1999), S. 13.

lenwert, aus diesem Grund wird z.B. eine Zielvorgabe für den Kundenzufriedenheitsindex von derzeit (fiktiven) 2,7 auf 1,7 im Jahr 2012 festgelegt.

Es trifft sich gut, dass die Kundentreue, die einen wichtigen Faktor für eine Direktbank darstellt, sich relativ leicht über die Kundenfluktuation ermitteln lässt. Hier legt die Unternehmensführung beispielsweise die Senkung der Kundenfluktuation bis 2012 um jährlich 10 Prozent als Zielvorgabe fest.

Bei der Qualitätsüberprüfung der Rentabilität einzelner Kundensegmente, verbunden mit entsprechenden Preisen, fungiert die Kennzahl der Kundenrentabilität zum einen als eine aussagefähige Messgröße und zum anderen wird die Verknüpfung zur finanziellen Perspektive hergestellt.

Die Unternehmensführung legt etwa eine Steigerung des Deckungsbeitrags je Transaktion von jährlich 5 Prozent bis 2012 als Zielvorgabe fest.

Des Weiteren dürfte die Unternehmensführung eine deutliche Verbesserung des Images und Bekanntheitsgrads der Direktbank von Jahr zu Jahr angestrebt werden. Haben etwa die Marktforschungsinstitute einen Aktualwert von 75% im Bekanntheitsgrad bzw. von 2,5 (Schulnote) für das Image ermittelt, so wird für das Jahr 2012 eine gesteigerte Bekanntheit von 95% bzw. ein verbessertes Image von 1,7 angestrebt.

<b>Kundenperspektive</b>			
„Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden dastehen, um unsere Vision zu realisieren“?	<b>strategische Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>	<b>Zielvorgabe</b>

<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Kennzahlen</b>
Gute Leistung zu günstigen Konditionen anbieten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preis-Leistungs-Verhältnis</li> </ul>
Verbesserung der Marktposition im Brokerage-Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanteil im Brokerage-Bereich</li> <li>• Neukundenakquisition</li> </ul>
Erhöhung der Kundenzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenzufriedenheitsindex</li> <li>• Kundenfluktuation</li> </ul>
Erhöhung der Kundenrentabilität im Brokerage-Bereich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deckungsbeitrag je Transaktion</li> </ul>
Bekanntheitsgrad steigern und Image verbessern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imageindex</li> <li>• Bekanntheitsgrad</li> </ul>

**Abb. 30: Strategische Ziele und Kennzahlen der Kundenperspektive**

### 5.2.2.3 Die Maßnahmen

Die Kundenperspektive dient als übergeordnete Perspektive der internen Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive. Die in der internen Prozessperspektive und Lern- und Entwicklungsperspektive getroffenen Maßnahmen (bspw. effiziente Prozesse ohne Fehler und Systemausfall für die interne Prozessperspektive, sowie eine bessere Qualifikation der Mitarbeiter und optimierte innerbetriebliche Informationssysteme für die Lern- und Entwicklungsperspektive) wirken positiv auf alle Kennzahlen der Kundenperspektive. Die wichtigste Maßnahme, die in der Kundenperspektive getroffen wird, ist die Erhöhung der Marketingausgaben um - so das Beispiel - jährlich 10 Prozent, wodurch eine positive Wirkung auf die Marktanteile ausgeübt werden soll, sowie eine Neukundenakquisition erzielt und Kundenfluktuation vermieden werden soll.

### 5.2.3 Die interne Prozessperspektive

Bei der Balanced Scorecard werden zunächst die Kunden- und Anteilseignerziele identifiziert, so dass darauf aufbauend die Geschäftsprozesse ermittelt werden, die zur Erreichung dieser Ziele wichtig sind. Hier werden nicht nur die schon bestehenden Geschäftsprozesse beurteilt, sondern dazu gehören auch völlig neue Prozesse, die im Unternehmen bislang noch nicht existieren<sup>870</sup> und die es folglich erst zu entwickeln und implementieren gilt. Gerade an dieser Stelle erweist sich der Vorteil der Balanced Scorecard im Vergleich zu den anderen herkömmlichen Performance-Measurement-Systemen, denn neben einer Verbesserung der bestehenden Prozesse wird neuer Handlungsbedarf aufgezeigt.<sup>871</sup> Ebenso sind arbeitsteilige Geschäftsprozesse zwischen Direktbanken und ihren Kooperationspartnern mit in den aktiven strategischen Managementprozess einzubeziehen, was verdeutlicht, dass die Prozessperspektive sich nicht nur auf bankinterne Abläufe beschränkt.<sup>872</sup>

Ein umsichtiges Management, welches sich in einem stark umkämpften Markt behaupten will, ist gut damit beraten, sich ständig um die Effizienz der Geschäftsprozesse zu bemühen. Die globalisierte Welt bietet dazu im Rahmen von Kooperationen oder Outsourcing-Partnerschaften hinreichend Möglichkeiten, die eigene Effizienz zu erhöhen. Hierfür sind vorab die notwendigen strategischen Ziele der internen Prozessperspektive für die Leistungserstellung zu entwickeln, um letztendlich darauf aufbauende Kooperationen zu initiieren, pflegen und stabilisieren.<sup>873</sup>

#### 5.2.3.1 Die Bestimmung der strategischen Ziele

Bei der Erstellung der Ziele der verschiedenen Perspektiven ist stets zu beachten, dass es sich nicht um autonome Perspektiven und Ziele handelt, sondern diese auf mannigfaltige Weise miteinander interagieren. So hat das Management bei der

---

<sup>870</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996c), S. 63; Bischof (2002), S. 107

<sup>871</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 63

<sup>872</sup> Vgl. Kring (2005), S. 193.

<sup>873</sup> Vgl. Kring (2005), S. 194.

Ausgestaltung der Prozessperspektive darauf zu achten, dass jene definierten strategischen Ziele mit denen der Kunden- und Finanzperspektive korrelieren. So ist zunächst zur Bestimmung der strategischen Ziele und Messgrößen der internen Prozessperspektive das Augenmerk darauf zu legen, erfolgskritische Geschäftsprozesse zu identifizieren, insbesondere jene Prozesse, über die die Kundenanforderungen und die finanziellen Erwartungen der Eigentümer erfüllt werden können<sup>874</sup>, die einer Direktbank eine wertorientierte Strategie im Sinne ihrer Kapitalgeber ermöglicht.<sup>875</sup> Des Weiteren sind dies Prozesse, die durch eine Effizienzsteigerung zu einer Kostensenkung bzw. einer Nutzensteigerung für den Kunden beitragen.<sup>876</sup>

Die Auswahl der strategischen Ziele und Kennzahlen in der internen Prozessperspektive folgt der Leitfrage:<sup>877</sup>

**„In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die besten sein, um die Ziele der Finanz- und Kundenperspektive erfüllen zu können?“**

**Abb. 31: Die Leitfrage der internen Prozessperspektive**

Für die interne Prozessperspektive ergibt sich folgender strategischer Zielkatalog:

- Qualitätsführerschaft: gesicherte Prozessbeherrschung bei der Abwicklung von Kunden-Ordern im Brokerage-Bereich
- Vorantreiben von Innovation

---

<sup>874</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997b), S. 322 f.

<sup>875</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 74 f.; dies (1997a), S. 89; Horváth/Kaufmann (1998), S. 44, Horváth & Partner (2001), S. 27.

<sup>876</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 89 ff.

<sup>877</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27; Niven (2003), S. 151.

- Ausbau der Informationssysteme für Kunden
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern (Börsenplätze, Emittenten, Finanzdienstleistungen)

Das Gedächtnis vieler Kunden ähnelt dem des sprichwörtlichen Elefanten, es ist langlebig und gewissermaßen nachtragend; was einmal gleichsam implementiert wurde und sich festgesetzt hat, ist so schnell auch nicht mehr zu löschen und revidieren. Das Unvorteilhafte für die Direktbank liegt darin, dass man beim Gedächtnis einen Bias in Richtung negativer Erfahrungen feststellen kann, denn gerade diese halten sich sehr hartnäckig und weisen eine längere Halbwertszeit auf. Fehlerhafte Abwicklungen, eine geringe Qualität oder lange Bearbeitungszeiten sind demnach Negativaspekte, die eher im Gedächtnis haften bleiben als günstige Preise. Ein Ausweg daraus ist die stetige Kontrolle bzw. eigene Reflektion der angebotenen Leistung, einhergehend mit einer Fehlerprotokollierung, um eine vollständige Qualitätssicherung und Kundenzufriedenheit sicherzustellen, so dass Kunden nachhaltig und langfristig gebunden werden können.<sup>878</sup>

Mit Hilfe der oben genannten Fehlerprotokollierung, welche als wichtiger Indikator für die Prozessstabilität der internen Abläufe der Direktbank dient, ist es bei entsprechend effizient gestalteter Prozessstruktur im Falle hochkomplexer Betriebsstrukturen auch im Nachhinein noch möglich, Fehler zu erkennen und diese zu beheben. Zwar können einzelne Transaktionen von einem Ausfall betroffen sein, jedoch ermöglichen heutige Datenbankensysteme die exakte Fehleranalyse und die transaktionsgebundene Rekonstruktion der Daten, wodurch sich Folgeschäden so gering wie möglich halten lassen.

Über die interne Aktualisierung der Systeme und Prozessabläufe hinaus ist zu bedenken, dass der Kunde sich auch rundherum gut informiert fühlen will. Daher ist dieser zumindest über diejenigen internen Optimierungen, die sich auch auf den Kundenbereich auswirken, auf dem Laufenden zu halten, so dass eine höhere Identifizierung mit der Direktbank erreicht und das Gefühl der Bestätigung vermittelt wird. Es steht außer Frage, dass dies nur eine weitere Maßnahme sein kann,

---

<sup>878</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 137.

die Kundenzufriedenheit zu verbessern, denn daneben stehen selbstverständliche Maßnahmen, wie die stetige Erweiterung der Produktpalette, einhergehend mit Kundeninformationen über neu offerierte und auf Kundenwünsche zugeschnittene Produkte.

Unter diesem Gesichtspunkt sind grundlegende Innovationen im Kundenservice sinnvoll, auf die im Folgenden eingegangen werden soll. Da der Maßnahmenkatalog zur Verbesserung der Informations- und Transaktionsfunktionen für die Kunden sehr umfangreich werden kann, ist zunächst eine Einteilung in einzelne Teilbereiche empfehlenswert:

- Unternehmensspezifisches Informationssystem mit direkter Koppelung an interne Informationssysteme zur Sicherstellung der Datenaktualität
- Informationssysteme von Drittanbietern
- Optimierung der Transaktions- bzw. Interaktionssysteme im Kerngeschäft
- Optimierung der Supportsysteme, sowohl im Kerngeschäft, als auch im allgemeinen Kundenbereich
- Bereitstellung von Musterdepots zur Verbesserung der Kundenorientierung
- Kundenfeedbacksystem

Die Unternehmensführung legt großen Wert auf eine Verbesserung der Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern, um dem Kunden ein möglichst vielfältiges Produktangebot anbieten zu können und eine qualitativ hochwertige und schnelle Transaktionsabwicklung der Kunden-Order zu erreichen.

#### *5.2.3.2 Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben*

Die aktuellen dynamischen Marktbedingungen für Direktbanken und die Zunahme der Anforderungen durch Dritte bzw. den Gesetzgeber haben eine immense Erschwerung der Steuerung der Direktbanken herbeigeführt. Die Kennzahlen bzw. überhaupt erst deren sinnvolle Auswahl spielen bei der Entscheidungsfindung eine entscheidende Rolle, was aber nie als endgültig und abschließend betrachtet werden kann; hier kommen nicht zuletzt die bereits erwähnten sich än-

dernden Marktbedingungen und auch die sich ausweitenden betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse zum Tragen.<sup>879</sup>

Für die strategischen Ziele der internen Prozessperspektive lassen sich folgende Kennzahlen und deren Zielvorgaben auswählen (siehe Abb. 32):

Die signifikante Größe der Fehleranzahl ergibt sich aus der Summe der aufgetretenen Fehler bei internen und externen Prozessen und liefert so der Unternehmensführung einen Maßstab für die Prozessbeherrschung.

Um der Abwanderung von Kunden vorzubeugen, ist die Direktbank gut beraten, ergänzend ein kundenseitiges und internes Fehlermanagement zu betreiben, wobei man auf der Kundenseite auch vom Beschwerdemanagement sprechen kann. Damit einhergehend sollten die internen Fehler in Verbindung mit den vom Kunden gemeldeten Fehlern gebracht werden, da die Fehlerursache ihren Ursprung oft in ineffizienten internen Prozessen findet. Unter dem Strich wird die Minimierung der Fehleranzahl angestrebt, was letztendlich zu einer höheren Kundenbindung sowie höheren Marktanteilen führt.<sup>880</sup>

Aktuell ist denkbar, dass die Unternehmensführung eine Zielvorgabe von Null-Fehlern festlegt und dies bis 2012 erreichen möchte, während der Ist-Wert für 2006 bei 5 Fehlern auf 1.000.000 durchgeführte Transaktionen liegt.

Ein weiteres Qualitätsmerkmal, welches in die Zielsetzung der Erhöhung der Kundenbindung mit einfließt, ist die Kennzahl der Ausfallzeit, welche naturgemäß niedrig zu halten ist, da ein Ausfall der Computersysteme in einem hochdynamischen Geschäftsbereich wie dem Handel mit Wertpapieren dramatische Auswirkungen in Form von Verlusten bzw. Regressansprüchen von Dritten zur Folge haben könnte.<sup>881</sup>

---

<sup>879</sup> Vgl. Schölper (2004), S. 251.

<sup>880</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 145.

<sup>881</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 195.

Insbesondere bei zeitkritischen Geschäftsprozessen, wie dem Handel mit Optionscheinen, Zertifikaten oder Devisen, ist ein Ausfall für den Kunden äußerst ärgerlich und wird mit Sicherheit zur Erhöhung von Ärger und Kundenunzufriedenheit führen. Dem gemäß ist es für die Direktbank immens wichtig, eine 100 prozentige Erreichbarkeit ihrer Computersysteme zu erzielen und zu gewährleisten. Da sich die kompletten Geschäftsprozesse auf den Computersystemen abspielen bzw. davon abhängig sind und dort auch gespeichert werden, spielt die Datensicherung eine gleichfalls außerordentlich wichtige Rolle, nicht zuletzt wegen der Bedrohung durch hoffentlich nie auftretende Systemausfälle. Ebenso ist auf flexible Skalierung der Systeme zu achten, so dass Systemreserven individuell und kurzfristig erweiterbar sind, wenn auf höhere Auslastungen des Computersystems reagiert werden muss. Beispielhaft sei der Fall vom 27.02.2007 genannt, bei dem die Verfügbarkeit einiger Direktbanken und somit das Brokerage-Geschäft aufgrund einer Handelsvolumensteigerung um das Sechsfache nahe dem Nullpunkt war. Aufgrund dieses Hintergrunds strebt die Unternehmensführung ab dem nächsten Jahr exemplarisch einen Null-Systemausfall an.

Wenn es an die notwendige Entwicklung von neuen Produkten zur Verbesserung des Produktangebotes bzw. zur Abhebung gegenüber der Konkurrenz geht, ist ein Problempunkt, dass derzeit kein Patentschutz in einer Form existiert, wie er auch aus anderen Bereichen bekannt ist. Die kundenseitige Bewertung der Innovativität einer Direktbank bezieht sich nicht ausschließlich auf die Produkteigenschaften, sondern aufgrund der Marktvielfalt und der Möglichkeit, Konkurrenzprodukte zu übernehmen, auch auf die schiere Anzahl der auf den Markt gebrachten Produkte. Dies führt unter den Direktbanken zu einer direkten Produktüberhäufung der Kunden durch neue Produkte, was sich nicht immer förderlich auf die Kundenzufriedenheit auswirkt. So könnte die Unternehmensführung für die Kennzahl der Produktinnovationen eine Steigerungsrate von jährlich 5 Prozent festlegen.

Der zuvor besprochene Punkt des Maßnahmenkatalogs, der Punkt zur Verbesserung der Informations- und Transaktionsfunktionen (Kundenservice)<sup>882</sup> soll im

---

<sup>882</sup> Siehe Punkt 5.2.4.1

Folgenden als Kennzahl des Informationsmanagements bezeichnet werden. Kundenumfragen oder Untersuchungen entsprechender Marktforschungsinstitute sind ein geeignetes Instrument, um die Qualität als Messgröße des Informationsmanagements zu evaluieren. Anhand der zuvor festgelegten Unternehmensziele strebt die Unternehmensführung an, den derzeitigen Ist-Wert der Kennzahl Informationsmanagement von 2,3 auf 1,7 innerhalb der nächsten fünf Jahre zu verbessern.

Wie bereits oben erwähnt, spielt die Leistungsfähigkeit des Systems, die anhand einer entsprechenden Kennzahl kenntlich gemacht wird, eine entscheidende Rolle dafür, sowohl weitere Leistungsreserven bereitzustellen, als auch die Reaktionsgeschwindigkeit des Systems neben der bloßen Erreichbarkeit zu verbessern. Es ist unschwer vorstellbar, dass lediglich eine Minderheit von Kunden eine unpraktikabel lange Zeit auf die Antwort des Systems zu warten bereit ist, während besonders jene, bei denen sich die Kurse im Brokeragegeschäft sekundlich ändern können, kaum Zeitverzug akzeptieren.

Auch bei der Interaktion mit vorherrschenden Systemen der Kooperationspartner (Börsenplätze, Emittenten, Finanzdienstleister) ist eine schnelle Reaktionszeit vorteilhaft für den Vergleich mit den Wettbewerbern.<sup>883</sup> In diesem Fall strebt die Unternehmensleitung nicht zuletzt zur Verbesserung der Marktattraktivität für Kooperationspartner möglicherweise eine Erhöhung der Abwicklungsgeschwindigkeit von jährlich 10 Prozent an.

---

<sup>883</sup> Harengel (2000), S. 195.

<b>Interne Prozessperspektive</b>			
„In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die besten sein, um die Ziele unserer Teilhaber und Kunden erfüllen zu können“?	<b>strategische Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>	<b>Zielvorgabe</b>
<b>Strategisches Ziel</b>		<b>Kennzahlen</b>	
Qualitätsführerschaft erreichen: Prozessbeherrschung bei der Abwicklung von Kunden-Orders im Brokerage-Bereich sichern.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Fehler</li> <li>• Ausfallzeit</li> </ul>	
Innovation vorantreiben		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktinnovation</li> </ul>	
Ausbau der Informationssysteme für Kunden		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsmanagement</li> </ul>	
Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern (Börsen-Plätze, Emittenten, Finanzdienstleistungen) verbessern		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abwicklungsgeschwindigkeit</li> </ul>	

**Abb. 32: Strategische Ziele und Kennzahlen der internen Prozessperspektive**

### 5.2.3.3 Die Maßnahmen

Werden die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt, ist eine zeitnahe Realisation anzustreben, da jegliche Verzögerung negative Auswirkungen auf das Bankgeschäft haben kann. Sollten dennoch Änderungen nötig sein, die eine zeitliche Neuplanung zur Folge haben, bedarf dies eines Vorstandsbeschlusses.<sup>884</sup>

Für ein besseres Content-Management, unter Einbezug aktueller Wirtschafts-, Finanz- und Börsendaten, beschließt die Bankleitung eine bessere und intensive Zusammenarbeit mit Wirtschaftsagenturen und erhöht dafür die Ausgaben etwa jährlich um 5 Prozent.

<sup>884</sup> Vgl. Schölper (2004), S. 245.

Weiterhin erhöht die Unternehmensleitung die Ausgaben für die IT-Infrastruktur um jährlich 10 Prozent, um die Aktualität und Zuverlässigkeit der verwendeten Systeme sicherzustellen. In Ergänzung dazu wird der Ausbau der Kooperation mit weiteren Finanzdienstleistern zur Produkterweiterung beschlossen, auch soll auf Beschluss der Unternehmensleitung ein Expertenteam zum Einsatz kommen, um die individuellen Kundenwünsche zu erkunden (z. B. besondere Sparpläne oder Anlagemöglichkeiten für die Rente).

#### 5.2.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Zur Nutzbarmachung der Humanressourcen und Informationstechnologien für die Unternehmensstrategie ist es notwendig<sup>885</sup>, in der Lern- und Entwicklungsperspektive die nötigen Kernkompetenzen und Kernqualifikationen, Technologien und die Unternehmenskultur zu analysieren.<sup>886</sup>

Eine Schlüsselrolle kommt den internen Informations- und Kommunikationssystemen zu, da sie ein effektives Wissensmanagement und optimale organisatorische Abläufe in die internen Prozesse bringen und durch standardisierte Verfahren ein hohes Qualitätslevel sicherstellen können.<sup>887</sup> Zudem ist eine zielgerichtete und einfache Arbeitsplattform für die Mitarbeiter ein weiterer Anreiz, ihre Arbeitskraft optimal einzusetzen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive hilft bei der Umsetzung einer Organisationsstruktur, die sich dynamisch an die sich ändernden Anforderungen innerhalb des Unternehmens anpasst. Darauf abgestellte Ziele und Messgrößen ermöglichen es der Unternehmensleitung, diesen Anpassungsgrad entsprechend zu bewerten und ggf. Hilfestellung zu geben bzw. Investitionen zu tätigen, um künftigen Anforderungen gerecht werden bzw. Wachstumsziele erreichen zu können.<sup>888</sup>

---

<sup>885</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2000b), S. 175.

<sup>886</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001b), S. 67 f.

<sup>887</sup> Vgl. Bischof (2002), S. 107 f.

<sup>888</sup> Vgl. Kring (2005), S. 196.

Diese Perspektive schafft somit die Voraussetzungen, die zur Erreichung der ehrgeizigen Ziele in den anderen drei Perspektiven notwendig sind, d.h. die Ziele der Lern- und Entwicklungsperspektive sind gleichzeitig die Leistungstreiber für ausgezeichnete Ergebnisse in den anderen Perspektiven.<sup>889</sup>

Die Lern- und Entwicklungsperspektive ist die einzige innerhalb der Balanced Scorecard, welche auf die zukünftige Leistungsfähigkeit der Direktbank hin ausgerichtet ist;<sup>890</sup> diese Perspektive dient unter anderem der Abbildung strategisch notwendiger IT-Infrastruktur einer Direktbank. Sie betrachtet solche Sachverhalte, die auf lange Sicht hin als Basis des unternehmerischen Erfolges angesehen werden.<sup>891</sup>

#### 5.2.4.1 Die Bestimmung der strategischen Ziele

Zweifellos sind die Mitarbeiter eines Unternehmens als die Basis für die Umsetzung der unternehmerischen Zielvorgaben anzusehen. Von ihrer Innovativität und Motivation hängen schließlich wesentliche Erfolgsfaktoren ab und nicht zuletzt aufgrund der individuellen Erfahrungen der Mitarbeiter sind Kritik und Anregungen aus dieser Gruppe frühzeitig in die Entwicklung der Balanced Scorecard einzubinden.<sup>892</sup> Die Mitarbeiter in den Planungs- und Entscheidungsprozess einzubeziehen, mag es auch noch so trivial erscheinen, erhöht die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter und somit tendenziell die Gesamtleistung respektive die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.<sup>893</sup>

Zur Erreichung der gesetzten Ziele hat die Unternehmensleitung die Funktionsweise der Team- bzw. Gruppenarbeit zu verstehen und entsprechend anzuwenden. Um sich des Bildes der Herde zu bedienen, auch in sozialen Gruppen spielen einzelne Leistungsträger (Anführer) bei der zielgerichteten Umsetzung der strategi-

---

<sup>889</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121 ff.

<sup>890</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1992a), S. 75; Karlowitsch (1997), S. 1131.

<sup>891</sup> Vgl. Brunner (1993), S. 451; Horváth/Kaufmann (1998), S. 44.

<sup>892</sup> Vgl. Müller (2005), S. 85.

<sup>893</sup> Vgl. Porter (1992), S. 23.

schen Zielvorgaben eine entscheidende Rolle,<sup>894</sup> was auch eine Feed-Forward-Steuerung genannt wird, da diese bereits im Vorfeld wirken.<sup>895</sup> Welchen Einfluss die Mitarbeiterperspektive auf die Prozessperspektive nimmt, lässt sich aus den Wechselwirkungen in der Balanced Scorecard ablesen. Die Mitarbeiterqualifikation und –motivation als Leistungstreiber der Lern- und Entwicklungsperspektive üben einen direkten Einfluss auf die Prozessperspektive aus, welche ihrerseits große Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat und somit auch auf die Finanzperspektive. Diese Verzahnungen sind von der Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung stets im Gedächtnis zu behalten.<sup>896</sup>

Die Auswahl der strategischen Ziele und Messgrößen in der Lern- und Entwicklungsperspektive folgt der Leitfrage:<sup>897</sup>

**„Welche Ziele sind hinsichtlich unserer Potentiale zu setzen, um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein?“**

**Abb. 33: Die Leitfrage der Lern- und Entwicklungsperspektive**

Für die Lern- und Entwicklungsperspektive werden folgende strategische Ziele verfolgt:

- Zukunftsorientierte Sicherung der Mitarbeiterqualifikation
- Stärkung der Mitarbeitermotivation
- Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Verbesserung der internen Informations- und Kommunikationsstruktur

---

<sup>894</sup> Vgl. Bodmer/Völker (2000), S.480.

<sup>895</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 42; Kaufmann (1997), S. 424.

<sup>896</sup> Vgl. Müller (2005), S. 91.

<sup>897</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 27; Niven (2003), S. 151.

Die Leistungsfähigkeit einer Direktbank steht und fällt mit dem Qualitätsprofil der Direktbankmitarbeiter, in erster Linie bestimmt auch ihr versiertes Auftreten in der Beratung über ständig komplexer werdende Finanzdienstleistungen in kundenintensiven Bereichen über die Reputation der Bank und somit auch über die Kundenbindung.<sup>898</sup>

Es heißt, zur Förderung der Mitarbeitermotivation Bedingungen zu schaffen, in denen in einem gewissen Rahmen eine freie Entfaltung gestattet ist und der je eigene Aufgabenbereich selbst verantwortet werden kann. Das hat zur Folge, dass jeder seine eigene Individualität zu bewahren und sich besser auf die zu erledigende operative Arbeit einzustellen vermag. Zusätzlich sollten erfolgsorientierte Belohnungssysteme geschaffen werden, die eine entsprechende Vergütung bzw. attraktive Karrieremöglichkeiten vorsehen. Bei einem derart gestalteten Arbeitsumfeld sollten dann durch die von den Mitarbeitern erwirtschafteten Leistungsbeiträge die anspruchsvollen Ziele der Balanced Scorecard erfüllt werden können. Auf diese Weise leisten die Mitarbeiter als „Kapital“ des Unternehmens auch einen direkten Leistungsbeitrag zur Erreichung der Hauptzielvorgabe der Finanzperspektive und entsprechend zum Gesamterfolg des Unternehmens, womit sich diese Investition in das Erfolgspotential der Mitarbeiter künftig auf jeden Fall positiv auszahlen wird.<sup>899</sup>

Wie bereits erwähnt, bestehen die wichtigsten Treiber der Mitarbeiterzufriedenheit aus dem Arbeitsinhalt, der Entlohnung, dem Arbeitsklima, sowie der technischen Infrastruktur:<sup>900</sup>

**Arbeitsinhalt:**

Eine langfristig orientierte und wirksame Motivation und somit auch ein den Mitarbeiter zufriedensstellender Verbleib im Unternehmen ist nur dann möglich, wenn die Arbeitsaufgabe sich mit den Vorstellungen des Mitarbeiters über eine für ihn

---

<sup>898</sup> Vgl. Kring (2005), S. 197.

<sup>899</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 132

<sup>900</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 130; Kaplan/Norton (1997a), S. 124 f.

befriedigende Tätigkeit deckt; nur unter solchen Bedingungen ist eine maximale Arbeitsleistung zu erwarten.

**Entlohnung:**

„Guter Lohn für gute Arbeit“ postuliert explizit Gerechtigkeitsforderungen. Niemand geht motiviert zur Arbeit, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitsumfang und Entlohnung bzw. die eigene Entlohnungshöhe im Vergleich zu anderen gleich qualifizierten Mitarbeitern nicht angemessen ist.

**Arbeitsklima:**

Ein Arbeitsklima, in dem jeder sich wohl fühlt und entfalten kann, fördert neben einem interessanten Tätigkeitsfeld die Motivation der Mitarbeiter. Auch die relevante Literatur (frei nach Kaplan und Norton) spricht dem Arbeitsklima eine Schlüsselfunktion für die Motivation und Selbstinitiative der Mitarbeiter zu.<sup>901</sup>

**Technische Infrastruktur:**

Die Arbeitsplätze der Mitarbeiter müssen mit der notwendigen technischen Infrastruktur ausgestattet sein, damit sie ihre Aufgaben effizient erledigen können. Schulungen werden abgehalten, um einen effizienten Umgang mit der gebotenen Infrastruktur zu garantieren.

Ein noch so geschulter und hoch motivierter Mitarbeiter, sei er auch mit einer optimalen Arbeitsinfrastruktur ausgestattet, kann keine positiven Erfolgsbeiträge erwirtschaften, wenn ihm nicht auch entsprechende Inhalte zur Verfügung gestellt werden bzw. diese von ihm erarbeitet werden, mit denen er schnell und effizient Entscheidungen treffen und Kunden beraten kann. Erst das Zusammenspiel zwi-

---

<sup>901</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996a), S. 136.

schen dem Potential der Mitarbeiter und der Bereitstellung entsprechender Infrastruktur, die sachdienliche Informationen zur schnellen und kompetenten Entscheidungsfindung beherbergt, schaffen ein Gesamtsystem/Arbeitsumfeld, welches dazu befähigt, die Zielvorgaben der übergeordneten Perspektiven zu erreichen.<sup>902</sup>

Die Hauptaufgabe der IT-Infrastruktur besteht im Wesentlichen aus drei Punkten:

- Versorgung einzelner Abteilungen mit marktrelevanten Informationen
- Unterstützung bei der Evaluierung der Daten
- Gewährleistung der sicheren und effizienten Abwicklung der Transaktionen im Brokerage-Bereich

Die effiziente Informationsverarbeitung beinhaltet, dass interne und externe Informationsquellen aufgenommen werden und entsprechend sortiert und gefiltert an die für diese Daten relevanten Abteilungen weitergeleitet werden.<sup>903</sup> Ebenso spielt die Bedienbarkeit der Systeme eine wichtige Rolle, da auf diese Weise unnötig lange und kostenintensive Einarbeitungszeiten vermieden werden und die Mitarbeiter reibungsfreier mit den Systemen der Direktbank arbeiten können. Eine stetige Verbesserung und Anpassung an sich ändernde Anforderungen sollte hier vorausgesetzt werden.<sup>904</sup>

#### *5.2.4.2 Die Festlegung der Kennzahlen und Zielvorgaben*

Die Balanced Scorecard ist nicht als starres Konstrukt zu betrachten, sondern es heißt, sie stets den sich ändernden Marktbedingungen anzupassen. Erst recht gilt, dass sie als ein System, welches als Schnittstelle zwischen der theoretischen Planung und der praktischen Umsetzung im Sinne der Überprüfung der zu erreichen-

---

<sup>902</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001c), S. 93.

<sup>903</sup> Vgl. Willgosch (1999), S. 303.

<sup>904</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 184.

den Zielvorgaben durch die entsprechenden Kennzahlen fungiert, stets an die strategischen Vorgaben angepasst werden muss.<sup>905</sup>

Es dürfte in vielen Direktbanken üblich sein, dass die Unternehmenssteuerung nicht nur über Kennzahlen erfolgt, sondern auch über die Strategie mit ihren abgeleiteten Einzelzielen sowie den zur Zielerreichung erforderlichen operativen Maßnahmen. Ein empfehlenswertes, aber noch nicht so weit verbreitetes System des Controllings operiert zu diesem Ziel im Rahmen eines permanenten Soll-Ist-Vergleiches und einer Abweichungsanalyse.<sup>906</sup>

Für die strategischen Ziele der internen Prozessperspektive sind folgende Kennzahlen und deren Zielvorgaben auszuwählen (siehe Abb. 34):

Nicht nur die individuelle Schulung der Mitarbeiter ist eine wichtige Maßnahme der Personalentwicklung, auch die Zusammenstellung in Bezug auf die sozialen Fähigkeiten eines jeden ist für die Teamfähigkeit und die Effizienz von Bedeutung und muss nicht zuletzt bei der Personalakquirierung beachtet werden. Eine Schulung in diesem Bereich erscheint nur mit unverhältnismäßigem Mehraufwand im Vergleich zur fachlichen Fortbildung möglich.<sup>907</sup>

In dem dynamischen Umfeld der Direktbanken ist davon auszugehen, dass sich die Anforderungen an die Mitarbeiter laufend verändern und erweitern, wodurch zur Erreichung der langfristigen finanzwirtschaftlichen Ziele und der Kundenziele unerlässlich wird, dass sich die Mitarbeiter ständig weiterbilden. Die geeignete Kennzahl hierfür ist die Anzahl der Fortbildungstage pro Mitarbeiter, als Zielwert wird eine jährliche Erhöhung der Fortbildungstage pro Mitarbeiter um 5 Prozent angenommen.

Der Vorteil des zuvor angesprochenen Beschwerdemanagementsystems liegt in der Verwertbarkeit als Kennzahl bezüglich der Anzahl der Verbesserungsvor-

---

<sup>905</sup> Vgl. Slater/Olson/Reddy (1997), S. 39.

<sup>906</sup> Vgl. Schölper (2004), S. 245.

<sup>907</sup> Vgl. Harengel (2000), S. 156.

schläge, wenn die Mitarbeitermotivation zu beurteilen ist. Dies ist damit begründbar, dass nur motivierte Mitarbeiter, die sich in die Probleme ihrer Aufgaben hineinversetzen können, Verbesserungsvorschläge für ihr persönliches Arbeitsumfeld oder für die gesamte Direktbank erstellen und artikulieren können. Wichtig ist hierbei, dass der Prozess nicht mit einer bloßen Abgabe von Vorschlägen endet, sondern die Mitarbeiter auch mit in die Umsetzung der Vorschläge einbezogen werden bzw. wenigstens eine Erklärung erhalten, wenn diese Partizipation aus plausiblen Gründen unmöglich ist; so erhält jeder einzelne das Gefühl, wichtig zu sein, respektiert und ernst genommen zu werden. Die Unternehmensleitung sieht es z.B. als wünschenswert an, die Anzahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter um jährlich 5 Prozent zu steigern.

Zufriedene Mitarbeiter sind eine Voraussetzung für eine hohe Loyalität, hohe Motivation, geringe Fluktuationsrate, eine geringe Anzahl an Arbeitsfehlern, für die Qualität und den Kundenservice und eine mögliche Produktivitätssteigerung. Die Mitarbeiterzufriedenheit kann am sinnvollsten durch periodische Umfragen ermittelt werden, deren Zeitpunkt aber so gewählt werden muss, dass die Aussagen möglichst objektiv sind; in einer solchen Umfrage werden eine Reihe von Fragen bezüglich Arbeitsplatz, Arbeitsinhalt, Arbeitsklima und technischer Infrastruktur gestellt, die von den einzelnen Mitarbeitern unter Wahrung ihrer Anonymität beantwortet werden. Für jede Frage steht eine Skala mit Schulnoten von 1 – 5 als Antwortmöglichkeit zur Verfügung, aus denen man nach einer entsprechenden Auswertung der Fragebögen den Mitarbeiterzufriedenheitsindex als Kennzahl konstruiert. Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex soll nach den Vorstellungen der Unternehmensführung unter Umständen jedes Jahr um 0,1 von derzeit 2,5 auf 2,0 bis 2012 verbessert werden.

Tätigt ein Unternehmen Investitionen in die Qualifikation der Mitarbeiter, so sollte auch die Attraktivität des Unternehmens für die Mitarbeiter nicht außer Acht gelassen werden. Das so aufgebaute „Kapital/Potential“ sollte im Unternehmen gebunden bleiben und nicht als Verlust in Form einer auch als Humankapital be-

zeichneten Know-how-Abwanderung<sup>908</sup> der Konkurrenz überlassen werden. Als Kennzahl für die Bindungsrate der Mitarbeiter am Unternehmen wird die Fluktuationsrate herangezogen. Ist diese hoch, ist das Unternehmen durch Mitarbeiterakquirierung zu hohen Investitionen bei der Neubesetzung offener Stellen gezwungen, und dies führt ceteris paribus zu einer Senkung der gesamtbetrieblichen Leistung.<sup>909</sup> So mag durchaus angestrebt werden, die Fluktuationsrate jährlich um 5 Prozent zu senken.

Zu einer ausgewogenen Unternehmenskultur sollte auch eine geradlinige und transparente Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gehören, die zudem ein gutes und entspanntes Betriebsklima fördert, da unnötige Informationsdefizite den Mitarbeitern erspart bleiben und ein jeder sich klar und deutlich informiert fühlt. Zwar stellt diese Form der Kommunikation unter anderem die Basis für eine möglichst effiziente Abwicklung der Geschäftsprozesse dar, dennoch sollte jeder Mitarbeiter nur zielgerichtete und für ihn nützliche Informationen erhalten, wofür das Management entsprechende Regeln aufzustellen hat und diese durch ein geeignetes internes Informationsmanagementsystem in die Praxis umzusetzen hat.<sup>910</sup>

Eine weitere Kennzahl bei der Beurteilung der Mitarbeiterzufriedenheit ist die Anwendungsfreundlichkeit des Informationssystems, eine Kennzahl, die es gleichfalls kontinuierlich zu verbessern gilt. Aktuell liegt diese bei einem durch eine Umfrage (die einzelnen Fragen werden mit den Schulnoten von 1-5 bewertet) ermittelten Wert von 2,7. Eine mögliche Zielversion wäre eine Verbesserung dieses Wertes von jährlich 0,2 auf einen Wert von 1,7 bis 2012.

---

<sup>908</sup> Zur ausführlichen Beschreibung zum Humankapital, vgl. Hentze/Kammel (2001), S. 30 f.

<sup>909</sup> Vgl. Weisner (2003), S. 99.

<sup>910</sup> Vgl. Kring (2005), S. 197.

<b>Lern- und Entwicklungsperspektive</b>			
„Wie fördern wir unser Veränderungs- und Wachstumspotential, um unsere Vision zu verwirklichen“?	<b>strategische Ziele</b>	<b>Kennzahlen</b>	<b>Zielvorgabe</b>
<b>Strategisches Ziel</b>	<b>Kennzahlen</b>		
Zukunftsorientierte Sicherung der Mitarbeiterqualifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Fortbildungstage pro Mitarbeiter</li> </ul>		
Stärkung der Mitarbeitermotivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anzahl der Verbesserungsvorschläge</li> </ul>		
Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterzufriedenheitsindex</li> <li>• Fluktuationsrate</li> </ul>		
Verbesserung der internen Informations- und Kommunikationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internes Informationsmanagementsystem</li> </ul>		

**Abb. 34: Die strategischen Ziele und Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive**

#### 5.2.4.3 Die Maßnahmen

Zur Erhöhung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen ist es aus psychologischen Gesichtspunkten oftmals sinnvoll, als Unternehmensleitung ein Leitbild bzw. einen Leitspruch auszusprechen, der möglichst einen Großteil der Unternehmensphilosophie widerspiegelt und einen groben Kompass abgibt, an dem sich die Mitarbeiter orientieren können. Dadurch wird eine Art Zusammengehörigkeitgefühl (Abbau von Sozialbarrieren) entwickelt, was die Fluktuationsrate zu senken vermag.<sup>911</sup>

Aufgrund der Tatsache, dass Direktbanken meist klassische Datenverarbeiter auf elektronischem Wege sind, kann eine klare Abhängigkeit des Unternehmens von bzw. eine Verbundenheit mit der IT-Infrastruktur festgestellt werden. Investitio-

<sup>911</sup> Vgl. Bruhn/Boenigk (2000), S. 109.

nen in diesem Bereich wirken sich zumeist auch unmittelbar auf die Effizienz bzw. auf die Stellung des Unternehmens im Vergleich zu anderen Direktbanken im Markt aus. Nicht zuletzt wird auch der finanzielle Erfolg indirekt vom technischen Stand der IT-Infrastruktur und deren Integration in Geschäftsprozesse der Direktbank beeinflusst. Dieser hohe Stellenwert der Informationen erhöht ihren Status zu einer Gleichsetzung mit traditionellen Produktionsfaktoren, wie der Arbeit, dem Kapital, sowie dem Grund und Boden.<sup>912</sup> So ist empirisch wie sachlogisch plausibel, dass die Informationstechnologie neben dem Mitarbeiterstamm den wichtigsten Erfolgsfaktor der Direktbank darstellt, was stetige Investitionen in diesen Bereich deshalb genauso notwendig wie diejenigen in die Mitarbeiterschulungen erscheinen lässt. Wie sehr die Unternehmensführung einer Direktbank an einer Effizienzsteigerung und Gesamtverbesserung des Unternehmens interessiert ist, kann man daher auch an der Höhe der Investitionen in die IT-Infrastruktur ablesen. Zwar kann man dieses Interesse nicht unbedingt mit realen Werten beziffern, es gibt jedoch zumindest einen Anhaltswert für das Engagement der Direktbank.

Für die Aufrechterhaltung einer effizienten Informationstechnologie ließen sich etwa die Investitionen in die Informations- und Kommunikationssysteme um jährlich 10 Prozent erhöhen. Ebenso werden in diesem Kontext die Investitionen für die Mitarbeiterfortbildungen z.B. um jährlich 10 Prozent erhöht.

---

<sup>912</sup> Vgl. Priewasser (1996), S. 93.

	Kennzahlen	Ist-Wert (2006)	Zielvorgabe	Zeithorizont
Finanzperspektive	ROE	10%	20%	2012
	RORAC	20%	30%	2012
	Umsatzwachstum	5%	10%	Jährlich bis 2012
	Kostensenkung	0%	-5%	Jährlich bis 2012
Kundenperspektive	Preis-/Leistungsverhältnis	2,5 (Schulnote)	1,5 (Schulnote)	2012
	Marktanteil	7%	10%	Jährlich bis 2012
	Neukundenakquisition	7%	10%	Jährlich bis 2012
	Kundenzufriedenheitsindex	2,7%	1,7%	2012
	Kundenfluktuation	-5%	-10%	Jährlich bis 2012
	Deckungsbeitrag	0%	5%	Jährlich bis 2012
	Imageindex	2,5 (Schulnote)	1,7 (Schulnote)	2012
	Bekanntheitsgrad	75%	95%	2012
Interne Prozessperspektive	Anzahl der Fehler	0,000005	Null Fehler	2012
	Ausfallzeit	2 Stunden	Null-Systemausfall	Jährlich (2008)
	Produktionsinnovation	3%	5%	Jährlich bis 2012
	Informationsmanagement	2,3 (Schulnote)	1,7 (Schulnote)	2012
	Abwicklungsgeschwindigkeit	5% schneller	10% schneller	Jährlich bis 2012
Lern- und Entwicklungsperspektive	Fortbildungstage	2%	5%	Jährlich bis 2012
	Verbesserungsvorschläge	0%	5%	Jährlich bis 2012
	Mitarbeiterzufriedenheitsindex	2,5 (Schulnote)	2,0 (Schulnote)	2012
	Mitarbeiterfluktuation	0%	-5%	Jährlich bis 2012
	Internes Informationssystem	2,7 (Schulnote)	1,7 (Schulnote)	2012

Tabelle 5: Die Übersicht über die Kennzahlen mit der Zielvorgabe

### 5.3 Die Strategy Map

Die hoch aggregierte und abstrakte Unternehmensstrategie mittels finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen über verschiedene Hierarchiestufen hinweg in strategieabbildende Kausalzusammenhänge aufzulösen, um dadurch relevante Funktionalbeziehungen des Geschäftsmodells aufzuzeigen, ist die Aufgabe der Balanced Scorecard.<sup>913</sup> Die Kennzahlen sollen aus einer Verknüpfung von strategischen Wettbewerbstreibern hervorgehen und in der Ursache-Wirkungs-Beziehung auch tatsächlich miteinander verbunden sein.<sup>914</sup>

In die Abbildung einer Ursache-Wirkungs-Beziehung ist nicht die Gesamtheit aller denkbaren, sondern nur der wesentlichen Verbindungen mit direktem Einfluss aufzunehmen. Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollten zweierlei Funktion genügen: zum einen sollen sie Hilfe leisten, wenn die Strategie tatsächlich umgesetzt wird, andererseits aber auch zur strategischen Kontrolle befähigen.<sup>915</sup>

Für jede Messgröße, die in der Balanced Scorecard verwendet wird, ist relevant, dass sie nicht nur ein Element der Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen sein muss, sondern darüber hinaus auch über die Bedeutung der Geschäftsstrategie informiert.<sup>916</sup> Man spricht von einer zweidimensionalen Ursache-Wirkungs-Beziehung, wenn die Balanced Scorecard auf untergeordnete Einheiten heruntergebrochen wird.

Die horizontale Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht zwischen den strategischen Zielen der Ausgangs- Balanced Scorecard. Die vertikale Ursache-Wirkungs-Beziehung besteht zwischen dem jeweiligen Ziel der Ausgangs-Balanced Scorecard und den daraus abgeleiteten strategischen Zielen der untergeordneten Balanced Scorecards.<sup>917</sup> Ursache-Wirkungs-Beziehungen können als bildliche Darstel-

---

<sup>913</sup> Vgl. Pfaff/Kunz/Pfeiffer (2000a), S. 44.

<sup>914</sup> Vgl. Michel (1999), S. 374 f.

<sup>915</sup> Vgl. Jossé (2005), S. 59 ff.

<sup>916</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 30 u. S. 144; Müller (2005), S. 127.

<sup>917</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001) S. 246 f.

lung, als sog. „Strategy Map“, die Matrix-Darstellung der Balanced Scorecard ergänzen.<sup>918</sup>

Die fundamentalen vier Perspektiven, die das Skelett, die Struktur und die Substanz der Betrachtung gleichermaßen in sich vereinigen, sind durch ein vertikales und horizontales System von Interdependenzen, Wirkungsmechanismen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen miteinander verflochten. Dabei ist es zunächst erforderlich, sich zu vergegenwärtigen, dass die jeweiligen Perspektiven im Rahmen des unternehmerischen Prozesses nicht gleichwertig sind, sondern von verschiedener prozesslogischer Ordnung in einem gemäß der vier Perspektiven vierfältig gestuften vertikal-hierarchischen System, das sich dem gemäß von oben („top-down“) oder auch von unten („bottom-up“) deuten und beschreiben lässt.

Generell reflektiert die Finanzperspektive mit ihren Kennzahlen für ihre strategischen Ziele den letztlichen Unternehmenserfolg, der aber wiederum aus einem komplexen Interaktionsgeflecht am Markt mit den Kunden resultiert, wie es die Kundenperspektive in den Fokus nimmt und in ihren strategischen Zielen und Kennzahlen festhält. Weiterhin ist evident, dass am Markt mit den Kunden erfolgreiche Transaktionen effektive und wohl gestaltete, gut miteinander verzahnte interne Prozesse im Unternehmen zur unabdingbaren Voraussetzung haben, welche in der internen Prozessperspektive dezidiert aufgeschlüsselt werden. Schließlich ist der tragende Grund erreicht, wenn die Mitarbeiter ins Auge gefasst werden, deren Kompetenz, Qualität und Zufriedenheit in der Lern- und Entwicklungsperspektive in den strategischen Zielen und Kennzahlen thematisiert ist.

Im Folgenden soll kompakt und ohne Anspruch auf Vollständigkeit der Kausalnexus nachgezeichnet werden, der die Perspektiven, angefangen von dem einzelnen Mitarbeiter bis hin zum finalen Unternehmensergebnis und –erfolg miteinander verzahnt (siehe Abb. 35). Die analytische Durchdringung dieser Komplexität stützt sich dabei auf ein System kausaler Hypothesen, die im wesentlichen empirisch gestützt und statistisch gesichert sind, aber auch eine hohe sachlogische Plausibilität aufweisen.

---

<sup>918</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001) S. 41 u. S. 44; Kaplan/Norton (2001a) S. 11 und 63 f; Weber/Radtke/Schäffer (2001), S. 27.

Der zentrale Faktor in der Lern- und Entwicklungsperspektive ist die Mitarbeiterzufriedenheit, auf die die Partizipation an internen Informationen und die Gelegenheit zur Fortbildung einen positiven Einfluss ausübt. Eine gestiegene Zufriedenheit lässt sich wiederum an Kenngrößen wie der Fluktuationsrate und der Zahl der Verbesserungsvorschläge ablesen. Effektive Verbesserungsvorschläge zeichnen weiterhin für reduzierte Fehlerzahlen und Ausfallzeiten sowie ein effizientes Informationsmanagement verantwortlich, was ihre Bedeutung für die internen Prozesse unterstreicht. Letztere beinhalten noch wesentlich die Abwicklungsgeschwindigkeit auf der Basis des internen Informationssystems und natürlich die Produktinnovation. Die internen Prozesse erfüllen selbstredend keinen Selbstzweck, sondern sind im Sinne der Kundenperspektive eingehender zu beleuchten: die internen Prozesse sind bedeutend auf die Kundenzufriedenheit ausgerichtet, die von innovativen Produkten, einer hohen Abwicklungsgeschwindigkeit und geringen Ausfallzeit bzw. Fehlerquote gespeist wird. Das strategische Oberziel eines hohen Marktanteils, mittels dessen der Deckungsbeitrag zu optimieren ist, zielt auf die Voraussetzung ab, den bisherigen Kunden Zufriedenheit zu schenken und dadurch im Verbund mit einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis für eine geringe Kundenfluktuation zu sorgen, aber auch darauf, neue Kunden zu akquirieren, wozu ein verbessertes Image durch die Produktinnovation, ein erhöhter Bekanntheitsgrad durch ein adäquates Informationsmanagement und nicht zuletzt die Zufriedenheit der Altkunden beiträgt. Der erwähnte Deckungsbeitrag vermag das Umsatzwachstum anzukurbeln, das gemeinsam mit den pro Transaktion zu senkenden Kosten (wobei hier der Zusammenhang mit der Abwicklungsgeschwindigkeit offenbar ist) die zentrale Determinante des Endziels, des ROE bzw. des RORAC bildet.

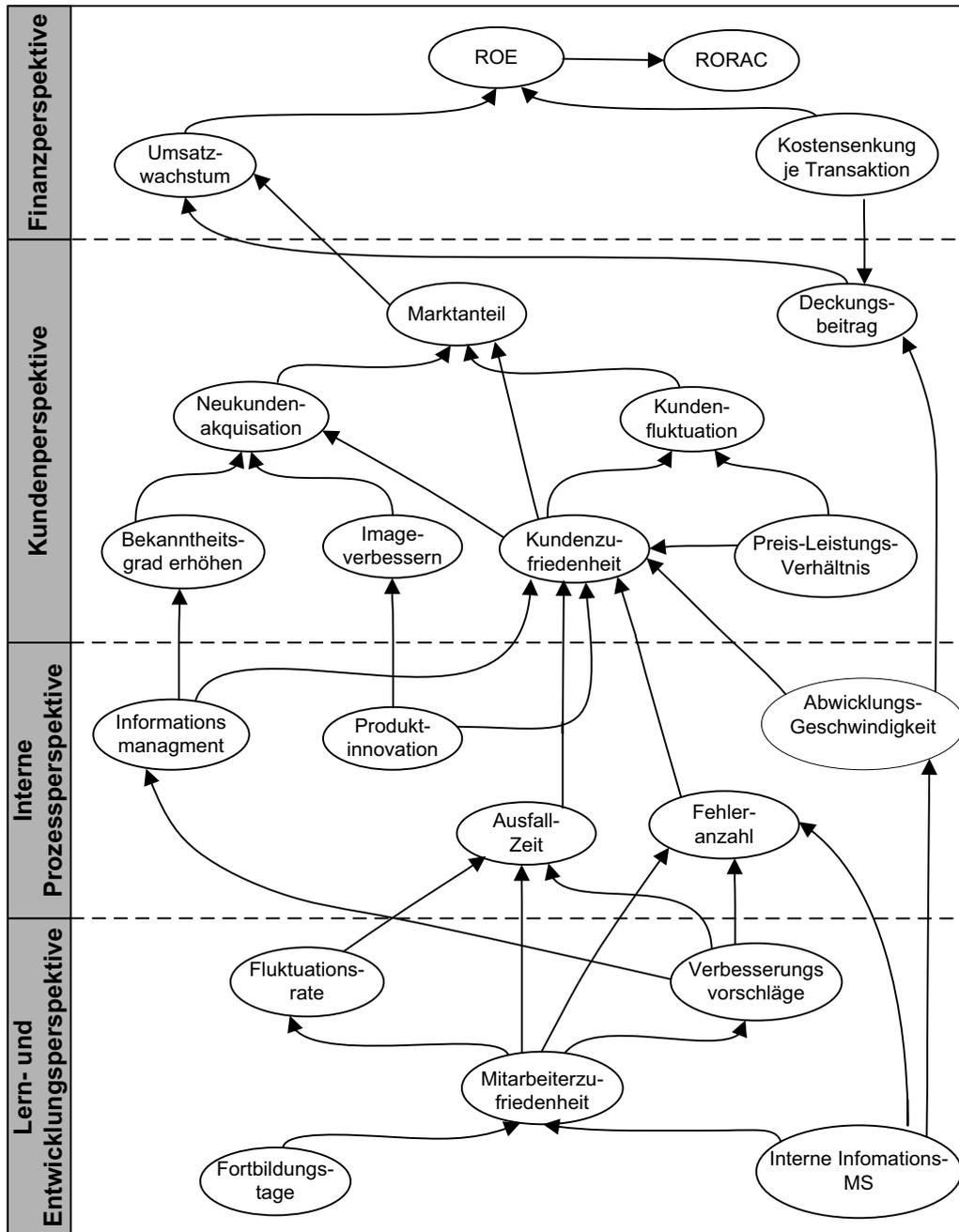


Abb. 35: Die Ursache-Wirkungs-Beziehungen für die Direktbank

## 5.4 Das Herunterbrechen der unternehmensweiten Balanced Scorecard

Das Balanced Scorecard-Konzept ist ein Top-down-Ansatz, was es zu einem wichtigen instrumentellen Schritt dafür macht, die Visionen und Strategien erst auf Unternehmens- oder Geschäftsbereichsebene zu formulieren und dann weiter zu kommunizieren. Sind die strategischen Ziele formuliert und in die Balanced Scorecard aufgenommen, vermag sie ihre Möglichkeiten bei der Übersetzung dieser Ziele in konkrete Maßnahmen und Aktivitäten auszuspielen.

Von Kaplan/Norton stammt der Begriff der „strategiefokussierten Organisation“,<sup>919</sup> also einer Organisation, in der man mit Hilfe der Balanced Scorecard alle Ressourcen auf die strategischen Ziele hin orientiert, intakte und laufende Kommunikationsprozesse für eine beständige Fortentwicklung der Strategie sorgen und diese dergestalt alle Bereiche der Organisation durchdringt.

Die in diesem Kontext relevante Literatur über die Umsetzung der Balanced Scorecard postuliert, in einem Prozess des Abstiegs der Hierarchieebenen die Balanced Scorecard Schritt für Schritt abwärts, angefangen von der Ebene der Unternehmensleitung über die einzelnen strategischen Geschäftsfelder bis hin auf die Teamebene zu geleiten.<sup>920</sup> Auch im Falle einer Direktbank ist es durchführbar, die für die Gesamtbank oder für einzelne strategische Geschäftsfelder entwickelte Balanced Scorecard bis auf einzelne Teams herunter zu brechen.<sup>921</sup> Hierdurch werden solche Teams in die Lage versetzt, durch konkrete Maßnahmen zurechenbar zur Strategieumsetzung beizutragen, woraus resultiert, dass sich der Erfolg der Strategieumsetzung kontrollieren und steuern lässt.<sup>922</sup>

Im Idealfall der Spezifizierung werden auf Grundlage einer Unternehmens-Scorecard spezifische Bereichs-Scorecards entwickelt, was zumindest das sukzes-

---

<sup>919</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2001a), S. 8 ff.

<sup>920</sup> Vgl. Guldin (1997), S. 295 f.; Frink/Grundler (1998), S. 231 ff.

<sup>921</sup> Vgl. Wiedemann (2001), S. 496.

<sup>922</sup> Vgl. Kaufmann (1997), S. 427; Wiedemann (2001), S. 496.

sive Herunterbrechen der Ziele auf Abteilungs- und Teamebene erfordert und ggf. sogar die Erstellung eigener Balanced Scorecards für diese Ebenen (siehe Abb. 36).<sup>923</sup> Dadurch erhalten die untergeordneten Unternehmenseinheiten eine genaue Vorstellung davon, wie sie durch ihr Verhalten die Erreichung übergeordneter strategischer Ziele mitgestalten können. Das breite Commitment seitens der Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele auf allen Ebenen des Unternehmens hängt u.a. davon ab, dass die Unternehmenseinheiten, die jeweils direkt betroffen sind, auch beteiligt werden, wenn es darum geht, die Zielfindung zu betreiben und Vorgaben für die generierten Kennzahlen zu fixieren.<sup>924</sup>

Diese Motivation lässt sich durch eine Klasse extrinsischer Anreize ergänzen: es ist dabei an die Schaffung eines wohl durchdachten, monetären wie nichtmonetären Anreiz- und Gratifikationssystems zu denken, das etwa in Form eines Prämiensystems die Erreichung von Balanced Scorecard-Zielgrößen belohnt und folglich zu strategiekonformem Verhalten motiviert.<sup>925</sup> Dem gemäß wären mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen abzuschließen, die wiederum an Entgelte gekoppelt sind und sich an der Erreichung der Zielwerte orientieren. Die Unternehmensstrategie wird auf diese Weise nicht nur bis zu den Beschäftigten kommuniziert, sondern dem Einzelnen werden dadurch auch Art, Ausmaß und Gewicht seines möglichen Beitrags zur Erreichung der Unternehmensziele explizit vor Augen geführt, was der Strategie einen Zugewinn an Transparenz verschafft und sie aus der Sphäre der Abstraktion herauszuführen hilft.

Da die spezifische Natur einzelner Abteilungen evidentermaßen differiert und diese einen je eigenen Beitrag im Rahmen des Unternehmens zu erbringen haben, ist das Herunterbrechen der Balanced Scorecard auf einzelne Abteilungen ein sinnvolles, nachgerade unerlässliches Unterfangen. Dabei ist z.B. besonders an die EDV-Abteilung zu denken, die als eine Art Nervensystem des Unternehmens mit

---

<sup>923</sup> Vgl. Kaplan; Norton (1997a), S. 134-136 u. 204-209.

<sup>924</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 271 f.

<sup>925</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 209-214. Für eine kritische Diskussion der Verbindung von BSC und Entlohnungssystem vgl. Pfaff/Kunz/Pfeiffer (2000a), S. 36-55; Pfaff/Kunz/Pfeiffer (2000b), S. 129-132.

der Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Weitervermittlung von Information betraut ist und deren essentieller Beitrag zur Zielerreichung spezifisch expliziert werden sollte.

Auch die Call-Center-Abteilung nimmt eine Sonderstellung ein, was sich in einer detaillierten Behandlung spiegeln sollte.

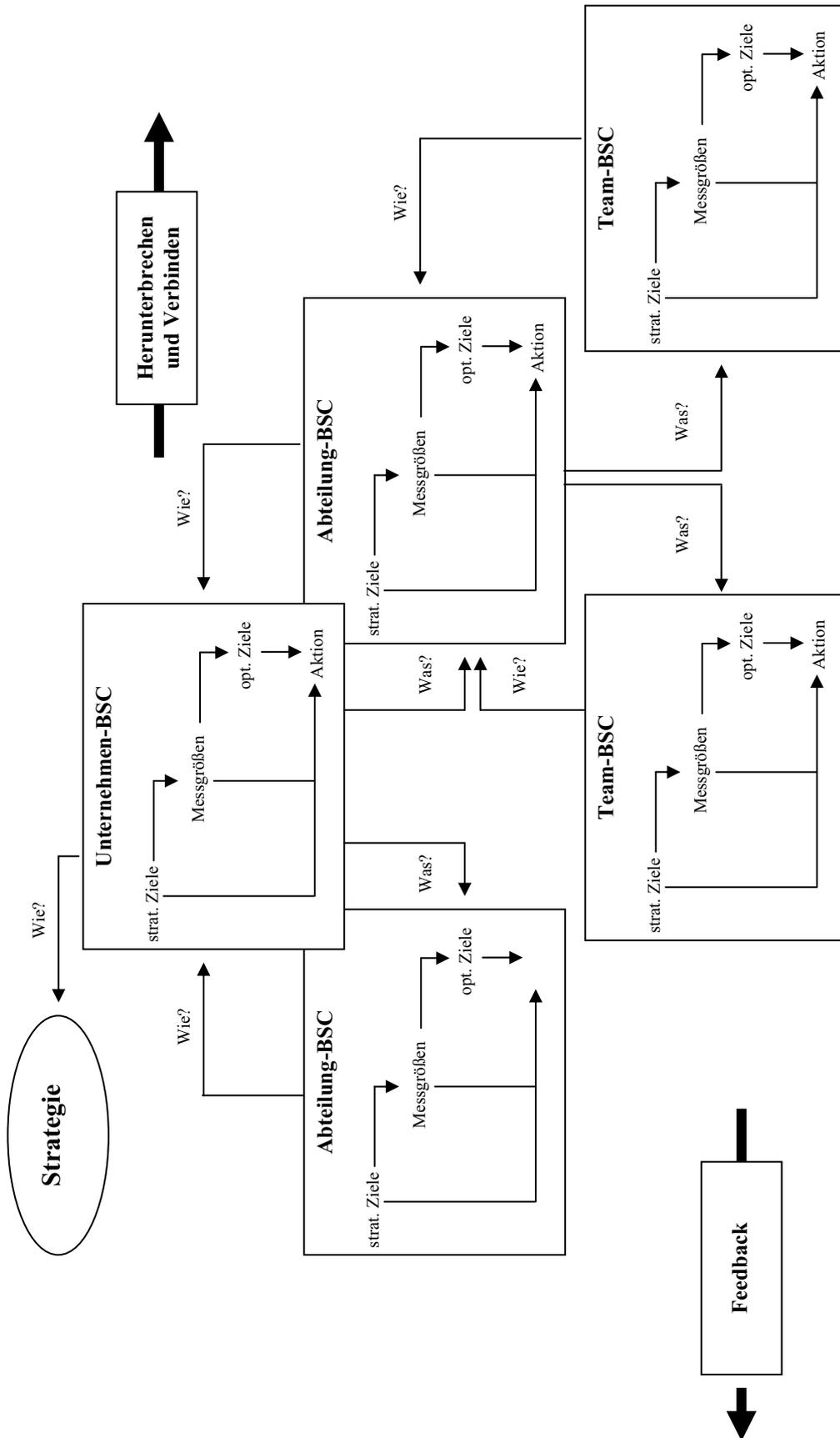


Abb. 36: Die Top-Down-Ableitung der BSC für untergeordnete Organisationseinheiten<sup>926</sup>

<sup>926</sup> Vgl. Horstmann (1999), S. 195; Müller (2005), S. 147.

## 5.5 Der strategische Handlungsrahmen der Balanced Scorecard

Die gängige betriebswirtschaftliche Literatur betrachtet die Balanced Scorecard in Anlehnung an Kaplan und Norton weniger als Instrumentarium für die Strategieformulierung denn zur Strategieumsetzung,<sup>927</sup> mit anderen Worten, die Existenz einer expliziten Unternehmensstrategie geht der Anwendung der Balanced Scorecard voraus. Liegt die erwähnte explizite Strategie vor, lässt sich mittels der Balanced Scorecard das Ziel anvisieren, eine stärkere Verbindung zwischen der langfristigen Unternehmensstrategie und deren operativen Umsetzung zu schaffen. Das geschieht dergestalt, dass ausgehend von der Unternehmensstrategie für verschiedene Zielperspektiven strategische Ziele abgeleitet werden und ferner durch geeignete Kennzahlen operationalisiert werden. Die operative Ebene wird involviert, indem die strategischen Ziele in Form kurz- und mittelfristiger Zielwerte konkretisiert werden. Dabei ist als Kriterium zu beachten, dass nur diejenigen Ziele in die Balanced Scorecard aufgenommen werden sollen, deren Beitrag zur Erreichung der angestrebten strategischen Wettbewerbsposition auf der einen Seite erkennbar und unstrittig ist und die auf der anderen Seite eine Verbesserung der Zielwerte ermöglichen können.<sup>928</sup> Hier ist jedoch hinzuzufügen, dass der Prozess der Einführung der Balanced Scorecard immerhin synergetisch im Bereich der Strategieentwicklung wirkt.<sup>929</sup> Nach Horváth<sup>930</sup> hat auch die empirische Untersuchung der „Balanced Scorecard Collaborative“<sup>931</sup> unterstrichen, dass insgesamt allen an der Studie beteiligten Unternehmen der erhebliche Nutzen der Balanced Scorecard bei der Strategieumsetzung bescheinigt wird. Die Anwendung der Balanced Scorecard hilft nämlich dabei, die Vollständigkeit, Konsistenz und Aktualität einer bestehenden Strategie zu prüfen, was erklärt, dass die Balanced Scorecard immer wieder in der Praxis zur Überprüfung und Revision der bestehenden Strategie eingesetzt wird. Das verläuft in verschiedenen Phasen, während denen

---

<sup>927</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 19.

<sup>928</sup> Vgl. Körnert (2003a), S. 25-28; Wißmann (2001), S. 115 f.; Harengel (2000), S.70-78.

<sup>929</sup> Vgl. Deegen (2001), S. 43.

<sup>930</sup> Vgl. Horváth (1999b), S. 314.

<sup>931</sup> Ein von Kaplan und Norton gegründetes Forschungsinstitut zur Auswertung der Erfahrungen mit der BSC.

die ursprüngliche Vision von der Unternehmensleitung durch die Formulierung einer Unternehmensstrategie,<sup>932</sup> die spezifische unternehmensbezogene Ziele und Kennzahlen enthält, übersetzt bzw. konkretisiert wird. Rund 50 Prozent der Unternehmen, die an der Studie teilnahmen, hatte die Balanced Scorecard dazu verwandt, die eingeschlagene Strategie zu revidieren; in diesen Unternehmen war mittels der Balanced Scorecard die Übersetzung der Strategie in operationalisierte Messgrößen erfolgt, was nach Kaplan und Norton<sup>933</sup> nicht selten eine erneuten Klärung und Anpassung bzw. Revidierung<sup>934</sup> der ursprünglichen Strategie selbst erzwang.

Die Balanced Scorecard als strategisches Managementsystem unterstützt also die Direktbank dabei, Strategien systematisch zu konkretisieren sowie diese wirkungsvoll in Aktionen zu überführen und damit in die Organisation einzuführen. Bei der Balanced Scorecard handelt es sich um eine spezielle Art der Konkretisierung, Darstellung und der schließlichen Verfolgung von Strategien, und sie leistet einen eminenten Dienst dabei, die Umsetzungswahrscheinlichkeit beabsichtigter Strategien zu erhöhen.

Im Lichte dieser Ausführungen lässt sich also bekräftigen, dass die Balanced Scorecard durch die Präzisierung und Überprüfung von Strategien durchaus einen Beitrag zur Strategieentwicklung erbringt, wenn auch die primäre Motivation bei ihrer Konzeption nicht die Formulierung von Strategien war.

Nach Horváth und Gaiser erfasst die Balanced Scorecard jedoch in Bezug auf die Strategieentwicklung die folgenden Aspekte nicht eindeutig:<sup>935</sup>

- „ Die strategische Analyse von Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen der Lebenszyklusphasen und der kritischen Erfolgsfaktoren,

---

<sup>932</sup> Strategien verkörpern „umfassende Maßnahmenbündel, die rational geplant werden und deren Formulierung vor der Maßnahmenrealisierung erfolgt“, vgl. Macharzina (2003), S. 238.

<sup>933</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997b), S. 340.

<sup>934</sup> Vgl. Müller (2005), S. 133.

<sup>935</sup> Vgl. Horváth/Gaiser (2000), S. 25.

- Die Festlegung der grundsätzlichen strategischen Stoßrichtungen auf der Grundlage der strategischen Analyse.“

Die Balanced Scorecard stellt ein strategisches Managementsystem dar; mit ihrer Hilfe soll einerseits die Kluft zwischen der Strategieformulierung und der Strategieumsetzung überwunden und andererseits die Informationsversorgung auf die strategisch bedeutsamen Kernführungsprobleme fokussiert werden;<sup>936</sup> hier sind Bereiche angesprochen, in denen erhebliche Defizite diagnostizierbar sind:<sup>937</sup>

- Die formulierte Vision und Strategie sind nicht umsetzbar, da in der Unternehmensleitung kein Konsens über den tatsächlichen Inhalt von Vision und Strategie herrscht.
- Es besteht keine Verbindung der Strategie mit den Zielvorgaben der Abteilungen, der Mitarbeiter und der Ressourcenallokation.
- Es dominiert „taktisches“ statt „strategischem Feedback“.

Die Balanced Scorecard soll laut ihren Erfindern den strategischen Führungsprozess effektiv dadurch unterstützen, dass sie als Handlungsrahmen für diesen Prozess fungiert.<sup>938</sup> Die Balanced Scorecard stellt damit ein strategisches Managementsystem dar, das eine langfristige Strategieumsetzung und -verfolgung fördert, dabei letztere zu gewährleisten unterstützt sowie kritische Managementprozesse zu meistern hilft.<sup>939</sup> Kaplan und Norton zerlegen diesen strategischen Handlungsrahmen in vier sequentielle Teilprozesse (Abb. 37), die sich zum Gesamtprozess ergänzen lassen, was sich wie folgt darstellt:<sup>940</sup>

---

<sup>936</sup> Vgl. Schmidt (2003), S. 2.

<sup>937</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 186 ff.

<sup>938</sup> Vgl. Weber/Schäffer (1998c), S. 345.

<sup>939</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10.

<sup>940</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10 ff.; Weber/Schäffer (1998c), S. 344; Horváth/Gaiser (2000), S. 17 f.

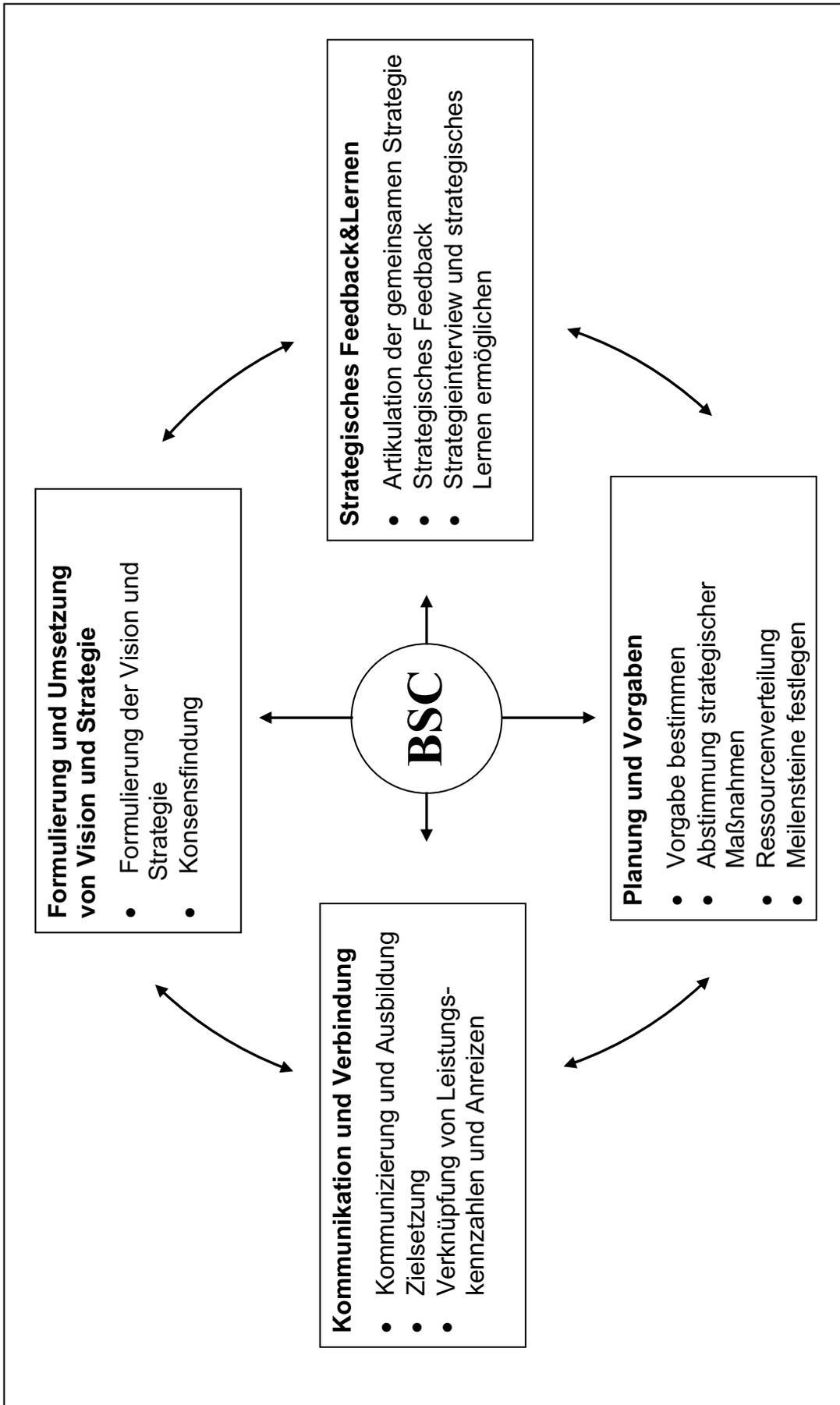


Abb. 37: Die BSC als strategischer Handlungsrahmen<sup>941</sup>

<sup>941</sup> Vgl. Kaplan/ Norton (1997a), S. 10.

### 5.5.5 Die Formulierung und Umsetzung von Vision und Strategie

Das strategieorientierte Handeln von Mitarbeitern setzt voraus, dass die Strategie als ein integriertes Bündel von Zielen und Messgrößen konkretisiert wird. Dafür kommt der Balanced Scorecard im Rahmen des strategischen Prozesses einer Bank die Funktion zu, eine Klärung der häufig nur vage vorhandenen Elemente einer Gesamtbankstrategie voranzubringen und schließlich herbeizuführen und diese weiterhin transparent darzustellen.<sup>942</sup>

Kaplans und Nortons Forschungen zufolge mangelt es dem Gros der Führungskräften an einer klaren und tragfähigen Vorstellung über die Strategie und die Vision des Unternehmens, ein Phänomen, das besonders ausgeprägt in der mittleren und unteren Ebene eines Unternehmens zu finden ist.<sup>943</sup> Zuvörderst ist selbstredend ein Konsens innerhalb des Topmanagements über Vision und Strategie des Unternehmens erforderlich,<sup>944</sup> was wiederum einen intensiven Diskussionsprozess voraussetzt unter der Maßgabe, dass die Führungskräfte dafür sensibilisiert sind, ihr Zukunftsbild des Unternehmens zu klären und kritisch zu hinterfragen. Die so geschaffene Klarheit bildet die Basis für den gesamten Prozess des strategischen Managements.<sup>945</sup> Sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen identifiziert, ist ein Konsens leichter herstellbar, zumal mögliche strategische Zielkonflikte in den Fokus geraten, sowie die Wahrscheinlichkeit eines konsensförderlichen Wahrnehmens und Verhaltens, wie dem Verständnis, der Akzeptanz und dem Commitment für daraus resultierende strategische Prioritäten ansteigt.<sup>946</sup> Daher soll der Prozess der Erstellung und Entwicklung einer Balanced Scorecard zuerst zur Klärung und Vermittlung von Vision und Strategie beitragen und direkt diejenigen strategischen Ziele identifizieren, die den Unternehmenserfolg langfristig sichern. Die Entscheidungsträger verschiedener Bereiche werden in diesem Prozess dazu dis-

---

<sup>942</sup> Vgl. Horváth (1998), S. 23.

<sup>943</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 186; Gaiser/Greiner (2002), S. 196 f.; Alms/Thyen (2001), S. 358.

<sup>944</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 12 f.

<sup>945</sup> Vgl. Hoffmann (1999), S. 58 f.

<sup>946</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 77 ff.; Kaufmann (1997), S. 425.

zipliniert,<sup>947</sup> sich auf ein Strategieverständnis zu einigen und Vision und Strategie anhand strategischer Zielsetzungen und Messgrößen zu konkretisieren. Diese Konsensidee und Einigung wird auch dadurch reflektiert, dass dabei eine einheitliche Sprachregelung definiert wird, mit der die strategische Ausrichtung der Direktbank verständlich kommuniziert und daraufhin diskutiert werden kann.<sup>948</sup>

### 5.5.6 Die Kommunikation und Verknüpfung

Die konsensuell definierte Strategie soll anschließend top-down mittels der erarbeiteten strategischen Ziele und Steuerungsgrößen unternehmensweit kommuniziert und herunter gebrochen werden. Die Balanced Scorecard ermächtigt Entscheidungsträger dazu, anhand weniger, aber entscheidender, strategisch relevanter Kennzahlen effektiv und flexibel zu führen. Es macht den kritischen Erfolgsfaktor eines Balanced Scorecard-Projekts aus, dass es immer top-down angestoßen und vom Management in allen Phasen des Entwicklungs- und Implementierungsprozesses begleitet wird. Die beteiligten Personen sollten die Balanced Scorecard als Kommunikationsinstrument betrachten, das einen offenen und konstruktiv-kritischen Informationsfluss animiert in einem Prozess,<sup>949</sup> in den zunächst das mittlere Management, doch später jeder einzelne Mitarbeiter involviert ist, was ihm die Relevanz seines Handelns für die Umsetzung der Unternehmensstrategie nachvollziehbar vor Augen führt.<sup>950</sup> Die essentielle und unverzichtbare Verknüpfung der strategischen Ziele mit den Leistungen der Mitarbeiter ist ein Garant für eine einheitliche Zielausrichtung im Unternehmen. Zu diesem Zweck sind drei Mechanismen erwägenswert:<sup>951</sup>

- Kommunikations- und Weiterbildungsprogramme
- Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern
- Verknüpfungen von Leistungskennzahlen mit dem Anreizsystem.

---

<sup>947</sup> Vgl. Bischof (2002), S. 111.

<sup>948</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 18; Kaplan/Norton (1996a), S. 15.

<sup>949</sup> Vgl. Friedag/Schmidt (2002), S. 34 ff. u. S. 84 f.

<sup>950</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 76 u. 78 ff.

<sup>951</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 193 ff.

Interpretiert man Kommunikation als das Herzstück der Balanced Scorecard und betrachtet man kontinuierliche und zielorientierte Kommunikation wiederum als unerlässlich für das Anstoßen von Veränderungsprozessen in Unternehmen, erweist sich die Balanced Scorecard als geradezu prädestiniertes Instrument.

Zudem lässt sich nicht nur das Informations- und Kommunikationsproblem, sondern auch das Motivationsproblem entschärfen, denn die Mitarbeiter werden gleichfalls zum strategieorientierten Verhalten motiviert. Empirisch ist bereits belegt, dass die Verknüpfung der Kennzahlen der Balanced Scorecard mit Anreizsystemen in etlichen Unternehmen zu einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit der Unternehmensstrategie geführt hat. Pedell und Schwihel betonen diese essentielle Verknüpfung in ihrer Behauptung, „dass die Balanced Scorecard ohne diese Verknüpfung nicht sofort ihr volles Potential entfaltet und zunächst etwas stumpf bleibt.“<sup>952</sup> Im Einklang mit sozialpsychologischen Basiskonzepten muss grundsätzlich bei einem an Kennzahlen orientierten Anreizsystem gewährleistet sein, dass die Ziele nicht frustrierend wirken sollen, also hoch genug sind, um zu motivieren, jedoch nicht zu hoch, so dass die Zielerreichung möglich bleibt; weiterhin muss der Mitarbeiter die Zielerreichung kausal beeinflussen können.<sup>953</sup>

### 5.5.7 Die Planung und Zielvorgaben

Bei diesem Schritt steht die Verknüpfung zwischen strategischer und operativer Planung im Vordergrund, im Mittelpunkt dieses Teilprozesses steht das Bestreben des Managements, die bestehende Lücke zwischen der strategischen und der operativen Planung zu schließen. Die Intention für den Einsatz der Balanced Scorecard liegt darin, Strategie und Budgetierung verbessert integrieren zu können,<sup>954</sup> wozu nach Kaplan und Norton die unten genannten Schritte nutzbringend sein können.<sup>955</sup>

---

<sup>952</sup> Vgl. Pedell/Schwihel (2002), S. 51.

<sup>953</sup> Zur Kopplung von Anreizsystemen an die BSC, vgl. Pedell/Schwihel (2002); Pfaff/Kunz/Pfeifer (2000b).

<sup>954</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 216; dies. (2001a), S. 247 ff.

<sup>955</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 216 ff.

- Formulierung von Zielen
- Identifizierung der kritischen Initiativen
- Abstimmung strategischer Maßnahmen
- Festlegung von Meilensteinen
- Ressourcenverteilung

Ausgehend von der Strategie gilt es, für die einzelnen Messgrößen Zielwerte abzuleiten, die mittelfristig im Zeitraum der nächsten 3-5 Jahre realisiert werden sollen. Bei der Bestimmung der Ziele ist zu berücksichtigen, dass sie für die betroffenen Mitarbeiter fachlich wie motivational eine Herausforderung darstellen, um strategische Veränderungen innerhalb der Direktbank anstoßen zu können. Zur regelmäßigen Kontrolle der Zielerreichung ist der mehrjährige Zeithorizont einzuengen, so dass aus den festgelegten langfristigen Zielen kurzfristige Jahres-Ziele zu spezifizieren sind.<sup>956</sup> Die Auswahl der zu treffenden Maßnahmen hat im Blick auf die angestrebten Zielwerte zu erfolgen, wobei der vom Management unterstellte positive Einfluss auf die Strategierealisierung das wesentliche Gütekriterium für Maßnahmen bildet. Kontrolle und Evaluation werden schließlich dadurch ermöglicht, dass die strategischen Aktionen an die zuvor definierten Messgrößen angebunden sind, die beschlossenen Maßnahmen lassen sich hinsichtlich ihres Beitrags zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie evaluieren.<sup>957</sup> Darüber hinaus wird die Ausrichtung des strategischen Aktionsprogramms auf die Vision und die Strategie der Direktbank verbessert.<sup>958</sup> Im Prozess der Identifizierung strategischer Maßnahmen wird zweierlei ermöglicht: Zum einen können bereits existierende Programme bewertet werden, zum anderen lassen sich die Schwachstellen identifizieren, an denen bisherige Initiativen und Aktivitäten nur unzureichend mit der Strategie der Direktbank verbunden sind und folglich neue, modifizierte Aktionen initiiert werden müssen. Die Vorgaben und Maßnahmen dienen letztlich auch zur Festlegung der Meilensteine, die zur Überprüfung und Erreichung der strategischen Ziele unerlässlich sind.<sup>959</sup> Die Strategie wird konkret detailliert in

---

<sup>956</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 83.

<sup>957</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2000a), S. 294.

<sup>958</sup> Vgl. Bischof (2002), S. 118.

<sup>959</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 82-85; Kaplan/Norton (1997a), S. 13 f.

Pläne und Budgets umgesetzt, womit die Ressourcenallokation angesprochen ist, neben den personellen müssen auch die finanziellen und materiellen Ressourcen auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet werden. Sind die Aktionsprogramme definiert, erfolgt abschließend im Rahmen eines strategischen Budgetierungsprozesses die Zuweisung der benötigten Ressourcen,<sup>960</sup> natürlich gemäß einem Optimierungskalkül, das die vorhandenen Potentiale auf diesem Weg effektiver im Sinne der Erreichung der langfristigen Ziele der Direktbank einsetzt.<sup>961</sup>

Dabei kommen der Balanced Scorecard sowohl eine koordinierende als auch eine motivierende Funktion zu: koordinativ ist sie hilfreich durch den angebotenen Leitfaden, um schrittweise Zielwerte für diejenigen strategischen Ziele und Messgrößen abzuleiten, die in der „Strategy Map“ erfasst wurden; auch die Definition strategischer Aktionen und die Ressourcenzuweisung fällt unter diesen wirkungsvollen Leitfaden.<sup>962</sup> Die motivationale Funktion der Balanced Scorecard besteht darin, das Verhalten der Mitarbeiter einer Direktbank effektiver steuern zu können, wenn es - wie angestrebt - gelingt, die Balanced Scorecard als Bemessungsgrundlage eines Vergütungs- und Anreizsystems der Mitarbeiter einzusetzen.<sup>963</sup>

### 5.5.8 Das Strategische Feedback und Lernen

Der traditionellen Vorgehensweise bei der Strategieformulierung und -implementierung mangelt es wegen ihrer hierarchischen Ausrichtung an Feedback-Prozessen, deshalb tritt zur Behebung dieses Defizits zu den bereits beschriebenen Schritten ein letztes Glied hinzu, das „strategische Feedback und Lernen“, das alle vier Teilprozesse zu einem zyklischen Managementprozess verknüpft. Die Balanced Scorecard ist also „nicht als statisches Resultat eines einmaligen Projektes“, sondern als „Auftakt zur Bewältigung strategischer Fragestellungen mittels eines dynamischen und dauerhaften Prozesses“<sup>964</sup> zu verstehen. Das bedeutet, dass die Balanced Scorecard in einen strategischen Lernprozess

---

<sup>960</sup> Vgl. Kaplan/Norton (2000a), S. 288 ff.

<sup>961</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 23, Kaplan/Norton (1997b), S. 318.

<sup>962</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 9 ff.

<sup>963</sup> Vgl. Bischof (2002), S. 188 ff.

<sup>964</sup> Vgl. Keuper (2001), S. 286.

eingebunden wird, der Einsatz einer Balanced Scorecard zielt vor allem auf eine Rückkopplung auf der Strategieebene und die Verstärkung eines strategischen Lernprozesses, welcher sich durch „Double-Loop-Lernen“<sup>965</sup> anstatt durch „Single-Loop-Lernen“<sup>966</sup> auszeichnet. Dieser strategische Lernprozess erweist sich insbesondere angesichts sich dynamisch verändernder Umweltbedingungen als vorteilhaft, wie sie bei Direktbanken anzutreffen sind.<sup>967</sup> Durch das Double-Loop-Lernen werden die der Strategie zugrunde liegenden Hypothesen getestet und gegebenenfalls modifiziert.<sup>968</sup>

Die Balanced Scorecard ermöglicht das strategische Lernen auf vielfältige Weise, einerseits wird die konkretisierte Strategie auf der Unternehmensebene artikuliert und kommuniziert, weiterhin lässt sich durch ein strategisches Feedback die Zielerreichung evaluieren, und es gehört auch dazu, die Resultate regelmäßig zu besprechen. Wurden Maßnahmen plangemäß umgesetzt, die Ziele aber nicht in dem geplanten Ausmaß erreicht, so zeugt dies von Defiziten in der Strategieformulierung und/oder in den angenommenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen; da eine Strategie immer ein Bündel von Hypothesen über Ursachen und Wirkungen darstellt, gilt es, diese zu testen.<sup>969</sup> Dafür wird ein strategisches Feedback-System installiert, das kontinuierlich Rückmeldungen über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen liefert, auf die sich die Strategie stützt. Innerhalb des Feedback-Systems werden vier wesentliche Funktionen erfüllt:<sup>970</sup>

- Rückmeldungen über die verfolgte Strategie werden geliefert.
- Hypothesen, auf die sich die Strategie stützt, werden überprüft.
- Umsetzungsaktivitäten der Strategie werden überwacht.
- Anpassungen oder grundlegende Änderungen werden ermöglicht.

---

<sup>965</sup> Für die umfassende Erläuterung der Begriffe, vgl. Argyris/Schön (1996)

<sup>966</sup> Zum Single-Loop-Lernen, vgl. Osterloh/Frost (2000), S. 196.

<sup>967</sup> Vgl. Wiedemann (2001), S. 505.

<sup>968</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 84.

<sup>969</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 28.

<sup>970</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 15.

Durch einen Reviewprozess<sup>971</sup> erfolgt ferner ein Lernen höherer Ordnung, ein Deutero-Lernen, mit der Folge, dass Anpassungsmaßnahmen mit zunehmender Erfahrung schneller und umweltgerechter erfolgen.

Ist der Überarbeitungs- und Modifizierungsbedarf der zugrunde liegenden Strategie erst einmal aufgezeigt, führt dies wiederum zum ersten Teilprozess zurück und löst weitere Schritte aus, so dass sich der strategische Lernprozess kontinuierlich entwickelt.

Die geschilderte Kontinuität und Zyklizität sind Attribute der Balanced Scorecard, die sie als einen geeigneten Rahmen prädestinieren, um die langfristige Umsetzung der Unternehmensstrategie zu unterstützen und zu gewährleisten. Die der Balanced Scorecard immanente Dynamisierung verleiht der Strategie ebenfalls die Möglichkeit, sich als Reaktion auf die Umfeldveränderungen zu entwickeln. Die Balanced Scorecard fungiert als Kommunikations-, Informations- und Lernsystem und fördert vor allem strategisches Denken und Handeln sowie ein besseres Strategieverständnis, das im Idealfall das ganze Unternehmen durchdringt. Das vielfach geäußerte Postulat des organisationalen Lernens<sup>972</sup> wird dank ihrer Hilfe realisiert und somit ein Schritt hin zu der viel beschworenen lernenden Organisation vollzogen.<sup>973</sup>

## 5.6 Kritische Würdigung der Balanced Scorecard

Nach der Vorstellung des Konzepts der Balanced Scorecard soll im Folgenden eine kurze Bewertung erfolgen, die sowohl auf die Vorzüge dieser Konzeption verweist, diesen jedoch auch die wesentlichen Schwachstellen und Kritikpunkte gegenüber stellt. Prinzipiell wird dem Ansatz zunächst attestiert, erfolgreich eine Unternehmensstrategie transparent offen zu legen und darüber hinaus diese Stra-

---

<sup>971</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1996b), S. 79.

<sup>972</sup> Vgl. Deegen (2001), S. 48 ff., Müller (2005), S. 67; Picot/Reichwald/Wigand (1996), S. 464 ff.

<sup>973</sup> Vgl. Sure/Thiel (1999b), S. 118.

ategie in operative Maßnahmen zu übertragen, indem die Ziele und Kennzahlen auf jeweils kleinere Organisationseinheiten sukzessive herunter gebrochen werden.<sup>974</sup>

Ein substantieller Vorteil der Balanced Scorecard beruht auf dem Vergleich mit dem klassischen Berichtswesen, welches fast immer gesteigerten Wert auf die erreichten Ergebnisse legt und weniger darauf achtet, wie diese entstanden sind. Dagegen werden mit der Balanced Scorecard auch die zur Zielerreichung getroffenen Maßnahmen in die Betrachtung einbezogen. Zudem wird besonderer Wert darauf gelegt, wie sich die vereinbarten Ziele in der Zukunft entwickeln sollen.<sup>975</sup>

Die Stärken der Balanced Scorecard liegen dem entsprechend in der verbesserten Möglichkeit, die Strategie zu operationalisieren und die eingeschlagene Strategie innerhalb des Unternehmens auch zu kommunizieren.<sup>976</sup>

Dabei ist erwähnenswert, dass die Balanced Scorecard im Wesentlichen nicht in Konkurrenz zu anderen modernen Managementmethoden steht, sondern sie ermöglicht sogar aufgrund ihrer offenen Konzeption eine Integration dieser Methoden in ein stimmiges, in sich konsistentes Gesamtkonzept. So vermag man Instrumente wie das Target Costing (TC)<sup>977</sup>, Total Quality Management (TQM)<sup>978</sup> und das Customer Relationship Management (CRM)<sup>979</sup> in den von der Balanced Scorecard aufgespannten Rahmen zu integrieren und auf die gemeinsamen Ziele hin zu fokussieren.<sup>980</sup>

Zudem ist die Aufschlüsselung der Ziele und Kennzahlen in mehrere Perspektiven intuitiv plausibel und dadurch für den potentiellen Nutzer und Anwender sehr eingängig, gleichzeitig unterstreicht sie dabei aber ebenso die Ganzheitlichkeit der Unternehmensstrategie.<sup>981</sup> Die dem Ansatz immanente kognitive Disziplinierung, nämlich das Denken in Dimensionen, Kennzahlen und Ursache-Wirkungs-

---

<sup>974</sup> Vgl. Epstein/Manzoni (1998), S. 196 f.

<sup>975</sup> Vgl. Erichsen (2005a), S. 245.

<sup>976</sup> Vgl. Resch (2004), S. 37.

<sup>977</sup> Ausführlich zum Target Costing (TC), vgl. Seidenschwarz (1993)

<sup>978</sup> Ausführlich zum Total Quality Management (TQM), vgl. Rothlauf (2004)

<sup>979</sup> Ausführlich zum Customer Relationship Management (CRM), vgl. Schumacher/Meyer (2004).

<sup>980</sup> Vgl. Weber (2000), S. 6 f.; Müller (2005), S. 152.

<sup>981</sup> Vgl. Weber (2000), S. 8.

Beziehungen, spielt klaren Zielsetzungen zu und animiert den Manager dazu, die von ihm verantworteten Prozesse auch in transparenter und nachvollziehbarer Form in Fassung zu bringen.<sup>982</sup>

Es kommt hinzu, dass die Balanced Scorecard die Defizite der vorhandenen Kennzahlensysteme teilweise aufzuheben verspricht.

Viele einschlägige Quellen pochen in direktem Bezug auf den Einsatz von Zielsystemen zur Unternehmenssteuerung darauf, das Zielsystem in ein Kennzahlensystem zu überführen.<sup>983</sup> Die Motivation für die Einführung einer Balanced Scorecard geht jedoch regelmäßig über die reine Optimierung des vorhandenen Kennzahlensystems zur Strategiedurchsetzung hinaus.<sup>984</sup> Das ist insofern wünschenswert, als die traditionellen Kennzahlensysteme doch zunehmend in die Kritik geraten sind; ihr kardinaler Mangel sei - so die Kritiker -, dass sie strikt den kurzfristigen Erfolg im Visier hätten, was dem als ambivalent zu betrachtenden kurzfristigen Denken zuspiele.<sup>985</sup> Auf der Basis dieser Kritik stellt die Literatur eine Reihe von Anforderungen an neue Kennzahlensysteme, so genannte „Performance Measurement Systeme“ auf. Forderungen, die Kaplan und Norton in Form der Balanced Scorecard explizit und direkt aufgenommen und eingearbeitet haben,<sup>986</sup> indem sie die Strategie zum Ausgangspunkt erkoren haben und einen hierarchisch strukturierten Satz an vier entwickelten Perspektiven vorgaben, der den verschiedenen Hierarchieebenen von der Unternehmensebene bis hin zu unteren Hierarchieebenen einen Bezugsrahmen zur Hand gab, um die Ziele ableiten zu können. Somit wird das Unternehmen dank der Balanced Scorecard grundsätzlich in die Lage versetzt, den bisher fast ausschließlichen Einsatz von Kennzahlensystemen auf der operativen Ebene zu überschreiten.

Eine weitere Stärke der Balanced Scorecard bezieht sich darauf, dass sie die beschleunigte Durchführung erfolgsrelevanter Prozesse in Aussicht stellt, denn die

---

<sup>982</sup> Vgl. Weber (2004), S. 266 f.

<sup>983</sup> Vgl. Reichmann (2006), S. 51 ff.

<sup>984</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 18 ff.

<sup>985</sup> Vgl. Kaplan (1984), S. 410.

<sup>986</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 7 ff.

Balanced Scorecard-Methodik unterstützt dabei, mögliche Erhöhungen der Geschwindigkeit in relevanten Feldern unternehmerischer Leistungserstellung auch real auszuschöpfen, indem sie zeitnahe Feedback-, permanente Informations- und Kommunikations- sowie gezielte Problemlösungsprozesse in funktionsübergreifenden Teams induziert. Dies geschieht dadurch, dass die Aufbau-logik der Balanced Scorecard einen effektiven Zugriff auf kritische Abläufe und deren Ursachen und Wechselwirkungen erlaubt. Sind die Zieldefinitionen der verschiedenen Unternehmensebenen erst einmal stimmig und konsistent, birgt dies den unschätzbaren Vorteil, dass die entsprechenden Geschäftsprozesse und deren Träger unmittelbar und ohne Verzug mit den Zielentwicklungen in Verbindung zu bringen sind. Im Vordergrund steht dabei die Frage, wie jeder Einzelne in seinem Umfeld die direkt übergeordneten Zielsetzungen positiv zu beeinflussen vermag.<sup>987</sup> Wenn man sich auf strategische Durchbruchziele und entsprechende Schlüsseldaten konzentriert, dämmt dies die (geschäfts)alltägliche Datenflut ein, was wiederum dabei hilft, die Aufmerksamkeit des Managements auf wesentliche strategierelevante Größen (insgesamt in der Größenordnung von bis zu zwei Dutzend Kerngrößen) zu konzentrieren.<sup>988</sup> Die bevorzugte explizite Ausrichtung an dem langfristigen Unternehmenserfolg, auf dem die Balanced Scorecard basiert, wird den Anforderungen einer enorm dynamischen Umwelt gerecht, die gleichsam einen permanenten nahtlosen Übergang von der Vergangenheit in die Zukunft generiert.<sup>989</sup> Will man Zielkonflikten ausweichen, ist ein Gesamtkonzept (der Balanced Scorecard) einer Vision und abgestimmter Strategien vonnöten, das alle Bereiche zur Zusammenarbeit im Sinne eines optimalen Gesamtergebnisses befähigt.<sup>990</sup> Die Einführung der Balanced Scorecard spielt eine zentrale Rolle bei der Aktualisierung, Konkretisierung und Weiterentwicklung der zugrunde liegenden Strategie.<sup>991</sup>

---

<sup>987</sup> Vgl. Grötzinger (2001), S. 29 f.

<sup>988</sup> Vgl. Fischer (1999), S. 260.

<sup>989</sup> Vgl. Grötzinger (2001), S. 30.

<sup>990</sup> Vgl. Erichsen (2005a), S. 244.

<sup>991</sup> Vgl. Horváth (1999b), S. 314.

Der enorme und rasante Aufstieg, den das Konzept der Balanced Scorecard in der unternehmerischen Praxis vollzogen hat, sollte nicht die Augen davor verschließen, seine Schwächen präzise zu analysieren, auch wenn im Folgenden nur auf einen Teil der in der Literatur angeführten Defizite eingegangen werden kann.

Bea und Haas etwa kommen zu einem geteilten Bild: sie schätzen die Balanced Scorecard zwar als geeignetes Instrument ein, wenn es gilt, eine wertorientierte Unternehmensführung zu implementieren, doch sie heben sogleich die Schwierigkeiten hervor, die Vision in Kennzahlen praktisch auszudrücken und umzusetzen, zumal teilweise klare Weisungen fehlten, wie die Strategie denn zu realisieren sei.<sup>992</sup>

Von weiteren Kritikern wird bemängelt, dass es sich bei der Balanced Scorecard lediglich um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handle, also gar keine wahrhaft innovative Konzeption vorliege.<sup>993</sup> Tatsächlich enthält und verarbeitet das Konzept der Balanced Scorecard verschiedene schon bekannte Ansätze, zu nennen sind hier insbesondere die Steuerung mittels hierarchischer Zielsysteme und Zielvereinbarungen, der Einsatz von Kennzahlensystemen zur Unternehmenssteuerung sowie Ansätze zur Strategieimplementierung.<sup>994</sup>

Es existieren in der betriebswirtschaftlichen Literatur verschiedene Anforderungen an die Konstruktion von Zielen und Zielsystemen. Als eine der wesentlichen Forderungen innerhalb des Katalogs ist die Strukturierung der Unternehmensziele mittels eines hierarchischen Zielsystems als Grundlage der Unternehmenssteuerung zu betrachten. Dabei sollte dieses Zielsystem auf einem Satz von Ursache-Wirkungs-Beziehungen fußen.<sup>995</sup> Das heißt, dass die Balanced Scorecard mit ihrer

---

<sup>992</sup> Vgl. Bea/Haas (2001), S. 193.

<sup>993</sup> Vgl. Friedag (1998); Weber (2000); Krey (2003), S. 325.

<sup>994</sup> Die BSC greift verschiedene Managementkonzepte der vergangenen Jahre auf, vgl. Jöhnk/Zimmermann (2001), S. 64 ff.

<sup>995</sup> „Ausgangspunkt für die Entwicklung von solchermaßen hierarchisch geordneten Zielsystemen ist ein vereinfachtes Zweck-Mittel-Schema, das auf der Grundlage von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen Ziele (Wirkungen) mit Mitteln (Ursachen) verbindet, wobei letztere wiederum als Ziele nachgelagerter Ursache-Wirkungs-Beziehungen angesehen werden können.“ Vgl. Macharzina (2003), S. 194.

Forderung nach Ursache-Wirkungs-Beziehungen als Grundlage ihrer Ausgestaltung lediglich auf allgemein bekanntes betriebswirtschaftliches Gedankengut zurückgreift.<sup>996</sup>

Hinzu treten praktisch-empirische Schwierigkeiten: Das Kernproblem bei der individuellen Ausgestaltung einer Balanced Scorecard stellt die Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen dar;<sup>997</sup> die Ableitung von Kennzahlen und deren Verknüpfung mit validen, rekonstruierbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen jedoch bereiten häufig Schwierigkeiten. Das hat zur Folge, dass es gilt, die Ursache-Wirkungs-Beziehungen permanent sowohl auf ihre Richtigkeit als auch die Haltbarkeit zu überprüfen. Dies wird zusätzlich dadurch erschwert, dass eine mathematisch exakte Ermittlung der Verknüpfung zwischen den Leistungstreibern ausgeschlossen ist, da die Turbulenz und die Dynamik des Geschäftes keine derartig präzise, dauerhafte Gewichtung von Einflüssen zulässt.<sup>998</sup> Dadurch entsteht eine Dissonanz zu Kaplan und Norton, die ja gerade betonen, dass eine richtig konstruierte Balanced Scorecard die Strategie eines Unternehmens durch eine Kette von Ursache-Wirkungs-Beziehungen ausdrücken soll.<sup>999</sup> Auch die Entwicklung einer Balanced Scorecard hat sich mit dem fundamentalen Thema der Komplexität auseinanderzusetzen; vor allem aufgrund der hohen Komplexität der Ursache-Wirkungs-Beziehungen sind Probleme zu erwarten. Die gesamte Wirklichkeit eines Unternehmens in einem Modell möglichst realitätsnah abzubilden, stellt eine große, eventuell überfordernde Herausforderung dar. Die prinzipielle Spannung zwischen (quasi)deterministischer Theoriekonstruktion und der real existierenden betrieblichen Praxis vermag auch die Balanced Scorecard nicht gänzlich aufzulösen. So bleibt festzuhalten, dass „vor allem durch eine fehlerhafte und inkonsequente Umsetzung in der betrieblichen Praxis“<sup>1000</sup> die Wirkung einer Balanced Scorecard stark beeinträchtigt werden kann und folgerichtig, so konstatiert Horváth, „bleibt ein solches [...] deterministisch rechenbares Modell [...] nach wie vor

---

<sup>996</sup> Vgl. Jöhnk (2005), S. 530.

<sup>997</sup> Vgl. Wall (2001), S. 67 ff.; Jöhnk/Bruns (2005), S. 19.

<sup>998</sup> Vgl. Weber (2004), S. 265 f.

<sup>999</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 144.

<sup>1000</sup> Vgl. Müller (2005), S. 154 f.

eine Wunschvorstellung, die zu erfüllen auch die Balanced Scorecard nicht leisten kann“<sup>1001</sup>

Als zentrales Manko erweist sich, dass keine konkrete Hilfestellung erfolgt, wie derartige Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Detail identifiziert werden können.<sup>1002</sup> Generell stehen einem Planer methodologisch mit der Deduktion und der Induktion zwei komplementäre Wege offen: die logische Herleitung einerseits sowie empirische Herleitung andererseits sind die grundsätzlichen Wege, doch beiden haftet die begrenzte mental-kognitive Kapazität des Menschen bei der Analyse komplexer Zusammenhänge und Wirkungsgeflechte an, außerdem besteht bei der empirischen Herleitung ein Problem hinsichtlich der Datenverfügbarkeit, und die Weiterverwendung von in der Vergangenheit ermittelten Korrelationen in der Zukunft ist zumindest fragwürdig.<sup>1003</sup> Kognitionspsychologisch wie auch erkenntnistheoretisch involviert die Ermittlung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen grundsätzlich eine Vielzahl von Problemen wie die Mehrdeutigkeit, die Gegenläufigkeit, die Entscheidungsabhängigkeit, Restriktionen, den Fall wechselseitiger und indirekter Beziehungen, die Quantifizierbarkeit (Reaktionszeit und Beziehungsstärke)<sup>1004</sup> und Komplexität.<sup>1005</sup>

Angesichts dessen ist es kaum verwunderlich, dass die der Balanced Scorecard immanente eigene Komplexität mit ihren Ursache-Wirkungs-Beziehungen und deren korrekter Bestimmung sowie dem Herunterbrechen der Strategie in der Praxis auf Probleme stoßen.<sup>1006</sup> Als generelles Problem ist dabei die Transformation der Balanced Scorecard auf die operativen Hierarchiestufen einzustufen. Infolge dessen ist die Balanced Scorecard ständig der Gefahr ausgesetzt, als reines In-

---

<sup>1001</sup> Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 46.

<sup>1002</sup> Vgl. Weber (2000), S. 9.

<sup>1003</sup> Vgl. Wall (2001), S. 68.

<sup>1004</sup> Vgl. Steinle/Thiem/Lange (2001), S. 34.

<sup>1005</sup> Vgl. Wall (2001), S. 69 ff.

<sup>1006</sup> Vgl. Weber/Schäffer (2000a), S. 19 ff.

strument des Top-Managements interpretiert zu werden, ohne dass die unteren Hierarchiestufen tatsächlich auf sie als Steuerungsinstrument zugreifen.<sup>1007</sup>

Abschließend ist auf die Grundidee der vier Perspektiven kritisch einzugehen: die Balanced Scorecard liefert mit den vier Perspektiven der Gesamtkonzeption zwar einen konkreten Bezugsrahmen für die individuelle Ausgestaltung, dieser ist jedoch kritisch zu hinterfragen. Es empfiehlt sich daher zu prüfen, ob tatsächlich alle strategierelevanten Aspekte durch die vorgeschlagenen vier Perspektiven abgedeckt werden. Andererseits ist sicherlich zu konzedieren, dass keine unrealistischen, idealisierten Ansprüche zu erheben sind und der heuristisch-pragmatische Charakter nicht total ausgeblendet werden sollte, was bedeutet: „Man sollte jedoch bedenken, dass die Balanced Scorecard als Schablone und nicht als Zwangsjacke gedacht ist.“<sup>1008</sup>

Die im Vorigen beschriebenen Schwachstellen vor allem bei der konkreten Ausgestaltung einer Balanced Scorecard lassen sich mit Horváth und Partner auf folgenden Punkt bringen: die Abgrenzung von strategischen gegenüber den anderen Zielen, die Operationalisierung von Zielen und deren Ursache-Wirkungs-Beziehungen, die Entwicklung geeigneter Messgrößen, die Schaffung von Schnittstellen mit anderen Managementsystemen und vor allem die Anbindung der Balanced Scorecard in das Anreizsystem bezeichnen sie als die „künftigen Herausforderungen“, die es zu meistern gilt.<sup>1009</sup>

---

<sup>1007</sup> Vgl. Kaufmann (2002), S. 37.

<sup>1008</sup> Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 33 ff.

<sup>1009</sup> Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 411 ff.

## 6 Zusammenfassung

Wie es der Titel „Controlling von Direktbanken mit der Balanced Scorecard“ der vorliegenden Arbeit nennt, bildeten die substantielle Ausfüllung der drei Begriffe „Controlling“, „Direktbank“ und „Balanced Scorecard“ das Rückgrat der Untersuchung.

Zunächst hat man sich zu vergegenwärtigen, dass die Motivation und der schließliche Gewinn der Untersuchung vor dem Hintergrund zweier markanter Phänomene ( die nicht nur im Bankensektor feststellbar sind ) zu betrachten ist: der rasanten ökonomischen Dynamik und des tief greifenden Strukturwandels auch im globalen Maßstab; dazu tritt ein neuartiges Kundenverhalten, das durch einen hohen Grad an Informiertheit, gestiegenes Anspruchsniveau hinsichtlich der Preise, des Service, der Verfügbarkeit und durch individualisierte, inhomogene Bedürfnisse gekennzeichnet ist.

Innovative Informations- und Kommunikationstechnologien haben mit der sie begleitenden Liberalisierungs- und Deregulierungspolitik dazu geführt, dass zeitlich beschleunigt und teilweise virtuell, also räumlich unabhängig operiert wird; Markteintrittsbarrieren sinken, Flexibilität, ja Volatilität steigen und der Konkurrenzdruck verschärft sich. Die eben geschilderte Situation trifft auch gerade für den Bankensektor zu, in dem Mitte der 1990er Jahre in Deutschland mit den sog. Direktbanken eine neuartige, innovative Akteursklasse auf den Plan trat, die ohne die erwähnten technologischen Durchbrüche, insbesondere des Internets, gar nicht denkbar wäre.

Es ist nur folgerichtig, dass die Betriebswirtschaft in Theorie und Praxis nach Führungsinstrumenten sucht, die der rapiden und unübersichtlichen Umweltdynamik Rechnung zu tragen versuchen und eine stabile Basis bei gleichzeitiger Flexibilität fundieren möchten, damit die innovativen Möglichkeiten und unternehmenseigenen Erfolgspotentiale zielgruppengerecht sowie nachhaltig eingesetzt werden können; die in dieser Arbeit untersuchte Balanced Scorecard erscheint als ein geeigneter Kandidat für dieses Unterfangen.

Die Spezifika von Direktbanken, die eine Betriebsform darstellen in Differenzierung zu dem sog. Direct Banking, bei dem es sich um eine Vertriebsform handelt, lassen sich prägnant zusammenfassen: es heißt vor allem „keep it simple“, das bedeutet, die zentrale Organisation ohne ausgedehntes Filialnetz bedingt die Koexistenz von flacher Aufbau- und straffer Ablauforganisation; da der entsprechende Personalkostenblock wegfällt, sind preispolitische Optionen offen, natürlich besonders reduzierte Preise bei vergleichbarem Leistungsangebot. Der massive Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologie garantiert eine quasi pausenlose, 24-stündige Erreichbarkeit und Verfügbarkeit bei allerdings geringerer Sortimentstiefe, doch trotzdem nehmen viele Kunden auf Seiten der Direktbanken komparative Vorteile wahr. Andererseits ist der Kontakt zwischen Bank und Kunden normalerweise medial vermittelt, wodurch die Kundenbindung und –loyalität aufgrund des mangelnden persönlichen Kontakts eine kritische Frage darstellt. Kundenseitig lässt sich zum gegenwärtigen Zeitpunkt davon ausgehen, dass die Klientel sozioökonomisch überdurchschnittlich gestellt ist, den neuen Kommunikationsmedien zugetan ist und selbstständig mit ihnen umgehen kann; Tempo ohne Reibungsverlust wird präferiert, so zählen etwa Wertpapiergeschäfte zu den gewünschten Transaktionen. Indes ist zu ergänzen, dass auch die traditionellen Banken sich der neuen Möglichkeiten bedienen können, so dass die Direktbanken nicht auf ein dauerhaftes Monopol bauen können.

Einem modernisierten Controlling kommt hier – in einem Unternehmensumfeld der Direktbanken, das die genannte Dynamik, Intransparenz und Komplexität aufweist –, die Aufgabe zu, die Rationalität von Entscheidungen und Prozessen zu gewährleisten und gleichzeitig flexibel genug zu sein, um zeitgerecht, effektiv und effizient auf Veränderungen reagieren zu können. In der vorliegenden Untersuchung wurde auf die systemisch orientierte Controllingkonzeption von Horváth zurückgegriffen, der das Controlling als Subsystem interpretiert, das mit der Unterstützung der Führung betraut ist und Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben wahrnimmt; übergreifende Aspekte sind die Informationsversorgung und die Koordination der Teilbereiche. Weiterhin erschien es sinnvoll, entsprechend des Umwelt- und Zeitbezugs zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling zu differenzieren.

Der vorgestellte Ansatz der Balanced Scorecard (BSC) hebt bei den Mängeln traditioneller Kennzahlensysteme an, die sich auf die Vergangenheit beziehen und oftmals nicht finanzielle Kennzahlen außer Acht lassen. Prinzipiell ist ein Kennzahlensystem eine Menge von sachlogisch und rechnerisch verknüpfter Kennzahlen ( welche wiederum spezifische, quantifizierbare Information liefern ), wodurch eine kompakte Darstellung finanz- und güterwirtschaftlicher Prozesse ermöglicht wird. Das moderne Bankcontrolling ist in enormem Wandel begriffen und für die Controllinginstrumente ist ein gewachsenes Anforderungsprofil festzustellen; Rentabilitäts- und Risikoaspekte sind zu integrieren, weiterhin sind die verschiedensten Hierarchie- und Komplexitätsniveaus ganzheitlich zu integrieren; man spricht prägnant von der „Triade des ertragsorientierten Managements“ (Schierenbeck).

Auf der Basis dieser kontextuellen und konzeptionellen Vorarbeiten galt es, das Potential der Balanced Scorecard als weiterführendem Controlling-Instrument unter die Lupe zu nehmen. Die alternativen Konzeptionen hatten schließlich hinreichend Kritik auf sich gezogen: es gebe keine Abstimmung zwischen den strategischen und operativen Ebenen, vornehmlich, da die Formulierung der Strategie oft zu abstrakt und damit kaum praktikabel sei. Hier setzt die Balanced Scorecard an, die sich dadurch als Rückgrat eines Managementsystems erweist, dass die Strategie differenziert und verfeinert wird, da nicht finanzielle Ziele hinzugenommen werden und neben die finanzielle Perspektive die Kunden-, Prozess- und Lern- und Entwicklungsperspektive treten ( in der Literatur werden eine Vielzahl weiterer Perspektiven vorgeschlagen, doch diese Arbeit folgt der Ursprungsversion von Kaplan/Norton ). Die Formulierung der Strategie steht in Zusammenhang mit der Durchsetzung, so dass die Erhöhung der Effektivität und Effizienz der Führung angestrebt wird.

Bei der folgenden Erarbeitung der Möglichkeiten der Balanced Scorecard für Direktbanken galt es zu bedenken, dass die Balanced Scorecard kein abstraktes, starres Korsett darstellt, sondern auf die je spezifischen Unternehmensformen und –situationen zugeschnitten werden sollte. Das heißt für den Direktbankensektor, dass zur strategischen Steuerung und Schaffung von Erfolgspotentialen klassische Kennzahlensysteme sehr ungenügend sind, denn in der Direktbank stellen imma-

terielle und intellektuelle Faktoren die wesentlichen Erfolgspotentiale dar und die gezielten Informationen müssen unbedingt mit der Strategie gekoppelt werden. Auch Stichworte wie Komplexität, Virtualisierung, schnelle Innovationszyklen, verminderte Kundenloyalität, Fragmentierung, erhöhte Kundenkenntnisse und Individualisierung markieren eingängig die Herausforderungen des Controllings in diesem Sektor. Die Balanced Scorecard basiert auf der Grundidee der Ausgewogenheit, was die gleichberechtigte multiperspektivische Betrachtung anspricht: Das Oberziel stellt die Finanzperspektive dar, andere Perspektiven können eingenommen werden unter besonderer Berücksichtigung der Lern- und Entwicklungsperspektive, die die Infrastruktur für die anderen Perspektiven generiert. Ausgangspunkt bildet die Vision, auf der ein Zielsystem aufgebaut und nachfolgend eine Strategie formuliert wird; die Balanced Scorecard ist kein eigentliches Strategiefindungsinstrument, sie liefert eher den Anstoß; ihr anspruchsvolles Ziel ist es, die Strategie mit dem Tagesgeschäft zu verknüpfen. Die geschilderten Perspektiven werden mit einander und mit der Strategie verknüpft, die mit den operativen Handlungen verbunden wird. Hierbei ist wichtig festzustellen, dass die Balanced Scorecard über ein reines Controllinginstrument insofern hinauswächst, als mit ihrer Hilfe die unternehmensweite Kommunikation befördert wird.

Die Balanced Scorecard liefert ein dezidiertes, hierarchisch gegliedertes Netzwerk von Ursache-Wirkungs-Beziehungen, was bei der Identifizierung von Leistungstreibern und Erfolgspotentialen von eminenter Bedeutung ist. Dieses Geflecht liefert die Handhabe, zu mehr Klarheit und Transparenz vorzustoßen, sich auf die essentiellen Faktoren zu konzentrieren und diese Beziehungen und Sachverhalte auch einem weiten Mitarbeiterstamm verständlich, eventuell schmackhaft zu machen. Die Balanced Scorecard ist kein Instrument, das andere Methoden ausschließt, denn sie vermag andere Verfahren wie die SWOT-Analyse, die Portfolioanalyse und Erfahrungskurvenanalyse aufzunehmen und zu integrieren.

Die Gesamtunternehmensstrategie ist weiterhin auf spezielle Teilbereiche herunter zu brechen, im Falle der Direktbanken zum Beispiel sind besonders die EDV-Abteilung und das Call-Center von Belang. Die spezielle Situation der Direktbanken ließ sich dann in der Arbeit in den vier genannten Perspektiven betrachten, wobei jeweils eine Leitfrage voranging, angemessene strategische Ziele formuliert, eine Zielvorgabe fixiert und abschließend die korrespondierenden Maßnahmen

men vorgeschlagen werden; ein Beispiel mit fiktiven Zahlenwerten rundete die Darstellung ab.

Eine kritische Würdigung der Balanced Scorecard hat besonders zu betonen, dass sie eine explizite Ausrichtung am langfristigen Unternehmenserfolg vornimmt; sie gestattet die beschleunigte Durchführung erfolgsrelevanter Prozesse, da sie die Konzentration auf strategierelevante Größen richtet. Das hierarchische, multiperspektivische Denken in Ursache-Wirkungs-Beziehungen diszipliniert kognitiv; ist dergestalt Klarheit geschaffen, können die Kommunikation freier fließen und verschiedenste Ebenen und Mitarbeiter einbezogen werden; auch mag jedem Einzelnen sein Beitrag ersichtlich werden.

Die Strategie wird offen gelegt und in operative Maßnahmen übertragen.

Die Balanced Scorecard weist wesentliche Verdienste auf, doch muss gefragt werden, ob sie eigentlich überhaupt etwas Innovatives zum Erkenntnis- und Methodenarsenal der Betriebswirtschaft beiträgt. Weiterhin erhält sie keine Anweisungen für die Strategie und die Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist im Detail recht schwierig. Die Nutzer stecken im Komplexitätsdilemma, das die limitierten menschlichen mentalen Kapazitäten angesichts einer komplexen Realität bezeichnet; ein deterministisches Modell vermag nur bedingt dieser Komplexität gerecht zu werden.

Nun verlautet aber aus der Praxis, dass oftmals gerade die fehlerhafte inkonsequente Umsetzung in die Praxis das Problem darstellt, so dass sich hier Verbesserungspotential und weitere Forschung auftut. Ob die Balanced Scorecard in einer modifizierten, erweiterten Version diesbezüglich wird Hilfestellung leisten können, bleibt abzuwarten. Jedenfalls hat sich die Bemühung um Verbesserung darum zu kümmern, die Transformation auf untere Hierarchiestufen voranzutreiben. Zu den künftigen Herausforderungen zählt also sicherlich das Herunterbrechen auf Teilbereiche, was im spezifischen Fall der Direktbanken bedeutet, dass weitere Ausarbeitungen in Richtung wesentlicher Abteilungen gehen sollten, nämlich der EDV-Abteilung und des Call-Centers.

Schließlich ist die Verbindung der Balanced Scorecard mit dem Anreizsystem des Unternehmens wünschenswert.

## Literaturverzeichnis

**Abplanalp, P. A. / Lombriser, R. :** Unternehmensstrategie als kreativer Prozeß, München : Gerling-Akad.-Verl., 2000.

**Ackermann, K.-F. :** Das Balanced-Scorecard-Konzept – Grundlagen und Bedeutung für die Unternehmenspraxis. In: Ackermann, K.-F. (Hrsg.) : Balanced Scorecard für Personalmanagement und Personalführung: Praxisansätze und Diskussion, 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2000., S. 11-47.

**Aichele, C. :** Kennzahlenbasierte Geschäftsprozessanalyse, Wiesbaden : Gabler, 1997.

**Al-Ani, A. :** Das Neue Strategische Management: Strategieentwicklung in der Post-Reengineering Ära, in: Hinterhuber, H. H. / Friedrich, S. A. / Al-Ani, A. / Handlbauer, G. (Hrsg.). Das neue strategische Management: Perspektiven und Elemente einer zeitgemäßen Unternehmensführung, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2000.

**Al-Laham, A. :** Strategieprozesse in deutschen Unternehmungen: Verlauf, Struktur und Effizienz, Wiesbaden : Gabler, 1997.

**Alms, W. / Thyen, A. E. :** Aktuelle Konzeptionsansätze zu Managementinformationssystemen in Dienstleistungsunternehmen: Balanced Scorecard als Führungsinstrument basierend auf Umsetzungstechnologien des Data Warehousing, in : IT geschützte betriebswirtschaftliche Entscheidungsprozesse, Wiesbaden : Gabler, 2001, S. 357-381.

**Amsoff, B. :** Controlling in deutschen Unternehmen: Realtypen, Kontext und Effizienz, 2., aktualisierte Aufl., Nachdr. - Wiesbaden : Gabler, 1993.

**Anderson, D. R. / Saunders, W. B. :** Controllershship's Contribution to Executive Management in: Controllershship in Modern Management, Bradshaw, T. F., Hull, Ch. C. (Ed.), Chicago 1950, S. 45-112.

**Andrews, K. R.** : The Concept of Corporate Strategy, Rev. ed. - Homewood, Ill. : Irwin, 1980.

**Argyris, C. / Schön, D. A.** : Organizational learning II : theory, method, and practice, Repr. with corr. - Reading, Mass. [u.a.] : Addison-Wesley, 1996.

**Bauer, H. H. / Frey, C. / Ries, B.** : Direktbanken als Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten : Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Direct Banking, Reihe: Wissenschaftliche Arbeitspapiere, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung ; 24; Univ. Mannheim : 1998.

**Baum, H. / Coenenberg, A. G. / Günther, T.** : Strategisches Controlling, 4., überarb. Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007.

**Bea, F. X. / Haas, J.** : Strategisches Management, 3., neu bearb. Aufl. - Stuttgart : Lucius & Lucius, 2001.

**Bernecker, M.** : Kundenbindung im Internet, in: Conrady, R. / Jaspersen, T. / Pepsels, W. (Hrsg.), Online Marketing Instrumente, Neuwied [u.a.] : Luchterhand (2002), S. 342-358.

**Bernhard, M.** : Strategieumsetzung durch Balanced Scorecard - Kennzahlensysteme entwickeln und Managementprozesse steuern, in: Bernhard, M./ Hoffschröder, S. (Hrsg.): Report balanced scorecard : Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, Düsseldorf : Symposion Publ., 2001, S. 207-268.

**Bernhard, M.** : Report balanced scorecard : Strategien umsetzen, Prozesse steuern, Kennzahlensysteme entwickeln, 3. überarb. Aufl., Düsseldorf : Symposion Publ., 2003.

**Berthel, J.** : Information, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart : Poeschel, 1975, Sp. 1865-1873.

**Beyer, R.** : Ist die Balanced Scorecard ein innovativer Ansatz oder ein herkömmliches Kennzahlensystem? In: Scherer, A. G. / Alt, J. M. (Hrsg.): Balanced Scorecard in Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, S. 73-89, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002.

**Bielefeld, F. / Maifarth, M.** : Traditionelle und moderne Kennzahlen der Gesamtbanksteuerung, in: Neupel, J. (Hrsg.), Aktuelle Entwicklung im Bankcontrolling: Rating, Gesamtbanksteuerung und Basel II: im Auftr. Des Arbeitskreises „Strategieentwicklung und Controlling in Banken“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., Düsseldorf [u.a.] : Verl.-Gruppe Handelsblatt, 2005.

**Bischof, J.** : Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption: Beurteilung und Gestaltungsempfehlungen auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes, Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2002.

**Bleicher, K.** : Grenzen des Rechnungswesens, für die Lenkung der Unternehmensentwicklung, in: Lücke, W. (Hrsg.): wissenschaftliche Tagung des Verbandes der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. an der Universität Göttingen 1987, Wiesbaden : Gabler, 1988, S. 33-47.

**Bleicher, K.** : Normatives Management: Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, Frankfurt am Main [u.a.] : Campus-Verl., 1994.

**Bloech, J.** : Lineare Optimierung für Wirtschaftswissenschaftler, Opladen : Westdt. Verl., 1974.

**Bode, J.** : Betriebliche Produktion von Information, Wiesbaden : DUV, Dt. Univ.-Verl., 1993.

**Bodmer, C. / Völker, R.** : Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer Balanced Scorecard: Ergebnisse einer internationalen Studie, in: Controlling, 12 Jg., Heft 10, (2000), S. 477-484.

**Böhm, A. / Wild, O. :** die Balanced Scorecard im Multikanalvertrieb von Banken. In: BIT Banking and Information Technology, Heft 3 (2002), S. 31-38.

**Böning-Spohr, P. :** Controlling für Medienunternehmen im Online-Markt : Gestaltung ausgewählter Controllinginstrumente, 1. Aufl., Göttingen : Cuvillier, 2003.

**Botta, V. :** Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente: Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, 3., überarb. u. erw. Aufl. - Berlin : Schmidt, 1989.

**Botta, V. :** Kennzahlen, in: Schulte, C. (Hrsg.) (1996): Lexikon des Controlling, München [u.a.] : Oldenbourg, 1996., S. 404 - 409.

**Botta, V. :** Kennzahlensysteme als Führungsinstrumente: Planung, Steuerung und Kontrolle der Rentabilität im Unternehmen, 5., neubearb. Aufl., Berlin : Erich Schmidt, 1997.

**Brown, M. G. :** Kennzahlen – Harte und weiche Faktoren erkennen, messen und bewerten, München [u.a.] : Hanser, 1997.

**Bruhn, M. :** „Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung?“, in: Bruhn, M. / Lusti, M. / Müller, W. R. / Schierenbeck, H. / Studer, T. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung: Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen ; Festschrift zum 10jährigen Bestehen des Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrums (WWZ) der Universität Basel, Wiesbaden : Gabler, 1998, S. 145 – 167.

**Bruhn, M. / Boenigk, M. :** Integrierte Kommunikation in Schweizer Unternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J. / Tropp, J. (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven; mit Meinungen und Beispielen aus der Praxis Wiesbaden: Gabler, 2000, S. 87 – 117.

**Brunner, J. / Sprich, O. :** „Performance Management und Balanced Scorecard. Zur Verbesserung wertschöpfungsorientierter Leistungs-Indikatoren“, IO- Management, 67 Jg., Heft 6 (1998), S. 30 - 36.

**Brunner, W. L. :** Beratungsqualität ist im Total Quality Management, in: Die Bank, Heft 8 (1993), S. 447-452.

**Budde, R. :** Return on Investment. Rentabilitätsstrategie als Zielsystem, Berlin: Erich Schmidt, 1973.

**Bürgi, A. :** Führen mit Kennzahlen: Ein Leitfaden für den Klein- und Mittelbetrieb, 6. Aufl. - Muri/Bern : Cosmos-Verl., 1991.

**Büschgen, H. E. :** Bankmarketing, Düsseldorf : ECON, 1995.

**Büschgen, H. E. :** Bankbetriebslehre : Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 1998.

**Bullinger, H.-J. / Clauss, W. :** Wie kommt die virtuelle Bank? Kundennähe neu definiert, in: in: Betsch, O. / van Hooven, E. / Kruppe, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft: Entwicklung; State of the art ; Zukunftsperspektiven, Frankfurt am Main 1998, S. 949-964.

**Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.):** Banken im Umbruch Herausforderungen – Chancen – Risiken, in der Reihe Daten, Fakten, Argumente, Bankverlag GmbH, Köln: März 1999.

**Burchard, U. :** Kompetenz-Netzwerk versus Universalbank, in: Bank, Heft 1 (1997), S. 4-7.

**Busse von Colbe, W. :** Lexikon des Rechnungswesens: Handbuch der Bilanzierung und Prüfung, der Erlös-, Finanz-, Investitions- und Kostenrechnung, 4., überarb. und erw. Aufl. - München [u.a.] : Oldenbourg, 1998.

**Bussiek, J. / Fraling, R. / Hesse, K. :** Unternehmensanalyse mit Kennzahlen. Informationsbeschaffung, Potential-Analyse, Jahresabschluß, Arten von Kennzahlen, Kennzahlensysteme, ergänzende Darstellungsformen, bilanzkritische und erfolgskritische Kennzahlen, Wiesbaden : Gabler, 1993.

**Butler, A. / Letza, S. R. / Neale, B. :** Linking the Balanced Scorecard to Strategy. Long Range Planning, Vol. 30, No. 2, (1997), S. 242-253.

**Coenenberg, A. G. / Baum, H.-G. :** Strategisches Controlling – Grundfragen der strategischen Planung und Kontrolle, Stuttgart : Schäfer, 1987.

**Coenenberg, A. G. / Günther, T. :** Stand des strategischen Controlling in der Bundesrepublik Deutschland: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Die Betriebswirtschaft, 50. Jg., Heft 4 (1990), S. 459-470.

**Coenenberg, A. G. / Salfeld, R. :** Wertorientierte Unternehmensführung: vom Strategieentwurf zur Implementierung, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2003.

**Deegen, T. :** Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“, Lüneburg 2001.

**Dellmann, K. :** Kennzahlen und Kennzahlensysteme, in: Küpper, H.-U. (Hrsg.), Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002., Sp. 940-950.

**Dichtl, E. / Issing, O. (Hrsg.):** Vahlens großes Wirtschaftslexikon, 2., überarb. und erw. Aufl., München 1993.

**Diederichs, M. / Möller, M. :** Von Management-Moden zum optimalen Methoden-Mix, in: Controller Magazin, 26 Jg., Heft 3, (2001), S. 289-293.

**Dobey, D. / Wargin, J. J. :** Management of Change : kontinuierlicher Wandel in der digitalen Ökonomie, Bonn : Galileo Press, 2001.

**Drucker, P.** : Strategische Konzepte : Management-Ansätze von Ansoff bis Ulrich, (Hrsg.) Eschenbach, R. / Kunesch, H., völlig überarb. und wesentlich erw. 3. Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1996, S. 53-73.

**Dusch, M. / Möller, M.** : Praktische Anwendung der Balanced Scorecard. Ein neuer Ansatz zur Fabriksteuerung in der Philips Bildröhrenfabrik Aachen, in: Controlling, Heft 2 (1997), S. 116-121.

**Eccles, R. G.** : The Performance Measurement Manifesto, in: Harvard Business Review, Vol. 69, No. 1 (1991), S. 131-137.

**Ehrmann, H.** : Kompakt-Training Balanced Scorecard, 2. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2002.

**Epstein, M. J. / Manzoni, J.-F.** : Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, in: European Management Journal, Vol. 16, No. 2 (1998), S. 190-203.

**Erichsen, J.** : Betriebswirtschaft: Balanced Scorecard - Instrument der Unternehmensführung, Teil 1 - Ein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven betrachten, In: Unterrichtsblätter, Heft 5 (2005a), S.243-251.

**Erichsen, J.** : Betriebswirtschaft: Balanced Scorecard - Instrument der Unternehmensführung, Teil 2 - Ein Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven betrachten, In: Unterrichtsblätter, Heft 6 (2005b), S.317-324.

**Erichson, B. / Hammann, P.** : Beschaffung und Aufbereitung von Informationen, in: Bea, F. X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2 Führung: 6 Tabellen, 7.,neu bearb. Aufl., Stuttgart 1997, S. 234-299.

**Ester, R. M.** : Kennzahlen und Kennzahlensysteme – unentbehrliche Führungstechniken zur Unternehmenssteuerung, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 43 Jg., Heft 5 (1994), S. 246-249.

**Fairhurst, G. / Sarr, R. :** Die Kunst, durch Sprache zu führen : so erwecken Sie Aufmerksamkeit und erzeugen den Willen zur Veränderung, Regensburg, Düsseldorf : Fit for Business, 1999.

**Fank, M. :** Einführung in das Informationsmanagement: Grundlagen, Methoden, Konzepte, 2., erg. Aufl., München [u.a.] : Oldenbourg, 2001.

**Fath-Göttinger, D. / Gutenbrunner, S. / Lobendanz, I. / Stadelmann, A. :** Die Case Study als Methode zur Vermittlung der BSC-Grundlagen nach Kaplan/Norton. In: Böhnisch, W. / Krennhuber, E. (Hrsg.). Balanced Scorecard – Personale Voraussetzungen und Konsequenzen. Universitätsverlag Rudolf Trauner. Linz 2002.

**Fischer, O. :** Balanced Scorecard: Alles auf eine Karte, In: Manager-Magazin, Bd. 29, Heft 10 (1999), S. 256-267.

**Frese, E. :** Grundlagen der Organisation: Konzept - Prinzipien - Strukturen, 6., überarb. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 1995.

**Frey, B. / Geisler, R. :** Funktionen und Instrumente des Controllings, in: Schneider, B. / Knobloch, S. (Hrsg.): Controlling-Praxis in Medienunternehmen, Neuwied [u.a.] : Luchterhand, 1999.

**Friedag, H. R. :** Die Balanced Scorecard: Alter Wein in neuen Schläuchen? In: Controller Magazin, 23 Jg., Heft 4(1998). S. 291-294.

**Friedag, H. R. / Daacke, M. v. / Schmidt, W. :** Mit der Balanced Scorecard Unternehmen strategisch führen, in: Hagen, K. / Weber, P. W. (Hrsg.), Der Controlling – Berater. Mehr Sicherheit. Mehr Erfolg. Mehr Gewinn, Band 2, Stand 5 (1999), S. 1-29.

**Friedag, H. R. / Schmidt, W. :** Balanced Scorecard – Mehr als ein Kennzahlensystem, 2. Aufl., Freiburg im Breisgau (u.a.): Haufe 2000.

**Friedag, H. R. / Schmidt, W. :** My Balanced Scorecard. Das Praxishandbuch für ihre individuelle Lösung, 2., erw. Aufl. - Freiburg i. Br. [u.a.] : Haufe, 2001.

**Friedag, H. R. / Schmidt, W. :** Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. 4. Aufl., Freiburg i. Br. [u.a.] : Haufe, 2002.

**Friedl, B. :** Controlling, Stuttgart : Lucius & Lucius, 2003.

**Frink, C. A. / Grundler, C. :** Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld: Steuerung der Firma Fischerwerke mit der Balanced Scorecard in: Controlling, 10 Jg., Heft 4 (1998), S. 226-235.

**Fritz, W. :** Internet-Marketing und Electronic Commerce Grundlagen – Rahmenbedingungen – Instrumente; mit Praxisbeispielen, 2., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2001.

**Fundel, G. :** Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und Finanzierbarkeit komplexer Großinvestitionen mittels Shareholder-Value-Analysen, dargestellt am Beispiel der Flughafen Stuttgart GmbH, in: Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers – Von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1997, S. 249-272.

**Gälweiler, A. :** Determinanten des Zeithorizontes und der Unternehmensplanung, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung : Stand und Entwicklungstendenzen, 7, völlig neu bearb. und erw. Aufl., Heidelberg : Physica-Verl., 1997, S. 354-371.

**Gaiser, B. / Greiner, O. :** Strategische Steuerung: von der Balanced Scorecard zur Strategiefokussierten Organisation, in: Gleich, R. / Becker, R. (Hrsg.): Controllingfortschritte: Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag, München : Vahlen, 2002, S. 193-222.

**Garbe, H.** : Informationsbedarf, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart : Poeschel, 1975, Sp. 1874-1882.

**Geiss, W.** : Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Theoretische Grundlagen einer problemorientierten Kennzahlenanwendung, Frankfurt am Main u.a. : Lang, 1986.

**Gemünden, H. G.** : Information: Bedarf, Analyse und Verhalten, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilbd. 2, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 1725-1735.

**Giacomino, D. E. / Mielke, D. E.** : Cash flows: Another approach to ratio analysis, in Journal of Accountancy, March (1993), S.55-58.

**Gierl, H. / Spazal, P.** : Analyse der Dienstleistungsqualität mit dem Gap-Modell, in: Die Bank, Heft 8 (1998), S. 507-510.

**Gilles, M.** : Balanced Scorecard als Konzept zur strategischen Steuerung von Unternehmen, Frankfurt am Main [u.a.] : Lang, 2002.

**Gleich, R.** : Performance Measurement, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Heft 1 (1997a), S. 114-117.

**Gleich, R.** : Balanced Scorecard, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg., Heft 3 (1997b) S. 432-435.

**Graf, M.** : Entwicklung und Anwendung eines Kennzahlensystems für der Vergleich kleinerer und mittlerer Banken, Wirtschaftswiss. Diss., St. Gallen 1990.

**Greschner, J. / Zahn, E.** : Strategischer Erfolgsfaktor Information, in: Krallmann, H. (Hrsg.): Rechnungsgestützte Werkzeuge für das Management: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Berlin : Schmidt, 1992, S. 9-28.

**Gretz, W.** : Erfolgreiches Controlling durch Kennziffernanalyse: Return on Investment (ROI) als Leitkennzahl, 2. Auflage, Stuttgart : Taylorix-Fachverl., 1996.

**Grötzinger, M.** : Nutzen und Einsatzmöglichkeiten der Balanced Scorecard im Unternehmen, In: Grötzinger, M. / Uepping, H. (Hrsg.), Balanced Scorecard im Human Resources Management, Neuwied [u.a.] : Luchterhand, 2001, S.21-42.

**Groll, K.-H.** : Erfolgssicherung durch Kennzahlensysteme, 4., erw. Aufl. - Freiburg im Breisgau : Haufe, 1991.

**Grotheer, M.** : Wie strategische und operative Planung erfolgreich verzahnen?, in: Controller Magazin, 3 (1995), S. 137-146.

**Günther, T.** : Trends und Entwicklungsperspektiven im wertorientierten Controlling, in: Coenenberg, A. G. / Pohle, K. (Hrsg.): Internationale Rechnungslegung: Konsequenzen für Unternehmensführung, Rechnungswesen, Standardsetting, Prüfung und Kapitalmarkt; Kongress-Dokumentation, 54. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2000, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2001, S. 181-212.

**Günther, T. / Grüning, M.** : Performance Measurement Systems in Germany, Dresden Papers of Business Administration, No.44 , Dresden 2000.

**Guldin, A.** : Kundenorientierte Unternehmenssteuerung durch die Balanced Scorecard. In Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers. Von Balanced Scorecard bis US-GAAP. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1997, S. 289-302.

**Haberstock, L.** : Kostenrechnung I. Einführung, mit Fragen, Aufgaben, einer Fallstudie und Lösungen, 10., unveränd. Aufl., Berlin : Schmidt, 1998.

**Habing, C. / Jasny, R.** : Zur Relevanz des deutschen Kundenbarometers für die Bankpraxis, in: Bank, 12 (1998), S. 724- 727

**Härtl, S.** : Direktbanken als Wettbewerbsfaktor im deutschen Bankenmarkt, Berlin : Logos-Verl., 2003.

**Hafner, B.** : Direktbanken als Herausforderung, in: Finanzierung Leasing Factoring, 46. Jg., 2 (1999), S. 50-55.

**Hahn, D.** : PuK : Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung ; Controllingkonzepte, 5., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden: Gabler, 1996.

**Hahn, D.** : Unternehmensziele im Wandel, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - strategische Unternehmensführung : Stand und Entwicklungstendenzen, 7, völlig Neubearb. und erw. Aufl., Heidelberg : Physica-Verl., 1997, S. 303-323.

**Hahn, D. / Hungenberg, H.** : PuK – Planung und Kontrolle, Planungs- und Kontrollsysteme, Planungs- und Kontrollrechnung – Wertorientierte Controllingkonzepte, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001.

**Hammerschmidt, M.** : Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken- Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor zur Kooperation, Aachen: Shaker Verlag, 2003.

**Harbert, L.** : Controlling-Begriffe und Controlling-Konzeptionen – Eine kritische Betrachtung des Entwicklungsstandes des Controlling und Möglichkeiten seiner Fortentwicklung, Bochum : Brockmeyer, 1982.

**Harengel, J.** : Die Balanced Scorecard als Instrument des Banken-Controlling, Konstanz, 2000.

**Harengel, J. / Hess, T.** : Entwicklung einer Balanced Scorecard – untersucht am Beispiel des Retailgeschäfts einer Bank, in: Kostenrechnungs-Praxis. 43. Jg., Heft 4 (1999), S. 239-245.

**Hart, C. :** The Power of Unconditional Service Guarantees, in: Harvard Business Review, Vol. 66, No. 4 (1988), S. 54-62.

**Hartmann-Wendels, T. / Pfingsten, A. / Weber, M. :** Bankbetriebslehre, 2., überarb. Aufl., Berlin [u.a.] : Springer, 2000.

**Hauschildt, J. / Schewe, G. :** Der Controller in der Bank, Systematisches Informationsmanagement in Kreditinstituten, 2., überarb. und erw. Aufl. - Frankfurt am Main : Knapp, 1993.

**Heinrich, L. J. :** Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsinfrastruktur, 6., überarb. und erg. Aufl., München [u.a.] : Oldenbourg, 1999.

**Hentze, J. / Kammel, A. :** Personalwirtschaftslehre: Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz,, Band I, 7., überarb. Aufl. - Bern [u.a.] : Haupt, 2001.

**Herrmann, A. / Johnson, M. D. :** Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Zfbf . - Düsseldorf : Verl.-Gruppe Handelsblatt, Bd. 51, Heft 6 (1999), S. 579-598.

**Heskett, J. L. / Jones, T. O. / Loveman, G. W. / Sasser, E. W. / Schlesinger, L. A. :** Putting the Service Profit Chain to Work, in: Harvard Business Review, Vol. 72, Nor. 2 (1994), S. 164-174.

**Hinterhuber, H. :** Strategische Unternehmensführung: I. Strategisches Denken, Vision, Unternehmenspolitik, Strategie, 7., grundlegend neu bearb. Aufl. - Berlin [u.a.] : de Gruyter, 2004.

**Hörter, S. :** Shareholder-Value-orientiertes Bank-Controlling. Dissertation an der Universität Eichstätt, Berlin, Verl. Wiss. und Praxis 1998.

**Hoffecker, J. / Goldenberg, C. :** Using the Balanced Scorecard to Develop Companywide Performance Measures, in: Journal of Cost Management, Heft 8 (1994) S. 5-17.

**Hoffmann, O. :** Performance Management: Systeme und Implementierungsansätze, Bern [u.a.] : Haupt, 1999.

**Hofmann, R. :** Bilanzkennzahlen. Industrielle Bilanzanalyse und Bilanzkritik, 4., neu bearb. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 1977.

**Homburg, C. / Giering, A. / Hentschel, F. :** Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in : Die Betriebswirtschaft, Jg. 59, Heft 2 (1999), S. 174-195.

**Homburg, C. / Stock, R. :** Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Kundenzufriedenheit, Konzepte – Methoden – Erfahrungen, in: Homburg, C. (Hrsg.), 4. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001, S. 17-51.

**Horstmann, W. :** Der Balanced Scorecard-Ansatz als Instrument der Umsetzung von Unternehmensstrategien. In: Controlling, 11 Jg., Heft 4/5 (1999), S. 193-199.

**Horváth, P. :** Controlling, 5. überarb. Aufl., München : Vahlen, 1994.

**Horváth, P. :** Balanced Scorecard: Wie Sie Strategien erfolgreich umsetzen, in: Gablers Magazin, 12 Jg., Heft 4 (1998), S. 22-25.

**Horváth, P. :** Controlling – läuft und läuft und läuft, in: Controlling, Heft 3 (1999a), S. 107.

**Horváth, P. :** Das Balanced-Scorecard- Managementsystem- das Ausgangsproblem, der Lösungsansatz und die Umsetzungserfahrungen, in : Die Unternehmung, 53. Jg., Heft 5 (1999b) S. 303-319.

**Horváth, P. :** Umsetzungserfahrungen mit der Balanced Scorecard – Echtes Lernen erfordert mehr als die Beschreibung einzelner Success Stories. In: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Sonderheft 2 (2000), S. 125-128.

**Horváth, P. :** Controlling, 10., vollst. überarb. Aufl. - München : Verlag Vahlen, 2006.

**Horváth, P. / Gaiser, B. :** Implementierungserfahrungen mit der Balanced Scorecard im deutschen Sprachraum - Anstöße zur konzeptionellen Weiterentwicklung, aus: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 61. Jg., Sonderheft 1 (2000), S.17-35.

**Horváth, P. / Gleich, R. :** Die Balanced Scorecard in der produzierenden Industrie. Konzeptidee, Anwendung und Verbreitung, in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung, 93 Jg., Heft 11 (1998), S. 562-568.

**Horváth, P. / Kaufmann, L. :** Balanced Scorecard - ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 20 Jg., Heft 5 (1998), S. 39-48.

**Horváth, P. / Kaufmann, L. :** Beschleunigung und Ausgewogenheit im strategischen Managementprozess – Strategieumsetzung mit Balanced Scorecard, in: Hahn, D. / Taylor, B. (Hrsg.) : Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung – Stand und Entwicklungstendenzen, 8., akt. Aufl., Physica-Verlag, Heidelberg 1999.

**Horváth, P. / Knust, P. :** Target Costing im Bankcontrolling, in: Schierenbeck, H. / Rolfes, B. / Schüller (Hrsg.). Handbuch Bankcontrolling, S., 2. überarb. und erweit. Auflage, Wiesbaden : Gabler, 2001.

**Horváth, P. / Knust, P. / Schindera, F. :** Internet-Geschäfte erfordern ein wirksames E-Controlling, in: Harvard Business Manager, 23 Jg., Heft 5 (2001), S. 44-54.

**Horváth, P. / Michel, U. :** Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Wertmanagement unterstützt, In: Zahn, E. / Foschiani, S. (Hrsg.): Maßgeschneiderte Strategien, der Weg zur Alleinstellung im Wettbewerb, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1999.

**Horváth & Partner :** Balanced Scorecard umsetzen, 2. überarb. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.

**Horváth, P. / Reichmann, T. (Hrsg.) :** Vahlens großes Controllinglexikon, München : Beck [u.a.], 1993.

**Jöhnk, T. :** Balanced Scorecard – eine Managementmode? In: Müller, S. / Jöhnk, T. / Bruns, A. (Hrsg.): Beiträge zum Finanz-, Rechnungs- und Bankwesen : Stand und Perspektiven 2005, S.523-545.

**Jöhnk, T. / Bruns, A. :** Hybride Wettbewerbsstrategien mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Sonderausgabe 1 (2005), S. 15-21.

**Jöhnk, T. / Zimmermann, G. :** Balanced Scorecard in öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, Stuttgart : Dt. Sparkassen-Verl., 2001.

**Johnson, T. / Kaplan, R. S. :** Relevance Lost: the rise and fall of management accounting. Harvard Business School Press, Boston 1987.

**Johnson, H. T. / Kaplan, R. S. :** Relevance Lost: the rise and fall of management accounting. 5th edition. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press 1995.

**Jossé, G. :** Balanced Scorecard : Ziele und Strategien messbar umsetzen, Orig.-Ausg. - München : Dt. Taschenbuch-Verl., 2005.

**Kahlen, R. :** Top-Broker ermittelt, in: Capital, 17 (2000), S. 106-109.

**Kaplan, R. S. :** The Evolution of Management Accounting. In: The Accounting Review, No. 7 (1984), S. 390-418.

**Kaplan, R. S. :** Management Accounting: Development of New Practise and Theory, in: Management Accounting Research, Vol. 5, No. 3/4 (1994), p. 247-260.

**Kaplan, R. S. :** Das neue Rollenverständnis für den Controller, in: Controlling, 7 Jg., Heft 7 (1995), S. 60-70.

**Kaplan, R. S. / Atkinson, A. A. :** Advanced Management Accounting, 3. ed., internat. ed. Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, Vol. 70, No. 1 (1992a) S. 71-79.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden, in: Harvard Business Manager, 14 Jg., Heft 4 (1992 b), S. 37-46.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Putting the Balanced Scorecard to Work. In: Harvard Business Review, Vol. 71, No. 5 (1993), S. 134-142.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, in: Harvard Business Manager, 16 Jg., Heft 2 (1994) 2, S. 96-104.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** The balanced scorecard – translating strategy into action. Harvard Business School Press, Boston 1996a.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Vol. 74, No. 1 (1996b), S. 75-85.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Linking the Balanced Scorecard to Strategy, in: California Management Review, Vol. 39, No.1, Fall (1996 c), S. 53-79.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer- Poeschel Verlag. Stuttgart 1997a.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Gleich, R. / Seidenschwarz, W. (Hrsg.), Die Kunst des Controlling, München, (1997b), S. 313-428.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Why does business need a Balanced Scorecard?, in: Journal of Cost Management, Vol. 11, No. 3, (1997c), S. 5-10.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, Boston: 2000a.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Having Trouble with your Strategy? Then Map It, in: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 5 (2000b), 167-176.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Die strategiefokussierte Organisation. – Führen mit der Balanced Scorecard, Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart 2001a.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Wie Sie die Geschäftsstrategie den Mitarbeitern verständlich machen, in: Harvard Business Manager, 23 Jg., Heft 2 (2001b), S. 60-70.

**Kaplan, R. S. / Norton, D. P. :** Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part I, in: Accounting Horizons March, (2001c), Vol. 15, No.1, S. 87-104.

**Kappler, A. :** Balanced Scorecard: Werkzeug zur Umsetzung von Strategien – ein Refresher, io management, Heft 7/8 (2000), S. 34 - 38.

**Kargl, H. :** Management und Controlling von IV-Projekten. München [u.a.] : Oldenbourg, 2000.

**Karlowitsch, M.** : Balanced Scorecard, in: Das Wirtschaftsstudium, 26. Jg., Heft 12 (1997) S. 1131.

**Kaufmann, L.** : Balanced Scorecard, in: Zeitschrift für Planung, Heft 8 (1997), S. 421-428.

**Kaufmann, L.** : Feinschliff für die Strategie, in: Harvard Business Manager, 24 Jg., Heft 6 (2002), S. 35-41.

**Kaum, S.** : Umsetzung der marktorientierten Unternehmenssteuerung in Banken durch die Balanced Scorecard, in: Finanz-Betrieb, Heft 5 (2000), S. 293-295.

**Keuper, F.** : Strategische Management, München [u.a.] : Oldenbourg, 2001.

**Klingebiel, N.** : „Leistungsrechnung/ Performance Measurement als bedeutsamer Bestandteil des internen Rechnungswesens“, Kostenrechnungspraxis, 40. Jg., Heft 2 (1996), S. 77 - 84.

**Klingebiel, N.** : Performance Measurement Systeme, in: Wirtschaftsstudium (WISU), 26 Jg., Heft 7 (1997), S. 655-663.

**Klingebiel, N.** : Performance Measurement. Grundlage – Ansätze – Fallstudien, Wiesbaden : Gabler, 1999.

**Klingebiel, N.** : Impulsgeber des Performance Measurement., in: Klingebiel, N. (Hrsg.), Performance Measurement & Balanced Scorecard, München : Vahlen, (2001a), S. 3- 23.

**Klingebiel, N.**: Entwicklungslinien und Aussageerwartungen an Performance Measurement-Systeme, in: Klingebiel, N. (Hrsg.), Performance Measurement & Balanced Scorecard, München : Vahlen, (2001b), S. 39-64.

**Kneubühler, J.** : Strategische Unternehmensplanung mit Kennzahlen, Aachen : Shaker, 1995.

**Koch, G. :** Controlling: Information und Koordination im Unternehmen, Göttingen : Eichhorn-Verl., 1980.

**Köcher, R. :** Veränderungen der Kundenstruktur und Kundenbedürfnisse, in: in: Betsch, O. / van Hooven, E. / Kruppe, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft: Entwicklung; State of the art ; Zukunftsperspektiven, Frankfurt am Main 1998, S. 249-262.

**Köllhofer, D. :** Planung und Kontrolle, in: Kloten, N. / Stein, J. H. (Hrsg.): Geld-, Bank- und Börsenwesen: ein Handbuch, voellig Neubearb. Aufl. - Stuttgart : Poeschel, 1988, S. 805-837.

**Körnert, J. :** Ausgangspunkte eines systemorientierten Managements der Kundenzufriedenheit am Beispiel von Direktbanken, Freiberg : Techn. Univ., Fak. für Wirtschaftswiss., 1999.

**Körnert, J. :** Balanced Scorecard: Theoretische Grundlagen und Perspektivenwahl für Kreditinstitute, Berlin : BWV, Berliner Wiss.-Verl., 2003a.

**Körnert, J. :** Empirische Befunde zur Balanced Scorecard: Umsetzungsstand und Konsequenzen, Greifswald : Ernst-Moritz-Arndt-Univ., 2003b.

**Kolter, P. / Bliemel, F. :** Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. überarb. und aktual. Aufl. - Stuttgart : Poeschel, 1999.

**Kosiol, E. :** Der Einzelhandelsbetrieb, in: Greifzu, J. (Hrsg.), Handbuch des Deutschen Kaufmanns: Praktische Kaufmannsarbeit in Staat und Wirtschaft, Hamburg : Hanseatische Verl.-Anst., 1934., S.799-812.

**Krahe, A. :** Balanced Scorecard- Baustein zu einem prozessorientierten Controlling? In: Controller Magazin, 24 Jg., Heft 2 (1999), S.116-122.

**Krause, R. :** Direct Banking, Stuttgart : Dt. Sparkassenverl. 1997.

**Krey, A. :** „Wunderwaffe“ BSC im Spiegel der Branche, in: Controller Magazin, 28 Jg., Heft 4 (2003), S. 325-333.

**Kring, T. I. :** Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Banken : Handlungsempfehlungen auf Basis einer institutionenökonomischen Analyse von Managementdefiziten in Genossenschaftsbanken, Aachen : Shaker, 2005.

**Kudernatsch, D. :** Balanced Scorecard als Steuerungsinstrument: Direkt Anlage Bank, in: Customer Care Management : Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland. - Engelbach, W. / Meier, R. (Hrsg.), 1. Aufl., Wiesbaden : Gabler, (2001), S. 161-176.

**Kühnle, B. :** Politik braucht Strategie, Strategie braucht Balanced Scorecard. In: Controller- News. Heft 2 (2003), 70-74.

**Küpper, H.-U. :** Logistik Controlling, in Controlling: 3 (1992), S. 124-132.

**Küpper, H.-U. :** Controlling: Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 4. Aufl., Stuttgart 2005.

**Küpper, H.-U. / Weber, J. / Zünd, A. :** Zum Verhältnis und Selbstverständnis des Controlling. Thesen zur Konsensbildung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg. 60, 3 (1990), S. 281-293.

**Küpper, H.-U. / Wagenhofer, A. :** Vorwort der Herausgeber, in: Küpper, H.-U./Wagenhofer, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002., S. X-XI.

**Küting, K. :** Grundsatzfragen von Kennzahlen als Instrument der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 12. Jg., Nr. 5 (1983), 237-241.

**Küting, K.** : Jahresabschlussanalyse als Kennzahlenrechnung (Teil I), in: Deutsches Steuerrecht (DStR), 29 Jg., Heft 40, (1991), S. 1324 - 1329.

**Küting, K. / Weber, C.-P.** : Die Bilanzanalyse: Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1993.

**Küting, K. / Weber, C.-P.** : Die Bilanzanalyse: Lehrbuch zur Beurteilung von Einzel- und Konzernabschlüssen, 5., erw. und aktualisierte Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2000.

**Kumpf, A.** : Balanced Scorecard in der Praxis – in 80 Tagen zur erfolgreichen Umsetzung. Verlag Moderne Industrie. Landsberg/Lech 2001.

**Kunz, G.** : Die Balanced Scorecard im Personalmanagement. Campus Verlag. Frankfurt am Main 2001.

**Kunz, A. H. / Pfeiffer, T.,** Balanced Scorecard, in: Küpper, H.-U./ Wagenhöfer, A. (Hrsg.) Handwörterbuch der Unternehmensrechnung und Controlling, 4., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2002, S. 101 – 109.

**Lingnau, V.** : Geschichte des Controllings, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 27 Jg., Heft 6 (1998), S. 274-281.

**Lister, M.** : Risikoadjustierte Ergebnismessung und Risikokapitalallokation, Frankfurt am Main : Knapp, 1997.

**Locarek-Junge, H. / Straßberger, M. / Fuchs, T.** : Direktbanken als Teil des Direct Banking, in: Locarek-Junge, H. / Walter, B. (Hrsg.), Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking; Berlin : Berlin-Verl., 2000, S. 25-43.

**Macharzina, K.** : Unternehmensführung : Das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis, 4., aktu. und erw. Aufl. ,Wiesbaden : Gabler, 2003.

**Maliere-Farnschläger, A.** : Grenzmanagement: Die Metamorphose der Banken, in: Bank, 12 (1999), S. 838-844.

**Mandler, U.** : Kapitalmarktorientierte Rechnungslegung – US-GAAP und IAS versus HGB, in: Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers – Von Balanced Scorecard bis US-GAAP, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1997., S. 133-156.

**Mayer, J. H.** : Führungsinformationssysteme für die internationale Management-Holding, Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. [u.a.], 1999.

**Mayer, K.-H.** : Balanced Scorecard im Telekom Unternehmen. In: Controller Magazin, 25 Jg., Heft 1 (2000), S.8-10.

**Mayer, R. / Ahr, H.** : „Translating Strategy into action“ Strategieimplementierung mit der Balanced Scorecard in Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswirtschaft, 89 Jg. Heft 4 (2000), S. 673-697.

**Meffert, H.** : Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9., überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2000.

**Meigel-Schleiff, Ch.** : Qualitätsmanagement in Direktbanken: Die Synthese von Unternehmens- und Kundenorientierung, 1. Aufl., Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. [u.a.], 2001.

**Melnyk, R. / Rogg, H. / Steiner, A.** : Direct Banking in Europa, in: Bank, Heft 10 (1999), S. 664-669.

**Merkle, M.** : Bewertung von Unternehmensnetzwerken : eine empirische Bestandsaufnahme mit der Balanced Scorecard, St. Gallen, Univ., Diss., 1999.

**Meyer, C.** : Betriebliche Kennzahlen und Kennzahlensysteme, 2., erw. und überarb. Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1994.

**Meyer, C. / Köhle, I. :** Balanced Scorecard – ein Führungsinstrument für Banken? Ein wertorientiertes Steuerungs- und Kommunikationsinstrument, in: Der Schweizer Treuhänder, Heft 1/2 (2000), S. 7-18.

**Michel, U. :** Shareholder-Value-Management – Neue Aufgaben für das globale strategische Controlling, in: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling des Strukturwandels – Standortflexibilität und Kundenzufriedenheit schaffen, Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1996, S. 79-107.

**Michel, U. :** Strategien zur Wertsteigerung erfolgreich umsetzen – Wie die Balanced Scorecard ein wirkungsvolles Shareholder Value Management unterstützt. In: Horváth, P. (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers. Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1997, S. 273-287.

**Michel, U. :** Wertmanagement: Ein umfassender und durchgängiger Ansatz zur Kapitalmarktorientierten Unternehmenssteuerung, in: Controlling, 11 Jg., Heft 8/9 (1999), S. 371-379.

**Mintzberg, H. :** The Strategy Concept I: Five Ps for strategy. In: California Management Review, Vol. 30, No. 1, (1987a), 11-24.

**Mintzberg, H. :** The Strategy Concept II: Another Look at why organizations need strategies. In: California Management Review. Vol. 30, No.1, (1987b), 25-32.

**Mintzberg, H. :** The Fall and Rise of Strategic Planning, in: Harvard Business Review, Vol. 72, No. 1 (1994), S. 107-114.

**Mintzberg, H. / Ahlstrand, B. / Lampel, J. :** Strategy Safari – : Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien : Ueberreuter, 1999.

**Morganski, B. :** Balanced Scorecard – Auf dem Weg zum Klassiker, Mehr Gewinn und Unternehmenswert durch motivierte Mitarbeiter und zufriedene Kunden, 2., überarb. Aufl., München : Vahlen, 2003.

**Moser, J. – Ph. :** Balanced Scorecard als Instrument eines integrierten Wertmanagements: ein praxisorientiertes Konzept unter besonderer Berücksichtigung von Banken, Bern [u.a.] : Haupt, 2001.

**Müller, A. :** Zielgruppenorientiertes Controlling, in: Müller, A. / Uecker, P. / Zehold, C. (Hrsg.), Controlling für Wirtschaftsingenieure, Ingenieure und Betriebswirte, München [u.a.] : Fachbuchverl. Leipzig im Hanser-Verl., 2003, S. 298-317.

**Müller, A. :** Strategisches Management mit der Balanced Scorecard. 2., überarb. Aufl. - Stuttgart : Kohlhammer, 2005.

**Müller, S. :** Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden, in: Müller, V. S. / Strothmann, H. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, München : Beck, 1998, S. 197- 218.

**Müller, W. :** Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF.), Band 26, Heft 10 (1974), S. 683-693.

**Müller-Stewens, G. / Lechner, C. :** Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3., aktualisierte Aufl. - Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005.

**Nater, P. :** Das Rechnungswesen als Informationssystem, Diss. St. Gallen 1977.

**Nau, H.-R. / Wallner, G. :** Verwaltungscontrolling für Einsteiger, Kosten- und Leistungsrechnung in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen, Freiburg i. Br. [u.a.] : Haufe, 1998.

**Neuberger, D. / Lehmann, E. :** Die Direktbankinnovation, in: Kredit und Kapital, band 31, Berlin : Duncker & Humblot (1998), S. 343-369.

**Nielsen, S. / Sørensen, R. :** Motives, diffusion and utilisation of the balanced scorecard in Denmark, in: International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, Vol. 1, No. 1 (2004), p. 103-124.

**Niven, P. R. :** Balanced Scorecard - Schritt für Schritt : Einführung, Anpassung und Aktualisierung, [Mit einem Vorw. von Robert S. Kaplan]. Dt. von Julia-Christina Gockel, 1. Aufl., Weinheim : Wiley-VCH, 2003.

**Nonhoff, J. :** Entwicklung eines Expertensystems für das DV-Controlling, Berlin [u.a.] : Springer-Verl., 1989.

**Olve, N. G. / Roy, J. / Wetter, M. :** Performance Drivers: a practical guide to using the Balanced Scorecard, New York [u.a.] : Wiley, 1999.

**Ossadnik, W. :** Controlling, 3., überarb. und erw. Aufl., München [u.a.] : Oldenbourg, 2003.

**Ossadnik, W. / Barklage, D. / van Lengerich, E. :** Abschlussbericht zum Forschungsprojekt, „Controlling Mittelständischer Unternehmen in der Region Osnabrück-Emsland: Empirische Bestandsaufnahme, Evaluierung und Handlungsempfehlungen“, Universität Osnabrück 2003.

**Ossola-Haring, C. :** Das große Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung: Kennzahlen richtig verstehen, verknüpfen und interpretieren, Landsberg/Lech : mi, Verl. Moderne Industrie, 1999.

**Osterloh, M. / Frost, J. :** Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 3., aktual. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2000.

**Paul, S. / Siewert, K.-J. :** Ertragsmanagement in Kreditinstituten, 3., veränd. Aufl. - Frankfurt am Main : Bankakademie-Verl., 1998.

**Pedell, B. / Schwihel, A. :** Balanced Scorecard als strategisches Führungsinstrument in der Energiewirtschaft : Dargestellt am Beispiel der Erdgas Südbayern GmbH, In: Controlling, 14 Jg., (2002), 1, S.45-53.

**Pfaff, D. / Kunz, A. H. / Pfeiffer, T. :** Balanced Scorecard als Bemessungsgrundlage finanzieller Anreizsysteme – Eine theorie- und empiriegeleitete Analyse der resultierenden Grundprobleme, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52. Jg., Heft 1 (2000a), S. 36-55.

**Pfaff, D. / Kunz, A. H. / Pfeiffer, T. :** Zu Risiken und Nebenwirkungen eines Ausbaus der Balanced Scorecard vom Planungs- zum Anreizinstrument, in : Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Sonderheft 2 (2000b), S. 129-132.

**Pfohl, H.-C. :** Planung und Kontrolle, Stuttgart [u.a.] : Kohlhammer, 1981.

**Pfohl, H.-C. / Hoffmann, H. :** Logistik Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Ergänzungsheft Jg. 54, 2 (1984), S. 42-70.

**Picot, A. :** Der Produktionsfaktor Information in der Unternehmensführung, in: Information Management, 5 Jg., Heft 1 (1990), S. 6-14.

**Picot, A. :** Mehrwert von Information- betriebswirtschaftliche Perspektive, in: Kubicek, H. / Klump, D. / Müller, G. / Neu, W. / Raubold, E. / Rossnagel, A. (Hrsg.): Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1997,- Die Ware Information- auf dem Weg zu einer Informationsökonomie, Heidelberg : Decker, 1997, S. 42-59.

**Picot, A. / Böhme, M. :** Multispezialist im Bankgeschäft, in : Die Bank, Heft 1 (1996), S. 30-36.

**Picot, A. / Franck, E. :** Die Planung der Unternehmensressource Information, in: Das Wirtschaftsstudium, WISU, 17 Jg., 10 (1988a), S. 544-549.

**Picot, A. ; Franck, E. :** Die Planung der Unternehmensressource Information II, in: Das Wirtschaftsstudium, WISU, 17 Jg., 11 (1988b), S. 608-614.

**Picot, A. / Reichwald, R. :** Informationswirtschaft: , in: Heinen, E. (Hrsg.): Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb, 9., vollst. neu bearb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 1991, S. 241-393.

**Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R. :** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, Wiesbaden : Gabler, 1996.

**Pietsch, Th. / Memmler, T. :** Balanced Scorecard erstellen : Kennzahlenermittlung mit Data Mining, Berlin : Erich Schmidt, 2003.

**Pischulti, H. :** Direktbank – Bank der Zukunft, in: Direktbanken: Die moderne Bankverbindung, Allgemeine Deutsche Direktbank (Hrsg.), Frankfurt am Main 1995, S. 4-11.

**Pischulti, H. :** Direktbankgeschäft, Frankfurt am Main : Knapp, 1997.

**Porter, M. E. :** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 6. Aufl., Frankfurt/Main : Campus-Verl., 1990.

**Porter, M. E. :** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl. - Frankfurt/Main [u.a.] : Campus-Verl., 1992.

**Porter, M. E. :** Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer, in: Harvard Business Manager, 23 Jg., Heft 5 (2001), S. 64- 81.

**Preißner, A. :** Balanced Scorecard in Vertrieb und Marketing: Planung und Kontrolle mit Kennzahlen, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl., München [u.a.] : Hanser, 2002.

**Preißner, A.** : Praxiswissen Controlling : Grundlagen - Werkzeuge - Anwendungen, 4., vollst. überarb. Aufl. - München [u.a.] : Hanser, 2005.

**Presber, R.** : Controlling in Kreditinstituten, Köln : Bank-Verl., 2001.

**Priewasser, E.** : Bankbetriebslehre, 5., völlig überarb. Aufl. - München [u.a.] : Oldenbourg, 1996.

**Pümpin, C.** : Strategische Erfolgspositionen, Methodik der dynamischen strategischen Unternehmensführung, Bern [u.a.] : Haupt, 1992.

**Rappaport, A.** : Creating Shareholder Value – The New Standard for Business Performance, New York [u.a.] : Free Press [u.a.], 1986.

**Rappaport, A.** : Shareholder Value: Ein Handbuch für Manager und Investoren, Aus dem Amerikan. von Wolfgang Klien, 2., vollst. überarb. und aktualisierte Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1999.

**Reichmann, T.** : Kennzahlensysteme, in: Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft. Bd. 3, 5., völlig neu gestaltete Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 2159 – 2174.

**Reichmann, T.** : Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, in: Freidank, C.-Chr., Mayer, E. (Hrsg.): Controlling-Konzepte: neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2003, S. 3 – 31.

**Reichmann, T.** : Controlling mit Kennzahlen und Management-Tools : die systemgestützte Controlling-Konzeption, 7., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen, 2006

**Reichmann, T. / Form, S.** : Balanced Chance- and Risk-Management, in: Controlling, 12. Jg., Heft 4/5 (2000), S. 189-198.

**Reimers-Mortensen, S. / Disterer, D. :** Strategische Optionen für Direktbanken, in: Die Bank, Heft 3 (1997), S. 132-139.

**Resch, O. :** E-Commerce-Controlling : Spezifika, Potenziale, Lösung, 1. Aufl. - Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl., 2004.

**Ries, A. / Scheuplein, T. :** Integration des Value Based Management in die Balanced Scorecard: Fortschritt in der Banksteuerung. In: die Bank, Heft 10 (2004), S. 48-53.

**Rigby, D. K. :** Management Tools & Techniques: An Executive's Guide (Taschenbuch), Boston 1999.

**Rösner, A. :** Informationsmanagement als Controllinginstrument bei Finanzdienstleistern, in: Schierenbeck, H. / Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, Wiesbaden : Gabler, 1995, S. 221-241.

**Rothlauf, J. :** Total Quality Management in Theorie und Praxis: zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis, 2., neubearb. und erw. Aufl., München [u.a.] : Oldenbourg, 2004.

**Roventa, P. :** Portfolio Analyse und strategisches Management, München 1979.

**Sauer, H. :** Strategien realisieren mit der Balanced Scorecard, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 50 Jg., 7 (2001), S. 326-330.

**Schadenhofer, M. :** Neue Ausrichtung des Controlling – Mit der Balanced Scorecard zum Balanced Controlling, Wien : Service-Fachverl., 2000.

**Schäffer, U. :** Strategische Steuerung mit der Balanced Scorecard, in: Freidank, C. - Ch. / Mayer, E. (Hrsg.), Controlling-Konzepte : neue Strategien und Werkzeuge für die Unternehmenspraxis, 6., vollst. überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2003, 485-517.

**Schaffer, M.** : Positionierung von Direktbanken : eine empirische Analyse, München : FGM-Verl., 1998.

**Scharnbacher, K. / Kiefer, G.** : Kundenzufriedenheit, Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, 3., unwesentlich veränd. Aufl., München [u.a.] : Oldenbourg, 2003.

**Schedl, Ch.** : Die balanced scorecard : ein Leitfaden für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung, Österreichisches Controller-Institut (Hrsg.), WUV-Univ.-Verl., Wien 2002.

**Scheibeler, A. A. W.** : Balanced Scorecard für KMU: : Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, 3., neu bearb. Aufl.- Berlin [u.a.] : Springer, 2004.

**Schierenbeck, H.** : Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung, in: Schierenbeck, H. / Moser, H. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, Wiesbaden : Gabler, 1995, S. 3-30.

**Schierenbeck, H.** : Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und Bilanzstruktur-Management, 5., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 1997.

**Schierenbeck, H.** : Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitäts-Controlling, 7., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001a.

**Schierenbeck, H.** : Controlling als (Fundament für ein) integriertes Konzept ertrags- und wertorientierter Banksteuerung, in: Handbuch Bankcontrolling, Schierenbeck, H. / Rolfes, B. / Schüller, S. (Hrsg.), 2., überarb. und erweiter. Auflage, Wiesbaden : Gabler, 2001b.

**Schierenbeck, H.** : Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung, 8., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2003.

**Schierenbeck, H. / Seidel, E. / Rolfes, B.** : Controlling in Kreditgenossenschaften, Band 1: Gesamtbank-Controlling, aus der Schriftenreihe der Akademie Deutscher Genossenschaften, 2., durchges. Aufl. - Wiesbaden : Dt. Genossenschafts-Verl., 1988.

**Schildbach, T. / Feldhoff, M.** : Adressaten, in: Chmielewicz, K. / Schweitzer, M. (Hrsg.) : Handwörterbuch des Rechnungswesens, 3., voellig neu gestaltete u. erg. Aufl. - Stuttgart : Schaeffer-Poeschel, 1993, Sp. 30 – 36.

**Schiller, B. / Birkenfeld, E.** : Produkt- und Preispolitik der Direktbanken: Die Sieger sind noch nicht ausgemacht, Geldinstitute, 30 Jg., 3 (1999), S. 22-26.

**Schindera, F. / Höhner, M.-A.** : Die Umsetzung der BSC in Excel mit Datenbankbindung bei den Fischerwerken, in: Controlling, 12. Jg., Heft 1 (2000), S. 37-44.

**Schmid-Kleemann, M.** : Balanced Scorecard im IT-Controlling : ein Konzept zur Operationalisierung der IT-Strategie bei Banken, Zürich : Treuhand-Kammer, 2004.

**Schmidt, J.** : Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen in der Balanced Scorecard, eine theoretische und empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Bankensektors, Frankfurt am Main Knapp, 2003.

**Schmitz, J.** : Balanced Scorecard: die Umsetzung von Strategien in Aktionen, in: Controller Magazin, 26. Jg., Heft 3, (2001), S. 248-251.

**Schneeweiß, C.** : Planung 1, Systemanalytische und entscheidungstheoretische Grundlagen, Berlin [u.a.] : Springer, 1991.

**Schneider, U.** : Kulturbewusstes Informationsmanagement: ein organisationstheoretischer Gestaltungsrahmen für die Infrastruktur betrieblicher Informationsprozesse, München [u.a.] : Oldenbourg, 1990.

**Schölper, S.** : Die (acht?) wichtigsten Kennzahlen einer Bank, in: Christians, U. (Hrsg.) : Bankstrategien : erfolgreiche Umsetzung mit der Balanced Scorecard, Berlin : Schmidt, 2004, S. 235-253.

**Schöning, S.** : Entwicklung und Perspektiven der Distributionssysteme im Privatkundengeschäft der deutschen Kreditinstitute: eine Analyse der Veränderungsnotwendigkeiten und der Gestaltungsmöglichkeiten von Vertriebswegen und Vertriebsorganisationen, München : VVF, 1998.

**Schöning, S.** : Entwicklung und Perspektiven von Direktbanken in Deutschland, in: Holst, J. / Wilkens, M. (Hrsg.), Finanzielle Märkte und Banken – Innovative Entwicklungen am Beginn des 21. Jahrhunderts: Wolfgang Benner zum 60. Geburtstag, Berlin : Berlin-Verl. Spitz, 2000, S. 55- 87.

**Schöning, S.** : Direktbanken in Deutschland, in: Wirtschaftsstudium (WISU), 33. Jg., Heft 8/9 (2004), S. 1056-1060.

**Schöning, S. / Brüser, S.** : Strategien für deutsche Direktbanken, in: Wirtschaftsstudium (WISU), 34 Jg., Heft 8/9 (2005), S. 1042-1048.

**Schreyögg, G.** : Unternehmensstrategie, Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung, Berlin [u.a.] : de Gruyter, 1984.

**Schreyögg, G. / Steinmann, H.** : Strategische Kontrolle, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 37 Jg., Heft 5 (1985), S. 391-410.

**Schröder, E. F.** : Modernes Unternehmens- Controlling, Handbuch für die Unternehmenspraxis, 7., überarb. und wesentl. erw. Aufl., Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 2000.

**Schütt, H.** : Discount-Broking: Die neue Konkurrenz, in: Bank, 2 (1995), S. 101-105.

**Schulte, Ch. (Hrsg.)** : Lexikon des Controlling, 8., völlig überarb. u. erw. Aufl. - München ; Wien : Oldenbourg, 1996.

**Schumacher, J. / Meyer, M.** : Customer-Relationship-Management strukturiert dargestellt: Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin [u.a.] : Springer, 2004.

**Schweitzer, M.** : Planung und Steuerung, in: Bea, F. X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2 Führung: 6 Tabellen, 7.,neu bearb. Aufl., Stuttgart 1997, S. 21-131.

**Schweitzer, M. / Friedl, B.** : Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption, in: Spremann, K. (Hrsg.): Controlling: Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen, Wiesbaden : Gabler, 1992., S. 141-167.

**Schweitzer, M. / Küpper, H.-U.** : Systeme der Kosten- und Erlösrechnung, 7. Auflage, München : Vahlen, 1998.

**Seidenschwarz, W.** : Target Costing: marktorientiertes Zielkostenmanagement, München : Vahlen, 1993.

**Seidenschwarz, W.** : Balanced Scorecard – Ein Konzept für den zielgerichteten strategischen Wandel. In: Horváth, P. (Hrsg.): Controlling & Finance: Aufgaben, Kompetenzen und Tools effektiv koordinieren. Stuttgarter Controller-Forum ; (Stuttgart) : 1999, S. 247-276.

**Serfling, K. / Schultze, R.** : Benchmarking als Tool der Unternehmensführung und des Kostenmanagements, in Kostenrechnungspraxis, 41 Jg., Heft 4 (1997), S.193-202.

**Siegwart, H.** : Kennzahlen für die Unternehmensführung, 5., aktualisierte und erw. Aufl. - Bern [u.a.] : Haupt, 1998.

**Simon, H.** : Kundenzufriedenheit : Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Simon, H. (Hrsg.), 2., aktualisierte und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 1997.

**Simon, H. / von der Gathen, A.** : Das große Handbuch der Strategieinstrumente: Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung ; [Benchmarking, Kompetenz-Mapping, Portfolio-Analyse, Marktsegmentierung, Szenario-Analyse, Balanced Scorecard und andere], Frankfurt/Main [u.a.] : Campus-Verl., 2002.

**Slater, S. F. / Olson, E. M. / Reddy, V. K.** : Strategy-based performance measurement, in: Business Horizons, Vol. 40, No. 4 (1997), p. 37-44.

**Slevogt, M.** : Konsequenzen des Discount-Brokerage für die Preispolitik im Wertpapiergeschäft, in: Bank, Heft 12 (1996), S. 746-749.

**Speckbacher, G. / Bischof, J. / Pfeiffer, T.** : A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, in: Management Accounting Research, Vol. 14, No. 4 (2003), p. 361-388.

**Stahle, W. H.** : Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Ein Beitrag zur modernen Organisationstheorie, Diss., München 1967.

**Stahle, W. H.** : Kennzahlensysteme als Instrument der Unternehmensführung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jg. 2, Heft 5 (1973), S.222-228.

**Stahle, W. H.** : Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl. - München : Vahlen, 1999.

**Stauss, B.** : Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, Jg. 21, Heft 1 (1999), S. 5-24.

**Steinle, C. / Thiem, H. / Lange, M.** : Die BSC als Instrument zur Umsetzung von Strategien - Praxiserfahrungen, in: Controller Magazin, 26. Jg. (2001), Heft 1, S. 29-37.

**Steinmann, H. / Schreyögg, G. :** Management: Grundlage der Unternehmensführung, Konzepte, Funktionen, Fallstudien, 4. überarb. Und erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 1997.

**Stelling, J. N. :** Kostenmanagement und Controlling, München [u.a.] : Oldenbourg, 2003.

**Stöhr-Dill, C. / Leidig, G. :** Balanced Scorecard – Konzeptionelle Grundlagen und betriebsverfassungsrechtliche Problemfelder, in: Controller Magazin. 28. Jg., Heft 2 (2003), 117-124.

**Strauch, B. :** Entwicklung einer Methode für die Informationsbedarfsanalyse im Data Warehousing, Diss.; Universität St. Gallen: St. Gallen 2002.

**Strothmann, H. :** Kundenzufriedenheit im Privatkundengeschäft unter besonderer Berücksichtigung der Direktbanken, in: Finanzierung, Leasing, Factoring, 44 Jg., Heft 5 (1997), S.177-182.

**Sure, M. / Thiel, R. :** Balanced Scorecard: Strategieumsetzung und Performancemessung in Banken, in: Die Bank, Heft 1 (1999a), S. 54-59.

**Sure, M. / Thiel, R. :** Die Einführung einer Balanced Scorecard: Arbeitsschritte und Problempunkte, in: Die Bank, Heft 2 (1999b), S. 116-120.

**Swoboda, U. :** Die Bedeutung und Zukunft der modernen Konsumentenbank: bankbetriebliche Erfolgsfaktoren mit Hilfe der Delphi-Expertenbefragung, Frankfurt am Main [u.a.] : Lang, 1996.

**Swoboda, U. :** Die historische Entwicklung der Direktbanken und die zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten, in Swoboda, U. (Hrsg.), Direct Banking: Wie virtuelle Institute das Bankgeschäft revolutionieren, 1. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2000, S. 81-89.

**Szyperski, N.** : Informationssysteme, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart : Poeschel, 1975, Sp. 1900-1910.

**Szyperski, N.** : Informationsbedarf, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 2., völlig neu gestalt. Aufl., Stuttgart : Poeschel, 1980, Sp. 904-913.

**Szyperski, N.** : Rechnungswesen als Informationssystem, in: Kosiol, E. / Chmielewicz, K. / Schweitzer, M. (Hrsg.): Handwörterbuch des Rechnungswesens, 2., völlig neu gest. Aufl. - Stuttgart : Poeschel, 1981, Sp. 1425-1439.

**Szyperski, N. / Winand, U.** : Grundbegriffe der Unternehmensplanung, Stuttgart : Poeschel, 1980.

**Töpfer, A. (Hrsg.)** : Das Management der Werttreiber: Die Balanced Score Card für die wertorientierte Unternehmenssteuerung, 1. Aufl., Frankfurt am Main : 2000.

**Töpfer, A. / Maurer, F.** : Werttreiber und Balanced Scorecard: Überblick und Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, A. (Hrsg.): Das Management der Werttreiber: Die Balanced Score Card für die wertorientierte Unternehmenssteuerung, 1. Aufl., Frankfurt am Main : 2000.

**Trank, A.** : Information for Strategic Decisions, Brussels, 1993.

**Veil, M.** : Direktbanken im Retail-Banking : Informationstechnologie und Strategie, Freiburg i.Br. : Haufe, 1998.

**Verbunt, J. M. W.** : Direktbanken- eine Zeitbombe für das klassische Privatkundengeschäft, in: Betsch, O. / van Hooven, E. / Kruppe, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft: Entwicklung; State of the art ; Zukunftsperspektiven, Frankfurt am Main 1998, S. 505-516.

**Völker, R. / Teichert, L. G. :** Einführung der Balanced Scorecard bei Banken, in die Zukunft der Banken- die Banken der Zukunft, Sternenfels: Verl. Wiss. Und Praxis, (2002), S. 11-44.

**Vollmer, P. / Heesch, H. :** Kennzahlen auf dem Vormarsch – Studie zu Kennzahlensystemen in der Prozessindustrie, in: Qualität und Zuverlässigkeit, Heft 12 (2002), S. 1258-1261.

**Vollmuth, H. J. :** Gewinnorientierte Unternehmensführung: Gewinnsicherung mit einem Kennzahlensystem, mit Tabellen, Heidelberg : Sauer, 1987.

**Wagner, H.-P. / Wobbe, R. :** Wertorientiertes Controlling im HÜLS-Konzern, in: Roth, A. / Behme, W. (Hrsg.), Organisation und Steuerung dezentraler Unternehmenseinheiten. Konzepte- Instrumente- Erfahrungsberichte; mit Fallbeispielen, Wiesbaden : Gabler, 1997., S.169- 190.

**Wall, F. :** Ursache-Wirkungsbeziehungen als ein zentraler Bestandteil der Balanced Scorecard: Möglichkeiten und Grenzen ihrer Gewinnung, in: Controlling, 13. Jg., Heft 2 (2001), S. 65-74.

**Walter, B. :** Direct Banking und Direktbanken: Entwicklung und aktueller Stand, in: Locarek-Junge, H. / Walter, B. (Hrsg.), Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking; Berlin : Berlin-Verl., 2000, S. 3-25.

**Weber, J. :** Einführung in das Controlling, 6., durchges. und erw. Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1995a.

**Weber, J. :** Logistik Controlling, Leistungen – Prozesskosten – Kennzahlen, 4., überarb. Aufl. - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 1995b.

**Weber, J. :** Kostenrechnung-(s)-dynamik- Einflüsse hoher unternehmensex- und –interner Veränderungen auf die Gestaltung der Kostenrechnung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 47 Jg., Heft 6 (1995c), S. 565-581.

**Weber, J.** : Selektives Rechnungswesen: Schlankes Controlling durch selektive Führungsinformation, in: Kostenrechnungspraxis, 40 Jg., Heft 4, (1996), S. 197-201.

**Weber, J.** : Macht der Zahlen. In: Managermagazin, 28 Jg., Heft 12 (1998), S. 184-187.

**Weber, J.** : Balanced Scorecard – Management-Innovation oder alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Kostenrechnungspraxis, 44. Jg., Sonderheft 2, (2000), S. 5-15.

**Weber, J.** : Einführung in das Controlling, 10., überarb. und aktualisierte Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2004.

**Weber, J. / Freise, H. U. / Schäffer, U.** : E-Business und Controlling, Vallendar : WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 2001.

**Weber, J. / Radtke, B. / Schäffer, U.** : Erfahrungen mit der Balanced Scorecard, Vallendar : WHU-Otto-Beisheim-Hochschule, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, 2001.

**Weber, J. / Schäffer, U.** : Balanced Scorecard, Reihe: Neue Aufgabenfelder und Instrumente, Band 8, Vallendar : WHU, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre insbesondere Controlling und Logistik, 1998a.

**Weber, J. / Schäffer, U.** : Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, Vallendar 1998b.

**Weber, J. / Schäffer, U.** : Balanced Scorecard- Gedanken zur Einordnung des Konzeptes in das bisherige Controlling –Instrumentarium , in: Zeitschrift für Planung, Band 9, Heft 4 (1998c), S. 341-365.

**Weber, J. / Schäffer, U. :** Balanced Scorecard und Controlling Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, 3., überarb. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2000a.

**Weber, J./Schäffer, U. :** Entwicklung von Kennzahlensystemen, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 52. Jg., Heft 1 (2000b) S. 1-16

**Weber, J. / Schäffer, U. :** Controlling als Koordinationsfunktion?, in Kostenrechnungspraxis, Jg. 44, Heft 2 (2000c), S. 109- 118.

**Weber, J. / Schäffer, U. (Hrsg.) :** Rationalitätssicherung der Führung – Beiträge zu einer Theorie des Controlling, Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. [u.a.], 2001.

**Weber, J. / Schäffer, U. :** Einführung in das Controlling, 11., vollst. überarb. Aufl., Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2006.

**Weber, P. W. / Liessmann, K. / Mayer, E. :** Unternehmenserfolg durch Controlling: Controlling - Ursprung und Gegenstand, der Controller im Unternehmen, strategisches Controlling, Controlling als Management-Erfolgsrezept, der Werkzeugkasten des Controllers, Controlling-Checklisten, 1. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 1993.

**Wehling, M. :** Unternehmensführung und Personalmanagement mit der Balanced Scorecard. In: Clermont, A. / Schmeisser, W. / Krimphove, D. (Hrsg.): Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen, München : Vahlen, 2001, S. 147-165.

**Weise, F. / Wöhler, B. :** Eine BSC entwickeln- Eine Anleitung für professionelle Vorbereitung, Durchführung und nachhaltige Implementierung (Teil3), erschienen in: Neues Verwaltungsmanagement Raabe Verlag, Berlin November 2003.

**Weisner, G. :** Strategie-Controlling und Erklärung des Shareholder Value auf Basis eines Balanced-Scorecard-Modells, Hamburg : Kovač, 2003.

**Welge, M. K. / Al-Laham, A. :** Strategisches Management: Grundlagen – Prozess – Implementierung, 3., aktu. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001.

**Werner, H. :** Die Balanced Scorecard: Hintergründe, Ziele und kritische Würdigung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29. Jg., Heft 8 (2000), S. 455-457.

**Wicki-Breitinger, J. :** Balanced Scorecard als Planungsinstrument : Operationalisierung von Strategien dargestellt am Beispiel einer Bank, Zürich : Schulthess, 2000.

**Wiedemann, A. :** Balanced Scorecard als Instrument des Bankcontrolling, in: Schierenbeck, H. / Rolfes, B. / Schüller, S. (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling, 2., überarb. und erweiter. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001, S. 493-507.

**Wiese, J. :** Implementierung der Balanced Scorecard : Grundlagen und IT-Fachkonzept, Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. [u.a.], 2001.

**Wild, O. :** IT verändert den Bankvertrieb - Chancen und Herausforderungen für das Controlling. In: BIT - Banking and Information Technology, 1 (2001), S. 9-22.

**Wild, O. :** Aktuelle Entwicklungen im Bank-Controlling und der Einfluss der Informationstechnologie. In: Siegwart, H. / Rieder, L. (Hrsg.) : Controller-Leitfaden, Zürich (2002), Teil 15, Kapitel 4, S. 1-24.

**Willgosch, V. :** IT-Konzepte der Informationslieferanten für Banken, in: Handbuch Informationstechnologie in Banken, (1999), S. 301-313.

**Williams, S. :** Drive your business forward with the balanced scorecard, in: Management Services, Vol. 45, No. 6 (2001), 28-30.

**Wings, H.** : Digital Business in Banken : Informationstechnologie - Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung, (Hrsg.) Bartmann, D.; Wiesbaden : Gabler, 1999.

**Wirtz, B. W.** : Medien- und Internetmanagement, 2., vollst. überarb. und erw. Aufl. - Wiesbaden : Gabler, 2001.

**Wißmann, R.** : Erfolgspotentiale in der bankbetrieblichen Planung, Büren : Fachbibliothek-Verl., 2001.

**Witt, F.-J.** : Controlling, Stuttgart [u.a.] : Kohlhammer, 2000.

**Witte, E.** : Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, in: Witte, E. (Hrsg.), Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen, Tübingen : Mohr, 1972.

**Witte, E.** : Informationsverhalten, in: Grochla, E. / Wittmann, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4., völlig neu gest. Aufl., Stuttgart : Poeschel, 1975, Sp. 1915-1924.

**Wittmann, W.** : Unternehmung und unvollkommene Information: Unternehmerische Voraussicht, Ungewissheit u. Planung, Köln : Westdt. Verl., 1959.

**Wittmann, W.** : Wissen in der Produktion, in: Kern, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart : Poeschel, 1979, Sp. 2261-2272.

**Wolf, J.** : Kennzahlensysteme als betriebliche Führungsinstrumente, München : Verl. Moderne Industrie, 1977.

**Wüest, G. / Schnait, R.** : Kennzahlen und Kennzahlensysteme – moderne Ansätze für eine kennzahlengestützte Unternehmensführung, in: Journal für Betriebswirtschaft (1996), S.100-104.

**Wunder, T.** : Wie konkret muss eine Balanced Scorecard sein?, in: Controller Magazin, 26 Jg., Heft 2 (2001), S. 133-139.

**Wunderer, R. / Jaritz, A.** : Unternehmerisches Personalcontrolling – Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 2., erw. Aufl. - Neuwied [u.a.] : Luchterhand, 2002.

**Wurl, H.-J. / Mayer, J. H.** : Gestaltungskonzept für Erfolgsfaktoren-basierte Balanced Scorecards, Zeitschrift für Planung, 11 Jg., Heft 7/8 (2000), S. 1 - 22.

**Zahn, E.** : Informationstechnologie und Informationsmanagement, in: Bea, F. X. / Dichtl, E. / Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 2 Führung: 6 Tabellen, 7.,neu bearb. Aufl., Stuttgart 1997, S. 240-357.

**Zell, M. / Kischewski, J. / Kischewski, S.** : Stakeholderorientiertes Informationsmanagement: Weiterentwicklung der Balanced Scorecard zur Stakeholder-Business Process Card, in: Die Fachzeitschrift für Information Management & Consulting (IM), 18 Jg., Heft 3, (2003), S. 66-74.

**Zenz, A.** : Controlling – Bestandsaufnahme und konstruktive Kritik theoretischer Ansätze in: Dyckhoff, H. / Ahn, H. (Hrsg.): Produktentstehung, Controlling und Umweltschutz – Grundlagen eine ökologieorientierten F&E-Controlling; mit 20 Tabellen, Heidelberg : Physica Verl., 1998, S. 27-60.

**Zetsche, D. / Russo, W. / Ilg, A.** : Using the Balanced Scorecard to Regain Profitability. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jg., Heft Juni (2003), 315-320.

**Ziegenbein, K.** : Kompakt- Training Controlling, in: Olfert, K. (Hrsg.): Kompakt-Training Praktische Betriebswirtschaft, Ludwigshafen (Rhein): Kiehl, 2001.

**Zimmermann, D.** : Produktionsfaktor Information, Neuwied [u.a.] : Luchterhand, 1972.

**Zimmermann, G. / Jöhnk, T. :** Die Balanced Scorecard als Performance Measurement System, in: Das Wirtschaftsstudium (WISU), 30 Jg., Heft 4 (2001) , S. 516-526.

**Zimmermann, K. / von Flotow, P. / Seuring, S. :** Supply Chain Balanced Scorecard. In: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung. 15. Jg., Heft Oktober (2003), 555-564.





