

# Inhaltsübersicht

|                                                    |             |
|----------------------------------------------------|-------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>                     | <b>IX</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                  | <b>XV</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                  | <b>XVII</b> |
| <br>                                               |             |
| <b>Teil I: Grundlagen.....</b>                     | <b>1</b>    |
| <b>1 Einleitung.....</b>                           | <b>3</b>    |
| 1.1 Problemstellung .....                          | 4           |
| 1.2 Zielsetzung .....                              | 6           |
| 1.3 Vorgehensweise.....                            | 7           |
| <b>2 Planung.....</b>                              | <b>13</b>   |
| 2.1 Wesen und Zweck.....                           | 14          |
| 2.2 Elemente eines Planungssystems.....            | 30          |
| 2.3 Strukturierung von Teilplänen .....            | 49          |
| <b>3 Balanced Scorecard .....</b>                  | <b>69</b>   |
| 3.1 Wesen und Zweck.....                           | 69          |
| 3.2 Klassische Perspektiven.....                   | 88          |
| <br>                                               |             |
| <b>Teil II: Konzept eines Planungssystems.....</b> | <b>109</b>  |
| <b>4 Zentrale Strukturplanung.....</b>             | <b>111</b>  |
| 4.1 Strategische Analyse .....                     | 113         |
| 4.2 Strategieerarbeitung.....                      | 136         |
| 4.3 Durchführungsplanung.....                      | 152         |

|          |                                                                        |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5</b> | <b>Dezentrale Marktplanung.....</b>                                    | <b>165</b> |
| 5.1      | Strategische Analyse .....                                             | 166        |
| 5.2      | Strategieerarbeitung.....                                              | 178        |
| 5.3      | Durchführungsplanung.....                                              | 192        |
| <b>6</b> | <b>Dezentrale Teilmarktplanung.....</b>                                | <b>205</b> |
| 6.1      | Operative Analyse .....                                                | 205        |
| 6.2      | Erarbeitung des Jahresplans.....                                       | 211        |
| 6.3      | Durchführungsplanung.....                                              | 217        |
| <b>7</b> | <b>Schlussbetrachtungen .....</b>                                      | <b>225</b> |
| 7.1      | Verknüpfung der Scorecards der<br>verschiedenen Hierarchiestufen ..... | 225        |
| 7.2      | Zehn Thesen zur Balanced Scorecard als Planungsinstrument.....         | 236        |
|          | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                       | <b>241</b> |

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis..... XV

Abkürzungsverzeichnis.....XVII

**Teil I: Grundlagen..... 1**

**1 Einleitung..... 3**

1.1 Problemstellung .....4

1.2 Zielsetzung .....6

1.3 Vorgehensweise.....7

1.3.1 Aufbau .....7

1.3.2 Abgrenzungen.....11

1.3.3 Instrumentelle Voraussetzungen .....12

**2 Planung.....13**

2.1 Wesen und Zweck..... 14

2.1.1 Begriffliche Abgrenzung.....14

2.1.1.1 Definition .....14

2.1.1.2 Aspekte der Planung .....17

2.1.1.3 Aussage und Gegenstand von Plänen.....18

2.1.2 Planung als Element der Führung.....20

2.1.2.1 Wesen und Zweck der Führung .....20

2.1.2.2 Das Konzept des Zürcher Ansatzes.....21

2.1.3 Funktionen der Planung.....24

2.1.4 Grenzen der Planung .....27

2.2 Elemente eines Planungssystems..... 30

2.2.1 Träger .....32

2.2.1.1 Management.....32

2.2.1.2 Planungsstäbe .....35

2.2.1.3 Controlling .....37

2.2.1.4 Weitere.....39

2.2.2 Prozess.....40

2.2.2.1 Informationsanalyse.....42

2.2.2.2 Zielbildung .....44

|            |                                                              |           |
|------------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2.3    | Problemanalyse .....                                         | 46        |
| 2.2.2.4    | Alternativensuche .....                                      | 47        |
| 2.2.3      | Instrumente .....                                            | 48        |
| <b>2.3</b> | <b>Strukturierung von Teilplänen .....</b>                   | <b>49</b> |
| 2.3.1      | Strategische Planung .....                                   | 51        |
| 2.3.1.1    | Wesen und Zweck .....                                        | 51        |
| 2.3.1.2    | Träger .....                                                 | 54        |
| 2.3.1.3    | Prozess und Instrumente .....                                | 54        |
| 2.3.2      | Operative Planung .....                                      | 62        |
| 2.3.2.1    | Wesen und Zweck .....                                        | 62        |
| 2.3.2.2    | Träger .....                                                 | 63        |
| 2.3.2.3    | Prozess und Instrumente .....                                | 64        |
| 2.3.3      | Zusammenfassende Übersicht .....                             | 67        |
| <b>3</b>   | <b>Balanced Scorecard .....</b>                              | <b>69</b> |
| 3.1        | Wesen und Zweck .....                                        | 69        |
| 3.1.1      | Leistungsmessungssysteme .....                               | 70        |
| 3.1.1.1    | Traditionelle Kennzahlensysteme .....                        | 70        |
| 3.1.1.2    | Performance Management .....                                 | 75        |
| 3.1.1.3    | Ansätze des Performance Management .....                     | 77        |
| 3.1.2      | Entwicklung der Balanced Scorecard .....                     | 79        |
| 3.1.2.1    | Entstehung .....                                             | 79        |
| 3.1.2.2    | Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie .....              | 81        |
| 3.1.2.3    | Balanced Scorecard als Managementsystem .....                | 81        |
| 3.1.3      | Anwendung und Grenzen .....                                  | 84        |
| 3.1.3.1    | Gesamtunternehmen und strategische Geschäftseinheit .....    | 84        |
| 3.1.3.2    | Mögliche Branchen .....                                      | 84        |
| 3.1.3.3    | Scorecard-spezifische Management-Funktionen .....            | 85        |
| 3.1.3.4    | Grenzen .....                                                | 86        |
| 3.2        | Klassische Perspektiven .....                                | 88        |
| 3.2.1      | Finanzwirtschaftliche Perspektive .....                      | 89        |
| 3.2.1.1    | Ertragswachstum und -mix .....                               | 91        |
| 3.2.1.2    | Kostensenkung und Produktivitätssteigerung .....             | 93        |
| 3.2.1.3    | Nutzung von Vermögenswerten und Investitionsstrategien ..... | 94        |
| 3.2.1.4    | Risikomanagement .....                                       | 94        |

|         |                                          |     |
|---------|------------------------------------------|-----|
| 3.2.2   | Kundenperspektive .....                  | 95  |
| 3.2.2.1 | Kernkennzahlen.....                      | 95  |
| 3.2.2.2 | Voraussetzungen.....                     | 97  |
| 3.2.3   | Interne Prozessperspektive .....         | 99  |
| 3.2.3.1 | Innovationsprozess.....                  | 99  |
| 3.2.3.2 | Betriebsprozess .....                    | 100 |
| 3.2.3.3 | Kundendienst .....                       | 101 |
| 3.2.4   | Lern- und Entwicklungsperspektive.....   | 102 |
| 3.2.4.1 | Kernkennzahlen.....                      | 102 |
| 3.2.4.2 | Voraussetzungen.....                     | 104 |
| 3.2.5   | Verknüpfung der Perspektiven.....        | 106 |
| 3.2.5.1 | Ursache/Wirkungsbeziehungen.....         | 106 |
| 3.2.5.2 | Ergebniszahlen und Leistungstreiber..... | 106 |

## **Teil II: Konzept eines Planungssystems.....109**

### **4 Zentrale Strukturplanung.....111**

|         |                                                |     |
|---------|------------------------------------------------|-----|
| 4.1     | Strategische Analyse .....                     | 113 |
| 4.1.1   | Planungsträger .....                           | 114 |
| 4.1.1.1 | Verwaltungsrat und Geschäftsleitung .....      | 114 |
| 4.1.1.2 | Strategisches Controlling .....                | 115 |
| 4.1.2   | Umweltanalyse.....                             | 117 |
| 4.1.2.1 | Ökonomie.....                                  | 117 |
| 4.1.2.2 | Bankenmarkt .....                              | 118 |
| 4.1.2.3 | Gesellschaft .....                             | 124 |
| 4.1.2.4 | Technologie .....                              | 126 |
| 4.1.3   | Unternehmensanalyse .....                      | 129 |
| 4.1.3.1 | Führungsinhalt .....                           | 130 |
| 4.1.3.2 | Menschenführung .....                          | 132 |
| 4.1.3.3 | Führungstechnik.....                           | 132 |
| 4.1.4   | Resultat der strategischen Analyse.....        | 134 |
| 4.2     | Strategiearbeitung.....                        | 136 |
| 4.2.1   | Planungsträger .....                           | 138 |
| 4.2.2   | Bildung strategischer Geschäftseinheiten ..... | 139 |
| 4.2.2.1 | Zielbildung .....                              | 140 |
| 4.2.2.2 | Problemanalyse .....                           | 141 |

|          |                                            |            |
|----------|--------------------------------------------|------------|
| 4.2.2.3  | Alternativensuche .....                    | 142        |
| 4.2.3    | Bilanzstrukturmanagement .....             | 145        |
| 4.2.3.1  | Zielbildung .....                          | 146        |
| 4.2.3.2  | Problemanalyse .....                       | 147        |
| 4.2.3.3  | Alternativensuche .....                    | 148        |
| 4.2.4    | Resultat der Strategieerarbeitung .....    | 151        |
| 4.3      | Durchführungsplanung .....                 | 152        |
| 4.3.1    | Planungsträger .....                       | 152        |
| 4.3.1.1  | Verwaltungsrat und Geschäftsleitung .....  | 152        |
| 4.3.1.2  | Strategisches Controlling .....            | 153        |
| 4.3.1.3  | Scorecard-spezifische Planungsträger ..... | 153        |
| 4.3.2    | Definition der Perspektiven .....          | 154        |
| 4.3.2.1  | Eignung der klassischen Perspektiven ..... | 154        |
| 4.3.2.2  | Weitere Perspektiven .....                 | 154        |
| 4.3.2.3  | Fazit .....                                | 155        |
| 4.3.3    | Definition der strategischen Ziele .....   | 156        |
| 4.3.4    | Definition der Kennzahlen .....            | 158        |
| 4.3.4.1  | Frühindikatoren .....                      | 160        |
| 4.3.4.2  | Spätindikatoren .....                      | 161        |
| 4.3.5    | Festlegung der Vorgaben .....              | 163        |
| <b>5</b> | <b>Dezentrale Marktplanung .....</b>       | <b>165</b> |
| 5.1      | Strategische Analyse .....                 | 166        |
| 5.1.1    | Planungsträger .....                       | 166        |
| 5.1.1.1  | Leiter der Geschäftseinheit .....          | 167        |
| 5.1.1.2  | Dezentrales Controlling .....              | 167        |
| 5.1.1.3  | Weitere involvierte Institutionen .....    | 168        |
| 5.1.2    | Branchenanalyse .....                      | 169        |
| 5.1.2.1  | Neue Marktteilnehmer .....                 | 169        |
| 5.1.2.2  | Bestehende Wettbewerber .....              | 171        |
| 5.1.2.3  | Druck durch Substitutionsprodukte .....    | 171        |
| 5.1.2.4  | Verhandlungsstärke der Kunden .....        | 172        |
| 5.1.2.5  | Verhandlungsstärke der Lieferanten .....   | 172        |
| 5.1.3    | Analyse der Vorgaben .....                 | 173        |
| 5.1.3.1  | Finanzwirtschaftlicher Auftrag .....       | 173        |
| 5.1.3.2  | Kundenspezifischer Auftrag .....           | 175        |

|            |                                                 |            |
|------------|-------------------------------------------------|------------|
| 5.1.3.3    | Prozessspezifischer Auftrag.....                | 175        |
| 5.1.3.4    | Lern- und entwicklungsspezifischer Auftrag..... | 177        |
| 5.1.4      | Resultat der strategischen Analyse.....         | 178        |
| <b>5.2</b> | <b>Strategiearbeit.....</b>                     | <b>178</b> |
| 5.2.1      | Planungsträger.....                             | 178        |
| 5.2.2      | Zielbildung.....                                | 180        |
| 5.2.3      | Problemanalyse.....                             | 181        |
| 5.2.4      | Alternativensuche.....                          | 182        |
| 5.2.4.1    | Kundensegmentierung.....                        | 182        |
| 5.2.4.2    | Produktpolitik.....                             | 183        |
| 5.2.4.3    | Vertriebspolitik.....                           | 185        |
| 5.2.5      | Resultat der Strategiearbeit.....               | 187        |
| 5.2.5.1    | Strategische Grundausrichtung.....              | 187        |
| 5.2.5.2    | Strategische Stossrichtungen.....               | 188        |
| <b>5.3</b> | <b>Durchführungsplanung.....</b>                | <b>192</b> |
| 5.3.1      | Planungsträger.....                             | 192        |
| 5.3.2      | Definition der Perspektiven.....                | 193        |
| 5.3.3      | Definition der strategischen Ziele.....         | 193        |
| 5.3.4      | Definition der Kennzahlen.....                  | 197        |
| 5.3.4.1    | Frühindikatoren.....                            | 197        |
| 5.3.4.2    | Spätindikatoren.....                            | 200        |
| 5.3.5      | Festlegung der Vorgaben.....                    | 202        |
| 5.3.6      | Konzeptionelle Impulse.....                     | 202        |
| <b>6</b>   | <b>Dezentrale Teilmarktplanung.....</b>         | <b>205</b> |
| 6.1        | Operative Analyse.....                          | 205        |
| 6.1.1      | Planungsträger.....                             | 206        |
| 6.1.1.1    | Profit-Center-Leiter.....                       | 206        |
| 6.1.1.2    | Vorbereitende Institutionen.....                | 206        |
| 6.1.2      | Teilmarktanalyse.....                           | 207        |
| 6.1.2.1    | Bestimmung der Marktgrösse.....                 | 207        |
| 6.1.2.2    | Bestimmung der Konkurrenzsituation.....         | 208        |
| 6.1.3      | Analyse der Vorgaben.....                       | 208        |
| 6.1.3.1    | Finanzwirtschaftlicher Auftrag.....             | 208        |
| 6.1.3.2    | Kundenspezifischer Auftrag.....                 | 208        |

|            |                                                                       |            |
|------------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.1.3.3    | Prozessspezifischer Auftrag.....                                      | 209        |
| 6.1.3.4    | Lern- und entwicklungsspezifischer Auftrag.....                       | 210        |
| 6.1.4      | Bankinterne Vergangenheitsdaten.....                                  | 210        |
| <b>6.2</b> | <b>Erarbeitung des Jahresplans.....</b>                               | <b>211</b> |
| 6.2.1      | Planungsträger.....                                                   | 211        |
| 6.2.1.1    | Profit-Center-Leiter.....                                             | 211        |
| 6.2.1.2    | Unterstützende Institutionen.....                                     | 212        |
| 6.2.2      | Zielbildung.....                                                      | 212        |
| 6.2.3      | Problemanalyse.....                                                   | 212        |
| 6.2.4      | Alternativensuche.....                                                | 213        |
| 6.2.4.1    | Ressourcen.....                                                       | 213        |
| 6.2.4.2    | Massnahmen.....                                                       | 214        |
| 6.2.5      | Resultat der Erarbeitung des Jahresplans.....                         | 214        |
| 6.2.5.1    | Qualitative Pläne.....                                                | 215        |
| 6.2.5.2    | Quantitative Pläne (Budgets).....                                     | 215        |
| <b>6.3</b> | <b>Durchführungsplanung.....</b>                                      | <b>217</b> |
| 6.3.1      | Planungsträger.....                                                   | 217        |
| 6.3.2      | Perspektiven.....                                                     | 218        |
| 6.3.3      | Definition der Massnahmen.....                                        | 218        |
| 6.3.4      | Definition der Kennzahlen.....                                        | 221        |
| 6.3.5      | Festlegung der Vorgaben.....                                          | 223        |
| <b>7</b>   | <b>Schlussbetrachtungen.....</b>                                      | <b>225</b> |
| 7.1        | Verknüpfung der Scorecards der<br>verschiedenen Hierarchiestufen..... | 225        |
| 7.1.1      | Planungsträger.....                                                   | 226        |
| 7.1.1.1    | Zentrales und dezentrales Controlling.....                            | 226        |
| 7.1.1.2    | Management.....                                                       | 227        |
| 7.1.2      | Horizontale Ursache/Wirkungsbeziehungen.....                          | 228        |
| 7.1.2.1    | Finanzwirtschaftliche Perspektive.....                                | 229        |
| 7.1.2.2    | Nicht-finanzwirtschaftliche Perspektiven.....                         | 231        |
| 7.1.3      | Konsequenzen für die praktische Planungsarbeit.....                   | 233        |
| 7.2        | Zehn Thesen zur Balanced Scorecard als Planungsinstrument.....        | 236        |
|            | <b>Literaturverzeichnis.....</b>                                      | <b>241</b> |



# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1-1: Übersicht über den Aufbau der Arbeit .....                        | 9   |
| Abbildung 2-1: Hauptdimensionen der Planung .....                                | 19  |
| Abbildung 2-2: Konzept des Zürcher Ansatzes.....                                 | 24  |
| Abbildung 2-3: Übersicht über die Planungsfunktionen .....                       | 26  |
| Abbildung 2-4: Mögliche Grenzen und Mängel der Planung .....                     | 28  |
| Abbildung 2-5: Planung in der Linie.....                                         | 35  |
| Abbildung 2-6: Planung in Stäben .....                                           | 37  |
| Abbildung 2-7: Teilsysteme der Unternehmensführung.....                          | 39  |
| Abbildung 2-8: Mögliche Planungsverläufe bei mehrstufiger Organisation.....      | 41  |
| Abbildung 2-9: Phasen des Planungsprozesses .....                                | 43  |
| Abbildung 2-10: Dilemma des „logischen Zirkels“ .....                            | 45  |
| Abbildung 2-11: Problemerkennntnis aufgrund einer Lageprognose.....              | 47  |
| Abbildung 2-12: Prozess der strategischen Planung .....                          | 55  |
| Abbildung 2-13: Prozess der operativen Planung .....                             | 65  |
| Abbildung 2-14: Charakterisierung der strategischen und operativen Planung ..... | 68  |
| Abbildung 3-1: DuPont-Kennzahlensystem .....                                     | 72  |
| Abbildung 3-2: ZVEI-Strukturanalyse.....                                         | 74  |
| Abbildung 3-3: ROE-Grundschea für eine Bank.....                                 | 76  |
| Abbildung 3-4: Balanced Scorecard als strategischer Handlungsrahmen .....        | 82  |
| Abbildung 3-5: Kernstück der Balanced Scorecard.....                             | 89  |
| Abbildung 3-6: 9-Felder-Matrix der finanzwirtschaftlichen Perspektive .....      | 92  |
| Abbildung 3-7: Kennzahlen der Kundenperspektive .....                            | 96  |
| Abbildung 3-8: Wertschöpfungskette der internen Prozesse.....                    | 100 |
| Abbildung 3-9: Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive .....            | 103 |
| Abbildung 3-10: Mögliche Verknüpfung der Perspektiven.....                       | 107 |
| Abbildung 4-1: Zusammenhang zwischen Unternehmenspolitik und Strategie .....     | 112 |
| Abbildung 4-2: Matrix für die Marktanalyse.....                                  | 120 |
| Abbildung 4-3: Bedeutung der Technologie .....                                   | 127 |
| Abbildung 4-4: Umweltanalyse .....                                               | 135 |
| Abbildung 4-5: Unternehmensanalyse.....                                          | 137 |
| Abbildung 4-6: Determinanten des Gewinnbedarfs.....                              | 148 |

|                |                                                                                         |     |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 4-7: | Ursache/Wirkungsbeziehungen der Gesamtbank.....                                         | 157 |
| Abbildung 4-8: | Balanced Scorecard der Gesamtbank .....                                                 | 159 |
| Abbildung 5-1: | Triebkräfte des Branchenwettbewerbs.....                                                | 170 |
| Abbildung 5-2: | Ermittlung der Wettbewerbsposition.....                                                 | 179 |
| Abbildung 5-3: | Mögliche Dienstleistungsbedürfnisse bezüglich der strategischen<br>Stossrichtungen..... | 190 |
| Abbildung 5-4: | Ursache/Wirkungsbeziehungen auf Stufe strategische Geschäftseinheit ...                 | 194 |
| Abbildung 5-5: | Balanced Scorecard des Retail Banking .....                                             | 198 |
| Abbildung 6-1: | Bankbetriebliches Budgetierungssystem .....                                             | 216 |
| Abbildung 6-2: | Ursache/Wirkungsbeziehungen auf Stufe Profit-Center.....                                | 219 |
| Abbildung 6-3: | Balanced Scorecard eines Profit-Centers .....                                           | 222 |
| Abbildung 7-1: | Zweidimensionalität der Ursache/Wirkungsbeziehungen.....                                | 229 |
| Abbildung 7-2: | Horizontale Ursache/Wirkungsbeziehungen der Kundenperspektive .....                     | 232 |
| Abbildung 7-3: | Überblick über die zehn Thesen.....                                                     | 237 |