

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeberin	IX
Vorwort	XI
Inhaltsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXIII
Tabellenverzeichnis	1
1 Einleitung	1
2 Theoretische Erklärungen zum Managementbedarf in Banken	7
2.1 Komplexität als Herausforderung im deutschen Bankenmarkt.....	7
2.1.1 Dimensionen der Komplexität	8
2.1.2 Bankexterne Komplexitätstreiber	12
2.1.2.1 Technologische Komplexität	13
2.1.2.2 Wettbewerbskomplexität	15
2.1.2.3 Rechtliche Komplexität	21
2.1.2.4 Nachfragekomplexität	23
2.1.3 Bankinterne Komplexitätstreiber	25
2.1.3.1 Zielkomplexität	26
2.1.3.2 Komplexität in der Kunde-Bank-Beziehung	26
2.1.3.3 Komplexität der Geschäftsprozesse	29
2.1.3.4 Komplexität in der Mitarbeiter-Bank-Beziehung	31
2.2 Theoretische Betrachtung komplexer Strukturen einer Bank	32
2.2.1 Neoklassische Sicht der Unternehmung Bank	34
2.2.1.1 Neoklassische Modellstruktur.....	34
2.2.1.2 Die Unternehmung Bank als Produktionsfunktion	36
2.2.1.3 Das Beziehungsnetzwerk der Bank und seine Bedeutung für das Strategische Management aus neoklassischer Sicht.....	38
2.2.1.4 Beurteilung der neoklassischen Untersuchungsperspektive	38
2.2.2 Institutionenökonomische Sicht der Unternehmung Bank.....	41
2.2.2.1 Institutionenökonomische Modellstruktur	41
2.2.2.2 Die Unternehmung Bank als vertragliches Netzwerk	46

2.2.2.3	Das Beziehungsnetzwerk der Bank und seine Bedeutung für das Strategische Management aus institutionenökonomischer Sicht.....	50
2.2.2.4	Beurteilung der institutionenökonomischen Untersuchungsperspektive.....	58
2.3	Facetten des Managementbedarfs in Banken	60
2.3.1	Ursachen des Managementbedarfs	61
2.3.2	Koordinationsbedarf einer Bank.....	63
2.3.2.1	Probleme der Informationsbeschaffung	65
2.3.2.2	Probleme der Informationsverarbeitung.....	65
2.3.2.3	Probleme der Informationsweitergabe	66
2.3.2.4	Probleme der Informationsdokumentation und -speicherung	67
2.3.3	Motivationsbedarf einer Bank	69
2.3.3.1	Mess- und Anreizprobleme ex ante	71
2.3.3.2	Mess- und Beobachtungsprobleme ex post	73
2.3.3.3	Sanktions- bzw. Absicherungsprobleme ex post	75
2.4	Zwischenfazit: Herausforderungen für das Strategische Management in Banken	78
3	Methoden und Defizite im Strategischen Management von Banken	81
3.1	Inhaltliche Dimension einer Strategie	82
3.1.1	Zum Strategiebegriff präskriptiver Strategietheorie.....	83
3.1.1.1	Charakteristische Merkmale und Funktionen einer Strategie.....	83
3.1.1.2	Vision, Leitbild und Zielsystem.....	86
3.1.1.3	Gesamtbank-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien.....	93
3.1.2	Entwicklung strategischer Denkansätze	94
3.1.2.1	Marktorientierter Strategieansatz.....	95
3.1.2.2	Ressourcenbasierter Strategieansatz	98
3.1.2.3	Wertorientierter Strategieansatz	101
3.1.3	Resümee zur Strategie: Inhaltliche Ansprüche und methodische Folgen	105
3.2	Methodische Dimension einer Strategie.....	109
3.2.1	Phasenstruktur im Strategischen Management einer Bank	110
3.2.2	Strategische Analyse	114

3.2.2.1	Strategieidentifikation	116
3.2.2.2	Chancen-Risiken-Analyse	116
3.2.2.3	Stärken-Schwächen-Analyse	118
3.2.3	Strategieformulierung	121
3.2.3.1	Entwicklung von Vision, Leitbild und Zielsystem.....	123
3.2.3.2	Entwicklung von Gesamtbank- und Geschäftsbereichsstrategien	127
3.2.4	Strategieumsetzung	131
3.2.4.1	Operationalisierung der Strategie.....	133
3.2.4.2	Strategische Kontrolle der Strategieumsetzung	136
3.3	Managementdefizite aus Sicht der Institutionenökonomik.....	140
3.3.1	Ansatz zur komparativen Analyse alternativer Managementmethoden	141
3.3.1.1	Beobachtungen und Folgerungen deskriptiver Strategieforschung	141
3.3.1.2	Effektivität von Institutionen im Strategischen Management	144
3.3.1.3	Effizienz von Institutionen im Strategischen Management.....	148
3.3.2	Methodische Defizite in der strategischen Analyse	151
3.3.2.1	Defizite der quantitativen Informationsversorgung	152
3.3.2.2	Defizite der qualitativen Informationsversorgung	154
3.3.3	Methodische Defizite in der Strategieformulierung.....	156
3.3.3.1	Defizite in der inhaltlichen Balance der Strategieformulierung	157
3.3.3.2	Defizite in der methodischen Akzeptanz der Strategieformulierung ...	160
3.3.3.3	Defizite in der Flexibilität der Strategieformulierung	162
3.3.4	Methodische Defizite in der Strategieumsetzung	164
3.3.4.1	Defizite bei der Operationalisierung der Strategie	164
3.3.4.2	Defizite bei der Kontrolle der Strategieumsetzung	167
3.4	Zwischenfazit: Anpassungsbedarf im Strategischen Management von Banken	170
4	Balanced Scorecard als Ansatz zur Bewältigung von Managementdefiziten in Banken	174
4.1	Methodische Konzeption der Balanced Scorecard	174
4.1.1	Entwicklungslinien der Balanced Scorecard	175

4.1.2	Performance-Measurement-System der Balanced Scorecard	182
4.1.2.1	Gestaltungsprinzipien der Erfolgsmessung	184
4.1.2.2	Wertperspektive	186
4.1.2.3	Kundenperspektive.....	190
4.1.2.4	Prozessperspektive	193
4.1.2.5	Potenzialperspektive	196
4.1.2.6	Weitere Perspektiven	199
4.1.3	Managementsystem der Balanced Scorecard.....	200
4.1.3.1	Übersetzung der Vision in ein einheitliches Strategieverständnis.....	202
4.1.3.2	Kommunikation der Strategie.....	205
4.1.3.3	Konkretisierung eines strategischen Programms	208
4.1.3.4	Implementierung eines strategischen Lernprozesses	210
4.1.4	Implementierungsphasen der Balanced Scorecard im Überblick	212
4.1.4.1	Phase 1: Initiierung der Balanced Scorecard-Implementierung	214
4.1.4.2	Phase 2: Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Gesamtbank	218
4.1.4.3	Phase 3: Roll-out Management der Balanced Scorecard	221
4.1.4.4	Phase 4: Kontinuierlicher Einsatz der Balanced Scorecard	226
4.2	Auswirkungen einer Balanced Scorecard Implementierung für eine Bank.....	231
4.2.1	Auswirkungen auf die Methodik der strategischen Analyse.....	232
4.2.1.1	Fokussierung auf strategisch relevante Koalitionsmitglieder.....	232
4.2.1.2	Fokussierung auf strategisch relevante Informationen	240
4.2.2	Auswirkungen auf die Methodik der Strategieformulierung	242
4.2.2.1	Inhaltliche Balance der Strategieformulierung.....	242
4.2.2.2	Methodische Akzeptanz der Strategieformulierung	246
4.2.2.3	Erhöhung der Flexibilität in der Strategieformulierung.....	250
4.2.3	Auswirkungen auf die Methodik der Strategieumsetzung	253
4.2.3.1	Verbesserung der Operationalisierung der Strategie	253

4.2.3.2	Verbesserung der Kontrolle der Strategieumsetzung	255
4.3	Zwischenfazit: Balanced Scorecard – ein geeignetes Managementsystem für Banken.....	259
5	Fallstudie: Die Balanced Scorecard als Managementsystem für Genossenschaftsbanken	263
5.1	Herausforderungen wachsender Komplexität für Genossenschaftsbanken	264
5.1.1	Komplexität im genossenschaftlichen Finanzverbund.....	264
5.1.1.1	Managementbedarf aufgrund der geringen Bankgröße	266
5.1.1.2	Managementbedarf aufgrund der Leistungsverflechtungen	268
5.1.1.3	Managementbedarf aufgrund begrenzter strategischer Autonomie	270
5.1.2	Komplexität in der einzelnen Genossenschaftsbank.....	271
5.1.2.1	Handlungsfeld Wertorientierung.....	272
5.1.2.2	Handlungsfeld Kunde- bzw. Mitglieder-Bank-Beziehung	275
5.1.2.3	Handlungsfeld Geschäftsprozesse.....	277
5.1.2.4	Handlungsfeld Mitarbeiter-Bank-Beziehung.....	278
5.2	Managementdefizite in Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer Status-quo Analyse	280
5.2.1	Methodische Defizite in der strategischen Analyse	283
5.2.1.1	Defizite der quantitativen Informationsversorgung	283
5.2.1.2	Defizite der qualitativen Informationsversorgung	285
5.2.2	Methodische Defizite in der Strategieformulierung.....	286
5.2.2.1	Defizite in der inhaltlichen Balance der Strategieformulierung	287
5.2.2.2	Defizite in der methodischen Akzeptanz der Strategieformulierung ...	290
5.2.2.3	Defizite in der Flexibilität der Strategieformulierung	291
5.2.3	Methodische Defizite in der Strategieumsetzung	292
5.2.3.1	Defizite in der Operationalisierung der Strategie.....	293
5.2.3.2	Defizite bei der Kontrolle der Strategieumsetzung	295
5.2.4	Zwischenfazit: Institutioneller Anpassungsbedarf im Strategischen Management der Genossenschaftsbanken	298

5.3 Implementierung der Balanced Scorecard zur Lösung der Managementdefizite in Genossenschaftsbanken	300
5.3.1 Phase 1: Initiierung der Balanced Scorecard Implementierung	302
5.3.1.1 Definition der BSC-Architektur.....	302
5.3.1.2 Festlegung der Projektorganisation.....	303
5.3.1.3 Aufstellen des Projektablaufplans.....	305
5.3.1.4 Durchführung eines Strategiechecks.....	306
5.3.1.5 Einigung auf ein gemeinsames Strategieverständnis	307
5.3.1.6 Festlegung der BSC-Perspektiven	313
5.3.2 Phase 2: Entwicklung einer Balanced Scorecard für die Gesamtbank	315
5.3.2.1 Schulung der Projektmitarbeiter	316
5.3.2.2 Ableitung strategischer Ziele.....	317
5.3.2.3 Identifikation potenzieller Ursache-Wirkungs-Beziehungen	317
5.3.2.4 Auswahl geeigneter Messgrößen	319
5.3.2.5 Festlegung von Zielwerte	319
5.3.2.6 Formulierung strategischer Aktionen.....	320
5.3.3 Phase 3: Roll-out Management der Balanced Scorecard.....	320
5.3.3.1 Festlegung der Roll-out Struktur	320
5.3.3.2 Bestimmung der Roll-out Methode.....	322
5.3.4 Phase 4: Kontinuierlicher Einsatz der Balanced Scorecard.....	322
5.3.4.1 Integration der BSC in das Planungs- und Managementsystem.....	323
5.3.4.2 Integration der BSC in die Führungsstrukturen.....	326
5.3.4.3 Integration der BSC in das Berichtssystem	327
5.3.4.4 Integration der BSC in die IT-Infrastruktur.....	329
5.4 Zwischenfazit: Balanced Scorecard – ein geeignetes Managementsystem für Genossenschaftsbanken.....	330
6 Resümee	333
Literaturverzeichnis	339
Anhang	383