

Stimmige Strategie

Die Volksbank Hellweg setzt die Balanced Scorecard zur konsequenten Umsetzung ihres Leitbilds ein

Christian Angerer und Petra Lehmann

Durch mehrere Fusionen in den vergangenen Jahren entstand die Volksbank Hellweg. Die neue Bank untermauerte den Prozess der Identitätsfindung mit der Erstellung eines Leitbilds, aus dem die zukünftige Strategie abgeleitet wird. Die Verwirklichung der Strategie und die Messung des Erfolgs werden durch eine Balanced Scorecard (BSC) konkretisiert. Das Motto: „Wenn du etwas Wichtiges machst, dann mache es richtig!“

Mit der jüngsten Fusion entstand der Wunsch, die strategische Neuausrichtung der Volksbank durch ein Leitbild zu unterstützen. Die daraus abgeleiteten Zielsetzungen sollten direkt ablesbar sein und zur Teilnahme an der Umsetzung motivieren. Die neuen Leitsätze sollten klar die Zielsetzung und Ausrichtung des Instituts beschreiben, aber auch als kodierte Visionen tatsächliche Orientierung im Alltag der Mitarbeiter sein.

Das Leitbild der neuen Bank wurde im Fusionsprozess durch eine Projektgruppe entwickelt. Ein Entwurf wurde an alle Mitarbeiter verteilt und in den Abteilungen diskutiert. Veränderungsvorschläge wurden berücksichtigt, sodass das Leitbild im Ergebnis das Engagement aller Mitarbeiter widerspiegelt. Das Leitbild entstand unter den Bedingungen der Glaubwürdigkeit gegenüber internen und externen Adressaten, der Strategie-tauglichkeit und der Verifizierbarkeit der definierten Aussagen: Aus dem Leitbild sollten die strategischen Gesamtbankziele ableitbar sein.

Einen hohen Stellenwert bei der Einführung der Leitsätze hatte die durchgängig offene Kommunikation. Die Mitarbeiter sollten das Leitbild verinnerlichen und die strategische Positionierung bejahen. Eine subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit hätte Ablehnung und mangelnde Identifikation hervorrufen können. Eine rein auf Ratio ausgerichtete Präsentation beinhaltet die Gefahr, Distanz zu erzeugen und Zweifel an der Glaubwürdigkeit zuzulassen. In der Kombination von emotional erlebtem „Leitbild-Event“ und der rational verifizierenden BSC wurden

Glaubwürdigkeit und Akzeptanz geschaffen. Die Leitsätze und deren Zuordnung zu den strategischen Perspektiven Finanzen, Mitglieder/Kunden, Prozesse und Mitarbeiter wurden durch Broschüren, Mousepads und weitere Goodies in das tägliche Arbeitsleben eingeführt.

Identifikation schaffen

Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen wird durch die auf Abteilungs-ebene heruntergebrochenen Scorecards („Abteilungs-Scorecards“) und die dort definierten Maßnahmen erreicht. Dabei reichte die Darstellung in einer Broschüre nicht aus. Das Leitbild sollte auch erlebbar gemacht werden: Die Auszubildenden der Volksbank Hellweg präsentierten den Mitarbeitern während der Weihnachtsfeier 2004 eine Bühnenshow, in der die Leitsätze in Form von Rollenspielen, Songs, Werbespots und einem Publikumsquiz aufgegriffen wurden. Über die humorvolle Darstellung konnten die Botschaften eindrucksvoller und nachhaltiger transportiert werden, als dies über einen Vortrag oder das alleinige Verteilen einer Hochglanzbroschüre möglich gewesen wäre.

Das Leitbild-Event „Azubis live on stage“ hat in den Köpfen der Mitarbeiter bleibenden Eindruck hinterlassen, verstärkt durch einen Bericht in der Mitarbeiterzeitung. Das positive Erleben der Unternehmensleitsätze hat die Distanz reduziert und eine positive Haltung der Mitarbeiter als erste Adressaten des Leitbilds erzeugt. Leitbild und gelebte Unternehmenskultur bilden nun eine Symbiose – Voraussetzung für das Bewusstsein, gemeinsam an denselben Zielen zu arbeiten.

Die Volksbank Hellweg

- Bilanzsumme: 900 Millionen Euro
- 280 Mitarbeiter
- 70.000 Kunden, davon 27.000 Mitglieder

Die Volksbank Hellweg ist eine traditionsreiche Genossenschaftsbank in Westfalen mit Hauptsitz in Soest. Das Geschäftsgebiet erstreckt sich von der Hellweg-Region bis zum nördlichen Sauerland. Die Bank hat seit 1998 dreimal fusioniert. Im Zuge der Fusionen wurde das Institut als Viersäulen-Bank (Privatkundenbank, Firmenkundenbank, Produktionsbank und Steuerungsbank) neu aufgestellt.

Der Kundenbestand ist in die Geschäftsfelder Service-, Betreuungs- und Individualkunden sowie Firmen- und Gewerbekunden segmentiert. Darunter gibt es die Teilssegmente Junge Kunden und Kleingewerbetreibende. Daneben existieren die Geschäftsfelder Wertpapiere, Baufinanzierung sowie Estate Planning.

Die Mitgliedschaft hat einen hohen Stellenwert. Durch ein Mitgliederprogramm auf regionaler Ebene wurde eine moderne Interpretation des Genossenschaftsprinzips entwickelt. Die Bank engagiert sich im sozialen und kulturellen Umfeld durch Sponsoring und Veranstaltungsangebote.

Die Strategie lebt

Die Vision, führendes Kreditinstitut in der Hellweg-Region zu sein, definiert sich über die Positionierung der Bank in den vier strategischen Kategorien Finanzen, Mitglieder/Kunden, Prozesse und Mitar-



Zu den Autoren

Petra Lehmann leitet die Abteilung Strategische Vertriebsplanung und Marketing der Volksbank Hellweg eG.

E-Mail: Petra.Lehmann@vbhellweg.de

Christian Angerer ist Berater bei ifb und unterstützt Unternehmen bei der Risiko-, Liquiditäts- und Ertragsteuerung.

E-Mail: Christian.Angerer@ifb-group.com



beiter. Daraus leitet sich die Mission ab, die Bank für die Region zu sein. Auch bei einer durchweg positiven Ertragslage wird der Erfolg eines Kreditinstituts nicht nur durch das Erreichen finanzieller Ziele definiert. Der Blick auf die Finanzkennzahlen ist nur eine Perspektive. Ein ganzes Bündel von Erfolgsfaktoren – vor allem qualitative – sind die Steuerungsgrößen einer langfristigen Existenzsicherung. Die Strategie lebt durch das Leitbild. Die daraus abgeleiteten Ziele bilden die Grundlage aller Vertriebs- und Unternehmensaktivitäten.

Bereits in einer frühen Phase der Leitbild-Erarbeitung wurde die Struktur der strategischen Kategorien definiert, die später die Zuordnung zu den BSC-Perspektiven erleichterte. Sie gestaltet die Leitsätze übersichtlich und erhöht damit deutlich deren Eingängigkeit.

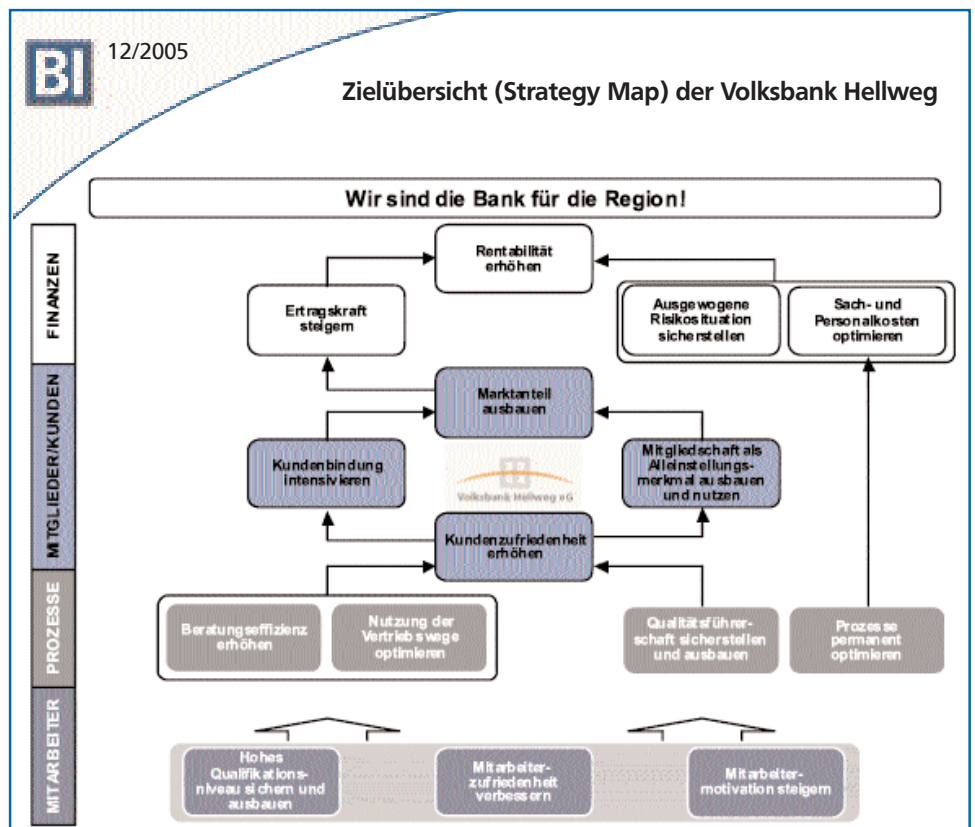
Als Instrument zur Realisierung kam von vornherein nur die BSC infrage. Sie hilft, strategische Ansätze zu formulieren, die dazugehörigen Erfolgsfaktoren zu identifizieren, Alleinstellungsmerkmale zu prägen und Wettbewerbsvorteile zu nutzen. Bei der Größe der Bank ist ein Informationssystem notwendig, das modular alle Erfolgsbausteine und Aktivitäten dokumentiert, misst und reportet. Die BSC bietet sich hier als Management-Informationssystem an. Sie schafft eine ganzheitliche Sicht und zeigt Wirkungszusammenhänge auf.

Blick für das Wesentliche

Die BSC schärft den Blick für das Wesentliche und verhindert, dass durch die Vielzahl der Einzelziele die Orientierung verloren geht. Die strategischen Gedanken werden in einem Top-Down-Prozess auf die einzelnen Abteilungen heruntergebrochen: von der Top-Scorecard zur Abteilungs-Scorecard. Der Bezug zwischen Strategie und „eigener“ Arbeit wird für jeden Mitarbei-

ter erkennbar. Seine Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen kann er direkt seiner Abteilungs-Scorecard entnehmen. Der Prozess wurde in fünf Phasen unterteilt:

- ▶ Phase 1: Definition der Strategie aus dem Leitbild und Benennung strategischer Ziele
- ▶ Phase 2: Ableitung einer Gesamthaus-BSC-Architektur und einer Top-Scorecard (TSC)
- ▶ Phase 3: Ableitung von hierarchisch untergeordneten Abteilungs-Scorecards mit Zielen, Kennzahlen, Zielwerten und Maßnahmen
- ▶ Phase 4: Vereinbarung von Maßnahmen und Zielwerten mit Aufgaben- und Zielverantwortlichen
- ▶ Phase 5: Kopplung an (bestehende) Planungs- oder Steuerungs- und Leistungsvergütungssysteme (frühestens nach zirka zwei Jahren)



Perspektiven und Leitsätze

► Finanzen

Wirtschaftliche Stärke sichert die Zukunft.

„Wir gehen neue Wege, unserer Tradition verpflichtet.“

„Wir sind die Bank für die Region.“

► Mitglieder/Kunden

Mitglieder und Kunden stehen im Vordergrund.

„Die Ziele unserer Mitglieder und Kunden bestimmen unser Denken und Handeln.“

„Unsere Mitglieder fühlen sich der Volksbank Hellweg verbunden.“

„Unser Handeln ist transparent.“

► Prozesse

Moderne Abläufe garantieren Sicherheit und Schnelligkeit.

„Wir entwickeln individuelle ganzheitliche Lösungen.“

„Unsere Kunden entscheiden, wann und wo sie beraten werden.“

► Mitarbeiter

Mitarbeiter verbinden Tradition und Fortschritt.

„Unsere Mitarbeiter sichern den Erfolg der Bank.“

Für die Top-Scorecard wurden insgesamt 15 Ziele definiert und den vier Perspektiven Finanzen, Mitglieder/Kunden, Prozesse und Mitarbeiter zugeordnet. In einer Strategy Map wurden sie zunächst auf der Top-Ebene in eine Ursachen-Wirkungs-Beziehung gesetzt.

Anhand geeigneter Kennzahlen können die Ziele konkret gemessen und die Er-

gebnisse den Verantwortlichen zugeordnet werden. Im Roll-Out-Prozess haben Ziel- und Maßnahmen-Vereinbarungsgespräche eine hohe Bedeutung. Betrachtet man die Vielzahl und die Komplexität der Ziele, Kennzahlen, Verantwortlichen, Maßnahmen und Termine, wird deutlich, dass IT-Unterstützung erforderlich ist. Die Wahl fiel dabei auf die BSC-Software von ifb. Diese Software war ursprünglich im Rahmen des Risikomanagements für Unternehmen außerhalb der Finanzbranche entwickelt worden.

Konfiguration der Software

In gemeinsamen Workshops wurde die Konfiguration der Software erarbeitet. Die Übernahme vorhandener Daten, der Aufbau des Datenbanksystems sowie die qualitativen Anforderungen an die benötigten Informationen wurden festgelegt und für die praktische Umsetzung vorbereitet. Insbesondere die genutzte Terminologie wurde auf die Bedürfnisse einer Volksbank ausgerichtet, indem Begriffe aus der Aufbauorganisation oder aus den Katalogen von Kennzahlen, Maßnahmen-Prioritäten,

Einheiten und Zeiträumen aufgenommen wurden. Diese Adjustierungen wurden auch in den Beschreibungen der Maßnahmen fortgeführt. Weitere Merkmale wie ein umfangreiches Rechtesystem oder einfache Client/Server-Nutzung waren bereits in der Standardversion enthalten.

Wichtiges Merkmal für eine den strategischen Prozess unterstützende Software ist es, den theoretischen Hintergrund, die Zusammenhänge, Annahmen und Funktionsweisen der BSC mit den tatsächlichen Eingaben abzugleichen. Die Software dient so als Sicherheitsnetz bei der Dateneingabe und zur Überprüfung der Vollständigkeit und Konsistenz. Die Software unterstützt zudem die Mitarbeiter beim Ausfüllen der Scorecard und hält die Varianz der erfassten Daten in einem durch Qualitätskriterien abgesteckten Rahmen. Durch die explizite Anforderung der notwendigen Informationen wird der Nutzer gezwungen, alle relevanten Daten einzugeben. Sonst wird vom System eine Fehlermeldung erzeugt.





Die offene Architektur ermöglicht sinnvolle Ergänzungen der Software. Die Volksbank Hellweg nutzte diese Eigenschaft, um zusätzlich zu den durch die BSC vorgegebenen Überwachungsfunktionen ein Maßnahmen-Controlling zu implementieren, das auch außerhalb der Scorecard liegende Maßnahmen abdeckt. Der Erfolg aller Maßnahmen kann hinsichtlich der gewünschten Effekte, aber auch in Bezug auf Budget und Zeit, überwacht werden.

Unstimmigkeiten vermeiden

Neben der technisch-konzeptionellen Genauigkeit ist der Erfolg der BSC an zwei kritische Punkte gebunden: Erstens müssen die Ziele eindeutig auf die Vision und die Leitbilder abgestimmt sein. Unklarheiten sorgen für eine verminderte Wirksamkeit und führen zum Scheitern des Konzepts. Zweitens ist die Umsetzbarkeit der Ziele an eine leistungsorientierte Vergütung gebunden. Nur durch diesen Anreiz können Maßnahmen und Verantwortlichkeiten greifen. Die Volksbank Hellweg plant derzeit, ihr Vergütungssystem entsprechend anzupassen.

Das erarbeitete Leitbild der Volksbank Hellweg ist bereits akzeptierte und gelebte Realität unter allen Mitarbeitern. Die BSC hat sich als geeignetes Instrument erwiesen, das den effizientesten Weg zur Umsetzung der Strategie der Bank weist. Mit der BSC hat die Volksbank Hellweg ein Instrument geschaffen, das umfassend genug ist, um als übergeordnetes Steuerungssystem zu dienen. Sie ermöglicht sowohl die tagesaktuelle Betrachtung der Zielerreichung als auch einen Überblick über den aktuellen Status der Umsetzung aller Maßnahmen im Unternehmen.

Der nächste logische Schritt hin zu einer umfassenden Gesamtbanksteuerung wäre die Anbindung an ein automatisiertes Früherkennungssystem. ■