

# Konsequent Kurs halten

## Balanced Scorecard als Basis für die Umsetzung einer Gesamtstrategie

Heinz Wings und Heinz Benölken

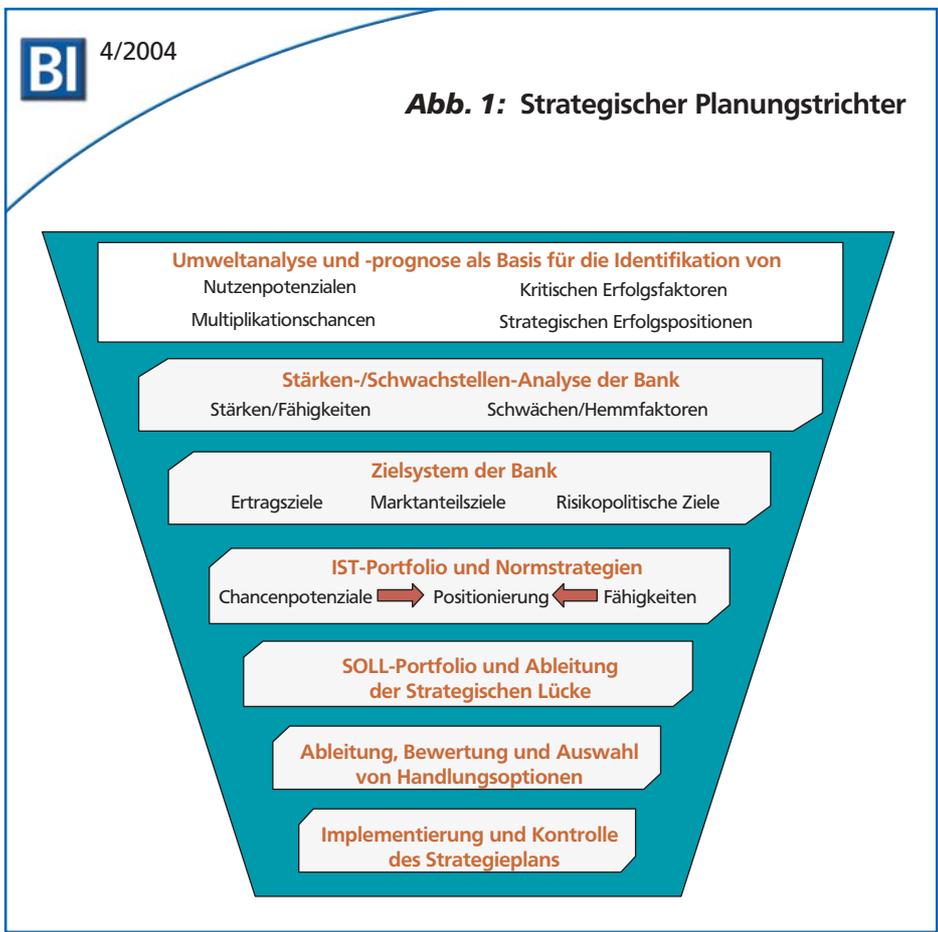
Die Balanced Scorecard (BSC) als Instrument für das strategische Bankmanagement dient zur ganzheitlichen Betrachtung der Bank. Der folgende Beitrag beschreibt die Entwicklung einer BSC-Konzeption – auf Basis einer durchgängigen strategischen Gesamtplanung – als ein IT-gestütztes revolvierendes Controlling- und Kommunikationsinstrument.

Die Arbeit der Sparda-Bank Hamburg zeichnet sich durch eine konsequent gelebte, Ebenen übergreifende Strategie aus. Die Strategiekonzeption der Bank ist auf folgenden Basisfragen aufgebaut (siehe Abbildung 1):

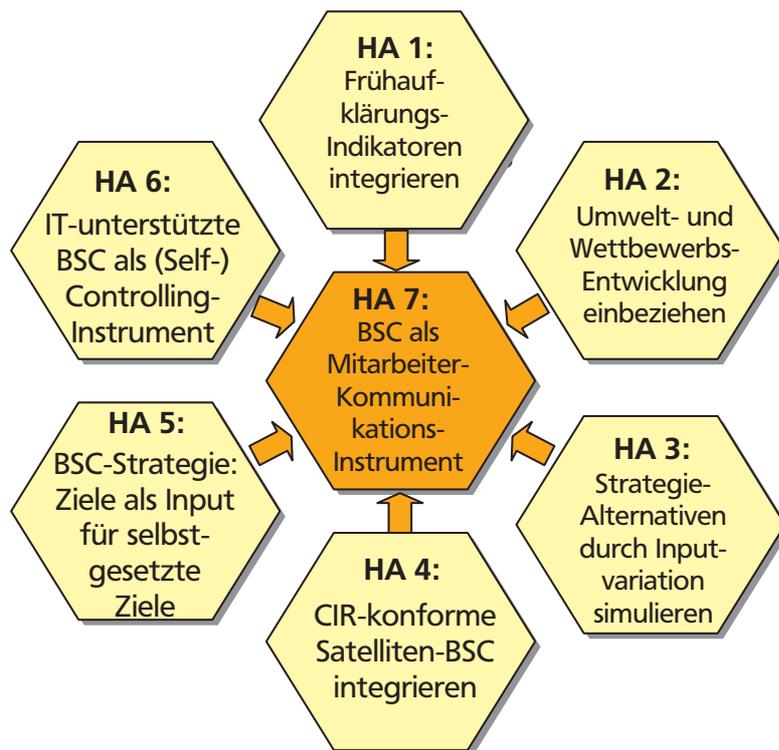
- ▶ Welche Chancen haben Anbieter? Welche Fähigkeiten brauchen sie, um diese zu nutzen?
- ▶ Welche Fähigkeiten und Hemmfaktoren weist die Bank auf?
- ▶ Wie verbinden sich Marktchancen und Fähigkeiten der Bank im Ist-Portfolio?

- ▶ Mit welchem Ziel-Portfolio kann die Bank ihre strategische Lücke schließen?
- ▶ Mit welchen Maßnahmen kann sie ihre strategischen Optionen umsetzen?

Als fokussierte Vertriebsbank steuert die Bank die Umsetzung ihrer Unternehmensstrategie über ein IT-technisch implementiertes BSC-System mit den Schlüsselfaktoren (SF): Geschäftsstruktur, Geschäftsfeldstärke, Vertriebsqualität, Ressourcenqualität. Verschiedene Kriterien und Messgrößen geben darin an, ob sich die Bank „auf Kurs“ befindet.



**Abb. 2:** Die sieben Anforderungen an BSC-Konzepte



In der BSC lassen sich strategische Ziele durch Messgrößen, Maßnahmen und persönliche Verantwortungen definieren. Insgesamt wird das Unternehmen mit all seinen Interdependenzen abgebildet. Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge zwischen SF sowie dem Erreichen der Ziele (Messgrößen) werden verdeutlicht, die hinter den Zahlen verborgene Komplexität abgebildet. Damit wird die Unternehmensentwicklung auf eine breite kommunikative Grundlage gestellt. Die Zukunftsplanung orientiert sich durch die BSC an konkret definierbaren Messgrößen.

Aufgrund des ihr innewohnenden Systemzwangs gelingt eine ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens.

Um als Integratoren strategischer Konzeptionen von Unternehmen zu wirken, müssen BSC-Konzepte Schwachstellen einzelner Planungskonzepte überwinden. Daraus ergeben sich verschiedene Anforderungen (siehe Abbildung 2). Werden diese erfüllt, ist es möglich, mit der BSC umfassende Transparenz und damit die Voraussetzungen für die Zielerreichung zu schaffen. Das Einbeziehen der unternehmensrelevanten Umwelt macht die BSC zu einem umfassenden strategischen flexiblen Navigationsinstrument.

### Umwelt-Szenario

Das Umwelt-Szenario setzt sich aus verschiedenen Elementen zusammen: Technik-Szenario, Nachfrage-Szenario, Wett-

bewerbs-Szenario, Finanzdienstleistungs-Szenario, rechtliches Szenario (siehe Abbildung 3).

Das Technik-Szenario bezeichnet das generelle Informations- und Kommunikationsumfeld, woraus sich Vorgaben für technologie-unterstützte Prozesse, technikbasierte Marketing- und Vertriebs-Szenarien sowie E-Commerce-Chancenpotenziale ergeben.

Das Potenzial der Technologienutzung kommt ebenso bei Restrukturierungs- und Organisationsmaßnahmen sowie bei der Nutzung von Kostensenkungs- oder Qualitätssteigerungspotenzialen zum Ausdruck.

Das Nachfrage-Szenario umfasst die gesamte Entwicklung der Bevölkerungsstruktur. Zu berücksichtigen sind dabei für das Einzelinstitut abweichende regionale soziodemographische Trends. Ein weiterer Faktor ist das Konsumentenverhalten. Kundenpräferenzen kommen zur Geltung. Ein Phänomen sind in diesem Kontext Kundengruppen, die Finanzdienstleistungen nur im Paket mit anderen Gütern und Dienstleistungen kaufen. Für Anbieter ergibt sich daraus eine Polarisierung entweder zur „Beraterbank“ oder zum kostengünstigen Low-Price-Anbieter.

Das Wettbewerbs-Szenario beschreibt das Verhältnis zwischen den Banken. Aktuelle Trends sind: ein erhöhtes Risikobewusstsein, dominantes Kostenbewusstsein, Anpassungsdruck an legislative Erfordernisse: (MaK, Risikoreporting, Verbraucherschutz), fusionsbedingtes Sich-mit-sich-selbst-Beschäftigen, ein tendenzieller Rückzug aus der Fläche.

Das Finanzdienstleistungs (FDL)-Szenario bestimmen zurzeit FDL-Vertriebe als primäre Konkurrenten der Kreditwirtschaft, die mit den Erfolgsfaktoren Produktneutralität und Beratungstechnik des analysebasierten Verkaufs arbeiten. Sie be-



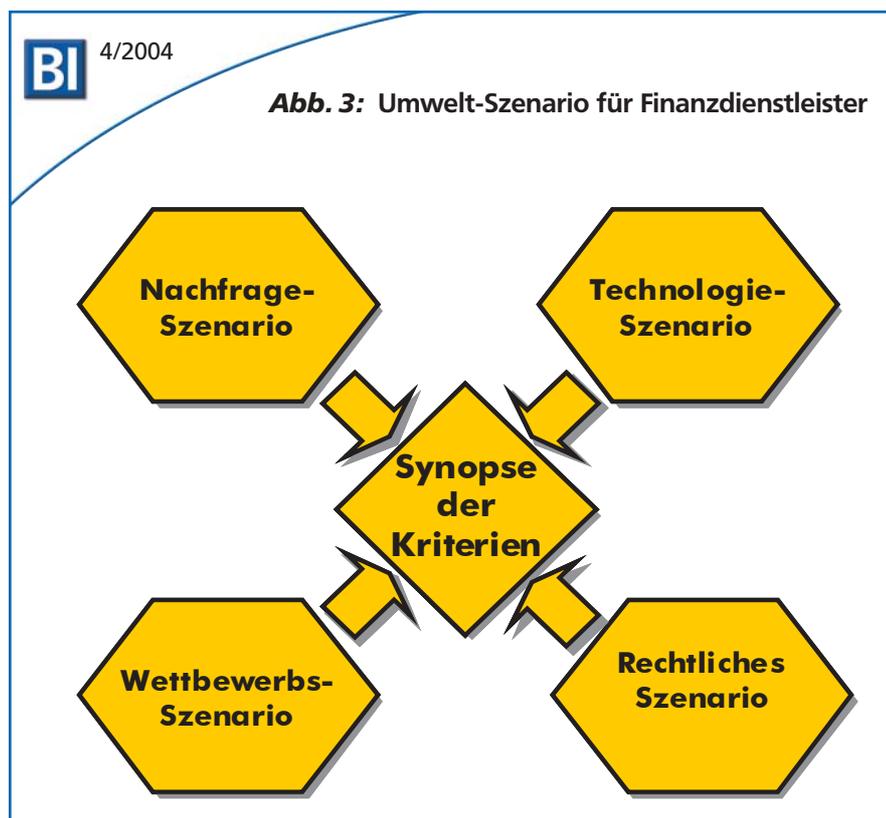
herrschen den Markt der Altersvorsorge von Selbständigen und gehobenen Privatkunden. Materiell sind aus dem Wettbewerb der Kampf um Marktanteile in der Altersvorsorge, Beteiligung an übergreifenden Güter-, Dienstleistungs- und Finanzierungspaketen hervorzuheben sowie das Bestreben, über geeignete Verbünde und Kooperationen marktgerechte Problemlösungen anbieten zu können.

Das rechtliche Szenario beinhaltet wichtige bankrechtliche Anforderungen, die beim Ausschöpfen von Chancenpotenzialen nicht verletzt werden dürfen: Basel II, MaK-gerechte Funktionstrennung im Kreditgeschäft, ganzheitliches Risiko-Reporting und Controlling. Die Erfüllung bringt Kosten, aber auch Chancen. Zum Beispiel eine höhere Produktivität durch Funktionstrennung oder die Steigerung des Zinsertrags durch eine risikobezogene Preispolitik. Ein weiterer Komplex

sind die neuen Regelungen zur gesetzlichen Altersvorsorge. In diesem Bereich liegen viele Chancenpotenziale für Finanzdienstleister: zusätzliche Ertragschancen durch vermehrte Abschlüsse im Kundenbestand oder bessere Chancen für die Neukundengewinnung durch adäquate Angebote. Wichtig sind zudem die Verbraucherschutzrechtlichen Entwicklungen (Darlehens-Haustürgeschäfte, Möglichkeit des Privat-Konkurses, Beraterhaftung) sowie technologierechtlich relevante Bestimmungen.

### Umwelt-BSC

Alle Erkenntnisse aus dem Umweltszenario wurden in einer Umwelt-BSC erfasst. Bei Veränderungen des Datenkranzes erfolgt mindestens einmal jährlich die Aktualisierung der Messgrößen. Die Arbeit mit den Messgrößen erfordert akribisches Vorgehen: Chancenpotenziale aus Nachfrage- und Technologiesicht dürfen



einander nicht konterkarieren. Ergänzen sie sich, kann der Nutzen groß sein.

Aus der BSC muss das Management auf einen Blick die Stärken und Schwächen sowie den daraus resultierenden Handlungsbedarf erkennen können, um so den einzuschlagenden Kurs festzulegen. Dazu dient eine „Master-BSC“. Sie vernetzt strategische Geschäftsfelder und Kernbereiche und gewährleistet die Integration relevanter Umweltentwicklungen. Die Master-BSC zeigt wie in einem Cockpit die Unternehmensposition mit den bewährten Schlüsselfaktoren an (siehe Abbildung 4):

- Geschäftsstruktur
- Strategische Geschäftsfeldstärke
- Vertriebsqualität
- Ressourcen-Qualität

Jeder Schlüsselfaktor ist mit Kriterien und Teilkriterien unterlegt. Die Auswertung erfolgt von unten nach oben, so dass sich

Veränderungen des Datenkranzes über Messgrößen lokalisieren und im gesamten BSC-System abbilden lassen. Die Darstellung als Balkendiagramm macht Stärken sowie akute Handlungsbedarfe „auf einen Blick“ sichtbar.

Dieser ganzheitliche Lösungsansatz ist praxisgerecht auf die erfolgsbestimmenden Faktoren der Bank ausgerichtet. Der modulare Aufbau ermöglicht eine präzise Analyse und ein flexibles Agieren und Steuern. Bei Abweichungen ist über die Analyse der Messgrößen identifizierbar, was aus dem Ruder gelaufen ist, wer die Verantwortung trägt, welche Maßnahmen sich für eine Korrektur anbieten.

## Abgleich von Chancen und Fähigkeiten

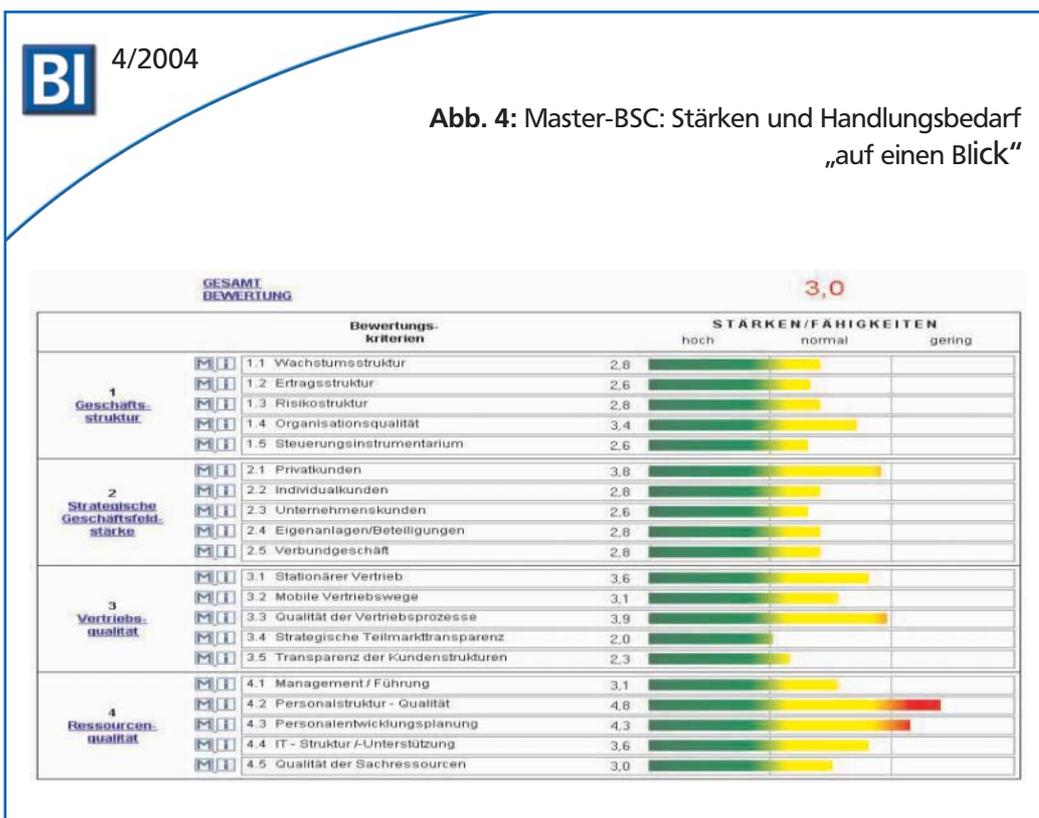
Von den vorhandenen oder aufzubauenden Fähigkeiten einer Bank hängt es ab, inwieweit sie die Marktchancen aus-

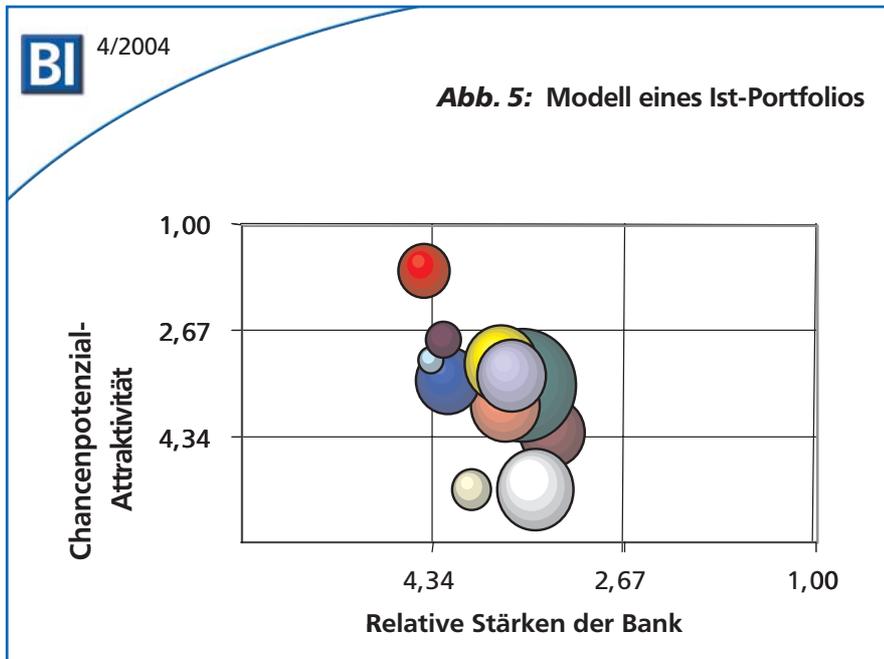
schöpfen kann. Dieser Abgleich erfolgte bei der Sparda-Bank Hamburg instrumentell über ein Ist-Portfolio. Die Ergebnisse der Umwelt-BSC wurden mit den Ergebnissen der Master-BSC kombiniert (siehe Abbildung 5). Die hinter den Portfolio-Positionen stehenden Bewertungen geschäftsfeldbezogener Chancenpotenziale und Fähigkeiten zeigen „durchschnittliche“ Stärken. Im Hinblick auf attraktive Geschäftsfelder ist die Tendenz jedoch abnehmend. Die Bank muss sich entscheiden: entweder zusätzliche Stärken intern aufbauen oder bewusst auf die Ausschöpfung von Chancenpotenzialen verzichten. In vergleichbarer Form sind das Status-quo-Portfolio beziehungsweise die Status-quo-Prognose sowie das Ziel-Portfolio beziehungsweise die Definition des strategischen Anspruchsniveaus aufgebaut.

Die Sparda-Bank Hamburg hat sich diesbezüglich zum Ziel gesetzt, in fünf Jahren eine Cost-Income-Ratio von unter 60 Prozent und ein ROE von 15 Prozent zu erreichen. Dies soll unter anderem durch die Steigerung des Zinsüberschusses aus dem Konsumentenkreditgeschäft und durch die Provisionserträge aus dem Verbundgeschäft erreicht werden – im Einklang mit der Umsetzung von adäquaten Zielgruppenstrategien. Parallel verfolgte Kostensenkungsziele dürfen nicht den systematischen Ausbau der Vertriebsqualität beeinträchtigen.

## Steuerung der Umsetzung

Die Kunst eines ganzheitlichen BSC-Managements besteht darin, die Umsetzung strategiekonform – dokumentiert durch ein Ziel-Portfolio und ein Anspruchsniveau – so zu steuern,





dass sie ganzheitlich erfolgt und sämtliche Verantwortung klar zugeteilt ist. Dazu dient eine Vernetzung der Master-BSC mit geschäftsfeld-, funktions-, und projektbezogenen Satelliten-BSC. Die Master-BSC macht die strategische Position des Gesamtunternehmens transparent, die Satelliten-BSC jeweils die Position von Teilbereichen. Wesentliche geschäftsfeldbezogene Satelliten-BSC sind die Standard-, Potenzial- und Betreuungskunden-BSC, wesentliche bereichsbezogene Satelliten-BSC sind Prozesskompetenz, Personalentwicklungs-Qualität, CRM-Fitness, MaK-Fitness-BSC.

Durch das Ineinandergreifen von Kriterien der Master-BSC mit der Satelliten-BSC ist die Basis für eine durchgängige IT-gestützte Bewertung auf Gesamtbank- und Bereichsebene gegeben – ohne redundante Mehrfacherfassung.

Durch Einführung des BSC-Systems ändert sich auch die Vorgehensweise in Projekten. Diese werden grundsätzlich BSC-konform strukturiert, indem sie dem Aufbau tangierter Satelliten-BSC angepasst oder – bei

Bedarf – als eigenständige Satelliten-BSC definiert werden. Das Bankmanagement erwartet dadurch eine erhebliche Steigerung der Projektqualität.

### Stufenweises Vorgehen

Die Umsetzung der BSC-Implementierung erfolgte bei der Sparda-Bank Hamburg stufenweise. Den Auftakt bildete eine „Vorstandsvorlage“. So wurde erreicht, dass der Vorstand seine strategischen Hausaufgaben bereits so weit erledigt hatte, dass das BSC-Team auf gesicherter Basis mit der Umsetzungsbegleitung beauftragt werden konnte. Die einzelnen Phasen im Überblick:

#### 1. Phase: Bewertung der Chancenpotenziale

Die Erstdiskussion erfolgte zunächst nur auf Top-Management-Ebene, um so vorab eine Basis für eine strategische Positionierung des Unternehmens zu gewinnen. Die periodische Aktualisierung soll durch das BSC-Projektteam erfolgen.

#### 2. Phase: Stärken-/Hemmfaktoren-Bewertung auf Basis der Master-BSC

In vorbereitenden Workshops brachte das Management seine strategischen Ziele über Messgrößen ein. Das Ergebnis zeigte in der Master-BSC auf einen Blick Ausgangssituation, Handlungsbedarf und Prioritäten für das weitere Vorgehen.

#### 3. Phase: Zweitägige Leuchtturm-Strategieklausur

Der Abgleich der Ergebnisse der beiden ersten Phasen lieferte einen Strategie-Fitness-Check als Basis für die Erarbeitung der zukünftigen Gesamtstrategie. Die Ergebnisse wurden in einer verbindlichen Maßnahmenplanung konkretisiert.

#### 4. Phase: Übertragung des Umsetzungsmanagements auf das BSC-Team

Ein bereits erfolgreich arbeitendes Qualitätsmanagement-Team übernahm die Umsetzungssteuerung des Strategiekonzepts zunächst auf Basis der Master-BSC.

#### 5. Phase: Absicherung der vorgelagerten Strategie- und BSC-Ergebnisse

Das BSC-Team verifizierte die Ergebnisse der vorgelagerten Phasen durch Überprüfung und partielle Ergänzung der Messgrößen der Master-BSC. Dabei wurden auch fallweise Experten aus anderen Fachabteilungen einbezogen.

#### 6. Phase: Ergänzung der Master-BSC über Satelliten-BSC

Die Erstellung der BSC-Architektur umfasste die Definition der strategischen Ziele für die BSC-Ebenen, Prioritäten für ergänzende Satelliten-BSC, die Art der Messgrößen, die Zielvorgaben und den Implementierungsplan. In diesen revolvierenden Prozess bringen sich die Vorstandsmitglieder auf der Ebene der Satelliten-BSC arbeits-

teilig ein – auch wegen der Signalwirkung gegenüber Mitarbeitern.

## Übersicht schaffen

Einigkeit besteht darin, dass der Fokus des Projekts BSC nur auf die Lösung von Problemen ausgerichtet ist. Um mögliche Verzettelungen zu vermeiden, wurden der Übersichtlichkeit halber weitere strukturierende Aspekte berücksichtigt:

### ► Messgrößen-Differenzierung

Für die festgelegten Ziele wurden durchgängig praktikable Messgrößen entwickelt, die auch controllingfähig waren. Maßstäbe für finanzielle Größen waren klar definierbar, qualitative Bewertungen wurden über ein Schulnotensystem quantifizierbar. Vereinbarte Zielhöhen sollten keine bloßen Wunschvorstellungen sein, sondern verfügbare Benchmarks, mit denen sich alle identifizieren können.

### ► Festlegung der Verantwortung und Einbindung in Managementsysteme

Um zukünftige Erfolge und Fehlentwicklungen früh zu erkennen, muss es für jede Satelliten-BSC einen Verantwortungsträger geben. Zudem müssen BSC-Projekte integraler Bestandteil des periodischen Berichtswesens, der Budgetierung und des Anreizsystems sein. So wird der BSC-Ansatz im Alltagsgeschäft verankert.

### ► Anreizsystem

Eine hohe Wirkung auf den Erfolg von BSC-Projekten hat eine erfolgsabhän-

gige Vergütung, wobei sich die BSC-inhärente Erfolgsorientierung eng an die Messgrößen für die jeweiligen Ziele anlehnen muss. Bei Flexibilität in der Einführungsphase kann nach einem gelungenen Start später eine Konkretisierung erfolgen.

## Gemeinsames Drehbuch

Die Schlüsselrolle gegen Rückfälle in den „alten Trott“ steckt in dem gemeinsam erarbeiteten Drehbuch, das über periodische BSC-Meetings fortgeschrieben wird. Befindet sich das Unternehmensschiff BSC-konform auf Kurs? Liegen die Maßnahmen im Zeitplan? Wie ist der Erfüllungsgrad? Der richtige Kurs kann über die Master-BSC festgestellt werden. Hier laufen alle notwendigen strategischen Informationen zusammen. Die Ergebnisse der aktiven Satelliten-BSC zeigen den Erfüllungsgrad der definierten Hausaufgaben. Abweichungen vom geplanten Kurs sind somit sofort identifizierbar.

Um Akzeptanz zu finden, muss ein BSC-System benutzerfreundlich sein. Im Hinblick auf seine Leistungsfähigkeit als kontinuierlich genutztes strategisches Instrument kommt es nicht ohne einen hohen Grad an Komplexität aus. Diesem Anspruch kann ein BSC-System durch eine exzellente IT-Unterstützung gerecht werden. Die IT-Umsetzung erfolgte auf Basis eines detaillierten Pflichtenhefts. Da die Anforderungen eines BSC-Systems als hierarchie- und bereichsübergreifendes Kommunikationsinstrument durchgängige PC-basierte Software, wie etwa

Access, kaum erfüllt werden können, wurde eine webbasierte IT-Umsetzung gewählt. Ganz wichtig für das „Leben“ der BSC sind involvierte Mitarbeiter, die per IT an der BSC-Kommunikation teilnehmen können.

## Pflichtübung: Delegieren

Die sich über die BSC entwickelnde Transparenz auf allen Ebenen macht das Delegieren von Verantwortung und Vertrauen notwendig. Die Nutzung der BSC zur Kommunikation der Strategie erfordert eine offene Unternehmenskultur und eine Anpassung der praktizierten internen Informationspolitik. Insbesondere darf bei den Mitarbeitern nicht der Eindruck entstehen, die BSC würde primär dafür genutzt, einen Kontrollapparat aufzubauen.

Da die BSC Transparenz schafft, stehen manche Mitarbeiter ihr naturgemäß kritisch gegenüber. Die BSC verdeutlicht aber auch, welche Rolle die Mitarbeiter im Wertschöpfungsprozess spielen. Weiterbildung, Mitarbeiterzufriedenheit und andere personalspezifische Kriterien sind ebenfalls Bestandteil der BSC. Sie tragen zur Quantifizierung des Wertschöpfungsprozesses bei. Mit „ihrer“ Satelliten-BSC erhalten einzelne Mitarbeiter eine wichtige Orientierung, wie sie in ihrem Verantwortungsbereich zur erfolgreichen Strategie-Umsetzung beitragen können.

Kein Instrument ist ein Selbstzweck, auch die BSC nicht. Die Frage „Wie geht es weiter?“ ist auch hier der ständige Projektbegleiter. Auf der Plattform der BSC-Architektur lässt sich die strategische Weiterentwicklung eines Unternehmens exzellent steuern, sofern die Vorgehensweise stringent durchgehalten wird und kulturelle Aspekte in die Projektarbeit integriert werden. Mit der BSC ist die Chance besonders groß, dass alle an einem Strang ziehen und zwar in die strategisch richtige Richtung. ■



### Zu den Autoren

Dr. Heinz Wings (links) ist Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg.

Dr. Heinz Benölken ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Inno Consult GmbH, Kassel/Dresden.

