

# Strategische Steuerung mit Balanced Scorecard



**Jens Pröber**  
Bereichsleiter  
Unternehmenssteuerung  
und Prokurist  
Volksbank Dreieich eG

„Werden alle Ziele, die wir in unserer BSC definiert haben, erreicht, wird sich der Gewinn der Bank bis 2012 gegenüber 2007 verdoppeln. Das Gute daran ist, dass dank der konsequenten Umsetzung der BSC auf Basis von STAS CONTROL jeder einzelne Mitarbeiter vom Hausmeister bis zum Vorstand seine persönlichen Ziele genau kennt und ganz konkret weiß, welchen Beitrag er oder sie leisten muss, um unsere Strategie erfolgreich zu realisieren.“



Es ist keine Seltenheit, dass Balanced Scorecard (BSC) Projekte scheitern. Die Chance, mit Hilfe dieses Instruments eine strategische Neuausrichtung transparent für alle Mitarbeiter umzusetzen, wird oft vertan. Nicht so bei der Volksbank (Voba) Dreieich eG, die mit der BSC auf Basis von STAS CONTROL über ein zentrales Führungsinstrument verfügt, von dem man sich nachhaltigen Erfolg verspricht.

## Erfolgreiche Strategieumsetzung mit der BSC

Wie in vielen Unternehmen gab es in der Vergangenheit Probleme bei der konsequenten Strategie-Umsetzung. Die Kommunikation an die Mitarbeiter war unzureichend, konkrete Maßnahmen und deren Überwachung blieben aus. Eine durchgängige Betrachtung der Gesamtbank fehlte, es wurden nur Teilbereiche analysiert, der Fokus richtete sich auf Finanzkennzahlen. Auf Basis einer SWOT-Analyse wurde die „Vision 2012“ für die Volksbank Dreieich erarbeitet. Als Routenplan für den langen Weg zwischen Ist-Position und Vision dient die Strategie. Diese wurde wiederum mittels des Strategie-Umsetzungsinstrumentes Balanced Scorecard in Form von konkreten Ziele, Kennzahlen und Maßnahmen für die vier Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter konkretisiert. Die Strategy Map verknüpft die strategischen Ziele zu einer Wirkungskette, die den Zusammenhang der vier Perspektiven aufzeigt.

Und das gilt sowohl für die Gesamtbank als auch für die Teilbanken und geht bis hin zu Zielvereinbarungen für jeden Mitarbeiter. Man legte von Anfang an Wert darauf, die gesamte Belegschaft in den Prozess einzubeziehen und Kennzahlen zu entwickeln, die fair und durch die Mitarbeiter beeinflussbar sind. Auch sogenannte „weiche“ Faktoren wie Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit oder Beratungsqualität fließen in die BSC ein.

Das BSC-basierte Anreizsystem unterstützt die Bank bei der Verwirklichung der Ziele, da sichergestellt ist, dass jeder Strategie und Ziele kennt, anhand persönlicher Zielvereinbarung weiß, was zu tun ist, um diese zu erreichen und aufgrund einer variablen Vergütung auch motiviert ist, die eigene Tätigkeit konsequent darauf auszurichten.

Bereichsleiter und Prokurist Jens Pröber ist mit dem bisher Erreichten zufrieden. „Die Leistungskultur hat sich innerhalb weniger Monate deutlich verändert. Wer die Ziele unseres Hauses konsequent verfolgt,



[www.stas.de/referenzen](http://www.stas.de/referenzen)



soll entsprechend honoriert werden. Das zahlt sich für jeden Mitarbeiter aus und trägt zum Erfolg der gesamten Bank bei.“

## Integration ins bestehende MIS

Eine Excel-Lösung zur Umsetzung der BSC war bei der VB Dreieich aufgrund des hohen Administrationsaufwandes ausgeschlossen. Allein für die Datenpflege und Verteilung der Informationen wäre ein eigener Mitarbeiter erforderlich. STAS CONTROL hat sich bei der Voba Dreieich mit dem zentralen Data Warehouse (DWH) bereits sehr erfolgreich in den Bereichen Kostenmanagement, Vertriebs-Controlling und -Steuerung etabliert. Es bietet die Funktionalität zur Konsolidierung aller Daten inklusive Historisierung und ist prüfungssicher, d.h. der umfangreiche Prüfbericht für die Prüfung durch den Genossenschaftsverband wird auf Knopfdruck erstellt. Daten aus internen Systemen wie CRM, Kostenmanagement, Fiducia sowie der Verbundpartner und auch manuell erfasste Werte werden in STAS CONTROL konsolidiert und periodisch nach Lotus Notes exportiert. Um bei der unternehmensweiten Einführung der BSC von Anfang an hohe Anwender-Akzeptanz sicherzustellen, entschied man sich, die BSC-Oberfläche in Notes abzubilden. „Alle Mitarbeiter arbeiten bei uns mit Notes, die BSC-Lösung mit STAS CONTROL integriert sich nahtlos in diese etablierte Umgebung. Die allen verständliche und einfache Oberfläche erleichtert jedem den Einstieg in die BSC“, meint Pröber.

Der Bank steht jetzt die komplette Zielübersicht mit Messgrößen und konkreten Maßnahmen in allen Hierarchie-Ebenen zur Verfügung, wobei die operativen Maßnahmen durchgängig strategiekonform sind. Die tatsächliche Strategierealisierung ist in aggregierter Form ersichtlich: anhand einer Ampelkennzeichnung lässt sich bereits in der Strategy Map erkennen, wo Abweichungen vorliegen. Offensichtliche Schwächen können schnell und systematisch hinterfragt werden.

„Das BSC-Projekt ist DAS strategische Projekt bei uns. Die Lösung ist übersichtlich und einfach, aber vollständig und durchgängig. Das Ergebnis ist so hervorragend, dass wir es gerne auch bei anderen Volksbanken im Einsatz sähen“, resümiert Jens Pröber.

### Volksbank Dreieich

Als bedeutende Volksbank im südlichen Rhein-Main-Gebiet steht die Volksbank Dreieich der heimischen Wirtschaft und Bevölkerung mit 20 Bankstellen an den Standorten Dreieich, Langen, Egelsbach, Dietzenbach und Neu-Isenburg mit rd. 280 Mitarbeitern als leistungsfähiger und verlässlicher Partner zur Seite. Das Geschäftsjahr 2007 ist für die Volksbank Dreieich insgesamt erfolgreich verlaufen. Trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen konnte sich die Bank am Markt behaupten. Zum 31.12.2007 wies die Bank eine Bilanzsumme von 1.038 Mio. EUR mit einem Bilanzgewinn von über 1,3 Mio. EUR aus.

### STAS

Die 1991 gegründete STAS GmbH mit Sitz in Reilingen beschäftigt 50 Mitarbeiter und ist im deutschsprachigen Raum tätig. Unter der Marke STAS CONTROL entwickelt und vertreibt STAS schlüsselfertige, betriebswirtschaftliche Softwarelösungen mit Schnellstartgarantie zur Planung, Analyse und Steuerung mittelständischer Unternehmen. Über 600 Unternehmen haben die Lösungen von STAS bereits im Einsatz.



STAS GmbH Carl-Bosch-Str. 12 | 68799 Reilingen  
Tel. +49[0]6205-306-100 | Fax +49[0]6205-306-200 | info@stas.de | www.stas.de



## Balanced Scorecard

### Stichwort

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Konzept zur Umsetzung der Unternehmensstrategie; um Führungskräften einen umfassenden Überblick über die Leistungsfähigkeit und Effektivität einer Organisation zu geben. Eine BSC beginnt bei der Vision und Strategie eines Unternehmens und definiert auf dieser Basis kritische Erfolgsfaktoren (KEF). Kennzahlen werden daraufhin so aufgebaut, dass sie die Zielsetzung und Leistungsfähigkeit in kritischen Bereichen der Strategie fördern. Traditionelles, auf finanzielle Kennzahlen fokussiertes Management wird den heutigen Anforderungen von Un-

ternehmen im Informationszeitalter nach effektiven Planungswerkzeugen nicht mehr gerecht. Aus diesem Grunde haben die Erfinder der BSC Robert S. Kaplan und David P. Norton 1992 vier verschiedene Perspektiven eingeführt, aus deren Blickwinkel die Aktivitäten eines Unternehmens bewertet werden können: Finanz-, Kunden-, Prozess-, und Mitarbeiterperspektive. Diese ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung und vereinfachen die Kommunikation und das Verständnis von Geschäftszielen und Strategien auf allen Ebenen einer Organisation.