

Kring, Thorn

Working Paper

Erfolgreiche Strategiemsetzung: Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität
Münster, No. 35

Provided in Cooperation with:

Westfälische Wilhelms-Universität Münster (WWU), Institut für Genossenschaftswesen

Suggested Citation: Kring, Thorn (2003) : Erfolgreiche Strategiemsetzung: Leitfaden zur
Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts
für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 35, Westfälische
Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55743>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen
Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle
Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich
machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen
(insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten,
gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort
genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal
and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to
exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the
internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content
Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise
further usage rights as specified in the indicated licence.*

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Erfolgreiche Strategieumsetzung –
Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard
in Genossenschaftsbanken
von Thorn Kring

Nr. 35 ▪ September 2003



Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Die aktuellen Herausforderungen für Banken sind hinlänglich dokumentiert und diskutiert. Auch die Genossenschaftsbanken sind spürbar von ihnen betroffen. Auf zwei Ebenen begannen sie bereits frühzeitig durch die Entwicklung neuer Strategien zu reagieren. Gemeinsam wurden für den genossenschaftlichen Finanzverbund in seiner Gesamtheit Perspektiven und Wege zu ihrer Umsetzung entwickelt. Deren Implementierung durch die einzelne Bank kann jedoch nicht losgelöst von den eigenen Vorstellungen über die zukünftige Positionierung erfolgen. Die Formulierung einer Strategie ist zwar eine notwendige, keinesfalls aber eine hinreichende Voraussetzung für eine professionelle Umsetzung und für den erwünschten Erfolg.

Erforderlich sind also Managementinstrumente zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Die Balanced Scorecard stellt ein solches Instrument dar, das in der unternehmerischen Praxis inzwischen erprobt ist. Die Entscheidung für die Anwendung eines solchen tools hat weitere Schritte nach sich zu ziehen. Insbesondere ist zu prüfen, inwieweit die standardisierte BSC den Besonderheiten einer Genossenschaftsbank gerecht wird und welche Adaptionen erforderlich sind. Die Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen und die Integration in die bisher angewendeten Managementsysteme sind weitere Vorarbeiten, die zu leisten sind.

Das Arbeitspapier Nr. 35 von Thorn Kring ist in enger Kooperation mit der genossenschaftlichen Praxis entstanden. In einer umfassenden empirischen Analyse wurde zuerst die Praxis der Strategieentwicklung und -umsetzung erhoben bevor nun – immer eingebunden in einen intensiven Diskussionsprozess – ein Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken entstanden ist. Es handelt sich um eine Arbeit aus dem IfG-Cluster „Genossenschaftsstrategische Fragestellungen“, die hiermit zur Diskussion gestellt wird. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	3
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis.....	7
1 Einleitung	9
2 Strategische Herausforderungen für Genossenschaftsbanken	11
2.1 Trends im Bankenmarkt.....	11
2.2 Handlungsfelder für das Management von Genossenschaftsbanken.....	13
2.2.1 Handlungsfeld der Mitglieder- und Kundenbeziehungen	15
2.2.2 Handlungsfeld Finanzen	15
2.2.3 Handlungsfeld Geschäftsprozesse	16
2.2.4 Handlungsfeld Finanzverbund.....	17
2.2.5 Handlungsfeld Mitarbeiter.....	18
3 Managementsystem der Balanced Scorecard.....	19
3.1 Mängel bisheriger Managementsysteme und Anknüpfungspunkte für Genossenschaftsbanken	20
3.1.1 Schwächen traditioneller Steuerungssysteme.....	21
3.1.2 Hindernisse bei der Strategieumsetzung.....	23
3.2 Konzeptioneller Rahmen der Balanced Scorecard.....	24
3.2.1 Ziele der Balanced Scorecard	24
3.2.2 Klassische Perspektiven der Balanced Scorecard	26
3.2.3 Gestaltungsprinzipien der Balanced Scorecard	28
3.3 Implementierung einer Balanced Scorecard im Überblick	29
4 Leitfaden zur Implementierung einer Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken.....	33
4.1 Schaffung organisatorischer Voraussetzungen	34
4.1.1 Definition der BSC-Architektur	35
4.1.2 Festlegung der Projektorganisation	37
4.1.3 Definition des Projektablaufes.....	41
4.2 Prüfung des strategischen Rahmens.....	43
4.2.1 Analysephase zur Prüfung strategischer Voraussetzungen	44
4.2.2 Entwicklung eines einheitlichen Strategieverständnisses.....	45
4.2.3 Exkurs: Säulen eines modernen Förderverständnisses.....	46
4.2.4 Definition der BSC-Perspektiven	50
4.3 Entwicklung der BSC auf Gesamtbankebene	52
4.3.1 Ableitung strategischer Ziele.....	54
4.3.2 Identifikation potenzieller Ursache-Wirkungs-Beziehungen	58
4.3.3 Auswahl geeigneter Messgrößen und Definition von Zielwerten.....	62
4.3.4 Entwicklung strategischer Maßnahmen als Handlungsempfehlungen.....	66

4.4	Roll-out Management.....	68
4.4.1	Festlegung der Struktur und des zeitlichen Ablaufes im Roll-out.....	70
4.4.2	Bestimmung der Methode im Roll-out.....	72
4.4.3	Durchführung und Dokumentation des Roll-out.....	75
4.5	Anpassung des bestehenden Managementsystems	76
4.5.1	Integration der BSC in das Planungs- und Managementsystem.....	77
4.5.2	Integration der BSC in die Führungsstrukturen.....	79
4.5.3	Abstimmung des internen und externen Berichtssystems auf die BSC.....	83
4.5.4	IT-Unterstützung beim Einsatz der BSC	84
5	Ausblick	86
	Literaturverzeichnis	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Managementherausforderungen für Genossenschaftsbanken	14
Abbildung 2:	Managementprozess der Balanced Scorecard.	30
Abbildung 3:	Implementierungsphasen der Balanced Scorecard.....	31
Abbildung 4:	Projektorganisation zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken.....	37
Abbildung 5:	Projektablaufplan zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken.....	41
Abbildung 6:	Strategische Analyse einer Genossenschaftsbank.....	44
Abbildung 7:	Entwicklungslinien vom Förderauftrag zur BSC einer Genossenschaftsbank.	45
Abbildung 8:	Member Value Management in Genossenschaftsbanken.....	47
Abbildung 9:	Säulen des modernen genossenschaftlichen Förderauftrages.	48
Abbildung 10:	Themenfelder des Leitbildes einer Genossenschaftsbank.....	50
Abbildung 11:	Perspektiven der BSC einer Genossenschaftsbank.	51
Abbildung 12:	Workshop 1 zum Einstieg in die BSC-Entwicklung.	53
Abbildung 13:	Workshop 2 zur Ableitung strategischer Ziele.....	54
Abbildung 14:	Zuordnung strategischer Handlungsfelder zu den BSC-Perspektiven.	55
Abbildung 15:	Kriterien zur Formulierung und Auswahl strategischer Ziele.....	57
Abbildung 16:	Beispiel zur Dokumentation strategischer Ziele.	58
Abbildung 17:	Workshop 3 zur Identifikation potenzieller Ursache-Wirkungs- Beziehungen.	59
Abbildung 18:	Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen strategischen Zielen einer Genossenschaftsbank.	60
Abbildung 19:	Auszug aus einer Dokumentation der „Story of Strategy“ einer Genossenschaftsbank.	61
Abbildung 20:	Workshop 4 zur Definition der Messgrößen und der Zielwerte.....	62
Abbildung 21:	Kriterien zur Beurteilung und Auswahl von Messgrößen und Zielwerten.....	63
Abbildung 22:	Auszug der Dokumentation von Messwerten und Zielgrößen.....	64
Abbildung 23:	Workshop 5 zur Entwicklung eines strategischen Aktionsprogramms.....	66

Abbildung 24: Auszug aus einer Dokumentation eines strategischen Aktionsprogramms.	67
Abbildung 25: Ausdehnungsrichtungen im Roll-out der Balanced Scorecard in einer Genossenschaftsbank.....	68
Abbildung 26: BSC-Architektur einer Genossenschaftsbank.	70
Abbildung 27: Workshop 6 zur Schulung der BSC-Coaches im Roll-out Management. ..	71
Abbildung 28: Überblick zu verschiedenen Methoden im Roll-out Management.....	72
Abbildung 29: Struktur der Abteilungssitzungen im Roll-out Management.....	75
Abbildung 30: Verbindung zwischen Roll-out Methode und Varianten des „Management by Objectives“	81
Abbildung 31: Struktur des Berichtswesens bei Einsatz der BSC.	84

1 Einleitung

Die aktuelle Wettbewerbssituation im Markt für Finanzdienstleistungen stellt die Genossenschaftsbanken vor neue Herausforderungen. Es ist die originäre Aufgabe des Vorstandes einer Kreditgenossenschaft, eine Strategie zu entwerfen, mit der die Bank diesen Herausforderungen erfolgreich begegnen kann. Diese Strategie kann nur dann ihre Wirkungskraft entfalten, wenn es gelingt, sie gemeinsam mit den Mitarbeitern der Bank umzusetzen. Werden Strategien entwickelt, müssen diese auf die Marktstrukturen vor Ort und das wirtschaftliche und soziale Beziehungsgeflecht der Bank abgestimmt sein. Eine gemeinsame strategische Ausrichtung im genossenschaftlichen Finanzverbund kann im Zuge dieser geforderten strategischen Neuausrichtung nur als Rahmenkonzept dienen, die individuelle Strategie der selbständigen Genossenschaftsbank jedoch nicht ersetzen. Die Vorstände und Führungskräfte sind gefordert, diesem Anspruch im Interesse ihrer Mitglieder gerecht zu werden. Sie müssen ein auf ihre spezielle Situation abgestimmtes Managementsystem implementieren, das die wirtschaftliche Stärke des Instituts sichern und das damit verbundene Potenzial zur Förderung der Mitglieder nachhaltig gewährleisten kann.

Das Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (IfG Münster) hat untersucht, wie sich die Genossenschaftsbanken den Herausforderungen im Strategischen Management stellen. Zur Analyse der Managementmethodik wurde 2001 eine bundesweite Befragung der Genossenschaftsbanken durchgeführt. Untersucht wurden Vorgehensweisen, mit denen in den Banken Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Die Auswertung der Befragung, an der sich 36% der angeschriebenen Banken beteiligt haben, hat ergeben, dass insbesondere bei der effizienten Umsetzung strategischer Vorhaben ein Bedarf an methodischer Unterstützung besteht.¹

In diesem Arbeitspapier soll mit der *Balanced Scorecard (BSC)* ein Managementsystem dargestellt werden, das die Genossenschaftsbanken speziell in der Phase der Strategieumsetzung unterstützen kann. Anhand eines methodischen Leitfadens wird aufgezeigt, wie das System der BSC in einer Genossenschaftsbank implementiert werden kann.²

Zum Einstieg in die Thematik des Strategischen Managements werden die aktuellen strategischen Herausforderungen der Genossenschaftsbanken dargestellt (Kapitel 2). Beschrieben werden relevante Veränderungen der Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auf die Geschäftspolitik der Banken. Wesentliche Faktoren, die für die wachsende Kom-

¹ Zu einer ausführlichen Darstellung der Ergebnisse der Befragung vgl. Kring (2002).

² Der Leitfaden wurde im Rahmen einer Kooperation des IfG Münster und des Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V. (RWGV) mit Vertretern aus der Praxis diskutiert und auf seine Anwendung in Genossenschaftsbanken hin geprüft. Erste Erfahrungen in einer Pilotbank zeigen, dass sich die Empfehlungen zur Implementierung der BSC eignen und flexibel auf die individuelle Situation einer Genossenschaftsbank angepasst werden können.

plexität im Management der Kreditgenossenschaften verantwortlich sind, werden in diesem Abschnitt erörtert.

Anschließend wird das Managementsystem der Balanced Scorecard allgemein beschrieben. Die Grundidee der Balanced Scorecard und die Systematik des Konzeptes werden beschrieben und es wird ein kurzer Überblick zu den Phasen der Implementierung vermittelt (Kapitel 3).

Ausführlich wird im Anschluss an diese grundsätzlichen Ausführungen beschrieben, wie die Balanced Scorecard speziell in Genossenschaftsbanken entwickelt und implementiert werden kann (Kapitel 4). In einem Leitfaden wird systematisch erörtert, welche Vorarbeiten notwendig sind und mit welchem Arbeitsaufwand bei der Implementierung der BSC zu rechnen ist. Inhaltliche Erläuterungen werden um praktische Empfehlungen und konkrete Checklisten für die einzelnen Implementierungsschritte ergänzt. Beispiele aus der Praxis runden die Darstellung ab.

Der abschließende Ausblick (Kapitel 5) zeigt auf, welche Potenziale in dem Einsatz der Balanced Scorecard für Genossenschaftsbanken gesehen werden kann. Es werden Anregungen für eine Weiterentwicklung dieses Leitfadens gegeben, verbunden mit dem Ziel die Primärbanken im genossenschaftlichen Finanzverbund in der Arbeit mit der BSC zu unterstützen.

2 Strategische Herausforderungen für Genossenschaftsbanken

Die Herausforderungen der Genossenschaftsbanken sind im Wesentlichen in einer gestiegenen Komplexität im Geschäftsfeld für Finanzdienstleistungen zu suchen.³ Als entscheidende Merkmale zunehmender Komplexität können Veränderungen der Rahmenbedingungen als externe und die damit verbundenen Veränderungen der Managementstrukturen der Banken als interne Faktoren differenziert werden.⁴ Die Entwicklung dieser Komplexitätstreiber schafft Handlungsbedarf in den Banken. Eine Neuordnung der methodischen Vorgehensweise im Management und eine Überarbeitung der strategischen Ausrichtung werden erforderlich, um die Genossenschaftsbanken in einem veränderten Wettbewerbsumfeld Erfolg versprechend positionieren zu können.

2.1 Trends im Bankenmarkt

Die Komplexität des Geschäftsumfeldes der Banken wird wesentlich durch die Veränderungen der Rahmenbedingungen des Marktes bestimmt. Durch die Internationalisierung der Wirtschaftsbeziehungen entstehen komplexe Wirkungsketten, die den globalen Kapitalfluss prägen.⁵ Neben der Gefahr internationaler Finanzkrisen steigt die Zahl potenzieller Konkurrenten. Der Prozess der Globalisierung sorgt für einen verschärften *Wettbewerb*, der durch das Aufkommen von Non- und Nearbanks sowie den Auftritt weiterer Finanzdienstleister intensiviert wird. Die Genossenschaftsbanken spüren diesen Gegenwind nicht nur aus der Richtung der Sparkassen und Großbanken sondern zunehmend auch durch preisgünstige Angebote von Spezialinstituten wie Direkt- oder Autobanken oder durch die aggressiven Vertriebspraktiken unabhängiger Finanzdienstleister, durch die sich der Kampf um die Marktanteile verschärft hat. Ohne die Entwicklung einer unverwechselbaren Strategie ist eine Differenzierung von den Wettbewerbern kaum mehr möglich. Die Marktstrukturen sind allerdings derart vielschichtig, dass strategische Entscheidungen nicht „aus dem hohlen Bauch heraus“ getroffen werden können, sondern auf einer strategischen Analyse basierend zu formulieren und zu beurteilen sind. Dabei ist eine Vielzahl relevanter Einflussfaktoren zu berücksichtigen.

Die Veränderung der Wettbewerbsstrukturen zeigt sich zudem in einer stärkeren *Vernetzung* mit Partnern und Interessengruppen im Umfeld der Banken. Die Zahl der (potenziellen) Kooperationspartner nimmt zu. Speziell in der Verbundstruktur der Genossenschafts-

³ Die folgenden Darstellungen stützen sich in wesentlichen Teilen auf die Erfahrungsberichte von Bankern, die diese in die Arbeit der Projektgruppe eingebracht haben. Diese wurden strukturiert aufbereitet und thematisch zusammengefasst.

⁴ Zu einer Differenzierung unterschiedlicher Komplexitätstreiber vgl. Schlange (1994), S. 1ff., Wildemann (1998), S. 47ff., Bliss (2000), S. 1ff., und Meffert (2000), S. 1042ff..

⁵ Vgl. Moser (2001), S. 9.

banken ist eine Zunahme der Arbeitsteilung zu beobachten.⁶ Durch diese Entwicklung steigt die Zahl derjenigen Gruppen, die ein vitales Interesse an der Geschäftspolitik der einzelnen Genossenschaftsbank haben und ihre Ansprüche den Vorständen gegenüber aktiv formulieren. Neben das Ziel der Mitgliederförderung treten Erwartungen der Verbände, Zentralbanken, Verbundunternehmen, Kunden und Mitarbeiter, die ein komplexes Zielsystem erfordern, wenn die Banken den Interessen der Anspruchsgruppen gerecht werden wollen.

Neben den Wettbewerbsstrukturen sorgen die *Veränderungen rechtlicher Rahmenbedingungen* und insbesondere die steigenden Anforderungen der Regulierungsbehörden für komplexe Herausforderungen, die von den Banken zu bewältigt sind.⁷ Die gesetzlichen Anforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) müssen in die Aufbauorganisation und die Arbeitsabläufe der Banken integriert werden. Aktuelle Beispiele bieten die Neuregelungen der Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) und die Umsetzung der Mindestanforderungen für das Betreiben von Kreditgeschäften (MaK). Vom Bankmanagement wird die Koordination der organisatorischen Anpassungsprozesse verlangt, damit sich Mitarbeiter schnell in den neuen Strukturen zu Recht finden können und das Kundengeschäft nicht negativ beeinträchtigt wird.

Ein weiterer Grund für die gestiegene Komplexität liegt in der rasanten Entwicklung der modernen *Informations- und Kommunikationstechnologien*. Diese Veränderung der technologischen Rahmenbedingungen verlangt nach einer Anpassung der Ablauforganisation in Banken. Betroffen sind sowohl die internen Verarbeitungsprozesse als auch die Geschäftsprozesse zur Gestaltung der Vertriebskanäle, über die die Kunden mit der Bank in Kontakt treten. Die Implementierung eines Multi-Kanal-Vertriebes stellt damit nicht nur einen erheblichen Kostenfaktor dar, sondern verursacht interne Anpassungsprozesse und Schulungsbedarf bei den Mitarbeitern.

Die technologischen Veränderungen wirken sich nicht nur auf die Gestaltung der Vertriebswege und der bankinternen Verarbeitungsprozesse, sondern auch auf das *Kundenverhalten* aus. Die Kunden sind durch die neuen Möglichkeiten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung besser informiert und stellen wachsende Anforderungen an die Banken. Der Markt für Finanzdienstleistungen wird transparenter, die Kunden werden kritischer und für Preisunterschiede sensibilisiert. Als Folge nimmt die Bedeutung der Hausbankbeziehung ab und die Loyalität der Kunden zu ihrer Bank sinkt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die zu beobachtenden Trends der Individualisierung, der Sophistifizierung

⁶ Zur Entwicklung der Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund vgl. Theurl/Kring (2002) und Greve (2002).

⁷ Zu einer Übersicht zu den zahlreichen gesetzlichen Bestimmungen, die den rechtlichen Rahmen für die Branche der Finanzdienstleistungen bilden vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2003) [<http://www.bafin.de/steuer/recht/gesetze/index.htm>].

und der Dynamisierung der Nachfrage.⁸ Durch den verbesserten Informationsstand der Kunden, die steigende Kritikfähigkeit und Kritikbereitschaft sowie die verschobenen Werte der Privatkunden bzw. die veränderten Ziele der Firmenkunden verstärkt sich die Nachfrage nach kundenspezifischen Problemlösungen (Individualisierung). Die Banken können diese Nachfrage nicht mehr mit herkömmlichen Finanzprodukten befriedigen, sondern sind angehalten, komplexe und individuelle Finanzdienstleistungen und -produkte zu entwickeln (Sophistifizierung), was mit steigenden Kosten verbunden ist. Dieser Prozess wird überlagert von Turbulenzen und Diskontinuitäten der Nachfrage (Dynamisierung). Dies erfordert von den Banken ein intensives Management der Kundenbeziehungen, um das Kundenpotenzial auszuschöpfen und die Abwanderung der Kunden zu verhindern.

Der Wertewandel der Gesellschaft hat nicht nur ein verändertes Kundenverhalten zur Folge, sondern beeinflusst auch die Einstellung, das Verhalten und die Erwartungshaltung *potenzieller Mitarbeiter* einer Bank. Bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen müssen die Banken bedenken, dass gerade die jüngeren qualifizierten Arbeitskräfte hohe Anforderungen sowohl an die Arbeitsplatzsicherheit als auch an die Aufstiegschancen stellen. Interessante Arbeitsinhalte, gute Kommunikation am Arbeitsplatz, die Möglichkeit zum kreativen Handeln und die Übernahme von Verantwortung werden höher angesehen, als ausschließlich finanzielle Anreize. Um Mitarbeiter gewinnen oder zu einer adäquaten Fortbildung motivieren zu können, sind entsprechende interne Strukturen in den Genossenschaftsbanken zu entwickeln. Diese Anforderungen gelten insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung des Produktionsfaktors „Wissen“.⁹ Das in der Bank vorhandene Wissen muss nicht nur gemehrt werden, sondern es sind Managementsysteme zu entwickeln, die einen effektiven Einsatz des Wissenspotenzials der Bank in der Beratung und Betreuung der Kunden ermöglichen.¹⁰

2.2 Handlungsfelder für das Management von Genossenschaftsbanken

Der genossenschaftliche Finanzverbund hat auf die Trends im Bankenmarkt mit einer umfassenden Überarbeitung der bisherigen Strategie und der Entwicklung einer neuen strategischen Ausrichtung reagiert. Die zentralen Managementherausforderungen wurden erkannt und in der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ thematisiert. In zahlreichen Projekten werden die Ergebnisse dieser Studie derzeit auf den verschiedenen Ebenen des Finanzverbundes umgesetzt.

⁸ Vgl. Börner (2000), S. 198.

⁹ Vgl. Drucker (1993), S. 16ff., Moser (2001), S. 10.

¹⁰ Vgl. Kilgus (1994), S. 209ff.

Das übergeordnete Ziel der neuen Positionierung ist es, „[...] die Marktpotentiale des Finanzverbundes noch besser als bisher auszuschöpfen, die Kostenstrukturen zur Sicherung und Stärkung der Leistungsfähigkeit und der Ertragskraft zu verbessern sowie ein einheitliches und effizientes Risikomanagement zu schaffen.“¹¹ Allen Projekten wird eine gemeinsame Strategie zugrunde gelegt. Sie basiert auf der Vision, den Mitgliedern und Kunden der genossenschaftlichen Bankengruppe ein umfassendes Allfinanzangebot präsentieren zu können. Dazu sollen die Aufgabenverteilung im Verbund und die Organisation der Wertschöpfungskette an die zukünftigen Herausforderungen angepasst werden. Zentrale strategische Handlungsfelder sind im Management der *Mitglieder- bzw. Kundenbeziehung*, in der Steuerung der *Ertrags-, Kosten- und Risikosituation*, in der Gestaltung der *Geschäftsprozesse* und der Zusammenarbeit mit den verschiedenen *Verbundpartnern* sowie in der Qualifizierung und Führung der *Mitarbeiter* zu sehen (vgl. Abb. 1).

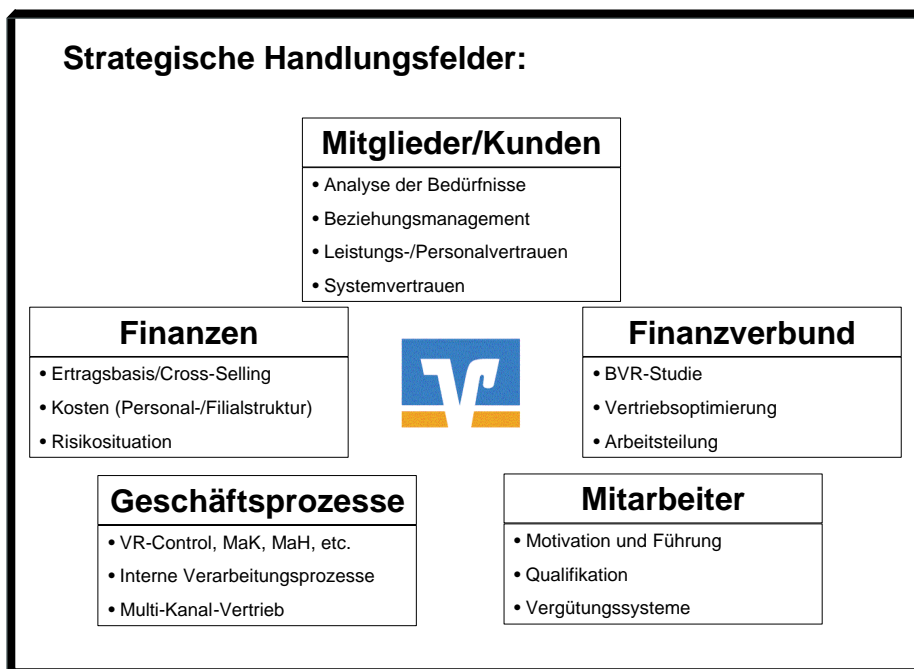


Abbildung 1: Managementherausforderungen für Genossenschaftsbanken

Quelle: Eigene Darstellung

Mit dieser Neuausrichtung soll auf die zunehmende Komplexität im Geschäftsfeld der Genossenschaftsbanken reagiert werden. Wie eine Anpassung der Strategie in den Banken vor Ort erfolgen soll, liegt im Verantwortungsbereich der Vorstände und Führungskräfte. Auf Basis einer strategischen Analyse relevanter Rahmenbedingungen und unter Beachtung der Veränderungen im genossenschaftlichen Finanzverbund müssen sie die für die Strategie

¹¹ Vgl. BVR (2001a), S. 1.

ihres Instituts bedeutenden Handlungsfelder identifizieren und Managementmaßnahmen ergreifen.

2.2.1 Handlungsfeld der Mitglieder- und Kundenbeziehungen

Der Bank muss es gelingen, alle Tätigkeiten auf die Bedürfnisse der Mitglieder und Kunden abzustimmen. Ziel muss es sein, ein aktives Beziehungsmanagement zu implementieren. Die räumliche Nähe und die lokale und regionale Einbindung der Bank muss als Basis für den Aufbau emotionaler Nähe zu den Mitgliedern und Kunden genutzt werden. In der Förderung der Mitglieder ist nicht nur eine gesetzliche Norm zu sehen, zu deren Erfüllung eine Genossenschaftsbank verpflichtet ist. Vielmehr ist die Mitgliedschaft als zentrales Instrument im Beziehungsmanagement der Bank zu verstehen.¹²

Voraussetzung für die Umsetzung eines intensiven Beziehungsmanagements ist eine umfassende Datengrundlage über die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden. Der Markt ist mit entsprechenden Instrumenten zu analysieren, um die erforderlichen Informationen zu beschaffen. Der bestehende Kundenstamm ist zu segmentieren, um eine gezielte Beratung der Mitglieder und Kunden entsprechend ihrer Bedürfnisse gewährleisten zu können. Es sind diejenigen Kundengruppen zu identifizieren, mit denen die Bank ein intensives Geschäft betreiben möchte.

Neben einer bedarfsgerechten Beratung erwarten die Mitglieder und Kunden, dass sich die Genossenschaftsbank als verlässlicher Partner in Finanzfragen präsentiert. Dazu ist es erforderlich, Vertrauenspotenziale auf- bzw. auszubauen und das von den Kunden entgegengebrachte Vertrauen im Geschäftsalltag zu bestätigen.¹³

Ein wesentlicher Bestandteil der Vertrauensbeziehung stellt die Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen dar. Die Genossenschaftsbank hat die Aufgabe, ihren Mitgliedern und Kunden eine bedarfsgerechte Produktpalette anbieten zu können. Dies impliziert gleichzeitig die Forderung, die Produkte über verschiedene Vertriebswege abrufen zu können.

2.2.2 Handlungsfeld Finanzen

Um den Anforderungen der Mitglieder und Kunden gerecht werden zu können, muss die Genossenschaftsbank über eine gesunde finanzielle Basis verfügen. Allerdings hat die jün-

¹² Zu den Eckpunkten eines mitgliederorientierten Beziehungsmanagements in Genossenschaftsbanken vgl. Hellinger (1999), S. 296ff. und Hammerschmidt (2003).

¹³ Zum Vertrauensaufbau in Geschäftsbeziehungen von Genossenschaftsbanken vgl. Schröder (1997), S. 145ff.

gere Vergangenheit gezeigt, dass die Ertrags-, Kosten- und Risikosituation der Banken nach wie vor als angespannt bezeichnet werden kann.¹⁴

Der verschärfte Wettbewerb führt dazu, dass die Ertragssituation der Genossenschaftsbanken trotz leichter Erholung im Geschäftsjahr 2002 weiterhin unter Druck steht. Die Banken sind gefordert, ihre Vertriebsbemühungen zu intensivieren und die bestehenden Kundenbeziehungen durch ein verstärktes Cross-Selling intensiver zu nutzen.

Die Kostensituation im genossenschaftlichen Bankensektor ist nach wie vor angespannt. Der hohe Personalstand aufgrund der umfassenden Präsenz in der Fläche verursacht einen entsprechend hohen Personalaufwand. Nachteilig wirkt sich in diesem Zusammenhang aus, dass Mitarbeiter vermehrt in administrativen Aufgabenbereichen gebunden sind. Eine intensivere Marktbearbeitung und die Generierung von zusätzlichem Ertrag werden dadurch behindert. Auch die Sachaufwendungen befinden sich auf einem sehr hohen Niveau. Gründe dafür sind neben der Flächenpräsenz der Volksbanken und Raiffeisenbanken insbesondere die hohen Investitionen in moderne Informations- und Kommunikationstechnologien der vergangenen Jahre.

Das Ergebnis zahlreicher Genossenschaftsbanken wird zusätzlich zu der schwachen Ertragslage und der angespannten Kostensituation durch eine ernste Risikolage negativ beeinträchtigt. Insbesondere der Mittelstand als klassischer Klientel des genossenschaftlichen Finanzverbundes leidet unter der schlechten konjunkturellen Situation und muss sich vermehrt mit Liquiditäts- bzw. allgemeinen Finanzierungsproblemen auseinandersetzen. Die Banken sind in diesem Geschäftsfeld in zweifacher Hinsicht gefordert: Zum einen wird von ihnen erwartet, dass sie effiziente Programme zur Gesamtbanksteuerung und damit zum Risikomanagement (VR-Control) implementieren. Zum anderen erwarten die Kunden trotz der schwierigen Konjunktur adäquate Lösungsansätze zur Unternehmensfinanzierung.¹⁵

2.2.3 Handlungsfeld Geschäftsprozesse

Grundlage einer gesunden finanziellen Basis bilden effiziente Geschäftsprozesse. Hier stehen die Genossenschaftsbanken vor dem Konflikt, einerseits die Geschäftsprozesse auf die Bedürfnisse der Mitglieder und Kunden abzustimmen, andererseits aber die Prozesskosten

¹⁴ Vgl. zum Folgenden o.V. (2003), S. 17.

¹⁵ Diese Erwartungshaltung speziell der Firmenkunden lässt sich aus der intensiven öffentlichen Diskussion über die Kreditversorgung des Mittelstandes in Deutschland und die Auswirkungen von Base II ableiten.

zu optimieren.¹⁶ Bei der Optimierung der Geschäftsprozesse ist deshalb darauf zu achten, dass in den Prozessschritten jeweils ein Mehrwert für den Kunden entsteht, für den dieser auch bereit ist, einen entsprechenden Preis zu zahlen. Der Nutzen des Kunden steht bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse im Vordergrund.

Zusätzlich ist die Effizienz der Prozesse zu gewährleisten. Die internen Verarbeitungsprozesse sind dabei so zu modellieren, dass den Mitarbeitern möglichst viel Zeit für die Beratung der Kunden zur Verfügung steht und sie möglichst wenig mit administrativen Aufgaben belastet werden. Über den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationssysteme sind die Mitarbeiter mit den erforderlichen Informationen zu versorgen, die eine ganzheitliche Beratung und Betreuung der Kunden sicherstellen können. Eine Überflutung der Mitarbeiter mit irrelevanten Datenströmen ist zu vermeiden.

Eine weitere Herausforderung auf der Ebene der Prozesse liegt in der Umsetzung des Multi-Kanal-Ansatzes im Vertrieb von Finanzdienstleistungen. Für die Kunden sind entsprechende Anreize zu schaffen, um das Angebot der Bank zu nutzen und auf kostengünstige Vertriebskanäle umzusteigen.

2.2.4 Handlungsfeld Finanzverbund

Eng verbunden mit der Gestaltung der Geschäftsprozesse ist die Organisation der Zusammenarbeit der Bank mit den verschiedenen Partnern im genossenschaftlichen Finanzverbund. Die Wertschöpfungstiefe der Genossenschaftsbank ist zu überprüfen. Sollten sich im Sinne der Mitglieder und Kunden Effizienzvorteile ergeben, ist über ein Outsourcing verschiedener Leistungen auf die Verbundpartner nachzudenken.¹⁷ Die Genossenschaftsbanken müssen in der Lage sein, die resultierende unternehmensübergreifende Zusammenarbeit zu steuern. Dazu sind die internen Strukturen anzupassen.

Der Erfolg der Zusammenarbeit im Finanzverbund hängt entscheidend von dem Vertrauensverhältnis zwischen Primärbanken und Verbundpartnern ab. Um dieses zu fördern, sind entsprechende institutionelle Vorkehrungen zu treffen, um eine effiziente gemeinsame Marktbearbeitung des lokalen Marktes unter der Regie der ortsansässigen Genossenschaftsbank gewährleisten zu können.¹⁸

¹⁶ Die Diskussion um verbundweite Geschäftsprozesse der Genossenschaftsbanken verdeutlicht die Schwierigkeiten, die mit der Geschäftsprozessoptimierung verbunden sind. Zu den Bemühungen zur Standardisierung der Geschäftsprozesse im Finanzverbund vgl. BVR (2001a), S. 47ff.

¹⁷ Zum Outsourcing im genossenschaftlichen Finanzverbund vgl. Hellinger (1999).

¹⁸ Vgl. Theurl/Kring (2002), S. 53ff. und Greve (2002).

2.2.5 Handlungsfeld Mitarbeiter

Die gestiegenen Anforderungen der Kunden und der intensive Wettbewerb verlangen nach hoch qualifizierten Mitarbeitern. Für die Genossenschaftsbanken besteht hier die Aufgabe, das vorhandene Mitarbeiterpotenzial auszubauen und die Mitarbeiter für die neuen Aufgaben zu qualifizieren. Gezielte Konzepte zur Fortbildung der Mitarbeiter sind zu diesem Zwecke in den einzelnen Banken zu entwickeln.¹⁹ Zudem muss das Arbeitsfeld in Genossenschaftsbanken so gestaltet werden, dass es interessante Anreize für hoch qualifizierte potenzielle Mitarbeiter bieten kann.

Neben den Anforderungen an die Mitarbeiter steigen auch die individuellen Ansprüche der Mitarbeiter. Das Personalentwicklungskonzept sollte daher auch den Laufbahnvorstellungen der Mitarbeiter Rechnung tragen. Im Rahmen einer effizienten Führung der Mitarbeiter und einer erfolgreichen Steuerung der Zielumsetzung ist die Einführung eines erfolgsabhängigen Gehalts- und Entgeltsystems zu diskutieren.

¹⁹ Zu den bisherigen Planungen der Qualifizierungsoffensive vgl. BVR (2001a), S. 43ff.

3 Managementsystem der Balanced Scorecard

Das Managementkonzept der Balanced Scorecard (BSC) soll den Genossenschaftsbanken als Instrument dienen, mit dem die beschriebenen Handlungsfelder erfolgreich bearbeitet werden können. Entwickelt als Instrument zur Strategieumsetzung kann die BSC aufgrund ihrer Konzeption in erster Linie zur Ausarbeitung und Steuerung operativer strategischer Programme eingesetzt werden. Zum anderen bietet die BSC darüber hinaus ein Rahmenkonzept, das den Primärbanken als Orientierungshilfe bei der Leitbild- und Strategieentwicklung dienen kann.²⁰ Bevor ausführlich der Entwicklungs- und Implementierungsprozess einer Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken beschrieben werden soll, wird ein kurzer Überblick zur Entstehungsgeschichte und zu den konzeptionellen Grundlagen der Balanced Scorecard beschrieben.²¹ Die Ziele des Managementsystems sollen verdeutlicht und die Vorteile einer BSC-Einführung in Genossenschaftsbanken herausgestellt werden.

Die BSC basiert auf Konzepten des Performance Measurement. Bemühungen in diesem Forschungsbereich verfolgten in den achtziger Jahren das Ziel, ein umfassendes Beurteilungssystem für die Potenziale und die Leistungen einer Unternehmung zu entwickeln. Die traditionellen Konzepte basierten bis dato in erster Linie auf monetären Kennzahlen, die den Unternehmenserfolg abbilden und der Geschäftsleitung als Steuerungsinstrument dienen sollten.

Das Nolan Norton Institute, der Forschungszweig der Beratungsgesellschaft KPMG, führte 1990 eine Studie zum Thema „Performance Measurement in Unternehmen der Zukunft“ durch. Geleitet wurde die Studie von DAVID P. NORTON, dem Geschäftsführer von Nolan Norton, unter akademischer Beratung und Begleitung von ROBERT S. KAPLAN, Professor an der Harvard Business School. In das Projekt wurden zwölf US-Unternehmen mit eingebunden. Die Wissenschaftler verfolgten das Ziel, ein Performance-Measurement-Modell zu entwickeln, das nicht nur monetäre Messgrößen berücksichtigen, sondern auch Kennzahlen einbeziehen sollte, die eine Beurteilung der zukünftigen wertschöpfenden Unternehmenstätigkeit ermöglicht. Das Ergebnis dieser Studie war das Konzept der *Balanced Scorecard*.²²

Die BSC stellt kein herkömmliches statisches Kennzahlensystem dar, sondern ist als ein ganzheitliches Managementsystem zu verstehen, das einer Unternehmung die Navigation

²⁰ Vgl. Moser (2001), S. 30. Zum Einsatz der BSC als Instrument zur Strategieentwicklung vgl. Horváth & Partner (2001), S. 117ff.

²¹ Die Ausführungen stützen sich in wesentlichen Teilen auf die Ausführungen der Entwickler der Balanced Scorecard Robert S. Kaplan und David P. Norton sowie auf das Konzept, das von Peter Horváth und dessen Beratungsunternehmen Horváth & Partners zur Implementierung der Balanced Scorecard entwickelt wurde. Vgl. grundlegend Kaplan/Norton (1997a) und Horváth & Partner (2001).

²² Vgl. Kaplan/Norton (1992a). Zur Zusammensetzung des Forschungsteams, das die Studie bearbeitet hat, und den beteiligten Unternehmen vgl. Moser (2001), S. 30.

in einem komplexen Wettbewerbsumfeld ermöglichen kann.²³ Vision und Strategie der Unternehmung werden schrittweise konkretisiert und in strategische Aktionen transformiert. Informationen aus dem Markt und den verschiedenen Bereichen der Unternehmung werden gesammelt, aufbereitet und innerhalb der Unternehmung kommuniziert. Das Managementsystem ist dabei so konzipiert, dass die Unternehmensleitung und die betroffenen Mitarbeiter die Ziele der Unternehmung vor Augen haben, dass sie wissen, welche Maßnahmen zur Zielerreichung erforderlich sind und dass sie laufend über den Erfolg ihrer Bemühungen, die Strategie der Unternehmung umzusetzen, informiert werden. Die Balanced Scorecard ist damit ein Instrument, mit dessen Hilfe die Unternehmensvision und -strategie in ein übersichtliches System zur Leistungsmessung transformiert werden kann. Sie bildet den Rahmen für ein strategisches Leistungsmessungs- und Managementsystem.²⁴

3.1 Mängel bisheriger Managementsysteme und Anknüpfungspunkte für Genossenschaftsbanken

Managementsysteme zur Entwicklung und Umsetzung von Strategien wurden nicht erst mit der Balanced Scorecard neu erfunden. Vielmehr kommen seit jeher Konzepte zum Einsatz, die das Management bei der strategischen Ausrichtung der Unternehmen, der Bewertung des Unternehmenserfolges und der Führung der Mitarbeiter unterstützen.²⁵ Der Erfolg der Balanced Scorecard in den vergangenen Jahren führt jedoch zu der Annahme, dass die traditionellen Management- und Steuerungssysteme diesem neuen Konzept unterlegen zu sein scheinen. Die Entwickler begründen den Vorteil der BSC gegenüber herkömmlichen Konzepten mit einer expliziten Abstimmung der neuen Konzeption auf die zu beobachtenden Veränderungsprozesse in den Wirtschaftssystemen.²⁶

Mit der Ablösung des Industriezeitalters durch das Informationszeitalter wurden die Konzepte obsolet, die als vorrangiges Ziel die effiziente Allokation von Finanz- und Sachkapi-

²³ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 2.

²⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 2, Horváth (1998b), S. 434. Das Konzept der Balanced Scorecard ist in der unternehmerischen Praxis mittlerweile weit verbreitet. Verschiedene empirische Untersuchungen zeigen, dass zahlreiche Unternehmen positive Erfahrungen mit der Einführung dieses Managementsystems nachweisen können. Von einer kurzfristigen Modeerscheinung kann bei der BSC nicht mehr gesprochen werden. Zu verschiedenen empirischen Untersuchungen vgl. Speckbacher/Bischof (2000), PWC (2001), Bradbänder/Hilcher (2001) und Günther/Grüning (2001).

²⁵ Als moderne Managementkonzepte seien hier exemplarisch das *Total Quality Management (TQM)*, der spezielle Ansatz der *European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.)* oder das *Tableau de Bord de Gestion* genannt. Vgl. Moser (2001), S. 22ff. und die dort angegebene Literatur.

²⁶ Vgl. im Folgenden Kaplan/Norton (1997a), S. 2f. Zu einer grundlegenden Kritik an Managementsystemen, die auf dem Rechnungswesen aufbauen, vgl. Johnson/Kaplan (1987). Aufgrund wachsender Turbulenzen und einer verstärkten globalen Ausrichtung der Unternehmen scheint die Steuerung einer Unternehmung anhand rein finanzieller Kennzahlensystem nicht mehr möglich zu sein. Vgl. Horváth (1998a), S. 23, Horváth (1998b), S. 434.

tal zum Ziel hatte und ausschließlich auf finanzielle Kennzahlen abgestellt waren.²⁷ Insbesondere immaterielles Vermögen der Unternehmung, das vorhandene Wissen oder Innovationspotenziale, wurden durch diese Systeme nicht abgebildet. Dieser Malus soll im Konzept der Balanced Scorecard behoben werden.²⁸

3.1.1 Schwächen traditioneller Steuerungssysteme

Traditionelle Systeme des Performance Measurement sind eng mit dem Rechnungswesen verzahnt. Basieren die Systeme zur Erfolgsbeurteilung einer Unternehmensstrategie ausschließlich auf Zahlen des Rechnungswesens, werden die Führungskräfte nicht in dem erforderlichen Maße mit strategierelevanten Informationen versorgt.²⁹ Dies führt zu der fragwürdigen Situation, dass viele Unternehmen im Rahmen strategischer Konzepte zwar Aussagen über Kundenbeziehungen, Zielgruppen, Kernkompetenzen und Organisationspotenziale treffen, den Erfolg der Strategieumsetzung bei Anwendung bisheriger Systeme jedoch lediglich mit finanzwirtschaftlichen Kennzahlen messen. Dies zeigt sich auch in den Steuerungssystemen der Genossenschaftsbanken.³⁰

Die traditionellen Systeme des Rechnungswesens zur Unterstützung des Managements weisen folgende Schwächen auf:³¹

(1) *Vergangenheitsorientierung der Daten*

Kennzahlen, die auf den Angaben der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung einer Unternehmung beruhen, bilden vergangene Ereignisse und Geschäftsvorgänge ab. Sie liefern nur wenig aussagekräftige Informationen über das zukünftige Entwicklungspotenzial der Unternehmung. Den Wert von Investitionen in strategisch relevante Geschäftsfelder der Unternehmung (Kundenbindung, innovative Geschäftsprozesse, Mitarbeiterpotenziale) können diese Kennzahlen nicht wiedergeben.³²

²⁷ Zu nennen sind hier die Kennzahlensysteme, die von Unternehmen wie DuPont oder General Electric entwickelt wurden. In diesen Systemen werden ausgehend von einer finanzielle Kennzahl (z.B. Return on Investment) logische Verknüpfungen zu weiteren Kennzahlen hergestellt. Vgl. Horváth (1998b), S. 434, Schierenbeck (1999), S. 378.

²⁸ „The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of the future performance.“ Kaplan/Norton (1996), S. 8.

²⁹ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 40.

³⁰ Eine empirische Untersuchung der Managementsysteme von Genossenschaftsbanken hat ergeben, dass der Umsetzungserfolg von Strategien in der Regel anhand finanzieller Kennzahlen abgebildet wird. Vgl. Kring (2002), S. 66f. Die angegebenen Steuerungsgrößen lassen darauf schließen, dass in zahlreichen Banken das Kennzahlensystem von Schierenbeck zur Anwendung gelangt, in dem einzelne Erfolgskennzahlen zum Return on Equity (ROE) aggregiert werden. Vgl. Schierenbeck (1999), S. 378 und 412.

³¹ Zur Kritik an den traditionellen Steuerungsmodellen des Rechnungswesens vgl. Moser (2001), S. 19ff. und die dort angegebene Literatur. Vgl. auch Horváth (1998a), S. 22, Horváth (1998b), S. 435, Gaiser/Greiner (2002), S. 197.

³² Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 7f.

(2) *Fokussierung auf ausschließlich finanzielle Kennzahlen*

Bei der Konzentration auf finanzielle Kennzahlen in der Steuerung der Unternehmung werden die „weichen Erfolgsfaktoren“ vernachlässigt.³³ Zu diesen Faktoren sind insbesondere qualitative Merkmale zu zählen, die sich kaum oder nur indirekt quantifizieren lassen. Sie betreffen beispielsweise die Kunden- oder die Mitarbeiterzufriedenheit, die Qualität der Prozesse oder das Image einer Unternehmung.

(3) *Fokussierung auf Ergebniskennzahlen*

Die finanziellen Kennzahlen, die aus der Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung abgeleitet werden, fokussieren auf den Eintritt eines Ereignisses, lassen aber nicht erkennen, welche Faktoren dieses Ereignis bewirkt haben. Kausale Verknüpfungen werden in den Kennzahlensystemen nur rudimentär abgebildet. Neben dem Fehlen von Leistungstreibern ist an den Ergebniskennzahlen des Rechnungswesens zu kritisieren, dass bilanzielle Größen leicht beeinflussbar sind. Diese Kritik bezieht sich insbesondere auf die unterschiedlichen Gewinngrößen, die aufgrund bilanzieller Bewertungsspielräume einer gewissen Willkür der Unternehmensleitung unterliegen.³⁴

(4) *Fehlende Verknüpfung zwischen Kennzahlen und Strategie*

Bei traditionellen Steuerungssystemen ist häufig eine fehlende Verknüpfung der Kennzahlen mit der Strategie und den Wachstumspotenzialen der Unternehmung festzustellen. Eine Befragung der Genossenschaftsbanken bestätigt diesen Malus für rund 48% der befragten Institute.³⁵ Entscheidungsrelevante Informationen erreichen die Mitarbeiter zu spät oder sind zu stark aggregiert, um Handlungsempfehlungen für das Tagesgeschäft geben zu können. In den Fällen, in denen nicht-monetäre Kennzahlen in Unternehmen erhoben und gemessen werden, wie z.B. die Mitarbeiter- oder Kundenzufriedenheit, dienen diese häufig nur als Informationen für das operative Geschäft und sind selten mit der Strategie der Unternehmung verbunden.

(5) *Fehlende Orientierung an Stakeholder-Interessen*

Die einseitige Ausrichtung auf finanzielle Kennzahlen führt schließlich dazu, dass der Erfolg der Unternehmung in erster Linie aus der Sicht der Kapitaleigner (Shareholder) beurteilt wird und andere Interessengruppen (Stakeholder) wie z.B. die Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, vernachlässigt werden.

³³ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 40.

³⁴ Vgl. Baetge (1998), S. 54ff.

³⁵ Vgl. Kring (2002), S. 55ff.

3.1.2 Hindernisse bei der Strategieumsetzung

Bei der Umsetzung ihrer Strategien werden Unternehmen häufig mit Hindernissen konfrontiert, die sie mit herkömmlichen Systemen nicht überwinden können.³⁶ Eine Befragung der Genossenschaftsbanken durch das IfG Münster zu dieser Thematik hat ergeben, dass zahlreiche Primärbanken diese Schwierigkeiten bestätigt:³⁷

(1) Abstimmungsschwierigkeiten bei der Formulierung von Vision und Strategie

Viele Unternehmen scheitern an der Umsetzung ihrer Strategie, weil es ihnen nicht gelingt, konkrete Formulierungen für die Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionsbereichsstrategien zu finden und in der Unternehmung zu kommunizieren.³⁸ Auch in Genossenschaftsbanken hat die Befragung zum Strategischen Management ergeben, dass gerade in der fehlenden Kenntnis der Bankstrategie und der damit verbundenen fehlenden Akzeptanz unter den Mitarbeitern eine wesentliche Ursache für fehlenden Umsetzungserfolg zu sehen ist. Für Unternehmen, die das Konzept der Balanced Scorecard anwenden, konnte gezeigt werden, dass durch die Einführung der Balanced Scorecard die strategische Zielsetzung geklärt und die Erfolgstreiber identifiziert werden konnten.

(2) Fehlende Verknüpfung von Strategie und Zielvorgaben

Mitarbeiter haben häufig damit zu kämpfen, dass sie nicht genau wissen, mit welchen Handlungen oder Maßnahmen sie zu der Umsetzung der Strategie und dem Erreichen der Ziele der Unternehmung beitragen können. In diesen Fällen fehlt es an einer Verknüpfung der Strategie mit konkreten Handlungsempfehlungen bzw. Zielsetzungen der Mitarbeiter. Auch für dieses Problem konnte festgestellt werden, dass die Einführung der Balanced Scorecard in den von KAPLAN und NORTON untersuchten Unternehmen die Orientierung der Organisationsmitglieder an der Strategie maßgeblich verbessert hat.

(3) Fehlende Verknüpfung von Strategie und Budgetierung

Die langfristige strategische Planung wird oft nur unzureichend mit der jährlichen Budgetierung und Zuteilung der Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter) verknüpft.³⁹ Hier bietet die Balanced Scorecard als Lösung einen umfassenden Integrationsprozess von der Ableitung langfristiger Ziele, über die Verknüpfung mit den erforderlichen Res-

³⁶ Vgl. dazu als Grundlage der folgenden Ausführungen Kaplan/Norton (1997a), S. 184ff.

³⁷ Kaplan und Norton haben in ihren Untersuchungen einige zentrale Hindernisse der Strategieumsetzung identifiziert. In der Befragung wurde überprüft, ob diese Hindernisse auch für das Strategische Management der Genossenschaftsbanken festgestellt werden können. Die befragten Banker haben dies bestätigt. Zu einer Darstellung der empirischen Ergebnisse vgl. Kring (2002), S. 64ff.

³⁸ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 40, Horváth & Partner (2001), S. 7f., Gaiser/Greiner (2002), S. 196.

³⁹ Vgl. Gaiser/Greiner (2002), S. 197.

sourcen, die Koordination der Pläne und Initiativen bis zur Festsetzung kurzfristiger Meilensteine.

(4) *Taktisches anstelle von strategischem Feedback*

Viele Managementsysteme orientieren sich an kurzfristigen Ergebnissen und geben ein Feedback über die Budgetabweichungen von Soll- und Ist-Werten im Quartals- oder Monatsvergleich. Die Balanced Scorecard ergänzt diese Systeme um eine regelmäßige Strategiebeurteilung. Das rein taktische Feedback wird zu einem strategischen Lernprozess erweitert. Mitarbeiter werden verstärkt in den Strategieentwicklungsprozess integriert und strategisches Denken wird durch den Einsatz der BSC gefördert.

Die Schwächen traditioneller Steuerungssysteme und die zu beobachtenden Hindernisse bei der Strategieumsetzung verdeutlichen die Anforderungen, die an ein Managementsystem gestellt werden müssen, das den aktuellen Anforderungen bei der strategischen Steuerung eines Unternehmens, speziell einer Genossenschaftsbank, gerecht werden will.

3.2 Konzeptioneller Rahmen der Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard orientiert sich an den Anforderungen an ein modernes Managementsystem und kombiniert die Eigenschaften von Mess- und Steuerungssystemen in einem ganzheitlichen Konzept. Die folgenden Darstellungen sollen einen ersten Eindruck von der Funktionsweise der Balanced Scorecard vermitteln. Neben den Zielen dieses Managementinstrumentes wird erläutert, welcher Managementprozess der BSC zugrunde liegt und nach welchen Prinzipien die BSC aufgebaut ist.

3.2.1 Ziele der Balanced Scorecard

Um die Struktur und den Managementprozess der Balanced Scorecard besser einordnen zu können, bietet es sich an, die Ziele zu benennen, die mit der Entwicklung dieses Managementinstrumentes verfolgt werden.

(1) *Berücksichtigung qualitativer Größen in der Steuerung*

Ein zentrales Ziel der Balanced Scorecard besteht in der Erweiterung finanzieller Kennzahlensysteme um qualitative Messgrößen.⁴⁰ Wie bereits beschrieben stellt die BSC ein Messsystem dar, das dem Management ein breites Spektrum strategierelevanter Informationen zugänglich macht. Finanzielle Kennzahlen werden um Angaben ergänzt, die das zukunftsgerichtete Erfolgspotenzial der Unternehmung abbilden.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

⁴¹ Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 97, Horváth (1998a), S. 23.

(2) *Förderung des strategischen Denkens der Mitarbeiter*

Mit der Erweiterung der BSC vom reinen Messsystem zu einem umfassenden Managementinstrument wird das Ziel, das strategische Denken der Mitarbeiter eines Unternehmens zu fördern, in den Fordergrund gerückt.⁴² Die Arbeit mit der Balanced Scorecard soll es dem einzelnen Mitarbeiter erleichtern, den von ihm geforderten Beitrag zur Strategieumsetzung besser erkennen zu können. Die in der Struktur der BSC aufgezeigten Zusammenhänge verschiedener strategischer Zielsetzungen sollen den Mitarbeiter eine bessere Kenntnis der Strategie vermitteln, das bereichsübergreifende Verständnis fördern und Ressortegoismen vorbeugen⁴³

(3) *Konkretisierung der Strategie*

Die BSC bietet einen Leitfaden zur schrittweisen Konkretisierung einer vorhandenen Strategie.⁴⁴ Die Strategie wird über die verschiedenen Perspektiven der BSC hinweg in strategische Einzelziele konkretisiert und deren Interdependenzen werden identifiziert. Ausgehend von dieser „story of strategy“⁴⁵ werden Messgrößen definiert, mit denen die Zielerreichung abgebildet werden kann. Sind Zielgrößen für diese Kennzahlen festgelegt, werden strategische Aktionen definiert, die zur Zielerreichung beitragen sollen.⁴⁶

(4) *Strukturvorgabe zur Entwicklung von Leitbildern und Strategien*

Soll in einer Unternehmung ein Strategisches Management erstmalig institutionalisiert werden, bietet die Struktur der Balanced Scorecard ein Konzept, das sowohl bei der Formulierung von Unternehmensleitbildern als auch bei der konkreten Entwicklung von Strategien als Leitfaden dienlich sein kann.

(5) *Ganzheitliches Managementkonzept*

Im kontinuierlichen Einsatz bietet die BSC ein ganzheitliches Konzept, in dem der gesamte Managementprozess integriert abgebildet werden kann. Ein Nebeneinander verschiedener Managementsysteme und die damit verbundene Mehrarbeit werden vermieden.

⁴² Kaplan und Norton sprechen von dem Ziel, ein Verständnis zu entwickeln, in dem die Strategie als „Everyone’s Everyday Job“ verstanden wird. Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 45ff.

⁴³ Vgl. Kaplan/Norton (1992b), S. 46. An dieser Stelle ist anzumerken, dass der Nutzen der Einführung des neuen Managementsystems nicht allein in der resultierenden Balanced Scorecard zu sehen ist, sondern dass schon der iterative Prozess der Entwicklung dieses Systems einen Nutzenzuwachs für die Unternehmung darstellt. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 48.

⁴⁴ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 55, Gaiser/Greiner (2002), S. 199.

⁴⁵ Vgl. Kaplan/Norton (2001), S. 63ff., Horvath & Partner (2001), S. 189f.

⁴⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 9ff.

3.2.2 Klassische Perspektiven der Balanced Scorecard

Entscheidend für die Ausgewogenheit der Balanced Scorecard ist die Zusammensetzung der strategischen Ziele und ihrer Messgrößen aus unterschiedlichen Perspektiven.⁴⁷ Im Folgenden werden die klassischen vier Perspektiven und die bestehenden Zusammenhänge erläutert.⁴⁸

(1) *Finanzperspektive:*

In der klassischen BSC haben die strategischen Ziele der finanziellen Perspektive eine herausragende Bedeutung (z.B. Steigerung des ROI). Messgrößen dieser Ziele zeigen an, ob es einer Unternehmung gelungen ist, eine Strategie umzusetzen und monetär bewertbare Erfolge zu erwirtschaften. Den Kennzahlen der finanzwirtschaftlichen Perspektive kommt dabei eine Doppelrolle zu. Zum einen definieren sie die finanzielle Leistung, die von der Umsetzung der Strategie erwartet wird. Zum anderen bilden sie die Endpunkte für die Kennzahlen der anderen drei Scorecard-Perspektiven.⁴⁹

(2) *Kundenperspektive*

Bei der Formulierung der strategischen Ziele der Kundenperspektive werden diejenigen Kunden- und Marktsegmente identifiziert, in denen die Unternehmung konkurrenzfähig sein will. Diese Perspektive der Scorecard ist Ausdruck für die steigende Bedeutung der Kundenorientierung, ohne die sich ein Unternehmen in einem sich verschärfenden Wettbewerbsumfeld nicht behaupten kann. Sie dient dazu, die Vision und Strategie der Unternehmung in spezifische Ziele bezüglich der ausgewählten Zielkunden und Marktsegmenten zu übersetzen.⁵⁰ Rücken diese strategischen Ziele (z.B. Intensivierung der Geschäftsbeziehung; Erhöhung der Kundenzufriedenheit) in das Blickfeld des Managements, dann bewirkt diese Perspektive, dass die Unternehmung sich gezielt darüber Gedanken macht, welche Kunden- und Marktsegmente von ihnen bearbeitet bzw. mit einem Dienstleistungsangebot versorgt werden sollen und welche

⁴⁷ Zu verschiedenen Beispielen, die aufzeigen wie Unternehmen diese Perspektiven individuell definiert haben vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 98ff.

⁴⁸ Zu Beispiele für die klassische Anwendung der BSC, bestehend aus diesen vier Perspektiven, vgl. statt anderer Kaplan/Norton (1997a) und Moser (2001). Aufgrund der besonderen Situation von Kreditgenossenschaften weichen die in einer genossenschaftlichen BSC verwendeten Perspektiven von der klassischen Variante ab. An die Stelle der in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen angestrebten Gewinnmaximierung tritt in Genossenschaften das Ziel der Maximierung des Mitgliedernutzens. Finanzielle Ziele bilden allerdings auch in einer genossenschaftlichen BSC die wesentliche Restriktion. Zu einer ausführliche Erläuterung der besonderen Struktur einer BSC für Genossenschaftsbanken vgl. Kapitel 4.

⁴⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 46ff.

⁵⁰ Es werden diejenigen strategischen Ziele definiert und in Kennzahlen übersetzt, die einen wesentlichen Beitrag zum Erreichen der gesetzten finanziellen Ziele leisten können. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 43.

nicht. Die Gefahr, es jedem recht machen zu wollen und auf diesem Wege dann doch niemanden wirklich zufrieden zu stellen, kann verringert werden.⁵¹

(3) *Interne Prozessperspektive*

Nach der Definition der finanziellen Ziele und der Festlegung der auf die Kundensegmente bezogenen Ausrichtung sollen diejenigen erfolgskritischen internen Geschäftsprozesse identifiziert werden, mit denen diese Ziele erreicht werden können.⁵² Diese Perspektive regt das Management dazu an, innerhalb der Unternehmung ein Prozessdenken anzustoßen. Für eine Messung und Verbesserung der wertschöpfenden Prozesse ist eine vollständige Definition der Geschäftsprozesse erforderlich.⁵³ Ziele und entsprechende Kennzahlen dieser Perspektive (z.B. Verkürzung der Bearbeitungszeiten, Verringerung der Fehlerrate) sollen zu einer Effizienzsteigerung der internen Prozesse und auf diesem Wege zu einer Kostensenkung bzw. einer Nutzensteigerung für den Kunden beitragen.⁵⁴

(4) *Lern- und Entwicklungsperspektive*

Die zu entwickelnden Ziele und Kennzahlen der Lern- und Entwicklungsperspektive (z.B. Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation, Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit) sollen zur Förderung einer lernenden und wachsenden Organisation führen. Sie schaffen die notwendige Infrastruktur und sind die treibenden Faktoren, um die Ziele der anderen drei Perspektiven erreichen zu können.⁵⁵ Die Einbeziehung dieser Perspektive verdeutlicht der Unternehmensführung, dass in die Infrastruktur einer Unternehmung – das Personal, die Systeme und Prozesse – investiert werden muss, wenn man die langfristigen finanziellen Wachstumsziele erreichen und die Position im Wettbewerb festigen will.⁵⁶

Diese vier Perspektiven kommen bei der Anwendung der BSC in vielen Unternehmen zum Einsatz und haben sich als zielführend bei einer erfolgreichen Strategieumsetzung erwiesen. Diese Struktur ist jedoch nicht als starre Vorgabe zu verstehen. Sie kann auf spezifische Gegebenheiten der Unternehmen angepasst und erweitert werden. Auch andere Perspektiven wie die der „Kooperationspartner“ oder der „Zulieferer“ sind denkbar und können den Unternehmen dazu dienen, diejenigen Leistungsfaktoren abzubilden bzw. diejeni-

⁵¹ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 62ff.

⁵² Vgl. Kaplan/Norton (1992b), S. 41.

⁵³ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 44.

⁵⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 89ff.

⁵⁵ Die in dieser Perspektive definierten strategischen Ziele beschreiben die „Quellen des Unternehmenserfolges“. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 44.

⁵⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 121ff.

gen Stakeholder in die BSC mit aufzunehmen, von deren Berücksichtigung sich die Unternehmung in der Zukunft Wettbewerbsvorteile verspricht.⁵⁷

3.2.3 Gestaltungsprinzipien der Balanced Scorecard

Bei der Entwicklung einer Balanced Scorecard haben sich in der unternehmerischen Praxis drei Gestaltungsprinzipien bewährt. Ohne deren Berücksichtigung würde sich eine BSC nur unwesentlich von traditionellen Kennzahlensystemen unterscheiden.

(1) *Definition von Ursache-Wirkungs-Beziehungen*

Der Erfolg der BSC hängt entscheidend davon ab, ob es dem Management gelingt, die einzelnen Kennzahlen sowohl mit der Strategie der Unternehmung als auch untereinander zu verknüpfen.⁵⁸ Kennzahlen und Leistungstreiber für die verschiedenen Bereiche zu formulieren, reicht allein nicht aus.⁵⁹ Zwischen den Kennzahlen und Leistungstrebem sind Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu identifizieren.⁶⁰ Anhand dieser Kausalitäten soll dargestellt werden, wie sich die Veränderungen einer Kennzahl oder eines Leistungstreibers positiv auf das strategische Oberziel einer Unternehmung auswirken können.⁶¹ Gleichzeitig können bei diesem Vorgehen Zielkonflikte frühzeitig identifiziert werden.⁶² Den Mitarbeitern wird vor Augen geführt, ob der Erfolg auf einem Gebiet der Unternehmung auf Kosten der Leistung in einem anderen Gebiet erkaufte wurde.⁶³

Mit diesem Ansatz der Identifikation von Kausalzusammenhängen zwischen den Zielen und der ständigen Überprüfung dieser Arbeitshypothesen im Tagesgeschäft unterscheidet sich die Balanced Scorecard von herkömmlichen Managementsystemen. In den meisten Fällen, in denen bisher ein breites Spektrum von Kennzahlen erhoben

⁵⁷ Die durch die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven erzeugte ganzheitliche Sicht der Unternehmung erweist sich für den europäischen Raum als konsensfähiger, als die Verfolgung eines reinen Shareholder-Value-Konzeptes. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 44f.

⁵⁸ Vgl. Gaiser/Greiner (2002), S. 200.

⁵⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1997b), S. 317f.

⁶⁰ Damit soll dem Missverständnis entgegengewirkt werden, bei der BSC handele es sich um eine bloße Zusammenstellung unverbundener kritischer Erfolgsfaktoren. Über die Definition von Ursache-Wirkungs-Ketten wird der Idee von der BSC als integriertem Managementsystem Nachdruck verliehen. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 42.

⁶¹ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 28ff.

⁶² Im Mittelpunkt der Beschreibung einer Ursachen-Wirkungs-Kette steht allerdings nicht die technische Darstellung aller möglichen Zielbeziehungen. Vielmehr soll es anhand dieser Vorgehensweise gelingen, die Grundlogik zwischen einzelnen strategischen Zielen einer Unternehmung aufzuzeigen und transparent darzustellen. Statt von Ursache-Wirkungs-Kette wird auch von einer „Strategy Map“ gesprochen. Vgl. Gaiser/Greiner (2002), S. 208.

⁶³ Vgl. Kaplan/Norton (1992), S. 38.

wurde, sind diese häufig lediglich zur taktischen Kontrolle eingesetzt worden. Eine Verbindung zur Strategie der Unternehmung wurde nur selten explizit hergestellt.⁶⁴

(2) *Berücksichtigung einer Ausgewogenheit der Kennzahlen*

Neben der Formulierung von Hypothesen über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den strategischen Zielen der Unternehmung ist bei der Konstruktion der Balanced Scorecard auf die Ausgewogenheit der zur Anwendung kommenden Kennzahlen zu achten.⁶⁵ Diese Balance bezieht sich zum einen auf die Wahl unterschiedlicher Beurteilungsperspektiven, zum anderen aber auch auf die Mischung von Ergebnisgrößen vergangener Tätigkeiten und Kennzahlen, die die zukünftigen Leistungspotenziale der Unternehmung erfassen sollen.⁶⁶ Weiterhin soll auf ein gutes Verhältnis von objektiven, leicht zu quantifizierenden Ergebniskennzahlen und subjektiven, urteilsabhängigen Leistungstreibern der Ergebniskennzahlen geachtet werden.⁶⁷

(3) *Begrenzung der definierten Ziele und Messgrößen*

Zur Vermeidung einer Datenflut, die den Managern ein sinnvolles Arbeiten mit dem Managementsystem erschweren würde, wird empfohlen, die Zahl der formulierten strategischen Ziele und die damit verbundene Zahl der erhobenen Messgrößen auf 4 bis 7 Kennzahlen je Perspektive zu beschränken. In der Summe sollte die BSC nicht mehr als 25 Steuerungsgrößen aufweisen.⁶⁸ Diese Empfehlung soll das Management dazu anhalten, sich auf die wesentlichen strategischen Ziele zu beschränken.⁶⁹ In der Folge bewirkt diese Priorisierung eine Konzentration auf die Eckpfeiler der Unternehmensstrategie.⁷⁰

3.3 Implementierung einer Balanced Scorecard im Überblick

Der im Folgenden dargestellte Leitfaden für die Implementierung der Balanced Scorecard in einer Genossenschaftsbank orientiert sich an dem mit der Balanced Scorecard verbun-

⁶⁴ Einschränkung sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die Kausalketten bei der erstmaligen Entwicklung der BSC lediglich Hypothesen darstellen. Erst in der Anwendung der BSC und der Überprüfung dieser Hypothesen werden diese Zusammenhänge bestätigt oder müssen angepasst werden. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 48.

⁶⁵ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 41.

⁶⁶ Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 97.

⁶⁷ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 10.

⁶⁸ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 46. Vgl. auch Kaplan/Norton (1994), S. 98. An dieser Empfehlung ist festzustellen, dass die BSC nicht das bestehende operative Controlling ersetzen soll. Sie ermöglicht jedoch der Unternehmensführung die Konzentration auf diejenigen Faktoren, die für die strategische Unternehmensführung relevant sind. Vgl. Kaplan/Norton (1997b), S. 330ff.

⁶⁹ Vgl. Kaplan/Norton (1992b), S. 38.

⁷⁰ Vgl. Horváth (1998b), S. 440. Vermieden wird ein Zustand, in dem sich die Unternehmen in einem zu großen Facettenreichtum strategischer Ziele verzetteln. Die damit verbundene Gefahr beschreiben Kaplan und Norton wie folgt: „Companies that try to be everything to everybody usually end up being nothing to anyone.“ Kaplan/Norton (1996), S. 64.

denen Managementprozess (vgl. Abb. 2).⁷¹ Dieser Prozess setzt an einer Stelle an, an der bereits die strategische Analyse abgeschlossen und eine grobe Vorstellung zur strategischen Ausrichtung einer Unternehmung formuliert worden ist. Ausgehend von dieser Strategie wird bei Anwendung der BSC ein konkretes Programm strategischer Ziele entwickelt. Für die Kontrolle und Steuerung der Zielerreichung werden Zielwerte definiert und es wird ein Feedbackprozess etabliert, der das strategische Denken der Mitarbeiter fördern soll. Ziel ist es, eine Lernkultur zu schaffen, in der die Strategie der Unternehmung regelmäßig von den Mitarbeitern hinterfragt wird und bei Bedarf angepasst werden kann.⁷²

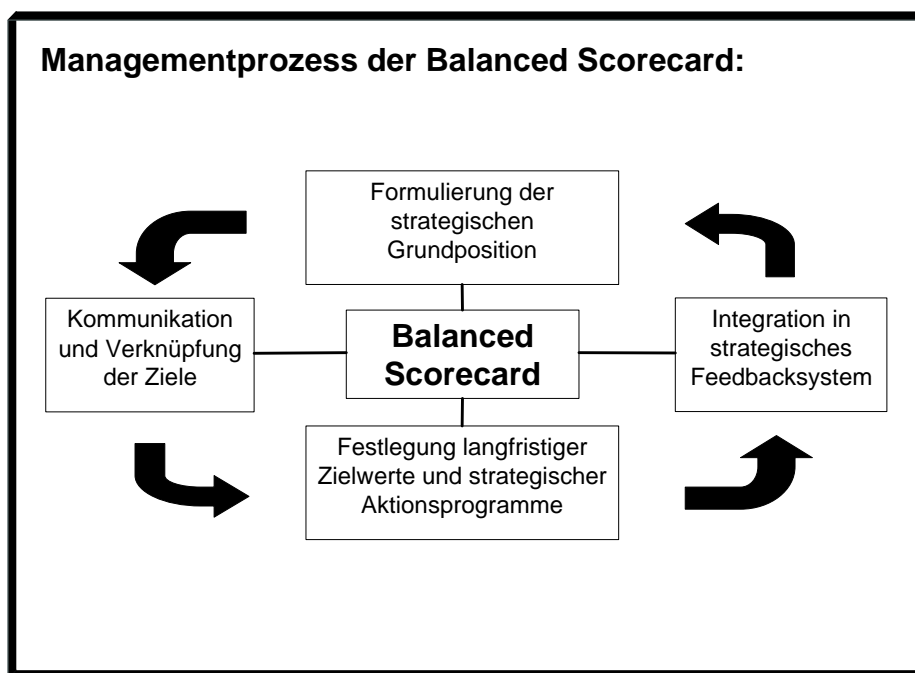


Abbildung 2: Managementprozess der Balanced Scorecard.

Quelle: In Anlehnung an Kaplan/Norton (1997a), S. 10.

Das Konzept der BSC schafft eine *einheitliche sprachliche Grundlage zur Kommunikation der Strategie* in der gesamten Unternehmung.⁷³ Die angestrebten Ergebnisse werden artikuliert und mit den sie beeinflussenden Leistungstreibern verbunden. Die vorhandenen Po-

⁷¹ Vgl. zum Folgenden Kaplan/Norton (1997a), S. 8ff., Horváth (1998a), S. 23, Horváth/Kaufmann (1998), S. 41f.

⁷² Diese Form des angestrebten Lernprozesses wird auch als „double-loop-learning“ bezeichnet. Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 15ff. Über diesen Lernprozess wird die Basis für ein funktionierendes Wissensmanagement einer Unternehmung geschaffen. Das Wissen einzelner Mitarbeiter wird in eine kollektive Wissensbasis transformiert. Vgl. Horváth (1998b), S. 441. Der iterative Prozess der Strategieüberprüfung wird auch als „Echo Engineering“ bezeichnet. Vgl. Horváth (1998a), S. 24, Horváth/Kaufmann (1998), S. 47.

⁷³ Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 46.

tenziale der Unternehmung und insbesondere das Wissen der Mitarbeiter werden auf die Erreichung der langfristigen Unternehmensziele hin ausgerichtet.⁷⁴

Ausgehend von diesem Managementprozess kann ein Phasenschema zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken abgeleitet werden (vgl. Abb. 3).⁷⁵

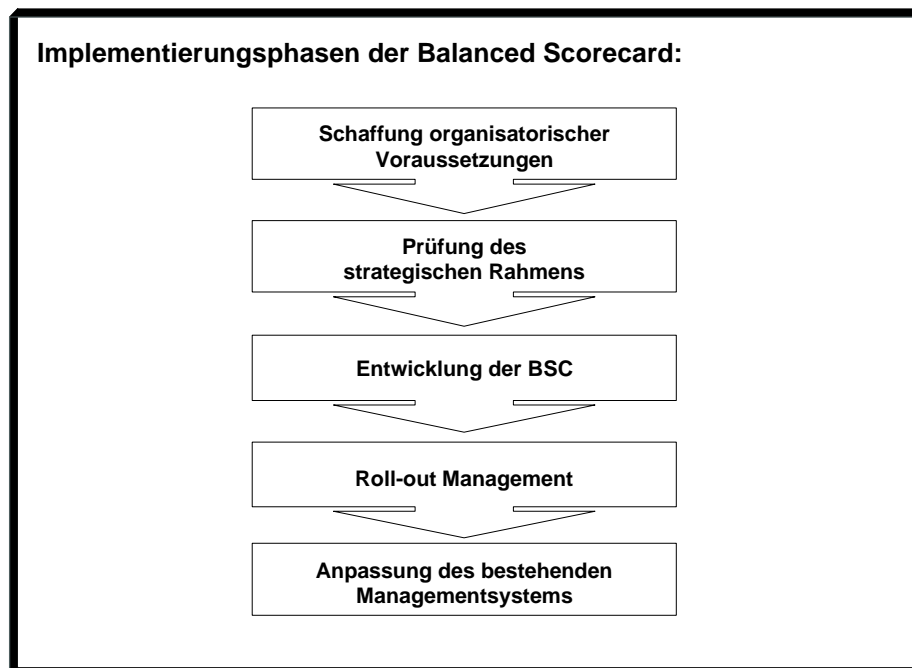


Abbildung 3: Implementierungsphasen der Balanced Scorecard.

Quelle: In Anlehnung an Horváth & Partner (2001).

Der modulare Aufbau dieses Konzeptes vermittelt die einzelnen organisatorischen Schritte, die von einer Unternehmung in Angriff genommen werden müssen, um einen erfolgreichen Einsatz der Balanced Scorecard zu gewährleisten. Das Konzept beschreibt neben dem Herzstück, der eigentlichen Entwicklung der BSC, ebenso ausführlich, welche Vorarbeiten zu leisten und welche Anpassungsmaßnahmen für einen unternehmensweite Einführung und kontinuierliche Nutzung der BSC erforderlich sind.

Das Implementierungsschema zeigt Ansatzpunkte auf, die einen Einsatz der BSC sowohl als Instrument zur Strategieumsetzung als auch als konzeptionellen Rahmen zur Strategieentwicklung ermöglichen. Es lässt zudem die notwendigen Freiräume, um die BSC auf

⁷⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 23, Kaplan/Norton (1997b), S. 318.

⁷⁵ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 61ff. Horváth & Partner haben das Managementsystem der Balanced Scorecard in über 100 Unternehmen unterschiedlicher Branchen implementiert, so dass das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Implementierungsschema als praxiserprobt bezeichnet werden kann, auch wenn für die Anwendung in Genossenschaftsbanken nur sehr wenige Erfahrungswerte vorliegen.

unternehmensspezifische organisatorische Besonderheiten anzupassen, wie dies für den speziellen Fall der genossenschaftlichen Organisationsform notwendig erscheint.⁷⁶

⁷⁶ Die Entwickler der Balanced Scorecard betonen in diesem Zusammenhang, dass die BSC keine Schablone darstellt, die auf alle Unternehmen unterschiedlicher Branchen übertragen werden kann. Eine allgemein gültige BSC kann es nicht geben. Anpassungen an die spezielle Situation der Unternehmen sind notwendig. Vgl. Kaplan/Norton (1994), S. 97f.

4 Leitfaden zur Implementierung einer Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken

Die Implementierung der Balanced Scorecard ist verbunden mit der Neugestaltung interner organisatorischer Abläufe. Zielgerichtete und systematische Veränderungsprozesse werden initiiert und binden die Mitarbeiter parallel zu ihrem Tagesgeschäft in das Konzept eines umfassenden *Change Managements* ein. Die Beteiligung der Mitarbeiter an verschiedenen Projekten führt zu komplexen Wirkungszusammenhängen in der internen Organisationsstruktur. Dies erhöht die Anforderungen sowohl an die qualitative als auch an die quantitative Arbeitsbelastung.

Vier wesentliche Erfolgsfaktoren können für die Implementierung und den anschließenden Einsatz der BSC in Genossenschaftsbanken identifiziert werden:

(1) *Motivation der Mitarbeiter*

In den mit der Einführung der BSC initiierten Veränderungsprozessen werden die Mitarbeiter zum entscheidenden Erfolgsfaktor.⁷⁷ Die Einführung und die Arbeit mit der Balanced Scorecard kann nur erfolgreich gelingen, wenn die Mitarbeiter motiviert und Freiräume für die Gestaltung der Projektarbeit in den Genossenschaftsbanken geschaffen werden können. Ist diese Motivation nicht vorhanden oder durch parallele Projekte innerhalb der Bank (z.B. Fusionen) stark eingeschränkt sollte von einer Implementierung abgesehen werden.

(2) *Methodische Konzeption der Implementierung*

Grundlage für eine erfolgreiche Ablösung des bisherigen Managementsystems durch die BSC ist ein gut strukturiertes methodisches Konzept. In diesem Konzept sind die einzelnen Projektschritte der Implementierung im Vorfeld zu definieren und die Kompetenzen der beteiligten Mitarbeiter abzugrenzen. Um eine hohe Akzeptanz gegenüber der BSC zu erreichen, ist bereits bei der methodischen Konzeption der Implementierung darauf zu achten, dass aus allen Geschäftsbereichen der Bank, die zukünftig mit der BSC gesteuert werden sollen, Mitarbeiter in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess der BSC eingebunden werden.

(3) *Führungsstil des Vorstandes*

Ein Erfolg versprechender Einsatz der BSC ist nur dann möglich, wenn eine grundsätzliche Bereitschaft zu einem kooperativen Führungsstil vorhanden ist. Eine autoritäre Führung würde sich nicht mit dem angestrebten strategischen Feedbacksystem der BSC und der damit verbundenen Lernkultur vereinbaren lassen.

⁷⁷ Vgl. Moser (2001), S. 213.

(4) *Anpassung der BSC an die spezielle Situation der Genossenschaftsbanken*

Aufgrund der genossenschaftlichen Rechtsform und den Voraussetzungen im Finanzverbund muss das Standardkonzept der BSC an diese Situation angepasst werden. Die Bedeutung der Mitgliederförderung als dem Unternehmenszweck der Genossenschaftsbanken und die spezielle Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund sind im Konzept der BSC zu berücksichtigen. Sie sind entscheidend für die strategische Ausrichtung der Bank und die mit der Strategie verbundene Festlegung der BSC-Perspektiven.

Unter Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren wird im Folgenden ein Leitfaden dargestellt, der Genossenschaftsbanken als Orientierungshilfe bei der Implementierung der BSC dienen kann. Diese generelle Empfehlung soll jedoch nicht den Eindruck erwecken, es gäbe eine einheitliche BSC für alle Genossenschaftsbanken. Der Entwicklungsprozess einer BSC ist in jeder Bank individuell zu gestalten. Andere Ansätze würden voraussetzen, dass sich eine Einheitsstrategie für alle Genossenschaftsbanken formulieren ließe, aus der sich eine Standard-BSC ableiten würde. Da sich aber jede Genossenschaftsbank ihrer individuellen Marktsituation entsprechend strategisch aufzustellen hat, kann es weder eine Einheitsstrategie noch eine einheitliche BSC für alle Genossenschaftsbanken geben.

4.1 **Schaffung organisatorischer Voraussetzungen**

Den organisatorischen Rahmen für eine erfolgreiche BSC-Implementierung bildet eine detailliert geplante Projektorganisation. Als deren Basis ist in einem ersten Entscheidungsschritt die von der Genossenschaftsbank angestrebte **BSC-Architektur** zu bestimmen.⁷⁸ Mit Bestimmung der BSC-Architektur legt die Bank fest,

- in welchen Geschäftsbereichen bzw. Abteilungen die BSC zu Einsatz kommen soll (*Umfang*) und
- mit welcher Zielrichtung die BSC eingesetzt werden soll bzw. welche Bedeutung der BSC im zukünftigen Managementsystem der Bank beigemessen wird (*Qualität*).

Die Initiative zur Implementierung sollte vom Top-Management ausgehen, damit die erforderliche Unterstützung und Durchsetzungskraft gewährleistet ist.⁷⁹ Für den Erfolg der Einführung ist entscheidend, auf welchem Managementsystem die Balanced Scorecard

⁷⁸ Vgl. Horvath & Partner (2001), S. 75ff.

⁷⁹ Für den Prozess ist es vorteilhaft, wenn eine Führungskraft der Unternehmensleitung als Pate für den Umsetzungsprozess der BSC auftritt. Dies signalisiert die besondere Bedeutung, die der Einführung des neuen Managementsystems beigemessen wird. Politischen Konflikten kann durch die Vergabe der Patenschaft vorgebeugt werden. Vgl. Horváth/Kaufmann (1998), S. 47.

aufsetzen kann. Die Entscheidung für die Einführung der BSC wird erleichtert, wenn bereits mit institutionalisierten Planungs- und Steuerungssystemen gearbeitet wird.⁸⁰

Auf die Entscheidung für eine bestimmte BSC-Architektur folgt die Definition der **Projektorganisation**. Diese besteht

- aus der Besetzung verschiedener *Gremien und Teams* und der Zuweisung von Kompetenzen und Verantwortung für die einzelnen Aufgabenkomplexe im Rahmen der Implementierung und
- aus der Festlegung des *Projektablaufplanes*.⁸¹

Mitarbeiter aller betroffenen Abteilungen sind einzubinden, um einen entsprechenden Multiplikatoreffekt erzielen und Akzeptanz für das Projekt in der Belegschaft erzeugen zu können.⁸² Wesentliche Erfolgsfaktoren sind neben der Partizipation der Mitarbeiter eine zeitnahe Information der Belegschaft über den aktuellen Stand der Projektumsetzung und eine effiziente Infrastruktur, die eine intensive Kommunikation zwischen den Projektteams und mit dem Management sicher stellt. Moderne Informations- und Kommunikationssysteme sollten daher vorhanden sein und genutzt werden.⁸³

4.1.1 Definition der BSC-Architektur

Mit der Entscheidung über BSC-Architektur wird festgelegt, (1) in welchem **Umfang** die BSC in der Bank eingeführt werden soll und (2) welche **qualitative Bedeutung der BSC** im Managementsystem der Bank beigemessen wird.

(1) *Umfang der BSC-Nutzung*

Bei dem Einsatz der BSC kann grundsätzlich zwischen zwei Varianten unterschieden werden.⁸⁴ In der klassischen Vorgehensweise wird eine BSC für die Gesamtbank entwickelt und anschließend auf diejenigen Abteilungen bzw. Geschäftsbereiche ausgedehnt, die zukünftig mit der BSC gesteuert werden sollen. Wird von der Bank nur ein begrenzter Einsatzbereich der BSC angestrebt, kann alternativ zu diesem Vorgehen eine BSC-Entwicklung für einen ausgewählten Geschäftsbereich erfolgen. Für diesen

⁸⁰ Vgl. Bruhn (1998), S. 158f.

⁸¹ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 79ff., Bruhn (1998), S. 161.

⁸² Die Motivation der Mitarbeiter stellt einen zentralen Erfolgsfaktor für die Implementierung der Balanced Scorecard und für die Umsetzung von Strategien generell dar. Aufgrund zahlreicher Projektarbeiten, die parallel zum Tagesgeschäft abgewickelt werden müssen, und aufgrund zahlreicher Managementmoden der vergangenen Jahre besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter sich ablehnend gegenüber der BSC verhalten. Durch frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter muss dieser Gefahr entgegen gewirkt werden. Vgl. Bruhn (1998), S. 160f.

⁸³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 86ff.

⁸⁴ Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 290f.

Bereich sollte allerdings eine eigenständige Strategie formuliert werden können. (z.B. die Kreditabteilung). Diese alternative Vorgehensweise hätte den Charakter eines internen Pilotprojektes. Bei einem erfolgreichen Verlauf könnte eine Ausdehnung der BSC auf weitere Geschäftsbereiche der Bank erfolgen. In der Regel wird sich für Genossenschaftsbanken anbieten, eine Gesamtbank-BSC auf verschiedene Geschäftsbereiche auszudehnen.⁸⁵

Verfügt eine Genossenschaftsbank jedoch über Geschäftseinheiten, denen Ergebnisverantwortung übertragen und für die eigenständige Strategien formuliert werden können, kann die Alternative eines BSC-Pilotprojektes in Erwägung gezogen werden. Als Voraussetzung sollte allerdings eine strikte organisatorische Abgrenzung nach Funktionsbereichen (z.B. Vertriebsbank, Produktionsbank) oder nach Divisionen (z.B. regionale Geschäftsbereiche, Firmenkunden- und Privatkundengeschäft) erfolgt sein und die Größe der Bank ein Pilotprojekt aus Kosten- oder Risikogesichtspunkten sinnvoll erscheinen lassen.⁸⁶

(2) *Qualität des BSC-Einsatzes*

Mit der Entscheidung für die BSC ist ein Wechsel in der strategischen Steuerung der Bank verbunden. Wird die BSC nicht nur als Kennzahlensystem (miss-)verstanden, sondern als ganzheitliches Managementkonzept erkannt, ist mit der Implementierung der BSC eine Veränderung der **Führungsmentalität und -organisation** in der Genossenschaftsbank verbunden.

Die BSC ist kompatibel mit einem kooperativen Führungsstil, bei dem die Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess der Strategiefindung eingebunden werden. Sie fördert die Kommunikation zwischen den Führungskräften und ihren Teammitgliedern und trägt dazu bei, dass das in der Bank vorhandene Wissen im Managementprozess genutzt und das Potenzial der Mitarbeiter, strategisch zu denken, in einem ersten Schritt abgerufen und in einem zweiten Schritt gefördert wird.

Besteht hingegen eine grundsätzliche Ablehnung des Vorstandes gegenüber der Partizipation der Mitarbeiter am Managementprozess, wird die Implementierung der BSC nicht gelingen bzw. ohne positive Wirkung auf das Strategische Management der Genossenschaftsbank bleiben.

⁸⁵ Bei dieser Vorgehensweise wird Abstimmungsaufwand in Bezug auf die Strategie der Bank minimiert. Es wird eine gute Basis geschaffen, die den Ausdehnungsprozess auf die nachgelagerten Geschäftseinheiten wesentlich erleichtert. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 75.

⁸⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 77. Idealerweise sollte die ausgewählte Einheit über einen eigenständigen Marktzugang bzw. über Kundenkontakt verfügen. Vgl. Fink/Grundler (1998), S. 230ff. Bei den Kunden kann es sich dabei sowohl um externe Abnehmer von Dienstleistungen als auch um Geschäftsbereiche handeln, die als interne Kunden auftreten. Letzteres wird in der Regel in solchen Genossenschaftsbanken anzutreffen sein, die nach einer Profit-Center-Struktur gegliedert sind.

4.1.2 Festlegung der Projektorganisation

Die einzelnen Schritte bei der Implementierung der BSC werden im Rahmen einer zu errichtenden *Projektorganisation* genauer spezifiziert (vgl. Abb. 4).⁸⁷ Der Umfang der Projektorganisation hängt dabei von dem beabsichtigten Umfang der BSC-Nutzung und dem Komplexitätsgrad der Organisationsstruktur der Bank ab.

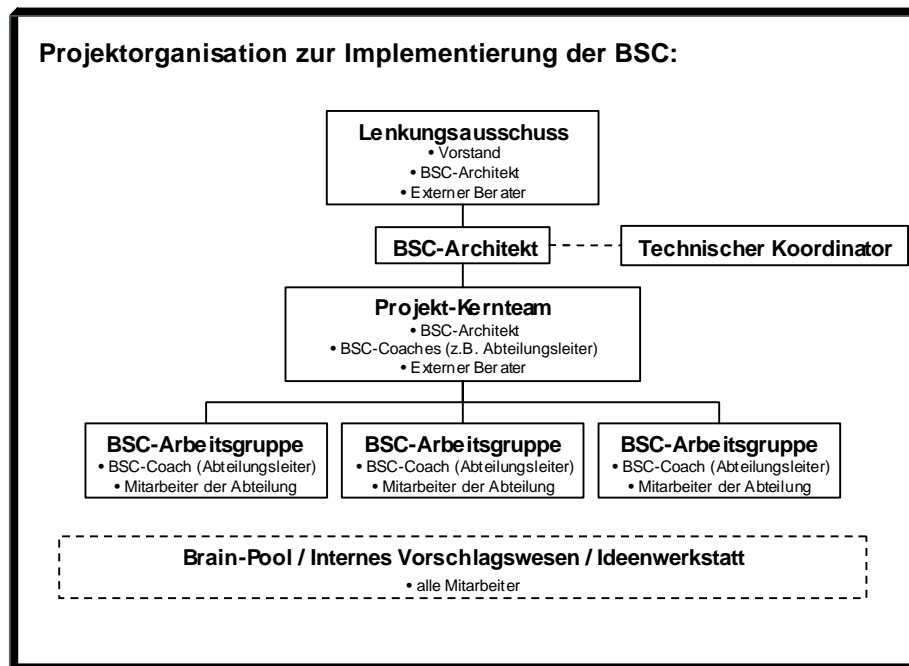


Abbildung 4: Projektorganisation zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Entscheidung über die Struktur der Projektorganisation sollte sich der Vorstand einer Bank von dem Ziel leiten lassen, ein möglichst breites Commitment unter Mitarbeitern verschiedener Hierarchiestufen, Geschäftsfelder bzw. Bankeinheiten zu erreichen. Über die umfassende Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess wird sichergestellt, dass ausreichende Multiplikatoren zur effizienten Umsetzung des Roll-outs und der kontinuierlichen Arbeit mit der BSC vorhanden sind.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. statt anderer Madauss (2000).

⁸⁸ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 79.

Im Folgenden werden die *zentralen Rollen und Gremien* beschrieben, die im Rahmen der Projektorganisation zur Implementierung der BSC zu besetzen sind.⁸⁹

(1) *Lenkungsausschuss*

Im Lenkungsausschuss sitzen die verantwortlichen Träger des BSC-Projektes. Sie entscheiden über den Umfang des Projektes, über die Struktur des Projektmanagements und die Besetzung der Stellen und Gremien innerhalb der Projektorganisation. Sie sind die Initiatoren und beobachten die Entwicklung der BSC-Einführung. Dabei haben sie die Aufgabe, regelmäßig zu überprüfen, ob die mit der BSC angestrebten Ziele erreicht werden. Fortschritte und Teilergebnisse aus dem BSC-Projekte werden regelmäßig an den Lenkungsausschuss berichtet. Mitglieder im Lenkungsausschuss sind die Vorstände der Genossenschaftsbank, der BSC-Architekt sowie hinzugezogene externe Berater.⁹⁰ Wichtig ist, dass sich die Vorstände gleichzeitig als Sponsoren bzw. Promotoren der BSC-Implementierung verstehen und auf diese Weise den Mitarbeitern der Bank die Bedeutung und den Stellenwert des Projektes verdeutlichen.⁹¹

(2) *BSC-Architekt und Koordinator*

Der BSC-Architekt ist der verantwortliche Projektmanager für die Implementierung der BSC. Er verfügt über das notwendige Fachwissen und stellt das entscheidende Bindeglied zwischen der laufenden Projektarbeit und dem Lenkungsausschuss dar. Er vermittelt das Wissen über die BSC an die nachgelagerten Projektteams und stellt sicher, dass innerhalb der Bank eine einheitliche Sicht zur BSC vertreten wird.⁹² Ihm kommt die Aufgabe zu, die einzelnen Projektschritte zu koordinieren und den Prozess auf den unterschiedlichen Ebenen zu moderieren. Er sorgt für die Fortschrittskontrolle im Ablauf des Projektes und die Einhaltung des angestrebten Zeitplans.

Bei der Einführung der BSC in den Genossenschaftsbanken sollte diese Position durch einen Mitarbeiter besetzt werden, der mit den internen Abläufen gut vertraut ist, über ein hohes Maß an Akzeptanz unter Mitarbeitern unterschiedlicher Bereiche verfügt und ausreichend Durchsetzungsvermögen und Moderatorenqualitäten aufweisen

⁸⁹ Vgl. zum Folgenden Kaplan/Norton (1997a), S. 289f., Moser (2001), S. 216ff., Horváth & Partner (2001), S. 80f.

⁹⁰ Die Verantwortung für den gesamten Prozess sollte nicht an Mitarbeiter nachgelagerter Hierarchiestufen vergeben werden. Auch hat es sich als nachteilig für die Implementierungsprozess erwiesen, wenn das Controlling einer Unternehmung mit der Einführung der BSC vertraut wurde. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 91. Es sollte der Eindruck vermieden werden, bei der BSC handele es sich um ein Kontrollinstrument, das lediglich zur Ermittlung zusätzlicher Kennzahlen eingeführt wird.

⁹¹ Vgl. Moser (2001), S. 217.

⁹² Das Wissen um die Funktionsweise der BSC und die Führungsphilosophie, die mit diesem Managementsystem verbunden ist, haben sich in Praxisprojekten als wesentliche Erfolgsfaktoren heraus kristallisiert. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 91.

kann.⁹³ Aufgrund der intensiven Belastung während des Projektes bietet sich ein Mitarbeiter aus dem Vorstandsstab an, sofern ein solcher vorhanden ist.

(3) *Projekt-Kernteam*

Das Projekt-Kernteam hat die Aufgabe, den BSC-Architekten bei seiner Arbeit zu unterstützen. Zusammen mit dem Koordinator entscheidet das Team über die Zusammenstellung der verschiedenen BSC-Arbeitsgruppen und den organisatorischen Ablauf der Projektarbeit. Die Mitglieder dieses Teams übernehmen Multiplikatorenfunktion und wirken als BSC-Coaches in ihren jeweiligen Bereichen, versorgen die Mitarbeiter mit den erforderlichen Informationen, nehmen Kritik und Verbesserungsvorschläge auf und schlichten auftretende Konflikte.⁹⁴ Im weiteren Verlauf des Roll-out der BSC übernehmen sie Verantwortung für die Ausdehnung der BSC auf ihren Teilbereich der Bank.

Das Projekt-Kernteam sollte sich heterogen aus Mitarbeitern unterschiedlicher Einheiten der Bank zusammensetzen, um eine optimale Umsetzung der BSC in der gesamten Bank gewährleisten und das in der Breite vorhandene Spezialwissen bei der Entwicklung der BSC nutzen zu können. In ihren Bereichen sind die Mitglieder des Projekt-Kernteam dafür verantwortlich, dass das Wissen über die BSC vermittelt und die Funktionsweise dieses Managementsystems von den Mitarbeitern verstanden wird. In das Kernteam werden Mitarbeiter aus dem Markt, der Marktfolge und verschiedenen weiteren internen Geschäftsbereichen der Bank in das Kernteam eingebunden. Da bei der Umsetzung der BSC häufig Schwierigkeiten in den internen Servicebereichen (EDV, Revision, Rechnungswesen, etc.) einer Bank auftreten, sind auch Mitarbeiter aus diesen Funktionsbereichen in das Kernteam zu integrieren. Ergänzt werden kann das Team zusätzlich durch externe Berater, die ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen in den Diskussionsprozess einbringen können.

(4) *BSC-Arbeitsgruppen*

Für die Bearbeitung spezieller Aufgabenbereiche können durch das Projekt-Kernteam BSC-Arbeitsgruppen eingesetzt werden. Sie bereiten Workshops auf dem Weg der BSC-Entwicklung vor, sammeln Informationen zu einzelnen Fachgebieten oder werden zur Konkretisierung der BSC-Perspektiven, der Erarbeitung strategischer Ziele oder der Zusammenstellung möglicher Kennzahlen oder Messverfahren in den einzelnen Geschäftsbereichen eingesetzt. Geleitet und koordiniert werden die BSC-Arbeitsgruppen von einem Mitarbeiter, der gleichzeitig im Projekt-Kernteam vertreten ist und dort dem BSC-Architekten Bericht erstattet. Auf diese Weise wird sicherge-

⁹³ Vgl. Moser (2001), S. 216.

⁹⁴ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 81.

stellt, dass Zielkonflikte, die bei der Konkretisierung der BSC auftreten, rechtzeitig erkannt und durch Diskussion im Projekt-Kernteam behoben werden können.

Die BSC-Arbeitsgruppen sollten sich aus Spezialisten der Bereiche zusammensetzen, für die eine BSC erarbeitet werden soll. Je nach Roll-out Konzept erarbeiten diese Gruppen selbständig eine BSC oder konkretisieren die BSC einer vorgelagerten Einheit für ihren Geschäftsbereich.

(5) *Technische Koordination*

Für eine erfolgreiche spätere Integration der BSC in die bestehende technologische Infrastruktur der Bank ist es von Vorteil, wenn das Controlling und die EDV regelmäßig über die Entwicklungen der BSC informiert werden. Allerdings ist immer zu gewährleisten, dass es kein Primat der EDV über die Gestaltung des Managementsystems der BSC geben darf. Auch ist zu vermeiden, dass die BSC zu einer reinen Erhebung diverser Kennzahlen oder Erfolgsfaktoren verkommt. Von einer Übertragung der Koordinationsfunktion einer BSC-Implementierung an das Controlling wird daher abgeraten.

(6) *Ideenwerkstatt*

Um ein möglichst umfangreiches Commitment der Mitarbeiter zu erreichen, kann es hilfreich sein, Plattformen zu schaffen, in denen Mitarbeiter ihre Ideen und Vorschläge zur Entwicklung der BSC artikulieren können. In Banken, in denen bereits ein internes Vorschlagswesen etabliert ist, kann die BSC-Ideenwerkstatt mit diesem verknüpft werden. Einschränkend sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass solche Ideenwerkstätten aufgrund der Arbeitsbelastung der Mitarbeiter im Tagesgeschäft der Bank häufig nur schwach frequentiert werden. Zudem macht eine solche Einrichtung nur Sinn, wenn sich die Unternehmenskultur der Genossenschaftsbank durch vorhandene Eigeninitiative der Mitarbeiter auszeichnet. Technisch könnte eine Ideenwerkstatt in einer Genossenschaftsbank über eine Intranet-Lösung verbunden mit Lotus-Notes umgesetzt werden.

Je nach Gestaltung der Ideenwerkstatt, kann diese Plattform auch zu einem Informations- und Kommunikationsmedium ausgebaut werden. So ist über Lotus-Notes eine technologische Oberfläche vorstellbar, über die alle Mitarbeiter jederzeit mit den für sie relevanten Informationen zum Stand der Umsetzung der BSC-Implementierung informiert werden können. Eine „Überflutung“ der Mitarbeiter mit internen Rundschreiben in Papierform wird auf diese Weise vermieden.

4.1.3 Definition des Projektablaufes

Sind die einzelnen Gremien und Positionen durch den Vorstand bzw. den Lenkungsausschuss besetzt, die Verantwortungsbereiche abgesteckt und die Zuständigkeiten geklärt, kann mit der eigentlichen Projektarbeit begonnen werden. Die erste Aufgabe besteht darin, einen detaillierten Plan für den *Projektablauf* festzulegen und die einzelnen Projektschritte zu definieren. Im Folgenden werden die Projektphasen für eine Einführung der BSC in der Gesamtbank dargestellt (vgl. Abb. 5).⁹⁵

Projektablaufplan zur BSC-Implementierung:			
Phase 1:	Phase 2:	Phase 3:	Phase 4:
Initiierungsphase	Entwicklung der BSC	Roll-out der BSC	Integration der BSC
<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 4 Wo. • Erstellung der Projektorganisation • Festlegung des Projektablaufplans • Einigung auf ein einheitliches Strategieverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 12-15 Wo. • Workshop 1: Schulung der BSC-Coaches • Workshop 2: Strategische Ziele • Workshop 3: Ursache-Wirkungs-Beziehungen • Workshop 4: Messgrößen und Zielwerte • Workshop 5: Strategische Aktionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 4 Wo. • Workshop 6: Darstellung und Schulung der Roll-out Methode • Umsetzung der BSC in den Abteilungen durch die BSC-Coaches 	<ul style="list-style-type: none"> • Dauer: 12-24 Wo. • Anpassung der strategische Planung • Anpassung des Berichtswesens • Anpassung der Führungskonzeption • Technische Integration der BSC

Abbildung 5: Projektablaufplan zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken.

Quelle: Eigene Darstellung.

(1) Phase 1: Initiierung und Vorbereitung (Dauer: 4 Wochen)

Diese erste Phase umfasst den Beginn der BSC-Implementierung von der Errichtung der Projektorganisation über die Einigung auf eine strategische Grundposition der Genossenschaftsbank bis zum Start der eigentlichen Projektarbeit. Die einzelnen Projektschritte werden konzipiert, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten werden geklärt und aufbauend auf den Daten der strategischen Analyse wird ein einheitliches Strategieverständnis innerhalb der Bank entwickelt. Auch für kleine Institute wird empfohlen, für die Einführung der BSC ein professionelles Projektmanagement zu etablieren, um eine effektive Fortschrittskontrolle gewährleisten zu können.

(2) Phase 2: Entwicklung der BSC für die Gesamtbank (Dauer: 12-15 Wochen)

⁹⁵ Vgl. zum Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 82ff.

Diese Phase bildet das Kernstück der BSC-Implementierung.⁹⁶ Der zeitliche Umfang ist abhängig von dem bereits bestehenden strategischen Konzept der Bank. Im Idealfall setzt die Einführung der BSC zu dem Zeitpunkt ein, an dem die strategische Analyse abgeschlossen und eine grobe strategische Ausrichtung der Bank formuliert worden ist.⁹⁷ Im Abstand von jeweils 2-3 Wochen werden aufeinander aufbauende Workshops als ein- bis zweitägige Veranstaltungen durchgeführt, in denen das strategische Programm der Bank sukzessive entwickelt, anhand der BSC konkretisiert und in ein Aktionsprogramm zur Umsetzung der Strategie überführt wird.⁹⁸ Die „lohnenden Pausen“ zwischen den Workshops bieten Raum, um die erzielten Ergebnisse zu überdenken und mit den Mitarbeitern in den einzelnen Geschäftsbereichen zu diskutieren. So wird der Grundstein für einen hohen Bekanntheitsgrad der Strategie und der BSC in der Bank gelegt, der die Akzeptanz der Mitarbeiter positiv beeinflussen kann.

(3) *Phase 3: Vorbereitung und Durchführung des Roll-out (Dauer: 4 Wochen)*

Parallel zum Tagesgeschäft wird in dieser Phase die BSC für die verschiedenen Abteilungen, Geschäftsbereiche oder Geschäftsstellen konkretisiert. Der zeitliche Umfang ist abhängig von der zugrunde gelegten BSC-Architektur und der für das Roll-out gewählten Methode. Koordiniert wird diese Phase von dem BSC-Architekten. Je nach Umfang des geplanten Roll-out bietet es sich an, mit den involvierten BSC-Arbeitsgruppen einen eintägigen Workshop als Vorbereitung und zur Definition der einzelnen Schritte im Roll-out durchzuführen.⁹⁹

(4) *Phase 4: Integration von BSC in das Managementsystem (Dauer: 12-24 Wochen)*

Der Zeitraum, der für diese Phase zu veranschlagen ist, ist nur äußerst vage abzuschätzen. Mit Beginn des kontinuierlichen Einsatzes der BSC wird ein Veränderungsprozess im gesamten Managementsystem der Bank in Gang gesetzt, in dem alle vorhandenen Managementinstrumente auf die Anforderungen der BSC abgestimmt werden. Die Systeme werden harmonisiert, um Doppelarbeiten zu vermeiden. Betroffen ist neben dem Planungs- und dem Führungssystem insbesondere das Berichtswesen der Genossenschaftsbank. Mit der Entwicklung einer adäquaten IT-Unterstützung für die Anwendung der BSC erfolgt zudem eine Neustrukturierung der technologischen Infrastruktur.¹⁰⁰

⁹⁶ Zur Erläuterung der BSC-Entwicklung vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.3 der vorliegenden Arbeit.

⁹⁷ Ist dies nicht der Fall, muss zusätzlich ein entsprechender Zeitraum für die strategische Analyse berücksichtigt und der Implementierung der BSC vorgelagert werden.

⁹⁸ Eine detaillierte Erläuterung der einzelnen Workshops erfolgt im Kapitel 4.3 der vorliegenden Arbeit.

⁹⁹ Zum Roll-out Management vgl. die Ausführungen in Kapitel 4.4 der vorliegenden Arbeit.

¹⁰⁰ Ein Überblick zur Integration der BSC wird in Kapitel 4.5 der vorliegenden Arbeit gegeben.

4.2 Prüfung des strategischen Rahmens

Nachdem der organisatorische Rahmen zur Einführung der BSC abgesteckt ist, wird die Initiierungsphase mit der Formulierung eines einheitlichen Strategieverständnisses abgeschlossen. Dies ist erforderlich, da in zahlreichen Banken divergierende Auffassungen zu den Inhalten einer Strategie zu beobachten sind. Zurückzuführen ist dieser Zustand häufig auf das Fehlen eines schriftlich fixierten strategischen Programms. Zwar existieren in den Banken Strategien, jedoch nur in den Köpfen des Managements, so dass sie für die Mitarbeiter nicht direkt ersichtlich sind. Vor dem Einstieg in die BSC-Entwicklung ist dieser Missstand zu beheben.

Um in einer Genossenschaftsbank zu einem gemeinsamen Strategieverständnis zu gelangen, sind in einer *Analysephase* die strategischen Rahmenbedingungen zu prüfen und die strategierelevanten Daten zusammen zu tragen.¹⁰¹ Es ist zu klären, auf welchen Informationen und Analyseergebnissen das Strategieverständnis beruht, welche Strategie bisher verfolgt wurde und welche Zielsysteme vorhanden sind.¹⁰²

Nach Sichtung dieser Informationen ist ein *einheitliches Strategieverständnis* zu formulieren. Es bildet das Fundament für die Entwicklung eines strategischen Programms und findet häufig seinen Niederschlag im Leitbild einer Genossenschaftsbank. In diesem gemeinsamen Grundverständnis wird zum Ausdruck gebracht, welche strategische Position die Bank vertreten will und wie sie sich gegenüber ihren Mitgliedern und als Teil des genossenschaftlichen Finanzverbundes definiert.¹⁰³

Abschließend können in dieser Phase ausgehend von dem gemeinsamen Strategieverständnis die zentralen *strategischen Handlungsfelder* der Bank identifiziert werden. Thematisch sortiert werden sie den einzelnen BSC-Perspektiven zugeordnet, so dass im weiteren Verlauf der BSC-Entwicklung konkrete Stoßrichtungen formuliert werden können, mit denen die Genossenschaftsbank den identifizierten Herausforderungen erfolgreich begegnen kann.¹⁰⁴

¹⁰¹ Stellen die Unternehmen in dieser Phase fest, dass ihnen wesentliche Daten zur Entwicklung einer neuen bzw. zur Konkretisierung der aktuellen Strategie fehlen, ergibt sich aus diesem Ergebnis bereits eine erste Anforderung an das bestehende Managementsystem: Die bisher verwendeten Analysemethoden müssen überprüft und gegebenenfalls an die neuen Ansprüche angepasst werden. Vgl. Bruhn (1998), S. 160.

¹⁰² Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 98ff.

¹⁰³ Diese Diskussion trägt wesentlich dazu bei, dass missverständliche oder doppeldeutige Formulierungen im strategischen Konzept der Bank vermieden werden können. Es wird der Grundstein für eine einheitliche Sprachregelung gelegt. Vgl. Kaplan/Norton (1997a), S. 23.

¹⁰⁴ Bei der Entscheidung für die BSC-Perspektiven und der Reihenfolge der angestrebten Konkretisierung ist darauf zu achten, dass entlang der Perspektiven eine schlüssige „Story of Strategy“ formuliert werden kann. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 104ff.

4.2.1 Analysephase zur Prüfung strategischer Voraussetzungen

In dieser Phase werden die Ergebnisse aus den bereits erfolgten strategischen Analysen zusammen getragen, neu gesichtet und für die Entwicklung der BSC aufbereitet. Dabei können für Genossenschaftsbanken vier Analysefelder unterschieden werden (vgl. Abb. 6).

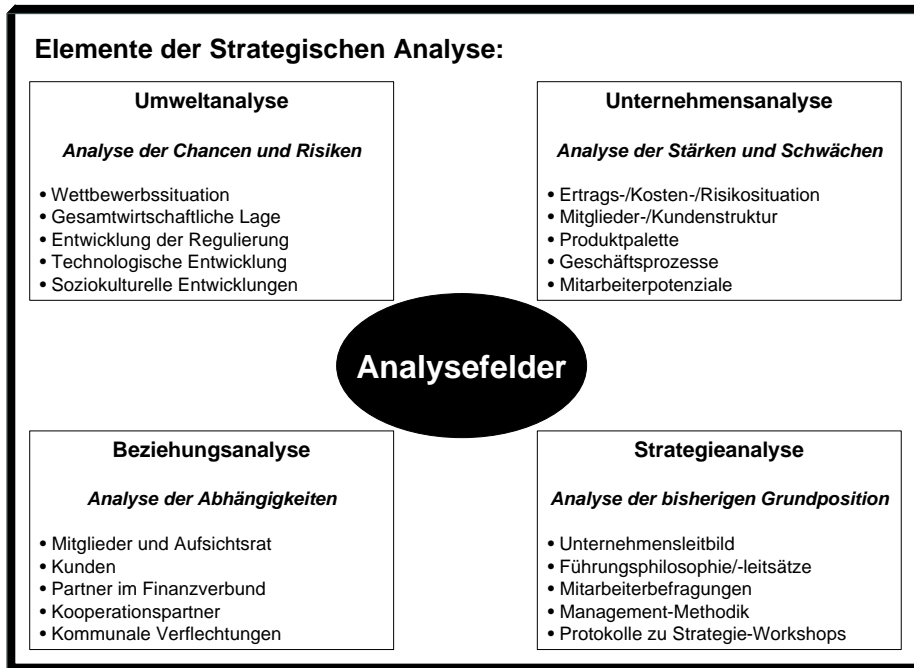


Abbildung 6: Strategische Analyse einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

Zu diesen Analysefeldern zählen die klassischen Analysen der (externen) Chancen und Risiken sowie der (internen) Stärken und Schwächen der Bank.¹⁰⁵ Diese werden ergänzt durch die Analyse des Beziehungsgeflechtes¹⁰⁶ und die Analyse der strategischen Ausgangssituation der Genossenschaftsbank.¹⁰⁷ Während durch die Beziehungsanalyse die strategisch bedeutsamen Partner identifiziert und Abhängigkeiten offen gelegt werden sollen, dient die Strategieanalyse dazu, die bisherigen Überlegungen zur Strategie der Bank darzustellen. Erst die Ergebnisse einer umfassenden strategischen Analyse ermöglichen es, ein zielgerichtetes strategisches Programm mit Hilfe der BSC zu entwickeln.

¹⁰⁵ Im Rahmen dieser Analysephase ist beispielsweise die vom BVR empfohlene Wettbewerbsanalyse anzusiedeln. Vgl. BVR (2003), S. 6. Dieses Analyseinstrument ist jedoch nur ein Baustein, der durch weitere Analyseschritte ergänzt werden muss, um ein aussagekräftiges Bild der Chancen und Risiken einer Genossenschaftsbank zu bekommen.

¹⁰⁶ Zur Analyse und Darstellung der bestehenden Abhängigkeiten der Genossenschaftsbanken im Finanzverbund vgl. Theurl/Kring (2002).

¹⁰⁷ Horváth & Partner bezeichnen die Analyse der strategischen Ausgangssituation in ihrem Konzept zur BSC-Implementierung auch als „Strategie-Check“. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 104ff.

4.2.2 Entwicklung eines einheitlichen Strategieverständnisses

Bevor ein detailliertes strategisches Konzept entwickelt werden kann, muss sich das Management einer Genossenschaftsbank auf ein gemeinsames Strategieverständnis einigen. In diesem Strategieverständnis wird die grundsätzliche Unternehmensphilosophie der Bank langfristig festgelegt. Geprägt wird das Grundverständnis einer Genossenschaftsbank durch den genossenschaftlichen Förderauftrag und die spezielle Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund. Formuliert und zusammengefasst in einem Leitbild ist es die Aufgabe jeder Genossenschaftsbank, ein auf ihre individuelle Situation zugeschnittenes und von den Mitarbeitern akzeptiertes Strategieverständnis zu fixieren (vgl. Abb. 7).

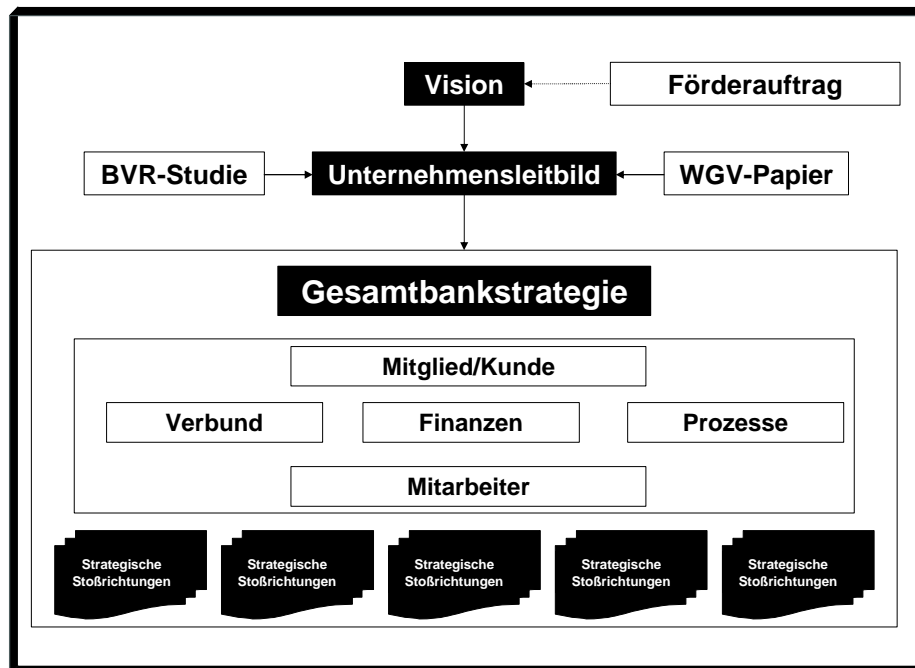


Abbildung 7: Entwicklungslinien vom Förderauftrag zur BSC einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

Indem die Bank ihre Stellung zum genossenschaftlichen Förderauftrag und zur Zusammenarbeit mit den Partnern im Finanzverbund formuliert, legt sie den Grundstein für die spätere Struktur ihrer BSC.¹⁰⁸ Sie definiert in ihrem Leitbild, welche Handlungsfelder zukünftig für die Bank von besonderer strategischer Bedeutung sein werden. So wird bereits im Leitbild festgelegt, welche BSC-Perspektiven zukünftig für die Bank relevant sind. Bekennt sich die Bank zum genossenschaftlichen Förderauftrag und setzt sich zum Ziel, die-

¹⁰⁸ Die BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ bietet den Genossenschaftsbanken ein Rahmenkonzept, in dem Perspektiven für einen gemeinsamen Marktauftritt der Partner im Finanzverbund aufgezeigt und Anregungen für eine strategische Ausrichtung vermittelt werden. Vgl. BVR (2001a). Ähnlich wie diese Studie vermitteln auch Strategiepapiere der Regionalverbände Empfehlungen zur Entwicklung von geschäftspolitischen Leitlinien in den Mitgliedsbanken. Vgl. WGV (1998).

sen mit der angestrebten Geschäftspolitik umzusetzen, entscheidet sie sich ferner dafür, in welcher Reihenfolge die Strategie über diese BSC-Perspektiven hinweg in der Projektarbeit konkretisiert werden soll.

Im Gegensatz zur klassischen BSC ergeben sich aus diesen Zusammenhängen für die Genossenschaftsbanken zwei wesentliche Veränderungen:

(1) *Bedeutung der Mitglieder-/Kundenperspektive*

Da die Genossenschaftsbanken nicht das Ziel der Gewinnmaximierung, sondern den Zweck der Mitgliederförderung verfolgen, ist dieser Perspektive eine besondere Bedeutung beizumessen. Während in der klassischen BSC alle strategischen Stoßrichtungen der einzelnen Perspektiven letztlich in der Finanzperspektive zusammenlaufen, werden sie in der BSC einer Genossenschaftsbank in der Mitglieder-/ Kundenperspektive gebündelt. Die Ziele der Finanzperspektive bilden in diesem Konzept nicht mehr die Hauptzielrichtung der Bank ab, sondern formen die Entscheidenden Nebenbedingungen, um langfristig Förderpotenzial bereitstellen zu können.

(2) *Einführung der Finanzverbundperspektive*

In der klassischen BSC ist als mögliche Ergänzung eine Perspektive für Zulieferer vorgeschlagen, wenn Unternehmen in besonderem Maße abhängig von den Lieferungen anderer Partner sind. Der zunehmenden Arbeitsteilung im Finanzverbund kann durch die Berücksichtigung einer solchen Perspektive in Form der Finanzverbundperspektive Rechnung getragen werden.

Zur Begründung dieser Abwandlungen werden im Folgenden die Säulen eines modernen Förderauftrages beschrieben und es wird dargestellt, wie diese in das Leitbild einer Bank einfließen können.

4.2.3 Exkurs: Säulen eines modernen Förderverständnisses

Die Vision bzw. das Oberziel genossenschaftlicher Banken besteht in der Umsetzung des in § 1 GenG definierten Förderauftrages. Damit unterscheiden sich Genossenschaftsbanken wesentlich von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen. Nicht die Gewinnmaximierung im Sinne der Aktionäre prägt die Geschäftspolitik, sondern die Maximierung des Fördernutzens für die Mitglieder. Dieses grundsätzliche Unterscheidungsmerkmal verdeutlicht, dass eine genossenschaftlich ausgerichtete Strategie sich im Schwerpunkt an den Interessen der Mitglieder als Eigentümer und Kunden zu orientieren hat. Finanzielle Zielvorstellungen sind dabei weiterhin wichtig und stellen die wesentliche Nebenbedingung im Zielsystem der Bank dar. Wirtschaftliche Stabilität und ein solides Wachstum müssen gegeben sein, wenn die nachhaltige Förderung der Mitglieder langfristig gewährleistet bleiben soll. In einem modernen Förderverständnis werden das Förderziel und die finanziellen Zielvor-

stellungen der Genossenschaftsbank zusammengeführt. Welche Potenziale in einem modern interpretierten Förderauftrag für die strategische Ausrichtung einer Kreditgenossenschaft gesehen werden können, wird deutlich, wenn die Konsequenzen einer wertorientierten Unternehmensführung im Sinne der Mitglieder erläutert werden.¹⁰⁹

In einem ersten Schritt muss sich das Management der Genossenschaftsbank fragen, *für wen* Wert geschaffen werden soll, *worin* dieser Wert besteht und welche *Werttreiber* identifiziert werden können (vgl. Abb. 8).

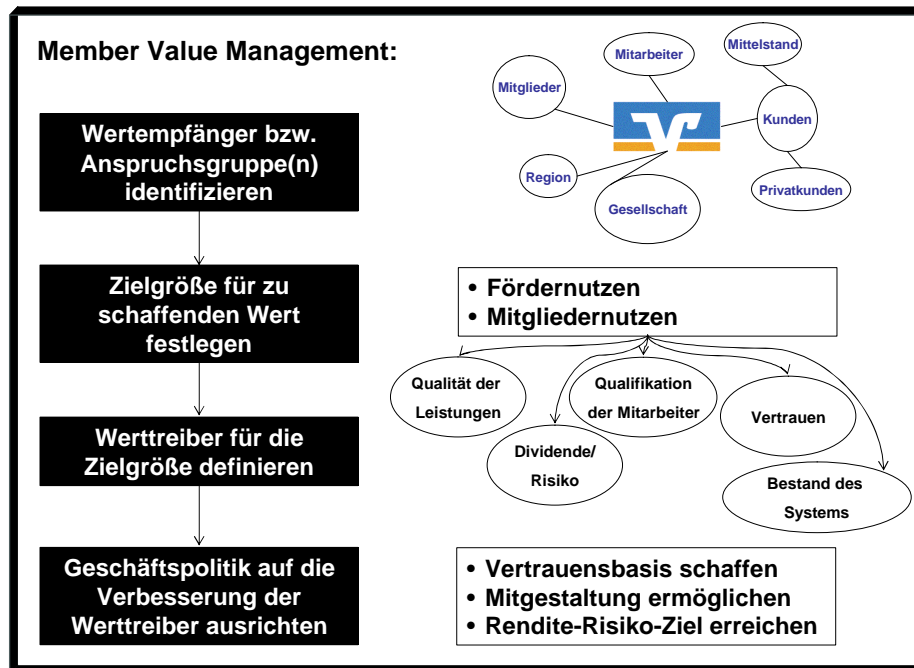


Abbildung 8: Member Value Management in Genossenschaftsbanken.

Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses Vorgehen ist vergleichbar mit dem Shareholder Value Management in Aktiengesellschaften, das die Interessen der Aktionäre in den Mittelpunkt der Geschäftspolitik rückt. In den Genossenschaftsbanken nehmen die Mitglieder die Position der Aktionäre einer Aktiengesellschaft ein. Die Eigenheiten der Rechtsform sind bei einer Anpassung

¹⁰⁹ Der Begriff der wertorientierten Unternehmensführung wird häufig im Zusammenhang mit dem Shareholder Value Management diskutiert. Dieses Konzept wurde in erster Linie für Aktiengesellschaften entwickelt und sollte die Unternehmensleitung dazu anhalten, eine wertorientierte Unternehmensführung im Sinne der Aktionäre zu verfolgen. Einen besonderen Wert messen die Aktionäre dabei insbesondere den Entwicklungen des Aktienkurses und der Dividendenausschüttung bei. Der Shareholder Value wird dabei als Differenz aus dem Unternehmenswert und dem Marktwert des Fremdkapitals der Unternehmung ermittelt. Wesentliche Werttreiber bei der Ermittlung des Unternehmenswertes sind die zukünftig erwarteten Einzahlungsüberschüsse (Cash Flows) und der geschätzte Unternehmensendwert. Die Geschäftspolitik ist darauf auszurichten, den Aktienkurs positiv zu beeinflussen und mit hohen Gewinnen die Basis für eine gute Dividendenausschüttung zu bilden.

dieser Managementkonzeption an die Genossenschaftsbanken zu beachten. Statt von Shareholder Value Management kann in diesen Fällen von Member Value Management gesprochen werden.

Ein Member Value Management wird andere Aufgabenfelder in den Fokus der Geschäftspolitik rücken als eine Orientierung am Shareholder Value. Im Gegensatz zu den Aktionären haben die Mitglieder andere Erwartungen an die Wertschaffung ihrer Bank, da sie nicht nur Eigentümer, sondern gleichzeitig auch Kunden ihrer Genossenschaftsbanken sind. An der Entwicklung des Unternehmenswertes können sie über ihre Mitgliederanteile in der Regel nicht beteiligt werden und die Höhe der Dividendenausschüttung ist aufgrund der begrenzten Anzahl möglicher Mitgliederanteile zu vernachlässigen. Anstatt der Erfüllung finanzieller Interessen erwarten die Mitglieder die Bereitstellung bedarfsorientierter Finanzdienstleistungen.

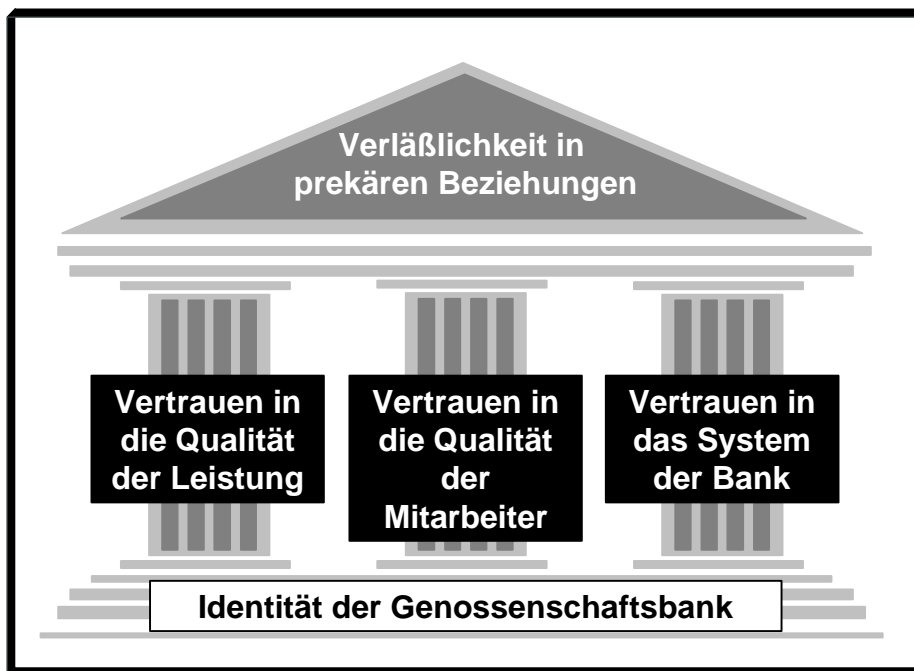


Abbildung 9: Säulen des modernen genossenschaftlichen Förderauftrages.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der besondere Wert ihrer Mitgliedschaft liegt daher darin, diese bedarfsorientierten Leistungen von einem verlässlichen Partner zur Verfügung gestellt zu bekommen. Gestützt werden sollte diese Verlässlichkeit durch eine breite Vertrauensbasis in der Beziehung zwischen dem Mitglied und seiner Bank (vgl. Abb. 9).¹¹⁰ Das Mitglied muss darauf vertrauen können, dass ihm durch seine Bank nur Produkte angeboten werden, die seinen Ansprüchen qualitativ entsprechen und seinen Bedarf an Finanzdienstleistungen decken (*Leis-*

¹¹⁰ Vgl. Schröder (1997), S. 145ff. Zu den verschiedenen Vertrauensarten vgl. Luhmann (1989), S. 40-52.

tungsvertrauen). Zudem sollte sich zwischen Mitglied und Bankberater im Verlauf der Geschäftsbeziehung ein persönliches Vertrauensverhältnis entwickeln können, so dass sich das Mitglied stets auf die Qualität der Beratung verlassen kann (*Personalvertrauen*). Das Instrument der Mitgliedschaft ist derart zu entwickeln, dass der Prozess der Entscheidungsfindung innerhalb der Bank transparent gestaltet und eine aktive Beteiligung der Mitglieder ermöglicht wird. Die Mitglieder müssen das Gefühl entwickeln können, dass ihre Interessen in der Geschäftspolitik der Bank berücksichtigt werden und die Governance Struktur der Bank ihre Funktion erfüllt (*Systemvertrauen*). Das Fundament für dieses Vertrauensverhältnis bildet die *Identität* der Genossenschaftsbank, an der sich die Geschäftspolitik auszurichten hat.¹¹¹

Anders als der Shareholder Value führt das Konzept des Member Value nicht zu einer Konzentration auf finanzielle Ziele, sondern rückt mehrere *Werttreiber* gleichzeitig in den Fokus der Unternehmensleitung. Die Entwicklung dieser Werttreiber ist maßgeblich für den Aufbau einer Vertrauensbeziehung zwischen der Genossenschaftsbank und ihren Mitgliedern:

- (1) *Mitgliedschaft* als Instrument der Kundenbindung: Die Mitgliedschaft ist derart zu entwickeln, dass sich Kunden als Mitglieder mit ihrer Bank identifizieren können.
- (2) *Qualität der Produkte und der Beratung*: Die Art der Dienstleistungen und die Form der Beratung müssen sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren.
- (3) *Finanzielle Ziele*: Zur langfristigen Sicherung des Förderpotenzials muss ein betriebsnotwendiger Mindestgewinn erzielt werden.
- (4) *Arbeitsteilung im Finanzverbund*: Ausgehend von den Erwartungen der Mitglieder sind die Geschäftsprozesse im Verbund so zu gestalten, dass eine optimale und bedarfsgerechte Förderung ermöglicht wird.
- (5) *Mitarbeiter*: Über die Qualifikation der Mitarbeiter muss die notwendige Basis geschaffen werden, um die Dienstleistungen im Sinne der Mitglieder erbringen zu können.

Um diese Werttreiber positiv zu beeinflussen und den Förderzweck damit nachhaltig erfüllen zu können, ist ein Management erforderlich, das das Mitglied neu in das Zentrum der Geschäftspolitik rückt. Ausgehend von dieser Perspektive sind im Sinne der Mitglieder die Produkte und Dienstleistungen zu gestalten, finanzielle Ziele zu formulieren, Geschäftsprozesse zu optimieren und Mitarbeiter zu qualifizieren. Entscheidet sich eine Genossenschaftsbank auf diesen mehrdimensionalen Fokus als Grundlage ihres Strategieverständnisses, findet diese Entscheidung ihren Niederschlag im Leitbild der Bank (vgl. Abb. 10).

¹¹¹ Zur konkreten Ausgestaltung einer auf Vertrauen basierten Kundenbeziehung und zum Einsatz der Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung vgl. Hammerschmidt (2003).



Abbildung 10: Themenfelder des Leitbildes einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

Wird das Leitbild entlang dieser Themenfelder entwickelt, werden Strukturbrüche bei der späteren Umsetzung der Strategie unter Anwendung der BSC vermieden. Das Leitbild, das Aussagen zu genannten Themenfeldern enthält, veranlasst die Bank einerseits ihre Position zu den wesentlichen Eckpfeilern einer genossenschaftlich geprägten Geschäftspolitik zu formulieren. Es bietet andererseits eine ideale Vorlage, um auf der Grundlage dieses Leitbildes in die Entwicklung der BSC einzusteigen und ein strategisches Programm für die Genossenschaftsbank zu entwickeln.

Trotz dieser Empfehlungen bleibt die Entwicklung eines Leitbildes eine in höchstem Maße individuelle Angelegenheit der einzelnen Genossenschaftsbank. Die genannten Themenkomplexe des modernen Förderverständnisses und der Ausrichtung des Finanzverbundes können lediglich als Richtschnur gelten und Themen benennen, deren inhaltliche Ausgestaltung Aufgabe der Bank vor Ort ist.¹¹²

4.2.4 Definition der BSC-Perspektiven

Im Anschluss an die Einigung auf ein gemeinsames Strategieverständnis und die Entwicklung eines Leitbildes werden die identifizierten Werttreiber im Managementsystem der

¹¹² Zur Gestaltung genossenschaftlicher Leitbilder sind zahlreiche Ansätze entwickelt worden, auf deren detaillierte Darstellung an dieser Stelle verzichtet wird. Vgl. Blome-Drees/Lemke (2003), S.32ff..

BSC aufgegriffen. Sie bilden die BSC-Perspektiven, für die in der Entwicklungsphase der BSC zuerst strategische Stoßrichtungen formuliert, Messwerte und Zielgrößen definiert und strategische Aktionen zur Umsetzung der Gesamtbankstrategie festgelegt werden.

Ausgehend von der skizzierten modernen Interpretation des genossenschaftlichen Förderauftrages und den benannten Werttreibern lassen sich fünf wesentliche Perspektiven für die BSC einer Genossenschaftsbank identifizieren (vgl. Abb.11). Diesen Perspektiven können die in der strategischen Analyse identifizierten Handlungsfelder der Bank zugewiesen werden.¹¹³

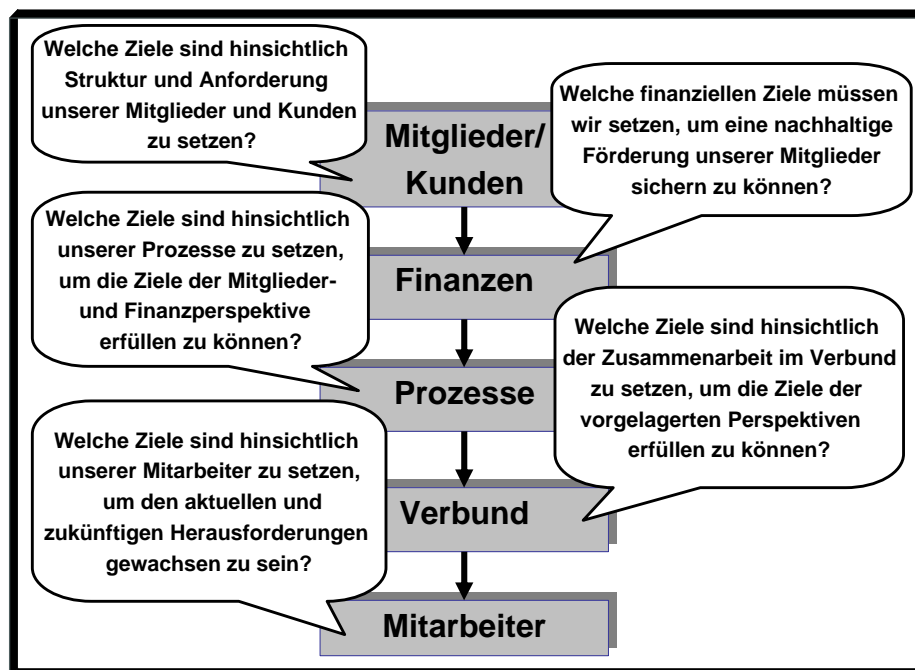


Abbildung 11: Perspektiven der BSC einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

In der *Mitglieder-/Kundenperspektive* muss sich das Bankmanagement fragen, welche Ziele im Hinblick auf die Anforderungen der Mitglieder und Kunden zu setzen sind. Organisatorische Voraussetzung ist eine in der Bank vorhandene Segmentierung des bestehenden Kundenstammes. Mit der Formulierung strategischer Ziele innerhalb dieser Perspektive bringt die Bank zudem zum Ausdruck, in welchen Kundensegmenten sie zukünftig im Wettbewerb erfolgreich sein möchte.

Ausgehend von diesen Zielen muss sie sich die Bank im Rahmen der *Finanzperspektive* überlegen, welche finanziellen Ziele erreicht werden müssen, um eine nachhaltige Förderung langfristig gewährleisten zu können. Hier können Überlegungen zum strukturellen

¹¹³ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit.

Gewinnbedarf einer Genossenschaftsbank ebenso einfließen wie Ansätze zur Kostenreduzierung oder zum Risikomanagement.

Die strategischen Ziele der *Prozessperspektive* korrespondieren mit den Zielvorstellungen der beiden zuerst genannten Perspektiven. Sie sollen aufzeigen, wie die Geschäftsprozesse zu gestalten sind, um die Ziele der Mitglieder-/Kundenperspektive und der Finanzperspektive zu erfüllen. Es sind die Prozesse zu identifizieren, die für die Mitglieder und Kunden einen besonderen Nutzen generieren. Voraussetzung für die Zielformulierung dieser Perspektive ist, dass innerhalb der Bank bereits Geschäftsprozesse in ihren Abläufen und Bearbeitungsschritten definiert sind.

Eine Fortsetzung dieses Konkretisierungsprozesses geschieht in der *Finanzverbundperspektive*. Hier sollen strategische Stoßrichtungen formuliert werden, die verdeutlichen, welchen Beitrag die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern bei der Umsetzung der Strategie leisten soll. Überlegungen zur gemeinsamen Marktbearbeitung und zur Reduzierung der Wertschöpfungstiefe können hier einfließen.

In der *Mitarbeiterperspektive* schließlich sind Ziele bezogen auf das Humankapital der Bank zu formulieren. Mit den strategischen Stoßrichtungen innerhalb dieser Perspektive bringt das Bankmanagement zum Ausdruck, wie sich das Personal entwickeln muss, damit die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gemeistert werden können.

Mit der Definition der BSC-Perspektiven wird die Phase der Initiierung im Entwicklungsprozess der BSC abgeschlossen. Die definierten Perspektiven dienen als Vorgabe für die Phase der BSC-Entwicklung auf Gesamtbankebene.

4.3 Entwicklung der BSC auf Gesamtbankebene

Sind die strategischen Grundlagen geklärt und ist der organisatorische Rahmen geschaffen, beginnt die konkrete Entwicklung der Balanced Scorecard.¹¹⁴ Ausgehend vom Leitbild der Genossenschaftsbank werden innerhalb der BSC-Perspektiven *Ziele* abgeleitet, ausgewählt und dokumentiert. Zwischen den Zielen sind *Ursache-Wirkungsbeziehungen* zu definieren. Diese Kausalkette soll sich durch die verschiedenen Perspektiven hindurch ziehen und im Oberziel der Unternehmung münden. Sind diese strategischen Ziele definiert und miteinander verbunden, werden in einem nächsten Schritt *Messgrößen* ausgewählt, mit denen die Umsetzung der Ziele abgebildet und gesteuert werden kann. Für diese Messgrößen sind *Zielwerte* zu formulieren. Für die Abteilung bzw. den einzelnen Mitarbeiter sind schließ-

¹¹⁴ Zu dem nachfolgend beschriebenen Entwicklungsprozess der BSC vgl. Kaplan/Norton (1992b), S. 37ff., Kaplan/Norton (1997a), S. 262ff., Horváth & Partner (2001), S. 144ff. und die Ausführungen in Kapitel 3.2 dieser Arbeit.

lich konkrete *Handlungsempfehlungen* zu bestimmen, mit denen die angestrebten Zielgrößen auch realisiert werden können. Der Mitarbeiter erhält auf diesem Wege Hinweise, wie er durch sein Verhalten zur Umsetzung der Gesamtstrategie der Unternehmung beitragen kann.

Der Einstieg in die Entwicklung der BSC sollte in Form eines Workshops zur Information und Schulung der Mitarbeiter der Bank erfolgen, die im Implementierungsprozess besondere Verantwortung übernehmen werden (vgl. Abb. 12).

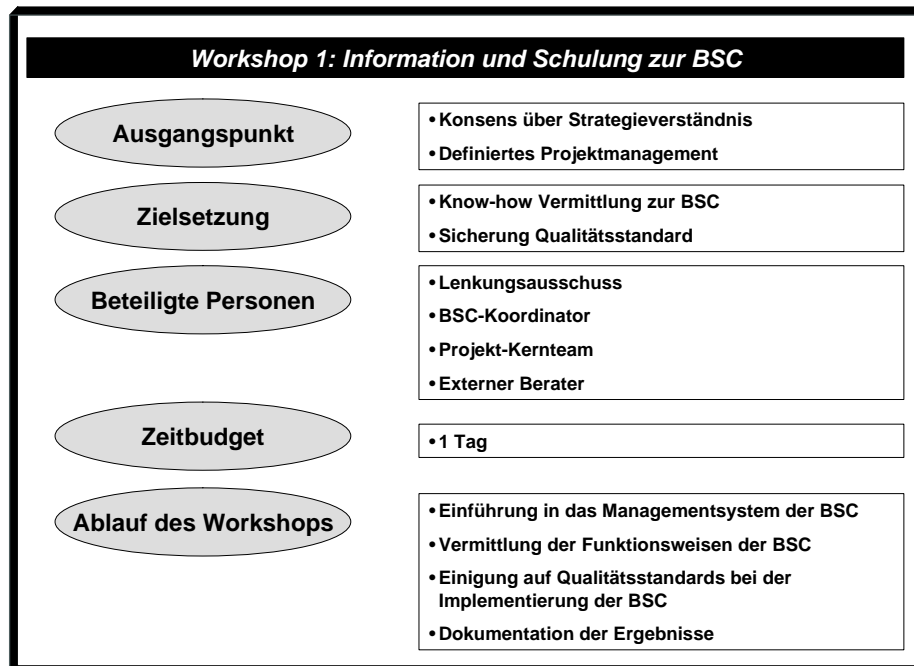


Abbildung 12: Workshop 1 zum Einstieg in die BSC-Entwicklung.

Quelle: Eigene Darstellung.

Ziel dieses ersten Workshops ist es, den Mitarbeitern die Funktionsweise der BSC und die Ziele, die mit der Einführung dieses neuen Managementsystems verbunden sind, zu vermitteln. Die Schulung zielt darauf ab, in der Entwicklungs- und Implementierungsphase einen einheitlichen Qualitätsstandard in der gesamten Bank einhalten zu können. Teilnehmen sollten neben dem Vorstand und dem BSC-Koordinator die Mitarbeiter des Projekt-Kernteam, die in der Implementierungsphase und insbesondere im Roll-out als BSC-Coaches die Funktion von Multiplikatoren übernehmen werden.

Vorbereitet und geleitet werden sollte der Workshop durch einen externen Berater, der über das nötige theoretische Wissen zur BSC verfügt, Kenntnisse über die Situation der Genossenschaftsbanken und die Struktur des Finanzverbundes besitzt und Erfahrungen in der Umsetzung der BSC gesammelt hat. Seine Aufgabe ist es, den beteiligten Mitarbeitern der Bank das notwendige Know-how zur BSC zu vermitteln. Die Einigung auf Qualitäts-

standards soll dazu beitragen, im weiteren Verlauf der BSC-Implementierung eine einheitliche Philosophie in der Arbeit mit der BSC in allen einbezogenen Geschäftsbereichen sicherstellen zu können.

4.3.1 Ableitung strategischer Ziele

Bei der Zusammenstellung der strategischen Ziele ist es Aufgabe des Vorstandes und der beteiligten Mitarbeiter, aus einer Fülle möglicher Zielvorstellungen die für die Positionierung der Bank wesentlichen heraus zu filtern und zu dokumentieren.¹¹⁵

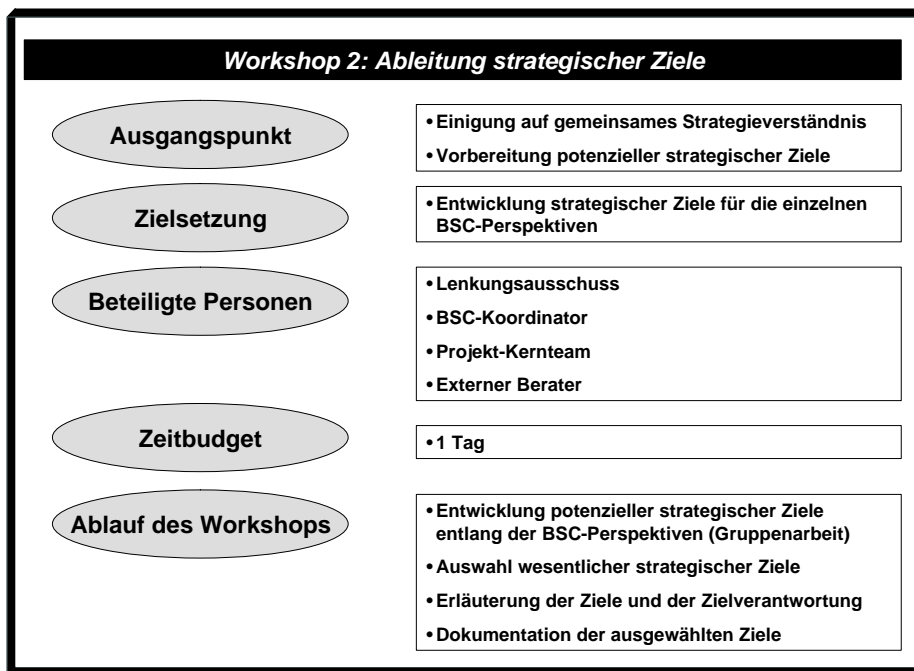


Abbildung 13: Workshop 2 zur Ableitung strategischer Ziele.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für das methodische Vorgehen hat sich in der Beratungspraxis ein Ablauf bewährt, bei dem (1) mögliche strategische Ziele entwickelt, (2) die wesentlichen Ziele ausgewählt und schließlich (3) diese Ziele dokumentiert werden (vgl. Abb. 13).

(1) Entwicklung strategischer Ziele

Die Entwicklung der strategischen Ziele ist ein interaktiver Prozess, in dem Mitarbeiter verschiedener Hierarchieebenen und Funktionsbereiche eingebunden sein sollten. Ziel ist

¹¹⁵ Vgl. zum Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 144f.

es, das in der Bank vorhandene Wissen nutzbar zu machen. In der Diskussion sind diejenigen Ziele zu extrahieren, die für die Bank von entscheidender strategischer Relevanz sind. Auch wenn die Erarbeitung in einer heterogenen Gruppe mit einem intensiven und kontroversen Diskussionsprozess verbunden ist, sollte auf diese intensive Auseinandersetzung mit den strategischen Zielen nicht verzichtet werden.

Bei der methodischen Gestaltung des Entwicklungsprozesses sollten folgenden Arbeitsphasen durchlaufen werden:

(a) Zuweisung strategischer Handlungsfelder zu den BSC-Perspektiven

Um eine Verbindung der strategischen Ziele mit dem Leitbild und der strategischen Grundposition der Bank gewährleisten zu können, sollten diejenigen strategischen Handlungsfelder bestimmt werden, die für die Positionierung der Bank von zentraler Bedeutung sind (vgl. Abb. 14).

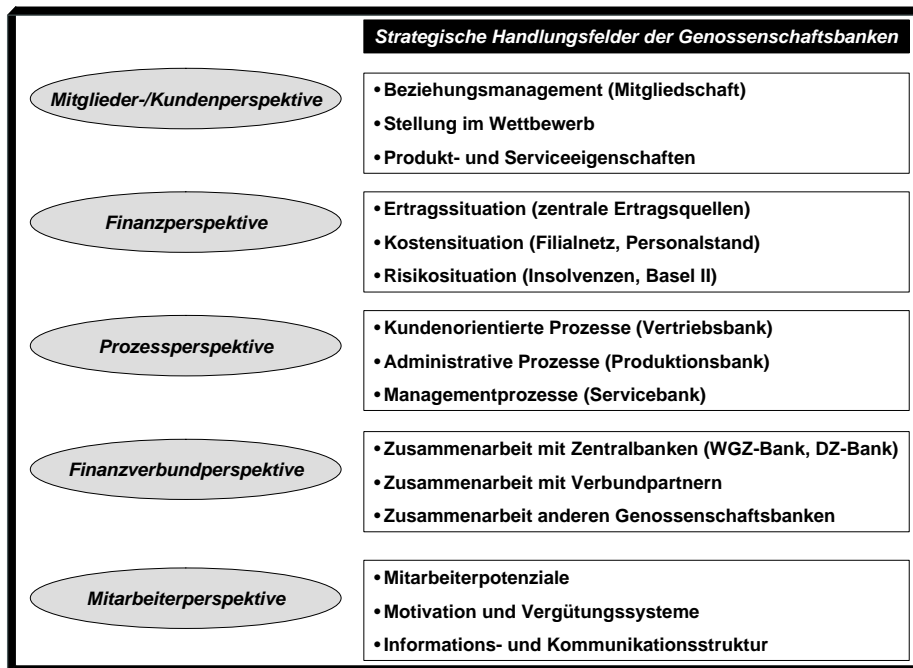


Abbildung 14: Zuordnung strategischer Handlungsfelder zu den BSC-Perspektiven.

Quelle: Eigene Darstellung.

Sie können aus den Dokumenten der strategischen Analyse und dem im Leitbild formulierten Selbstverständnis extrahiert werden. Als Vorbereitung auf den kreativen Prozess der Formulierung strategischer Ziele sind diese Handlungsfelder den BSC-Perspektiven zuzuordnen. In Verbindung mit der Leitfrage der jeweiligen Perspektive dienen diese Themen den Mitarbeitern in der Strategiefindung als Orientierungshilfe.

(b) Vorbereitung des Workshops durch die Führungskräfte

Ausgestattet mit diesem Orientierungsrahmen sollten die an der BSC-Entwicklung beteiligten Führungskräfte damit beauftragt werden, in Vorbereitung auf den anstehenden Workshop strategische Ziele für die einzelnen Perspektiven zu formulieren und diese zu dokumentieren. Dieser Schritt kann den Diskussionsprozess im Workshop verkürzen, weil gewährleistet ist, dass sich die einzelnen Mitarbeiter bereits gedanklich mit den verschiedenen Handlungsfeldern der Bank auseinandergesetzt haben. Allerdings hat die Praxis gezeigt, dass trotz dieser Anweisungen aufgrund einer umfangreichen Arbeitsbelastung der Führungskräfte häufig nur eine eher oberflächliche Vorbereitung erfolgt.¹¹⁶ Auf diese Vorarbeit sollte dennoch nicht verzichtet werden.

(c) Gruppenarbeit zur Zielentwicklung im Workshop

Im Anschluss an diese Vorarbeiten erfolgt im Workshop 2 die konkrete Entwicklung, Selektion und Dokumentation der relevanten strategischen Ziele der Bank. Zu diesem Zwecke können verschiedene Kreativitätstechniken angewendet werden, wobei sich die Metaplantchnik in der Praxis bewährt hat.

Einzelnen oder in heterogenen Gruppen werden die Mitarbeiter aufgefordert, die ihrer Ansicht nach relevanten strategischen Ziele für die fünf Perspektiven zu notieren. Die Formulierung der Ziele sollte aktionsorientiert und konkret erfolgen. Auf die Formulierung temporärer Aktionen sollte verzichtet werden.¹¹⁷ Diese Regieanweisungen sind den Mitarbeitern als Arbeitsanweisung an die Hand zu geben.

Weiterhin ist darauf zu achten, dass je Perspektive nicht mehr als 4-5 Ziele formuliert werden. Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass bereits in den Gruppen ein gewisser Selektionsprozess stattfindet und sich die Mitarbeiter auf die strategisch relevanten Ziele fokussieren. Für die schriftliche Erfassung bietet es sich an, das Ziel in einem kurzen Satz zu erläutern.

(2) Auswahl der wesentlichen strategischen Ziele

Werden die in den Gruppen erarbeiteten Ziele zusammengetragen, sollten diese inhaltlich erklärt und ihre strategische Relevanz für die Bank erläutert werden. Mit diesen Schritten beginnt der Auswahlprozess. Bei der inhaltlichen Klärung ist heraus zu arbeiten, was unter dem vorgebrachten Ziel zu verstehen ist. Es sollte detailliert begründet werden, warum das Ziel auf der BSC aufgeführt werden sollte.

Bei der Klärung der strategischen Bedeutung besteht häufig das Problem der Differenzierung zwischen pauschalen Zielvorstellungen, konkreten strategischen Zielen und zu konkreten strategischen Aktionen. Beim Zusammentragen der Ziele ist darauf zu achten, dass

¹¹⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 145f.

¹¹⁷ Vgl. ebenda, S. 150.

zu pauschale Ziele (z.B. „Kundenzufriedenheit verbessern“) in konkrete strategische Ziele (z.B. „Betreuungsintensität ausbauen“) überführt werden, die eindeutig einem definierten Geschäftsgegenstand (hier: „Betreuung“) zuzuordnen und aktionsorientiert (hier: „ausbauen“) formuliert sind. Ebenso sind für strategische Aktionen (z.B. „Kundenbesuche erhöhen“) übergeordnete strategische Ziele (z.B. „Betreuungsintensität ausbauen“) zu identifizieren (vgl. Abb. 15).

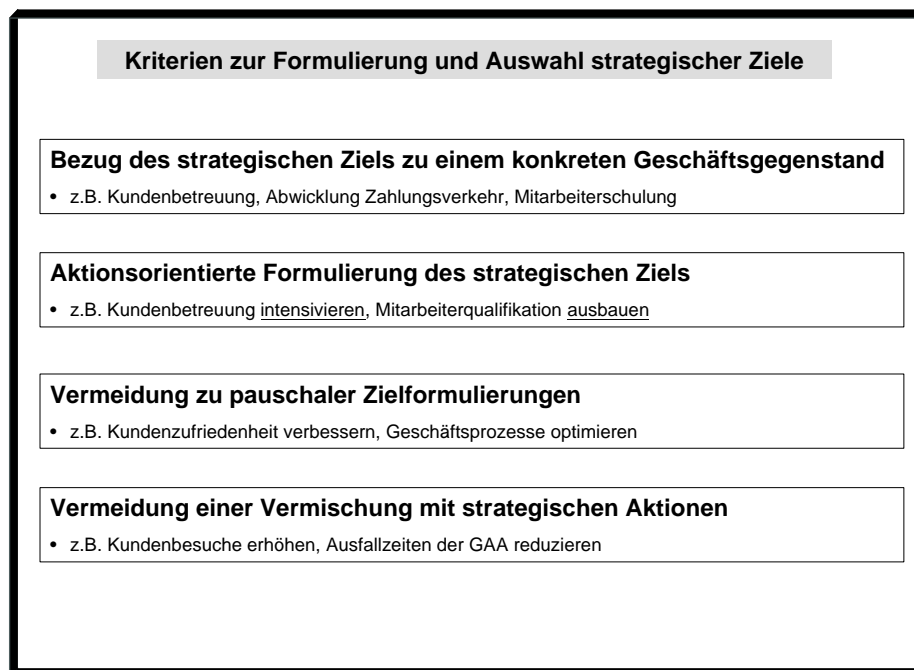


Abbildung 15: Kriterien zur Formulierung und Auswahl strategischer Ziele.

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein weiteres Differenzierungsproblem kann sich zwischen strategischen Zielen und Basiszielen ergeben. Eine Abgrenzung kann anhand der Dimensionen der Wettbewerbsrelevanz und der Handlungsrelevanz erfolgen.¹¹⁸ Während strategische Ziele sich dadurch auszeichnen, dass sie erforderlich sind, um sich gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen und gleichzeitig außergewöhnliche Anstrengungen von der Bank unternommen werden müssen, um diese Ziele zu erreichen, stellen die Basisziele eher „Hygienefaktoren“ im Wettbewerb da. Das Erreichen dieser Ziele wird von den Kunden nicht als außergewöhnlich wahrgenommen, sondern als Standard erwartet. In welche Gruppe ein vorgeschlagenes Ziel einzuordnen ist, muss in der Diskussion im Workshop geklärt werden.

In dem Auswahlprozess der strategischen Ziele sollte eine Debatte über mögliche Messgrößen oder Zielwerte vermieden werden. Nicht die Sammlung möglicher Kennzahlen

¹¹⁸ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 154ff.

steht bei der BSC-Entwicklung im Vordergrund, sondern die Erarbeitung eines zusammenhängenden strategischen Programms.

(3) Dokumentation der strategischen Ziele

Ist die Auswahl getroffen, sollten die strategischen Ziele dokumentiert werden (vgl. Abb. 16). Zu erfassen ist neben dem eigentlichen Ziel die Zieldefinition, eine Erläuterung bzw. ein Kommentar zum benannten Ziel, die Bestimmung einer zielverantwortlichen Person und die Festlegung eines Termins, bis zu welchem das Ziel umgesetzt sein sollte.

Mitglieder-/Kundenperspektive	
Strategisches Handlungsfeld	Beziehungsmanagement
Strategisches Ziel	Vertrauensbeziehung intensivieren
Zieldefinition	Die Beziehung zu den Mitgliedern und Kunden soll von einem intensiven Vertrauensverhältnis geprägt sein. Mitglieder und Kunden vertrauen ihrem persönlichen Betreuer und nehmen die Bank so als verlässlichen Partner war.
Begründung der Zielauswahl	Gelingt es, eine intensive Vertrauensbeziehung zum Kunden aufzubauen, wird auf diese Weise das Bedürfnis des Kunden nach einem verlässlichen Partner befriedigt. Für die Bank erschließen sich Potenziale für weitere Geschäfte.
Zielverantwortlicher	Leitender Mitarbeiter Privat-/Firmenkundenberatung

Abbildung 16: Beispiel zur Dokumentation strategischer Ziele.

Quelle: Eigene Darstellung.

Erfolgen die Diskussion der Ziele und der Auswahlprozess in erster Linie in knapp dokumentierter Form an den Metaplanwänden, so bietet es sich für die Dokumentation an, die Entscheidungsfindung für die Auswahl eines Zieles ausführlicher zu beschreiben. Auf diese Weise wird gewährleistet, dass der Entscheidungsprozess auch zu einem späteren Zeitpunkt noch nachvollzogen werden kann.

4.3.2 Identifikation potenzieller Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Sind die strategischen Ziele entwickelt und den Perspektiven zugeordnet, sollten in einem weiteren Workshop Arbeitshypothesen zu kausalen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ziele explizit identifiziert und dokumentiert werden. Ziel dieses Workshops ist es, be-

stehende Interdependenzen offen zu legen, Zielkonflikte wenn möglich zu eliminieren und ein zusammenhängendes Bild zur Strategie der Bank zu zeichnen (vgl. Abb. 17).

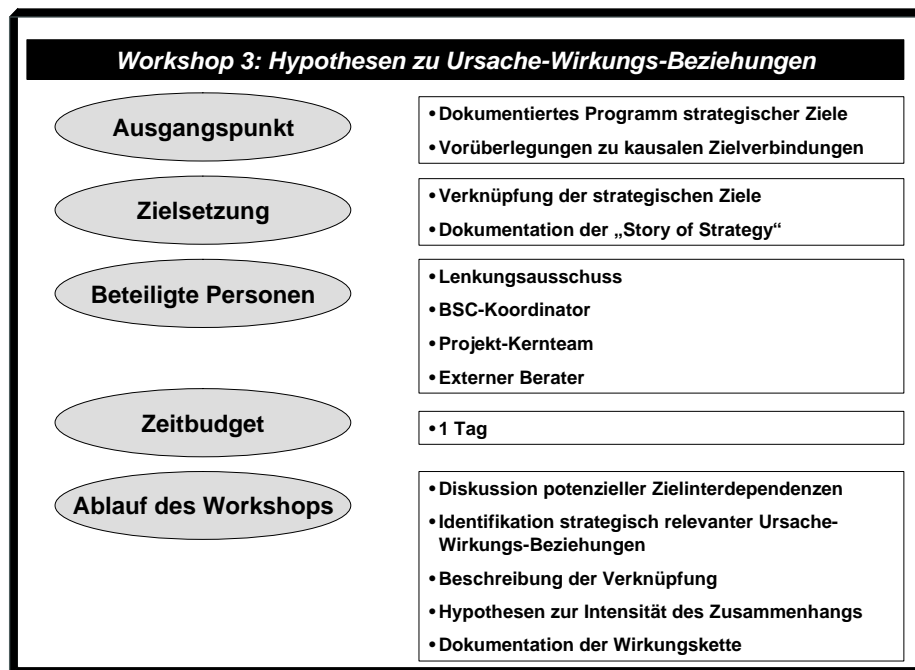


Abbildung 17: Workshop 3 zur Identifikation potenzieller Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Entwicklungsprozess dieser Ursache-Wirkungs-Beziehungen ist wie die Entwicklung der Ziele sehr kommunikationsintensiv, aber hilfreich, um die tatsächlichen Wirkungszusammenhänge jedem Mitarbeiter zu verdeutlichen.

Nach Vorbereitung einer hypothetischen Wirkungskette durch das BSC-Projektteam, die den Workshopteilnehmern als Diskussionsgrundlage dient, sollten zwei Phasen im Workshop durchlaufen werden. In einer ersten Phase werden die kausalen Verbindungen zwischen den Zielen benannt und durch Pfeildiagramme visualisiert. Die Richtung der Pfeile veranschaulicht die Kausalität der Zielbeziehung. In einer zweiten Phase werden die identifizierten Beziehungen umfassend dokumentiert.¹¹⁹

¹¹⁹ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 179ff.

(1) Identifikation der Ursache-Wirkungs-Beziehungen

Zur Identifikation der Ursach-Wirkungs-Beziehungen können unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden, die im Ergebnis jeweils den Mitarbeitern einer Bank einen Überblick zu potenziellen Ursache-Wirkungs-Beziehungen vermitteln (vgl. Abb. 18).

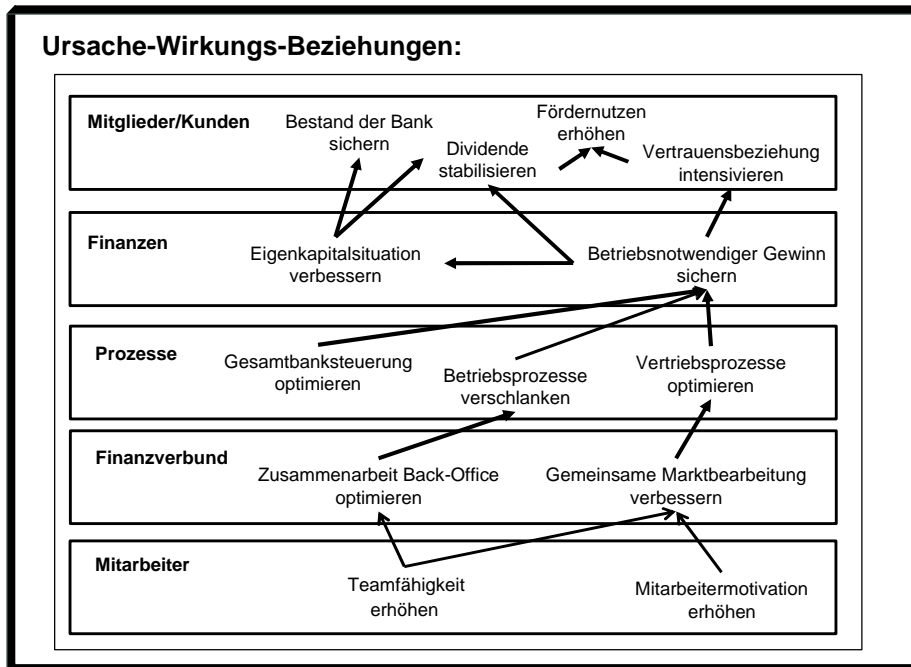


Abbildung 18: Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen strategischen Zielen einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

In einer ersten Form werden die Beziehungen ausgehend von den Zielen der Mitglieder-/Kundenperspektive heraus gearbeitet. Es wird dargelegt, inwiefern die Ziele der nachgelagerten Perspektiven die Erreichung der Ziele der Mitglieder-/Kundenperspektive positiv beeinflussen. Es erfolgt eine stufenweise Verknüpfung mit den Zielen der einzelnen Perspektiven. In den Genossenschaftsbanken würde diese Vorgehensweise sich vorteilhaft auf das Verständnis der Mitarbeiter über den Förderzweck der Genossenschaftsbank auswirken. In einem Top-down Prozess würde der Förderauftrag, der Auftrag zur Erwirtschaftung eines Fördernutzens für die Mitglieder, schrittweise konkretisiert.

Eine zweite alternative Vorgehensweise beginnt bei der Mitarbeiterperspektive. Bei der Wahl dieser Methode wird den Potenzialen der Bank ein besonderer Stellenwert beigemessen. Es wird aufgezeigt, inwiefern ausgehend von der Mitarbeiterperspektive die Zielerreichung zur Unterstützung der Ziele der vorgelagerten Perspektiven beitragen kann. Vorteil dieser Methode ist, dass in diesem Prozess in „Pfeilrichtung“ gedacht wird.

Bei Identifikation der Ursache-Wirkungs-Beziehungen sollten folgende Arbeitshilfen beachtet werden:

- *Konzentration auf die strategischen Beziehungen:* Es ist nicht das Ziel der BSC, alle möglichen Interdependenzen und Nebenwirkungen explizit aufzuzeigen. Im Mittelpunkt stehen stattdessen die beabsichtigten strategischen Wirkungszusammenhänge.
- *Vermeidung redundanter Zusammenhänge:* Sind Ziele bereits innerhalb einer Kausalkette verbunden, sollte auf zusätzliche Verbindungslinie verzichtet werden.
- *Präsentationstechnik zum Mitverfolgen:* Um den Entstehungsprozess der Kausalkette mitverfolgen zu können hat sich in der Beratung die Arbeit mit Laptop und Beamer bewährt, da benannte Verknüpfungen leicht nachvollzogen werden können.¹²⁰

(2) *Dokumentation der „Story of Strategy“*

Ist die Diskussion über die Zielbeziehungen und Wirkungszusammenhänge abgeschlossen sollten die Ergebnisse umfassend dokumentiert werden (vgl. Abb. 19).

„Story of Strategy“		
Beeinflussendes Ziel	Beeinflusstes Ziel	Erläuterung
Teamfähigkeit erhöhen	Gemeinsame Marktbearbeitung verbessern	Eine wesentliche Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit mit Verbundpartnern ist die Teamfähigkeit der Mitarbeiter. [...] Nebeneffekt: Verbesserung der internen Zusammenarbeit in der Bank Prämisse: Kooperationsbereitschaft und Angebot der Verbundpartner
Gemeinsame Marktbearbeitung verbessern	Vertriebsprozesse optimieren	Durch die gemeinsame Marktbearbeitung können vorhandene, aber bisher nicht genutzte Marktpotenziale effektiver ausgeschöpft werden. [...] Nebeneffekt: Gefahr, den Einfluss auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse an die Partner im Finanzverbund zu verlieren (Verlust von Einfluss).
[...]	[...]	[...]

Abbildung 19: Auszug aus einer Dokumentation der „Story of Strategy“ einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bisherige Strategiepapiere können durch diese Dokumentation ersetzt werden. Bei der Dokumentation ist darauf zu achten, dass die bestehenden Zielbeziehungen benannt und die Kausalitäten erläutert werden. Es sind Hypothesen zur Intensität der Zielbeziehung zu for-

¹²⁰ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 180f.

mulieren. Da nicht alle Interdependenzen erfasst werden können, können im Rahmen der Erläuterung erwartete positive oder negative Nebeneffekte bei der Verfolgung der benannten Ziele ergänzt werden. Für die spätere Kontrolle der Zielerreichung ist es hilfreich, wenn in der Dokumentation ferner auf diejenigen Prämissen verwiesen wird, die bei der Formulierung der Arbeitshypothesen zu den Ursache-Wirkungs-Beziehungen zugrunde gelegt wurden.¹²¹

4.3.3 Auswahl geeigneter Messgrößen und Definition von Zielwerten

Auf die Phase der Identifikation potenzieller Ursache-Wirkungs-Beziehungen folgt die Entwicklung geeigneter Messgrößen und die Festlegung anzustrebender Zielwerte. Wie in den vorherigen Phasen sollte auch in diesem Entwicklungsschritt dem eigentlichen Workshop eine Phase der Diskussion möglicher Messgrößen und Zielwerte in den betroffenen Abteilungen vorgeschaltet werden (vgl. Abb. 20).



Abbildung 20: Workshop 4 zur Definition der Messgrößen und der Zielwerte.

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine effektive Steuerung der strategischen Ziele erfordert die Entwicklung präziser Messgrößen, die den Grad der Zielerreichung wiedergeben. Häufig und insbesondere bei der Abbildung „weicher“ Ziele sind dazu mehr als eine Messgröße erforderlich. In diesen Fällen bietet es sich an Leistungstreiber (Frühindikatoren) und Ergebniskennzahlen (Spätindi-

¹²¹ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 189ff.

katoren) zu kombinieren. Aufgrund der Übersichtlichkeit sollten jedoch maximal 2-3 Kennzahlen zur Beurteilung eines strategischen Zieles herangezogen werden. Ferner ist darauf zu achten, dass bei der Wahl der Messgrößen der Anteil der outputbezogenen Kennzahlen (z.B. Rentabilitätskennziffern) gegenüber den inputbezogenen Größen (z.B. Investitionen) überwiegt.

Die Entwicklung der Messgrößen ist eine Kombination aus kreativem Prozess und einer Sichtung der bereits vorhandenen Kennzahlen.¹²² Hilfreich kann es sein, sich in diesem Prozess an zuvor definierten Beurteilungskriterien zu orientieren (vgl. Abb. 21).

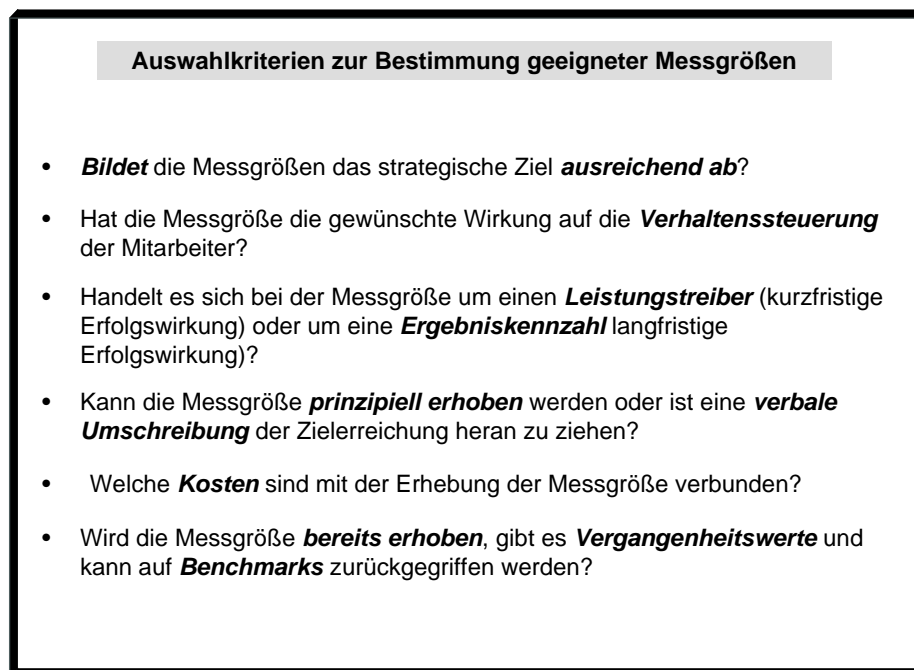


Abbildung 21: Kriterien zur Beurteilung und Auswahl von Messgrößen und Zielwerten.

Quelle: Eigene Darstellung.

Sollten in einem ersten Schritt die Mitarbeiter ohne weitere Vorgaben in Kleingruppen nach geeigneten Messgrößen suchen, ist das Ergebnis in einem zweiten Schritt mit dem Katalog der bereits vorhandenen Kennzahlen abzugleichen. Eine zu enge Orientierung an den aktuellen Steuerungsgrößen sollte vermieden werden. Als Leitfrage sollten sich die Mitarbeiter daran orientieren, an welchen Veränderungen sich das Erreichen der Ziele ablesen lassen könnte.

Als Voraussetzung für eine effiziente Implementierung der Messgrößen, sollten diese ausführlich dokumentiert werden. Es ist festzuhalten, welches strategische Ziel mit der Messgröße abgebildet werden soll. Die ausgewählten Messgrößen sind zu benennen und zu er-

¹²² Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 197ff.

läutern. Es ist zu dokumentieren, aus welcher Datenquelle Informationen zu der Messgröße bezogen werden können, in welcher zeitlichen Frequenz dies geschehen soll und wer für die Erhebung verantwortlich ist (vgl. Abb. 22).¹²³

Dokumentation der Messgrößen und Zielwerte	
Strategisches Ziel	Vertrauensbeziehung intensivieren (Leistungsvertrauen)
Messgröße	Umsatzwachstum Mitgliedergeschäft-Passivprodukte
Erläuterung (Arbeitshypothese)	Gemessen werden die Umsatzzuwächse bei Passivprodukten in der ausgewählten Kundengruppe der Mitglieder. Vertrauen die Mitglieder verstärkt ihrer Bank, werden sie die Geschäftsbeziehung intensivieren und mehr Leistungen in Anspruch nehmen.
Datenquelle	Daten aus dem Bank-Informationssystem (z.B. BB3)
Frequenz der Erhebung	monatlich
Ergebnisverantwortung	Mitarbeiter Betreuung Privatkunden

Abbildung 22: Auszug der Dokumentation von Messwerten und Zielgrößen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie bereits angedeutet kann in den Fällen, in denen keine konkreten Daten für eine Messgröße zur Verfügung stehen, auf die Bildung eines Indizes oder eine *verbale Umschreibung der Zielerreichung* zurückgegriffen werden. Indizes werden in Form eines Scoring-Bogens beispielsweise für die Darstellung der Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit verwendet, weil dort eine Vielzahl unterschiedlicher Faktoren in einer Gesamtgröße zusammengefasst werden sollen. In diesen Fällen sollte in der verwendete Index und das Zustandekommen des Scoring-Wertes umfassend erläutert werden. Verbale Beschreibung sollten die Ausnahme bilden, sind aber einem Verzicht auf die Abbildung eines strategischen Zieles eindeutig vorzuziehen.

Sind die Messgrößen bestimmt und dokumentiert, müssen Vereinbarungen über die anzustrebenden **Zielwerte** getroffen werden.¹²⁴ Die Zielwerte sollten anspruchsvoll, aber realistisch festgelegt werden. Für eine spätere erfolgreiche Implementierung ist es von Vorteil, wenn die Mitarbeiter der Abteilungen, in deren Verantwortungsbereich die jeweiligen Messgrößen fallen, in diesen Prozess eingebunden werden.

¹²³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 200f.

¹²⁴ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 213ff.

In einem ersten Schritt sollte geprüft werden, inwiefern bereits Vergleichsbasen für die Kennzahlen gibt. Die Genossenschaftsbanken können beispielsweise im Rahmen finanzieller Kennzahlen auf einen umfangreichen Betriebsvergleich zwischen den verschiedenen Banken im Finanzverbund zurückgreifen. Ist eine solche Datenbasis nicht vorhanden, sind die Prozesse zu definieren, auf denen die Werte erhoben werden können. Es ist darauf zu achten, dass die Einführung der Messung praktikabel ist und zu vertretbaren Kosten realisiert werden kann. Sind die angestrebten Kennzahlen noch nicht entwickelt, kann ein Einstieg in die Bewertung der Fortschritte bei der Zielumsetzung über ein einfaches Schulnotensystem erfolgen, das allerdings entsprechend kommentiert werden sollte.

Die Festlegung der Zielwerte orientiert sich an dem zeitlichen Horizont strategischer Ziele von in der Regel 3-5 Jahren. Neben diesen Langfristzielen sollten Jahresziele (oder kurzfristigere Ziele) als „Meilensteine“ definiert werden, die eine mittelfristige Zielerreichungskontrolle ermöglichen. Ist nicht mit einem linearen Verlauf der Zielerreichung zu rechnen, bietet es sich an, unterschiedliche Umweltszenarien zu berücksichtigen und damit verbunden verschiedene Entwicklungspfade der Zielwerte zu beschreiben. Zur Erleichterung der Zielkontrolle bietet es sich an, Schwellenwerte zu definieren, die dem Mitarbeiter signalisieren, wann bestimmte Vorhaben einen beabsichtigten Verlauf nehmen bzw. wesentlich von diesem abweichen und ein Eingreifen erforderlich machen. Über ein „Ampelsystem“ kann der jeweilige Status der Zielumsetzung dem zuständigen Mitarbeiter anschaulich signalisiert werden.

In einer Dokumentation werden die Ergebnisse zur Festlegung der angestrebten Zielwerte schließlich mit der Aufstellung der Messgrößen zusammengefasst. Diese Darstellung dient als Vorlage für das noch zu entwickelnde Reportingsystem, über das die Mitarbeiter mit den steuerungsrelevanten Informationen versorgt werden sollen.

4.3.4 Entwicklung strategischer Maßnahmen als Handlungsempfehlungen

Mit der Bestimmung der für die Umsetzung der strategischen Ziele notwendigen strategischen Aktionen wird der Prozess der eigentlichen BSC-Erstellung abgeschlossen. Das zu definierende Aktionsprogramm bildet das Herzstück bei dem Vorhaben, die Strategie der Bank in Aktionen im Tagesgeschäft zu übersetzen.

Nach der bereits mehrmals praktizierten kommunikativen Vorlaufphase und der Diskussion möglicher strategischer Aktionen in den einzelnen Abteilungen erfolgt im fünften Workshop die Erarbeitung des kompletten strategischen Programms. Einer übersichtlichen Darstellung laufender Projekte, die das aktuelle Tagesgeschäft der Genossenschaftsbank wesentlich prägen folgt die Erarbeitung und Strukturierung strategischer Aktionen (vgl. Abb. 23).¹²⁵

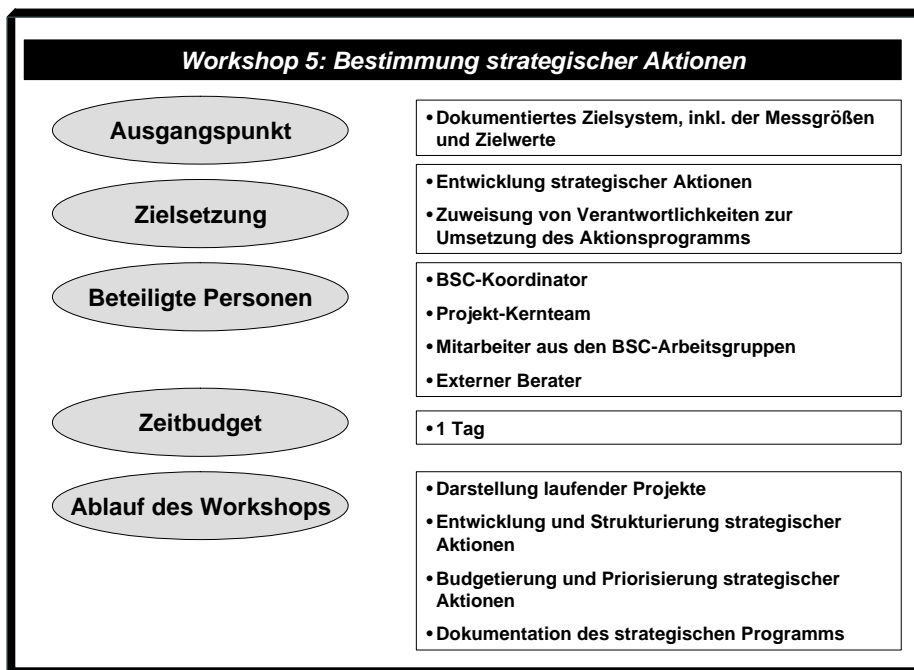


Abbildung 23: Workshop 5 zur Entwicklung eines strategischen Aktionsprogramms.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für diesen Arbeitsschritt bietet es sich an, wenn die betroffenen Mitarbeiter der beteiligten Abteilungen jeweils Überlegungen zu ihrem speziellen Geschäftsbereich anstellen. In den BSC-Arbeitsgruppen werden Vorschläge zur Priorisierung und Budgetierung der strategi-

¹²⁵ Zu diesen laufenden Projekten zählt neben Fusionsverhandlungen die Umsetzung von Initiativen, die durch die BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ angestoßen wurden. Exemplarisch sei an dieser Stelle auf die Umsetzung von VR-Control verwiesen.

schen Aktionen entwickelt und später mit den verantwortlichen Kompetenzträgern erörtert. Zur Entwicklung konkreter strategischer Aktionen sollten die Kreativitätstechniken (Brainstorming, Metaplantchnik, etc.) angewendet werden, die bereits für die vorausgegangenen Workshops beschrieben wurden. Die in der Gruppenarbeit entwickelten Aktionen sollten in einem ersten Schritt mit den laufenden Projekten abgeglichen und Dopplungen eliminiert werden. In einem zweiten Schritt sind die Aktionen in der Gruppe zu diskutieren und zu zusammenhängenden Clustern zusammenzufassen. Beeinflusst eine Aktion verschiedene strategische Ziele, wird empfohlen, dass sie dem Ziel der „untersten“ möglichen Perspektive zugeordnet wird. Über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen wird in diesen Fällen eine Verbindung zu den strategischen Zielen „höherer“ Perspektiven ausreichend abgebildet. Schließlich werden die strategischen Aktionen ihren Prioritäten entsprechend sortiert. Wesentliches Kriterium bildet neben dem erforderlichen finanziellen oder zeitlichen Budget die Dringlichkeit der Aktion.¹²⁶ Die Ergebnisse werden auch in diesem Workshop abschließend dokumentiert (vgl. Abb. 24).¹²⁷

Strategisches Aktionsprogramm			
Strategisches Ziel	Beziehungsmanagement intensivieren		
Strategische Aktion 1	System zur Nachbetreuung abgeschlossener Geschäfte etablieren		
Starttermin	sofort	Endtermin	31.12.03
Priorität	1 (höchste Priorität)	Verantwortlicher	Leiter Marketing
Erläuterungen	Die Kundenbetreuer aller Sparten sind dazu aufgefordert, den Kontakt zu den Kunden aktiver zu gestalten. Im Anschluss an den Abschluss eines Geschäftes sind Gespräche mit dem Kunden über deren Zufriedenheit mit der Dienstleistung zu führen. Durch die Einführung eines entsprechenden Verwaltungssystems (Kontakt-Management-System) sind diese Tätigkeiten zu unterstützen.		
Strategische Aktion 2	Qualifizierungsoffensive starten		
Starttermin	sofort	Endtermin	31.12.03
Priorität	1 (höchste Priorität)	Verantwortlicher	Leiter Personal
Erläuterung	Um die Qualität im Beziehungsmanagement zu erhöhen, sollen die Mitarbeiter entsprechend geschult werden. Schwerpunkt der Schulung bildet neben der Vermittlung von Fachwissen und die Erweiterung der sozialen Kompetenz der Mitarbeiter.		

Abbildung 24: Auszug aus einer Dokumentation eines strategischen Aktionsprogramms.

Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁶ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 222ff.

¹²⁷ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 231ff.

4.4 Roll-out Management

Der bisher skizzierte Prozess beschreibt die Entwicklung einer Gesamtbank-BSC, deren Abstraktionsgrad in der Regel relativ hoch sein wird. Dies äußert sich darin, dass im Wesentlichen Führungskräfte Zielverantwortung zugewiesen bekommen haben und über die entwickelten Messgrößen gesteuert werden können. Um das Ziel der BSC zu erreichen, möglichst alle Mitarbeiter einer Bank in das Managementsystem der BSC einzubinden, ist die Gesamtbank-BSC auf die Geschäftsfelder bzw. die Abteilungen der Genossenschaftsbank auszudehnen. Dieser Prozess wird als Roll-out bezeichnet.¹²⁸

Der Umfang des Roll-out Managements ist von der Größe des genossenschaftlichen Instituts, insbesondere von der Anzahl der einzubeziehenden Geschäftsfelder und Abteilungen abhängig. Der Roll-out kann dabei in zwei Richtungen erfolgen (vgl. Abb. 25).

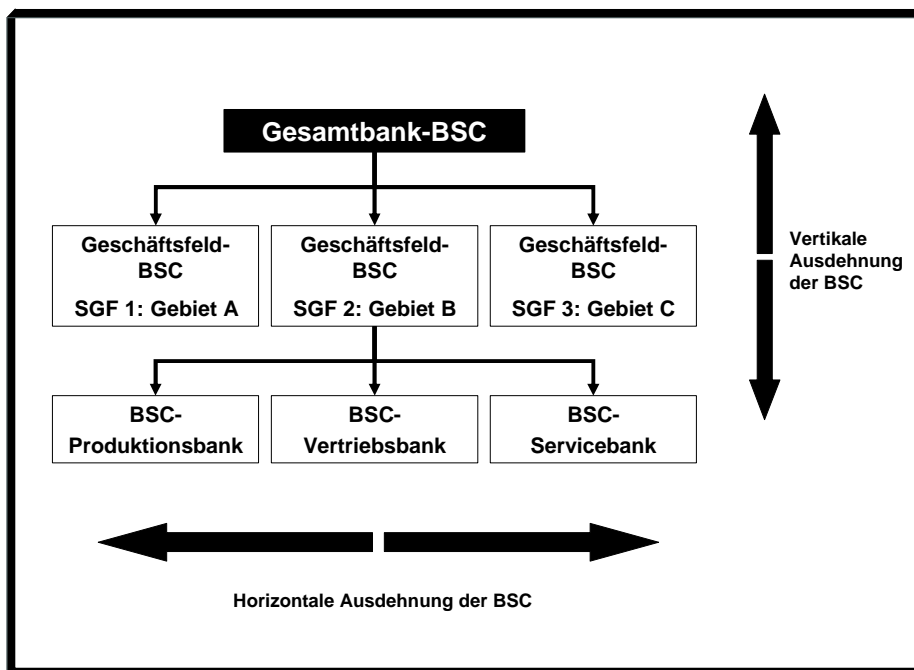


Abbildung 25: Ausdehnungsrichtungen im Roll-out der Balanced Scorecard in einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partner (2001), S. 239.

Die vertikale Ausdehnung beschreibt die Konkretisierung der Gesamtbank-BSC für weitere Führungsebenen innerhalb der Hierarchie einer Bank, während die horizontale Ausdehnung Aufschluss darüber gibt, wie viele verschiedene Geschäftseinheiten bzw. Abteilungen auf der gleichen Hierarchieebene in den Roll-out einbezogen werden.

¹²⁸ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 238ff.

Überlegungen zu einer wie in Abb. 25 dargestellten mehrstufigen vertikalen Ausdehnung werden für solche Genossenschaftsbanken von Relevanz sein, die über ein umfangreiches Geschäftsgebiet verfügen bzw. eine Größe erreicht haben, bei der die Bank auf der zweiten Hierarchieebene in relativ selbständige Organisationseinheiten mit eigenständiger Ergebnisverantwortung gegliedert wird.¹²⁹ In solchen Fällen erfolgt in einer ersten Phase die Ausdehnung der Gesamtbank-BSC auf die Geschäftseinheiten, bevor in einer zweiten Phase in den einzelnen Einheiten parallel die weitere Konkretisierung der BSC für die Abteilungen fortgesetzt wird. Insbesondere in der ersten Phase sind die entstehenden Scorecards der einzelnen Geschäftseinheiten aufeinander abzustimmen und von einer übergeordneten Instanz zu genehmigen. Zielkonflikte sind zu vermeiden und knappe Ressourcen auf die von den Geschäftseinheiten zur Umsetzung der strategischen Ziele benötigten Budget zu verteilen. Zu diesem Zweck erfolgt eine Abstimmung in horizontaler Richtung.

Für den Großteil der Genossenschaftsbanken wird die Vorgehensweise in einem Roll-out interessant sein, bei der eine Gesamtbank-BSC in vertikaler Richtung auf verschiedene Abteilungen ausgedehnt und zwischen diesen Abteilungen eine Abstimmung durchgeführt wird. Im Folgenden wird daher die Systematik eines Roll-out Managements beschrieben, bei der eine Gesamtbank-BSC auf Abteilungen angepasst wird, die aufgrund ihrer Funktion der organisatorischen Einheit der Produktionsbank, der Vertriebsbank oder der Service-/Managementbank eines genossenschaftlichen Kreditinstitutes zugeordnet werden können.

¹²⁹ Insbesondere in Genossenschaftsbanken dieser Größenordnung könnte sich ein Pilotprojekt in Form einer BSC-Implementierung in einer ausgewählten Geschäftseinheit als sinnvoll erweisen.

4.4.1 Festlegung der Struktur und des zeitlichen Ablaufes im Roll-out

Vor dem Einstieg in den Roll-out Prozess muss das Management der Genossenschaftsbank festlegen, auf welche Funktionsbereiche bzw. auf welche Abteilungen eine Ausdehnung der BSC erfolgen soll. Entscheidungsgrundlage bildet die Aufbauorganisation der Bank. In der Mehrzahl der Genossenschaftsbanken lassen sich die verschiedenen Abteilungen drei übergeordneten Funktionsbereichen zuordnen: der Produktionsbank, der Vertriebsbank und der Steuerungs-/Managementbank (vgl. Abb. 26).¹³⁰

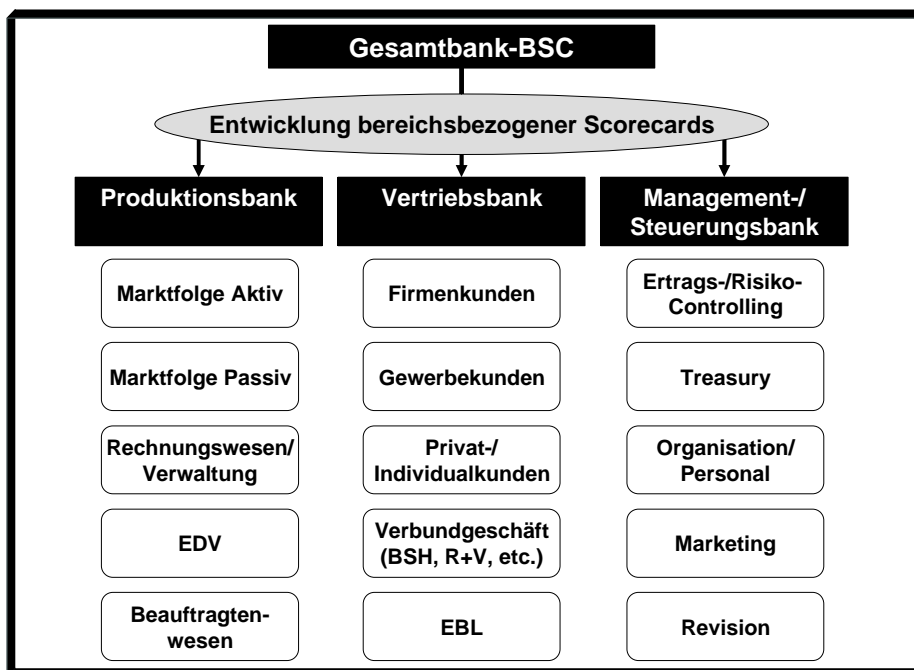


Abbildung 26: BSC-Architektur einer Genossenschaftsbank.

Quelle: Eigene Darstellung.

Abhängig von der Personalstärke und des Geschäftsumfanges werden im weiteren Verlauf des Roll-out parallel entweder Scorecards für die Funktionsbereiche (Produktion, Vertrieb, Management), für zusammengefasste Abteilungen oder für jede einzelne Abteilung erarbeitet. Moderiert und geleitet werden die Roll-out Projekte durch BSC-Coaches, die Mitarbeiter aus dem Projekt-Kernteam. Das im BSC-Entwicklungsprozess erlangte Wissen bringen sie nun in dieser Roll-out Phase ein, leiten eigenständig die Ausdehnung und stimmen die BSC der Abteilungen in regelmäßigen Sitzungen des Projekt-Kernteam untereinander ab.

¹³⁰ Als Folge des BVR-Gutachten „Bündelung der Kräfte“ ist dieses Modell zur Infrastruktur einer Genossenschaftsbank in den Ergebnissen der Projektgruppe 3 „Ein Markt – eine Bank“ als Empfehlung für die Genossenschaftsbanken formuliert worden. Vgl. BVR (2001b), S. 16.

Für den Zeitraum des Roll-out sind ca. 4 Wochen zu veranschlagen. Die Phase beginnt mit einem erneuten Schulungs-Workshop für die BSC-Coaches, in denen das Know-how zu verschiedenen Methoden des Roll-out vermittelt und ein Zeitplan für den weiteren Ablauf der BSC-Implementierung aufgestellt wird (vgl. Abb. 27).



Abbildung 27: Workshop 6 zur Schulung der BSC-Coaches im Roll-out Management.

Quelle: Eigene Darstellung.

Es folgen 1-2 abteilungsinterne Arbeitssitzungen je Funktionsbereich. In diesen Sitzungen wird jeweils erarbeitet, wie die Gesamtbank-BSC angepasst werden muss, um als Steuerungsinstrument eingesetzt werden zu können. Ziel ist, die BSC so zu konkretisieren, dass der einzelne Mitarbeiter seinen persönlichen Beitrag zur Umsetzung der Gesamtbankstrategie in der BSC der Abteilung ablesen kann. Flankiert werden die Arbeitssitzungen durch Treffen der BSC-Coaches im Projekt-Kernteam, um die entstehenden Scorecards aufeinander abzustimmen.

4.4.2 Bestimmung der Methode im Roll-out

Zur Durchführung des Roll-out können unterschiedliche Methoden zur Anwendung kommen. Je nach Methode werden den Abteilungen unterschiedliche Gestaltungsfreiräume bei der Entwicklung der Abteilungs-BSC eingeräumt (vgl. Abb. 28).¹³¹

Methode	Erläuterung
1. Eigenständige BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer eigenständigen BSC in der Abteilung • Gesamtbank-BSC dient als strategischer Rahmen • Übernahme derjenigen strategischen Ziele aus der Gesamtbank-BSC, für die die Abteilung verantwortlich ist • Ableitung von Etappenzielen • Erarbeitung strategischer Aktionen, für die Mitarbeiter der Abteilung Verantwortung übernehmen
2. Gesamtbank-BSC und Anpassung strategischer Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Teilweise Übernahme strategischer Ziele aus der Gesamtbank-BSC • Ergänzung dieser Ziele um individuelle Ziele der Abteilung
3. Gesamtbank-BSC und Anpassung der Zielwerte	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme aller strategischer Ziele aus der Gesamtbank-BSC • Anpassung der Zielwerte aus der Gesamtbank-BSC an das spezielle Leistungsvermögen der Abteilung
4. Ableitung strategischer Aktionen aus der Gesamtbank-BSC	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf Steuerung mit der BSC innerhalb der Abteilung • Ableitung strategischer Aktionen, die mit den Ziele der Gesamtbank-BSC korrespondieren und mit denen die Abteilung einen Beitrag zur Zielerreichung leisten kann

Abbildung 28: Überblick zu verschiedenen Methoden im Roll-out Management.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Horváth & Partner (2001), S. 248ff.

Die Methoden umfassen ein Spektrum, bei dem in dem einen Extrem die BSC der Gesamtbank lediglich einen strategischen Rahmen vorgibt und in den Geschäftseinheiten eine eigenständige BSC entwickelt wird (Methode 1), und in dem anderen Extrem eine schlichte Ableitung strategischer Aktionen aus der Gesamtbank-BSC für die Mitarbeiter der Geschäftseinheiten vorgenommen wird (Methode 5).

(1) Methode 1: Eigenständige BSC

Die umfangreichste Methode im Roll-out Management besteht in der individuellen BSC-Entwicklung für die Abteilung. Die Gesamtbank-BSC dient als strategischer Rahmen. Die Mitarbeiter der Abteilung entnehmen aus der Gesamtbank-BSC ein Oberziel und konkretisieren dies in einer für ihre Abteilung eigenständigen Scorecard. Es entsteht ein auf die Abteilung zugeschnittenes Konzept strategischer Ziele, das die Gesamtbankstrategie aus der Perspektive der Abteilung konkretisiert. Wie für die Ge-

¹³¹ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 248ff.

samtbank-BSC werden für BSC der Abteilung passend zu den Zielen Messgrößen, Zielwerte und strategische Aktionen definiert. Es entsteht ein strategisches Programm, das die Vorgaben aus der Gesamtbank-BSC aufnimmt und den Mitarbeitern der Abteilung konkrete Handlungsempfehlungen zur Strategieumsetzung vermittelt.

Exemplarisch könnte die Firmenkundenabteilung einer Genossenschaftsbank das strategische Ziel „*Beziehungsmanagement optimieren*“ aus der Gesamtbank-BSC aufgreifen und im Rahmen eines abteilungsinternen BSC-Entwicklungsprozesses konkretisieren. Dabei würden sich die Mitarbeiter von den Fragen leiten lassen,

- welche Ziele hinsichtlich der Beziehung zu den Firmenkunden zu setzen sind,
- welche finanziellen Ziele durch die Abteilung zu erreichen sind, um das Beziehungsmanagement intensivieren zu können,
- wie die Geschäftsprozesse innerhalb der Abteilung zu gestalten sind, um effizient arbeiten zu können
- welche Möglichkeiten in der Zusammenarbeit mit Verbundpartnern durch die Abteilung genutzt werden können und
- wie die Mitarbeiter der Abteilung auf die Herausforderungen im Beziehungsmanagement vorzubereiten sind.

Im Resultat entsteht eine untergeordnete BSC, die einen Teilbereich der Gesamtbank-BSC in dem individuellen Zielsystem der zuständigen Abteilung konkretisiert. Sie ist mit den Scorecards anderer Abteilungen abzustimmen.

Diese Methode bietet sich an, wenn die Abteilung über einen hohen Grad an Eigenverantwortung verfügt und relativ selbständig agiert. Die Abteilung sollte über direkten Kundenkontakt auf dem Markt verfügen. Die Anwendung der Methode erfordert ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und das notwendige Know-how zur Entwicklung der BSC.

(2) *Methode 2: Gesamtbank-BSC mit Anpassung der strategischen Ziele*

Bei einer zweiten Methode wird die Gesamtbank-BSC in weiten Teilen von der Abteilung übernommen. Allerdings werden diejenigen strategischen Ziele aussortiert, bei denen die Abteilung keinen Beitrag zur Zielerreichung leisten kann. Zusätzlich wird den Abteilungen die Möglichkeit gegeben, die Standardziele der Gesamtbank-BSC um individuelle Ziele der Abteilung zu ergänzen. Haben sich die Mitarbeiter der Abteilung auf ein Programm strategischer Ziele geeinigt, werden für die Messgrößen dieser Ziele die von den Mitarbeitern der Abteilung zu erreichenden Zielwerte festgelegt und strategische Aktionen formuliert.

Bei dieser Methode wird versucht, die Vorteile einer weitestgehend standardisierten Gesamtbank-BSC mit den Akzeptanz fördernden Freiräumen einer abteilungsindividuellen Gestaltung der BSC zu verbinden. Es wird versucht, den organisatorische Aufwand und die damit verbundenen Kosten im Roll-out möglichst gering zu halten. Auf die komplexen Abläufe einer eigenständigen BSC-Entwicklung innerhalb der Abteilung wird verzichtet. Gleichzeitig ermöglichen die eröffneten Freiräume eine flexible Anpassung der Gesamtbank-BSC auf den speziellen Arbeitsbereich der Abteilung. Auch die Mitarbeiter, die zuvor nicht in den Entwicklungsprozess der Gesamtbank-BSC eingebunden waren, haben in dieser Phase die Möglichkeit an der Gestaltung aktiv mitzuwirken.

(3) *Methode 3: Gesamtbank-BSC mit Anpassung der Zielwerte*

In einer dritten Methode wird Gesamtbank-BSC mit allen strategischen Zielen übernommen, ohne dass Freiräume zur abteilungsindividuellen Anpassung gewährt werden. Lediglich die Zielwerte werden dem Leistungspotenzial der Abteilung angepasst.

Enthält die Gesamtbank-BSC beispielsweise das strategische Ziel, das Risikopotenzial im Kreditgeschäft auf ein bestimmtes Maß an Wertberichtigungen zu reduzieren, so kann die Abteilung der Gewerbekunden nur einen Teilbeitrag zu diesem angestrebten Ziel leisten. Diesen Teilbeitrag wird diese Abteilung in ihre BSC aufnehmen.

Diese Roll-out Methode ermöglicht eine sehr schnelle Verbreitung der Gesamtbank-BSC über alle Funktionsbereiche. Allerdings ist der individuelle Gestaltungsbereich der Abteilung stark begrenzt. Dem Vorteil einer schnellen und einheitlichen Umsetzung, verbunden mit einem geringen Abstimmungsaufwand zwischen den Abteilungen, steht der Nachteil bei der Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber. Die Mitarbeiter erfahren die BSC als ein Zielsystem, dass in den Leitungsgremien der Bank entwickelt und ohne Mitgestaltungsmöglichkeiten den Mitarbeitern der Abteilungen vorgegeben wird.

(4) *Methode 4: Ableitung strategischer Maßnahmen aus der Gesamtbank-BSC*

In einer vierten Methode wird den Geschäftsbereichen nur noch die Aufgabe zugeteilt, individuelle Maßnahmen zur Erreichung der strategischen Ziele der Unternehmung zu definieren.

Die Eignung der einzelnen Methoden ist von jeder Bank individuell mit Blick auf das Know-how der Mitarbeiter und die spezielle Situation des Kreditinstituts zu beurteilen. Zu berücksichtigen sind neben der Eigenständigkeit die Stellung der Abteilung und ihre Rolle in der Gesamtbankstrategie.¹³² Allgemeingültige Empfehlungen können nur bedingt for-

¹³² Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 254.

muliert werden. Vorgehensweisen, bei denen den Abteilungen ein individueller Gestaltungsspielraum zugestanden wird (Methode 1 und 2) eignen sich insbesondere für Abteilungen, die der Vertriebsbank zugerechnet werden können. Hingegen sind die Methoden, ohne diese Freiräume (Methode 3 und 4) Vorteile für Abteilungen der Produktions- oder der Steuerungsbank auf. Eine Kombination der verschiedenen Methoden im Roll-out Management einer Genossenschaftsbank ist möglich.

In jedem Fall sollte für die betroffenen Mitarbeiter erkennbar sein, wie die für ihren Aufgabenbereich entwickelten strategischen Aktionen und die ihrer Leistungsbeurteilung zugrunde gelegten Zielwerte mit der Gesamtstrategie der Genossenschaftsbank verbunden sind.

4.4.3 Durchführung und Dokumentation des Roll-out

Im Anschluss an die Erstellung eines Projektplans für das Roll-out, der Auswahl der Abteilungen und der Bestimmung der jeweiligen Roll-out Methode beginnen die Sitzungen der BSC-Arbeitsgruppen unter Leitung der zuständigen BSC-Coaches (vgl. Abb. 29).

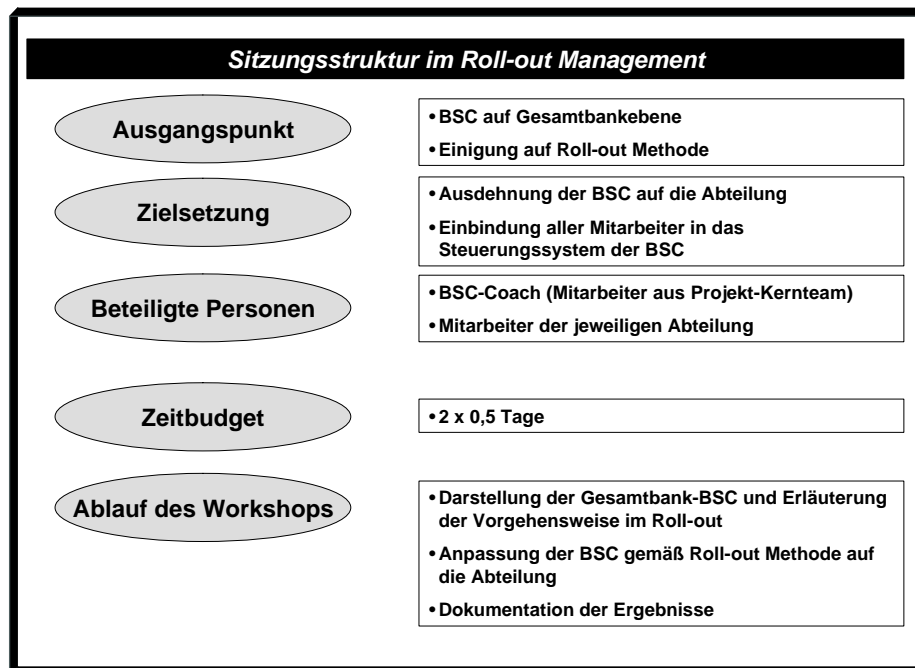


Abbildung 29: Struktur der Abteilungssitzungen im Roll-out Management.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Koordination der Ergebnisse aus den einzelnen Abteilungen und der Abstimmung der entstehenden Zielsysteme und Programme mit der Gesamtbank-BSC, sollte die methodische Kompetenz von der Zuständigkeit für die inhaltliche Ausgestaltung der Bereichsstrategien abgegrenzt werden. Während die Verantwortung für das methodische Vorgehen

in den Händen des BSC-Koordinators bzw. des Lenkungsausschusses liegen sollte, tragen die BSC-Coaches die Verantwortung für die Inhalte der Scorecards in den Abteilungen.¹³³ Der BSC-Koordinator ist für die Sicherung einer durchgängig hohen Qualität der BSC-Umsetzung verantwortlich. Diese Qualitätskriterien sollten zu Beginn des Roll-out definiert und regelmäßig in den Sitzungen des Projekt-Kernteam auf ihre Einhaltung überprüft werden. Die BSC-Coaches, die bislang als „Teilnehmer“ an der Entstehung der Gesamtbank-BSC mitgewirkt haben, übernehmen im weiteren Verlauf die Rolle des Moderators des BSC-Entwicklungsprozesses in ihrer Abteilung.

Bei einem geplanten Zeitraum von ca. 4 Wochen für das Roll-out wechseln sich im Wochenrhythmus die Sitzungen der Abteilungen und die Abstimmungstreffen der BSC-Coaches mit dem BSC-Koordinator ab. Während in den Abteilungssitzungen die Konkretisierung der Gesamtbank-BSC erfolgt, sind in den Abstimmungssitzungen die strategischen Zielrichtungen der Roll-out Einheiten auf Konformität zu überprüfen. Ebenso sollte ein Abgleich der Messgrößen, der Zielwerte und der strategischen Aktionen erfolgen, um Doppelarbeiten zu frühzeitig vermeiden zu können. Der Lenkungsausschuss ist über die Ergebnisse der Treffen zu informieren.

Zum Abschluss dieser Phase sind die strategischen Programme der Abteilungen umfassend zu dokumentieren. Die Dokumentation bildet die Ausgangsbasis für die folgenden Anpassungsvorhaben bei der kontinuierlichen Arbeit mit der Balanced Scorecard.

4.5 Anpassung des bestehenden Managementsystems

Um einen kontinuierlichen Einsatz der BSC gewährleisten zu können, ist das neue Managementinstrument in das bestehende System zu integrieren. Steuerungs- und Planungssysteme sind auf die Anforderungen der BSC abzustimmen.¹³⁴

Diese Abstimmung hat sowohl inhaltlich als auch methodisch zu erfolgen. Inhaltlich sind die Daten aus dem Risikomanagement, der internen Kostenrechnung, dem Revisionswesen und dem Controlling über entsprechende Schnittstellen mit dem System der BSC zu verknüpfen. Die Messgrößen der BSC dienen als Instrumente, die den Mitarbeitern aus der großen Menge der vorhandenen Daten die strategierelevanten Informationen herausfiltern. Dieser Zusammenhang verdeutlicht, dass die BSC als Managementinstrument und nicht als herkömmliches Kennzahlensystem oder als Ersatz für das operative Controlling zu verstehen ist.

¹³³ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 257ff.

¹³⁴ Vgl. dazu die Ausführungen von Horváth & Partner (2001), S. 273ff.

Methodisch sind die organisatorischen Abläufe und Routinen im Managementprozess, im Führungssystem und im Berichtswesen anzupassen. Diese Anpassungsmaßnahmen dienen dazu, Doppelarbeiten zu vermeiden. Die Einführung der BSC wird in der Mehrzahl der Genossenschaftsbanken mit der Neudefinition wesentlicher Managementroutinen verbunden sein. Der Komplexitätsgrad der entstehenden Managementprozesse sollte an die Geschäftsstruktur angepasst werden. Insbesondere in kleineren Kreditinstituten sind komplexe Managementroutinen zu vermeiden, weil sich ansonsten der Einsatz der BSC kontraproduktiv auf die Effizienz des internen Abstimmungsprozesses auswirken könnte. Die BSC beansprucht keinen Selbstzweck, sondern soll dazu beitragen, das Strategische Management in den Banken effizient zu gestalten.

4.5.1 Integration der BSC in das Planungs- und Managementsystem

Die traditionellen Planungs- und Managementsystem bestehen aus zwei Komponenten: der strategischen und der operativen Planung. In dem beschriebenen Entwicklungsprozess der BSC wurde bereits angedeutet, wie der Einsatz der BSC das Managementkonzept einer Genossenschaftsbank verändern kann. Der Anpassungsbedarf wird erkennbar, wenn man sich das der BSC zugrunde liegende Managementkonzept nochmals vor Augen führt.¹³⁵ In diesem Konzept folgt auf die Entwicklungsphase der BSC der Roll-out, in dem konkrete Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter der Abteilungen getroffen werden. Für die Zeit nach erfolgtem Roll-out werden Managementroutinen und regelmäßige Strategie-Reviews vereinbart, in denen das strategische Programm mit Blick auf die angestrebten Ziele überprüft wird. Durch diesen Feedback-Prozess wird die BSC in ein ganzheitliches Lernkonzept eingebettet, das das strategische Mitdenken der Mitarbeiter fordert und fördert.

Für eine Genossenschaftsbank bedeutet das im Einzelnen, dass die folgenden Managementroutinen zu überarbeiten und an die BSC anpassen sind:¹³⁶

(1) Entwicklung strategischer Ziele und Prozess der Zielvereinbarung mit den Teams oder einzelnen Mitarbeitern (strategische Planung)

Bislang werden Vereinbarungen über strategische Ziele der Bank bei über 50% der Genossenschaftsbanken lediglich in Sitzungen der Führungskräfte der Bank getroffen.¹³⁷ Für diese Banken wird die Implementierung der BSC auch mit einer Neudefinition der Phase der Strategieentwicklung verbunden sein. Die Workshops und die im

¹³⁵ Vgl. dazu die Ausführungen in Kapitel 3.3 der vorliegenden Arbeit.

¹³⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 286ff. Die folgenden Erläuterungen zum Status-quo der in den Banken anzutreffenden Methoden im Strategischen Management beziehen sich auf die Ergebnisse einer empirischen Studie unter allen deutschen Genossenschaftsbanken aus dem Jahr 2001. Vgl. Kring (2002).

¹³⁷ Vgl. Kring (2002), S. 43f.

Anschluss an den Roll-out folgenden regelmäßigen Strategie-Reviews werden neue Managementroutinen etabliert. In den Banken, deren Managementstruktur bereits Klausurtagungen oder Strategieworkshops enthält, werden diese durch die Workshops zur BSC-Entwicklung und die Strategie-Reviews ersetzt.

Ähnlich verhält es sich mit den Methoden zur Entwicklung von Zielvereinbarungen mit den Teams oder einzelnen Mitarbeitern. Dieser Prozessschritt erfolgt im Roll-out der BSC. Es bietet sich an, die entwickelten persönlichen Zielvereinbarungen mit einem System zur erfolgsorientierten Vergütung zu verknüpfen. Dieser Entwicklungsschritt sollte allerdings erst zu einem Zeitpunkt erfolgen, in dem die Genossenschaftsbank Erfahrungswerte im Umgang mit den Zielen, Messgrößen und Zielwerten ihrer BSC gesammelt hat. Dies gilt insbesondere in den Fällen, in denen eine Steuerung über „weiche“ Zielvereinbarungen erfolgen soll. Hier gilt es zuerst Kenntnisse über die in der BSC implizit formulierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen zu sammeln, bevor auf dieser Grundlage die Leistung der Mitarbeiter beurteilt wird. Von einer voreiligen Verbindung zwischen BSC und erfolgsorientierten Vergütungssystemen ist daher abzuraten, weil sie die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber der BSC mindern könnte..

In jedem Fall wird die Methodik der BSC dazu führen, dass das Verhalten der Mitarbeiter intensiver als zuvor über Zielvereinbarungen gesteuert wird. Der Beitrag der einzelnen Einheiten und je nach Detaillierungsgrad auch des einzelnen Mitarbeiters zur Strategieumsetzung wird transparenter.

(2) *Verknüpfung der strategischen Ziele mit den operativen Vorgaben und der Festlegung einzelner Budgets*

Wurden bislang häufig Zielvereinbarungen im Rahmen der jährlichen Eckwertplanung getroffen, so erfolgt mit der BSC eine stärkere Orientierung der operativen Ziele an der Strategie der Bank. Eine einfache Fortschreibung der Ziele der vergangenen Periode, erhöht um den angestrebten Wachstumsfaktor, wie sie immerhin noch von 24% der Genossenschaftsbank praktiziert wird, ist bei einer stringenten Anwendung der BSC nicht mehr möglich.¹³⁸ Vielmehr werden die Zielwerte und die für die strategischen Aktionen benötigten Budgets aus der BSC in die operative Jahresplanung übernommen. Eine von der Strategie isolierte Budgetplanung wird vermieden.

Der gesamte Prozess der strategischen und der operativen Planung wird Erfahrungsberichten zur Folge insgesamt verkürzt.¹³⁹ Zwar gestaltet sich der Top-down Planungsprozess im Rahmen der BSC-Entwicklung umfangreicher und zeitintensiver als der

¹³⁸ Vgl. Kring (2002), S. 55ff.

¹³⁹ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 291ff.

bisherige Planungsprozess. Der Bottom-up Prozess hingegen wird aufgrund der bei der BSC-Entwicklung getroffenen detaillierten Absprachen und der frühzeitigen Einbindung der Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess schneller verlaufen können.

(3) *Formen des Feedbacks und Frequenzen zur Anpassung des Zielsystems*

Der Feedbackprozess, die Informationen über die Zielerreichung und die Anpassung der Zielvereinbarungen, wird durch die Einführung der BSC komplett neu gestaltet. Das Reporting zur Entwicklung der Zielwerte der BSC sollte monatlich oder einmal pro Quartal erstellt werden und den Mitarbeitern einen Überblick zum Stand der Strategieumsetzung vermitteln. Dabei sollte das Reporting inhaltlich so gestaltet sein, dass es den jeweiligen Mitarbeiter mit denjenigen Zielinformationen versorgt, die seinen individuellen Zuständigkeitsbereich betreffen.

Der Charakter des Feedbacksystems wird mit Einführung der BSC grundlegend verändert. An die Stelle traditioneller Soll-Ist-Vergleiche tritt ein System, das den Mitarbeitern eine laufende Überprüfung der strategischen Ziele und ihrer Zusammenhänge ermöglicht. Der Mitarbeiter erfährt über das Reporting nicht lediglich, ob ein Zielwert den gewünschten Verlauf genommen hat, sondern kann gleichzeitig feststellen, ob eine strategische Aktion geeignet war, einen Zielwert positiv zu beeinflussen, oder ob Hypothesen über den kausalen Zusammenhang einzelner Ziele bestätigt wurden. Zeichnen sich diese Bestätigungen nicht ab, so kann unterjährig eine Anpassung der Strategie erfolgen. Das zuvor taktische Feedback wird in ein strategisches Feedback umgewandelt. Durch diesen Feedbackprozess wird ein Lernmechanismus etabliert, der dazu beiträgt, dass die Mitarbeiter nicht nur auf Abweichungen der Zielwerte reagieren, sondern auch den Sinn und Zweck der strategischen Ziele selbst in Frage stellen und gegebenenfalls anpassen.¹⁴⁰

4.5.2 Integration der BSC in die Führungsstrukturen

Die Anforderungen an die Führung der Mitarbeiter haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Ursachen für diese Entwicklung sind die zunehmenden Turbulenzen in der Branche für Finanzdienstleistungen und ein verändertes Anspruchsverhalten der Mitarbeiter. Führungssysteme müssen an diese Veränderungen angepasst werden so gestaltet sein, dass sie flexible Reaktionen auf Veränderungen ermöglichen und den Mitarbeitern eine ihren Ansprüchen entsprechende Arbeitsatmosphäre bieten. Die BSC kann als eine Komponente in einem solchen Führungssystem angesehen werden. Für einen effektiven Einsatz

¹⁴⁰ Bei dieser Form des Lernprozesses wird auch von Double-Loop-Learning gesprochen. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 278.

der BSC ist es allerdings erforderlich, für eine Harmonisierung zwischen der Funktionsweise der BSC und der Führungskultur der Bank zu sorgen.¹⁴¹

Bei der Integration der BSC in die Führungsstrukturen der Genossenschaftsbank sollten folgende Phase durchlaufen werden:

(1) *Analyse der Führungskonzeption*

Es ist zu analysieren, welche Führungskultur in der Bank vorherrscht, welche Führungsstile gelebt werden und wie weit bereits eine Verhaltenssteuerung über Zielvereinbarungen erfolgt.

(2) *Anpassung des Führungsstils*

Wie bereits erwähnt würde sich eine Einführung der BSC bei einem autoritären Führungsstil innerhalb der Bank kaum realisieren lassen. Insbesondere in der Phase der BSC-Entwicklung sollte ein kooperativer Führungsstil gepflegt werden, um Akzeptanz für die BSC zu schaffen und das Kreativitätspotenzial auszuschöpfen.

Für die kontinuierliche Arbeit mit der BSC sollte es das Ziel sein, den Mitarbeitern mit der BSC ein Instrument an die Hand zu geben, das die Fähigkeit zum selbständigen strategischen Denken und Entscheiden und damit die Fähigkeit der Mitarbeiter zur Selbststeuerung fördert.¹⁴²

(3) *Einführung eines „Management by Objectives“ mit der BSC*

Mit der Einführung der BSC wird ein Führungssystem implementiert, das sich an Formen eines „Management by Objectives“ anlehnt. Der Vorteil solcher Führungskonzepte liegt in der Vereinbarung persönlicher Ziele und der damit verbundenen ausgeprägten persönlichen Betroffenheit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Des Weiteren fördert die Vereinbarung persönlicher, aus der Unternehmensstrategie abgeleiteter Ziele, die Synchronisation von Mitarbeiterzielen mit Zielen der Genossenschaftsbank. Schließlich sollten die positiven Wirkungen von Zielvereinbarungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit nicht unterschätzt werden.¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 297ff.

¹⁴² Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 311.

¹⁴³ In empirischen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass sich straffe Zielsysteme positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken. Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 298.

Folgende *Varianten einer Verknüpfung der BSC mit Führungskonzepten* des „Management by Objectives“ (MbO) können unterschieden werden. Sie korrespondieren in Ansätzen mit den unterschiedlichen Methoden im Roll-out der BSC (vgl. Abb. 30).¹⁴⁴

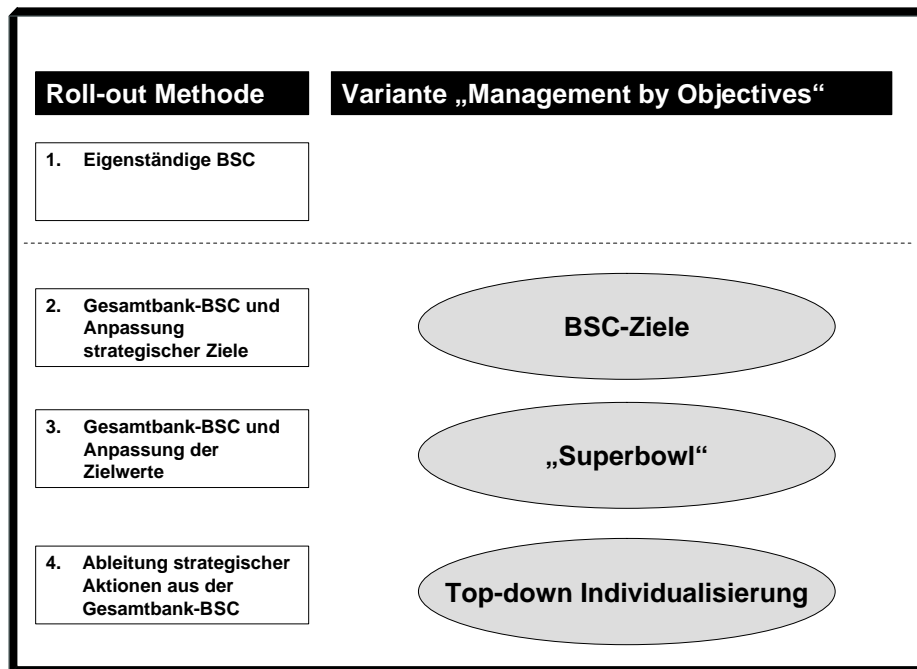


Abbildung 30: Verbindung zwischen Roll-out Methode und Varianten des „Management by Objectives“.

Quelle: Eigene Darstellung.

(a) „Superbowl“

In diesem Konzept, das von Kaplan entwickelt wurde, werden für alle Mitarbeiter ausgehend von einer Unternehmens-BSC die wichtigsten 4-6 Ziele extrahiert. Die Bedeutung der Ziele ergibt sich entweder aus ihrer fördernden Wirkung auf andere Ziele der BSC oder daraus, dass diese Ziele sehr stark von vielen anderen Zielen beeinflusst werden. Diese Ziele werden allen Mitarbeitern als persönliche Ziele vorgegeben. Auf eine individuelle Konkretisierung wird verzichtet.

Der Vorteil dieses Konzeptes liegt in der Kürze des Entwicklungsprozesses. Ein solches Vorgehen bietet sich an, wenn ein radikaler Kurswechsel schnell erfolgen soll oder noch kein ausgeprägtes MbO-System vorliegt.

Als Nachteil erweist es sich allerdings, dass die Mitarbeiter nicht in den Zielfindungsprozess eingebunden werden. Die Top-down Vorgabe von Zielen kann zu Akzeptanz-

¹⁴⁴ Vgl. im Folgenden Horváth & Partner (2001), S. 305ff.

schwierigkeiten führen. Das strategische Denken der Mitarbeiter wird nicht gefördert und auf einen strategischen Lernprozess wird weitestgehend verzichtet.

(b) BSC-Ziele

Bei dieser Methode werden für die Ziele der BSC auf Abteilungsebene Zielverantwortliche definiert. Als Voraussetzung ist die Gesamtbank-BSC zuvor auf die Abteilungen auszudehnen. Auf eine detaillierte Verfeinerung und Individualisierung der BSC-Ziele wird verzichtet. Es ist darauf zu achten, dass bei der Zuweisung der Zielverantwortlichkeiten keine zu große Ungleichverteilung zwischen den Mitarbeitern entsteht und jeder Mitarbeiter entweder als Haupt- oder Nebenverantwortlicher für ein BSC-Ziel eingebunden wird.

Der Vorteil dieser Methode besteht in der gemeinsamen Erarbeitung der Ziele und der Definition der Verantwortung in den Abteilungen oder Teams. Durch das BSC-Reporting werden die Mitarbeiter regelmäßig über den Umsetzungsstand ihrer persönlichen Ziele informiert. Es ist gewährleistet, dass der einzelnen Mitarbeiter einen Blick für den Zusammenhang seiner Ziele mit der Strategie der Bank vermittelt bekommt.

Schwierigkeiten kann es geben, wenn sich eine Ungleichverteilung der Zielverantwortung ergibt. Strategische Ziele auf Abteilungsebene sind häufig relativ stark aggregiert, so dass die Zielverantwortung in der Regel der Abteilungs- oder Teamleitung zufällt. Einzelnen Mitarbeiter wird dann lediglich eine Mitverantwortung übertragen.

(c) Top-down Individualisierung

Bei dieser Methode werden auf der Basis der BSC-Ziele auf Abteilungsebene mit den Mitarbeitern individuelle Zielvereinbarungen getroffen. Dies beinhaltet eine weitere Konkretisierung der BSC-Ziele und der Zielbeitrag des einzelnen Mitarbeiters wird explizit herausgearbeitet. In persönlichen Gesprächen vereinbart der Teamleiter mit dem einzelnen Mitarbeiter, welcher Beitrag zu leisten ist, wie dieser Beitrag gemessen wird, welche Zielwerte kurz- und mittelfristig anzustreben sind.

Dieses Vorgehen entspricht weitestgehend dem üblichen Muster von Zielvereinbarungsgesprächen wie sie bereits in zahlreichen Genossenschaftsbanken geführt werden. Der Unterschied besteht in der engen Verknüpfung mit den Zielen der BSC. Das Ziel einer individuellen Verhaltenssteuerung wird bei dieser Methodik am besten erreicht.

Allerdings ist diese Vorgehensweise mit einem hohen zeitlichen Aufwand verbunden und bindet in hohem Maße Managementkapazitäten. Sind MbO-Systeme in der Bank bisher nicht vorhanden, kann der mit dieser Methode verbundene Implementierungsaufwand abschreckend wirken und die Akzeptanz gegenüber der Einführung der BSC schmälern.

4.5.3 Abstimmung des internen und externen Berichtssystems auf die BSC

Die Einführung der BSC ist mit der Erstellung eines umfangreichen Dokumentations- und Berichtswesens verbunden. Zentrales Ziel ist es, die Mitarbeiter mit den strategierelevanten Informationen zeitnah zu versorgen und dabei eine unübersichtliche Datenflut zusätzlich zu den Berichten aus dem operativen Controlling zu vermeiden. Schwachstellen bisheriger Berichtssysteme sollen durch das BSC-Reporting ausgeglichen werden. Das Reporting ist so zu gestalten, dass zukunftsbezogene Informationen übermittelt werden, ein Bezug zwischen operativen Daten und der Strategie hergestellt und die Entscheidungsfindung erleichtert wird.¹⁴⁵

Inhaltlich beschränkt sich das BSC-Reporting auf strategische Informationen. Das bedeutet, dass nur jene Daten zu übermitteln sind, die als Diskussionsgrundlage zur Weiterentwicklung der strategischen Ausrichtung der Bank dienen können. Das BSC-Reporting beinhaltet weder isolierte analytische Informationen (z.B. Entwicklung Kundenzahlen, Preisentwicklungen, etc.) noch diagnostische Kennzahlen der operativen Steuerung der Bank (z.B. Liquiditätsgrundsätze, Großkreditgrenze, etc.). Diese Daten werden zwar weiterhin erhoben und bilden den allgemeinen Datenpool der Bank. Aber im BSC-Reporting werden nur diejenigen Daten herausgefiltert und den Mitarbeitern berichtet, die Impulse für die strategische Ausrichtung der Bank vermitteln können. Diagnostische Daten sind nur dann einzubeziehen, wenn Grenzwerte durchbrochen werden und Handlungsbedarf besteht. Analytische Informationen sind kurzfristig zu erheben und können entscheidungsunterstützend berichtet werden. Durch das BSC-Reporting wird folglich nicht der Pool vorhandener Daten erweitert, sondern lediglich eine neue Schablone entwickelt, die den Blick der Mitarbeiter auf die strategierelevanten Informationen fokussieren soll.

Das zu entwickelnde BSC-Reporting besteht aus zwei **Bausteinen**:

(1) *Dokumentation der Strategie und der entwickelten BSC*

Dieser Baustein umfasst die im Entwicklungsprozess der BSC beschriebenen Dokumentationen. Die strategischen Ziele, ihre Inhalte und Zusammenhänge, die Messgrößen, die Zielwerte und die Maßnahmen werden näher erläutert und schriftlich festgehalten. Diese Dokumentation sollte so vorgenommen werden, dass die Mitarbeiter bei Bedarf auf diese Erläuterungen zugreifen können. Entsprechend der Zielerreichung ist dieses strategische Programm an die aktuellen Entwicklungen anzupassen, beispielsweise dann, wenn herausstellt, dass sich Hypothesen über Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Zielen nicht bewahrheiten. In den Genossenschaftsbanken können diese Informationen in LOTUS-NOTES hinterlegt werden, so dass den Mitarbeitern ein ständiger Zugriff möglich ist.

¹⁴⁵ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 314ff.

(2) *Bericht über die Zielerreichung und den Stand der Strategieumsetzung*

Inhaltlich ist dieser Baustein des BSC-Reporting so zu gestalten, dass er auf das Informationsbedürfnis des einzelnen Mitarbeiters individuell zugeschnitten ist und gleichzeitig einen Zusammenhang zwischen dem individuellen Verantwortungsbereich und der Gesamtstrategie der Bank vermittelt. Um einen hohen Informationsstand der Mitarbeiter gewährleisten zu können, sind die Berichtsinhalte zu definieren und Zuständigkeiten für die Sammlung der Daten und die Erstellung der Berichte zuzuweisen (vgl. Abb. 31.).¹⁴⁶



Abbildung 31: Struktur des Berichtswesens bei Einsatz der BSC.

Quelle: Eigene Darstellung.

4.5.4 IT-Unterstützung beim Einsatz der BSC

Die Anwendung der BSC als Managementsystem sollte durch eine benutzerfreundliche Software erleichtert werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass die BSC nicht zu einem automatisierten Kennzahlensystem verkommt, sondern immer den Charakter eines Instruments der strategischen Steuerung beibehält. Die Automation der Datensammlung zur Erhebung der Messwerte kann nicht die Strategie-Reviews ersetzen.

Grundsätzlich muss die Software kompatibel mit den verwendeten IT-Systemen der Bank sein. Dies impliziert, dass Schnittstellen zu dem Betriebs- und Rechensystem der Bank

¹⁴⁶ Vgl. Horváth & Partner (2001), S. 324.

definiert werden und idealerweise ein Abstimmungsprozess mit dem zuständigen genossenschaftlichen Rechenzentrum erfolgt.

In jedem Fall sollte eine BSC-Software sowohl den Erstellungsprozess als auch die Dokumentation der Ergebnisse unterstützen. Informationen und Daten sollten den Mitarbeitern online und nicht nur in Papierform zur Verfügung stehen. Neben der Beschaffung der Daten aus dem Datenpool der Bank sollte die Software die Erstellung der regelmäßigen BSC-Reports in vordefinierten Formularen erleichtern. Automatische Abfragen aus dem Datenpool der Bank sollten möglich und flexibel an neue Messgrößen anzupassen sein, so dass die Bank selbständig die Datenerhebung zu ihrer BSC bei einer Veränderung des strategischen Programms anpassen kann.

5 Ausblick

Der beschriebene Leitfaden zur Implementierung der BSC in Genossenschaftsbanken zeigt auf, dass der Einsatz dieses Steuerungssystem die Gestaltung effizienter Managementstrukturen unterstützen kann. Die Balanced Scorecard unterstützt das Management der Bank dabei, ein konsistentes strategisches Konzept ausgehend von der Vision des genossenschaftlichen Förderauftrages bis zu einem operativen Programm strategischer Aktionen zu formulieren. Die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in diesen Prozess ermöglicht es, das vorhandene Potenzial auszuschöpfen und das strategische Denken zu fördern. Der mit der BSC verbundene Lernprozess schafft die Voraussetzungen, auf der einen Seite stabile interne Managementstrukturen zu definieren und gleichzeitig eine flexible Anpassung der Strategie der Genossenschaftsbank zu ermöglichen.

Mit dem entwickelten Leitfaden ist der Einstieg in ein operatives Konzept zur Implementierung und Anwendung der BSC in Genossenschaftsbanken erfolgt. In einem nächsten Schritt ist dieses Konzept um konkrete Materialien zu erweitern, die die Entwicklung, die Implementierung und den kontinuierlichen Einsatz der BSC im Management der Genossenschaftsbanken unterstützen können. Dies ist die Aufgabe der Bank vor Ort.

Um Doppelarbeiten bei der konkreten Ausgestaltung des BSC-Konzeptes und ihrer Weiterentwicklung zu vermeiden, wäre es sinnvoll, diesen Prozess von einer zentralen Stelle aus zu koordinieren. Verbunden mit diesem Ziel hat der BUNDESVERBAND DEUTSCHER VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. (BVR) eine Initiative angestoßen, die die Mitgliedsbanken beim Einsatz der BSC unterstützen soll. Im Intranet des BVR besteht für die angeschlossenen Banken bereits die Möglichkeit, Kontakt zu Genossenschaftsbanken aufzunehmen, die bereits Erfahrungen mit der BSC gesammelt haben.

Für die Zukunft würde es sich anbieten, diese Plattform dahingehend auszubauen, dass dort Informationen zu strategischen Zielen, Kausalketten, Messgrößen und Zielwerten sowie Checklisten, Präsentationen und Erfahrungsberichte hinterlegt und den Banken als Arbeitshilfe im Einsatz der BSC bereitgestellt werden können. Zusätzlich könnte ein Arbeitskreis von BSC-Spezialisten auf Bundesebene dazu beitragen, die eingehenden Erfahrungsberichte zu analysieren und das Managementkonzept der BSC kontinuierlich weiterzuentwickeln. Gelingt es diesen Expertenkreis und die elektronische Plattform zu etablieren, wird der Einsatz der BSC einen wesentlichen Beitrag zu effizienten Strukturen im Management der Genossenschaftsbanken leisten können.

Literaturverzeichnis

- BAETGE, J. (1998): Bilanzanalyse, Düsseldorf.
- BLISS, CH. (2000): Management von Komplexität : ein integrierter, systemtheoretischer Ansatz zur Komplexitätsreduktion, Wiesbaden.
- BLOME-DREES, J./LEMKE, T. (2003): Unternehmensleitbilder in Kreditgenossenschaften, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 29, Regensburg.
- BÖRNER, CH. J. (2000): Strategisches Bankmanagement – ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken, München.
- BRADBÄNDER, E./HILCHER, I. (2001): Balanced Scorecard – Stand der Umsetzung, in: controller magazin, Nr. 03/01, S. 252-260.
- BRUHN, M. (1998): Balanced Scorecard: Ein ganzheitliches Konzept der Wertorientierten Unternehmensführung?, in: Bruhn, M. [Hrsg.]: Wertorientierte Unternehmensführung : Perspektiven und Handlungsfelder für die Wertsteigerung von Unternehmen, S. 145-167, Wiesbaden.
- BUNDESANSTALT FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGSAUFSICHT (BAFIN) (2003): Übersicht zu gesetzlichen Bestimmungen in der Branche der Finanzdienstleister und Banken, <http://www.bafin.de/steuer/recht/gesetze/index.htm>, Bonn.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001a): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Abschlussbericht, Bonn.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Projektbericht 3, Bonn.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2003): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Strategische Konzepte und Instrumentarien für Genossenschaftsbanken, Berlin.
- DRUCKER, P. (1993): Die Postkapitalistische Gesellschaft, Düsseldorf et al.
- FINK, C. A./GRUNDLER, C. (1998): Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld – Steuerung der Firma fischerwerke mit der Balanced Scorecard, in Controlling, 10. Jg., Nr. 4, S. 226-235.
- GAISER, B./GREINER, O. (2002): Strategische Steuerung: Von der Balanced Scorecard zur strategiefokussierten Organisation, in: Gleich/Müller/Seidenschwarz/Stoi [Hrsg.]: Controllingfortschritte : Prof. Dr. Péter Horváth zum 65. Geburtstag, S. 193-222.
- GREVE, R. (2002): The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 29, Münster
- GÜNTHER, T./GRÜNING, M (2001): Performance Measurement-Systeme im praktischen Einsatz, in: Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 44, Dresden.

- HAMMERSCHMIDT, M. (2003): Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken – Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor zur Kooperation, Münster.
- Hellinger, C. (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften : eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster.
- HORVÁTH & PARTNER [Hrsg.] (2001): Balanced Scorecard umsetzen, 2., überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- HORVÁTH, P. (1998a): Balanced Scorecard: Wie sie Strategien erfolgreich umsetzen, in: Gablers Magazin, Heft 4/98, S. 22-25.
- HORVÁTH, P. (1998b): Mit der Balanced Scorecard Strategien erfolgreich umsetzen, in: Scheer, A. W. [Hrsg.]: Neue Märkte, neue Medien, neue Methoden – Roadmap zur agilen Organisation, S. 433-445, Heidelberg.
- HORVÁTH, P./KAUFMANN, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, Heft 5, S. 39-48.
- JOHNSON, H. T./KAPLAN, R. S. (1987): Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting, Boston, Massachusetts.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992a): The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, in: Harvard Business Review, January-February 1992, S. 71-79.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1992b): In Search of Excellence – der Maßstab muss neu definiert werden, in: Harvard Business Manager, Heft 4, S. 37-46.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1994): Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren, in: Harvard Business Manager, Heft 16, S. 96-104.
- KAPLAN, R..S./NORTON, D.P. (1996): The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Boston, Massachusetts.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1997a): Balanced Scorecard : Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (1997b): Strategieumsetzung mit Hilfe der Balanced Scorecard, in: Horváth, P./Gleich, R./ Seidenschwarz, W. [Hrsg.]: Die Kunst des Controlling, S. 313-342.
- KAPLAN, R. S./NORTON, D. P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation : Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- KILGUS, E. (1994): Strategisches Bank-Management, Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung, Band 188, Bern/Stuttgart/Wien.
- KRING, T. (2002): Neue Strategien – neue Managementmethoden : eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 24, Münster.

- LUHMANN, N. (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. Auflage, Stuttgart.
- MADAUSS, B. (2000): Handbuch Projektmanagement : mit Handlungsanleitungen für Industriebetriebe, Unternehmensberater und Behörden, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart.
- MEFFERT, H. (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- MOSER, J.-PH. (2001): Balanced Scorecard als Instrument eines integrierten Wertmanagements, Bern.
- O.V. (2003): Daten und Fakten zur Ertragslage der Bankengruppen, in: bank und markt, Heft 3, S. 17.
- PWC DEUTSCHE REVISION [Hrsg.] (2001): Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind die Anwender?, Frankfurt am Main.
- SCHIERENBECK, H. (1999): Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 1, Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitätscontrolling, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- SCHLANGE, L. (1994): Komplexitätsmanagement – Grundlagen und Perspektiven, in: Schüller, A./Schlange, L. [Hrsg.]: Komplexität und Managementpraxis, S. 1-32, Stuttgart.
- SCHRÖDER, J. (1997): Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften: Herleitung, Funktion und Möglichkeiten der Umsetzung, Münster.
- SPECKBACHER, G./BISCHOF, J. (2000): Die Balanced Scorecard als innovatives Managementsystem, in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg., Heft 6/2000, S. 795-810.
- THEURL, TH./KRING, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 27, Münster.
- WESTFÄLISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND (WGV) (1998): Geschäfts- und strukturpolitische Leitlinien der westfälischen Kreditgenossenschaften, Münster.
- WILDEMANN, H. (1998): Komplexitätsmanagement durch Prozess- und Produktgestaltung, in: Adam, D. [Hrsg.]: Komplexitätsmanagement, S. 47-68, Wiesbaden.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

- Nr. 1 *Holger Bonus*
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984
- Nr. 2 *Holger Bonus*
Waldkrise – Krise der Ökonomie?
September 1984
- Nr. 3 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband –
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984
- Nr. 4 *Wilhelm Jäger*
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar 1985
- Nr. 5 *Heinz Grosseckler*
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985
- Nr. 6 *Holger Bonus*
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985
- Nr. 7 *Hermann Ribhegge*
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986
- Nr. 8 *Joachim Wiemeyer*
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen –
Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986
- Nr. 9 *Hermann Ribhegge*
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987
- Nr. 10 *Richard Böger*
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse –
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie
in Kreditgenossenschaften
Juni 1988

- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion –
Chancen und Risiken
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung
in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –
Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*
Schutz der Umwelt –
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000
- Nr. 20 *Astrid Höckels*
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*
Wohnungsgenossenschaften in Chile –
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –
 Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform
 des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –
 Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*
 Neue Strategien – neue Managementmethoden
 Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-
 schaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –
 eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –
 Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27 *Theresia Theurl / Thorn Kring*
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:
 Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28 *Cristián Rotter*
 Risikomanagement und Risikocontrolling
 in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29 *Rolf Greve*
 The German cooperative banking group as a strategic network:
 function and performance
 November 2002
- Nr. 30 *Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers /
 Barbara Schmolzmüller / Nina Tanzen*
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie
 Dezember 2002

- Nr. 31 *Florian Deising*
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher
Kommunikationsstrategien
Januar 2003
- Nr. 32 *Gerhard Specker*
Die Genossenschaft im Körperschaftssteuersystem Deutschlands und
Italiens
März 2003
- Nr. 33 *Frank E. Münnich*
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur
wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003
- Nr. 34 *Sonja Schölermann*
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003
- Nr. 35 *Thorn Kring*
Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung
der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung).