



# Strategische Exzellenz mit der Balanced Scorecard

---

Christoph Müller-Masiá

Bereich Finanzen, Controlling und Steuern

Düsseldorf, 19. September 2006



Deutsche Industriebank

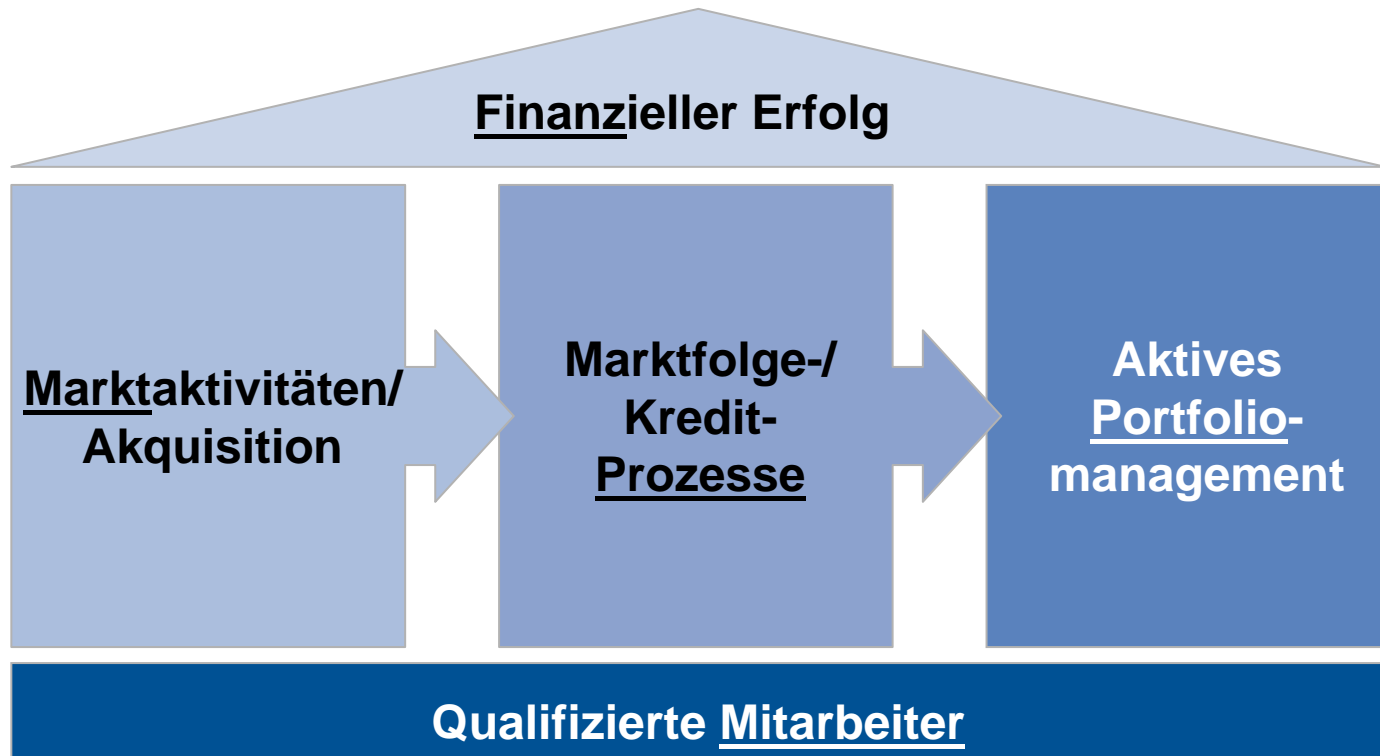
- 1. BSC als Instrument des Strategischen Managements**
2. Einführungsprojekt
3. Ablauf der BSC-Workshops
4. Struktur des BSC-Systems der IKB
5. Erfahrungen und Weiterentwicklung

- Die Steuerung eines Unternehmens ausschließlich über finanzielle Kennziffern reicht nicht aus.
- Auch ein Fußballtrainer steht nicht mit dem Rücken zum Spielfeld und schaut unentwegt auf die Anzeigetafel. Vielmehr muss er die Zuschauer (Kunden), die Prozesse (Zusammenspiel Mittelfeld-Sturm etc.) und die Mitarbeiter (Spieler) im Auge behalten.
- Mit der Balanced Scorecard (BSC) wird das Ziel verfolgt, neben den üblicherweise in einem Unternehmen verwendeten finanzwirtschaftlichen Kennziffern auch deren Erfolgstreiber in den Dimensionen „Kunden“, „Mitarbeiter“ und „Prozesse“ in konkrete Ziele zu fassen und messbar zu machen. Bei Kreditinstituten ist zudem der Blick auf das Portfolio relevant. Damit wird die Gesamtleistung einer Organisation im Gleichgewicht (= Balanced) zwischen den fünf Perspektiven auf einer übersichtlichen „Anzeigetafel“ (= Scorecard) dargestellt.

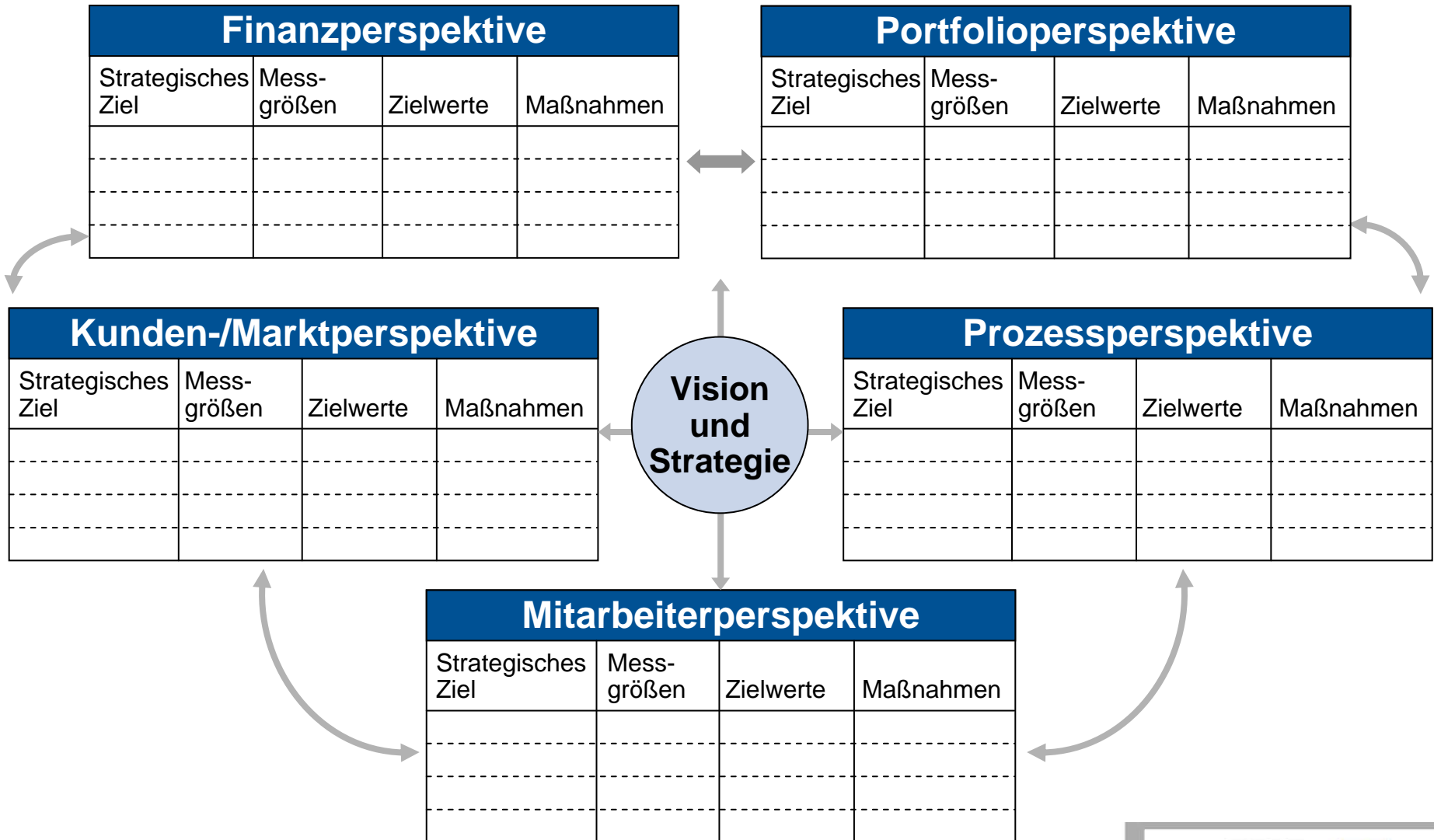
# Die BSC spiegelt das Geschäftsmodell wider

Finanzieller Erfolg ist das Ergebnis der Aktivitäten der Mitarbeiter im Markt in Marktfolge-/Kreditprozessen und im Portfoliomanagement.

Wer erfolgreich sein will, muss alle diese Aspekte in einem ausbalancierten Verhältnis betrachten.



# Die BSC konkretisiert den strategischen Rahmen und ist das Instrument zur Zielumsetzung



# Die BSC bildet die relevanten Ergebnisse systematisch ab.

Die BSC schafft Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit:

- Ziele werden dokumentiert
- Messgrößen und Zielwerte werden definiert
- Maßnahmen werden definiert (Wer? Was? Bis wann?)
- Vierteljährliches Reporting mit Ampelfunktionen und Zielerreichungsgraden
- Der Vorstand wird an den Ergebnissen gemessen

Nr.	Strategisches Ziel / Messgröße	Aktuelle ZE in %	Status	Einheit	ZE aktuell	Anteiliger Planwert	Istwerte GJ 03/04	Zielwerte GJ 04/05	Zielwerte GJ 05/06	Zielwerte GJ 06/07
<b>Kunden / Markt</b>										
<b>K1</b>	<b>Kundenbindung erhöhen</b>	<b>108%</b>	<b>•</b>							
MG-K1.1	Kundenzufriedenheit	108%	•	Note	1,66	1,80	2,10	1,80	1,70	1,70
<b>K2</b>	<b>Kundenbedarf erkennen und Nutzen stiften</b>	<b>113%</b>	<b>•</b>							
MG-K2.1	Kundenbewertung - Bedarfserkennung	106%	•	Note	1,70	1,80	2,00	1,80	1,60	1,50
MG-K2.2	VV-Erfolgsquote	120%	•	%	120,00	100,00	59,00	100,00	100,00	100,00

# Nutzen der Balanced Scorecard

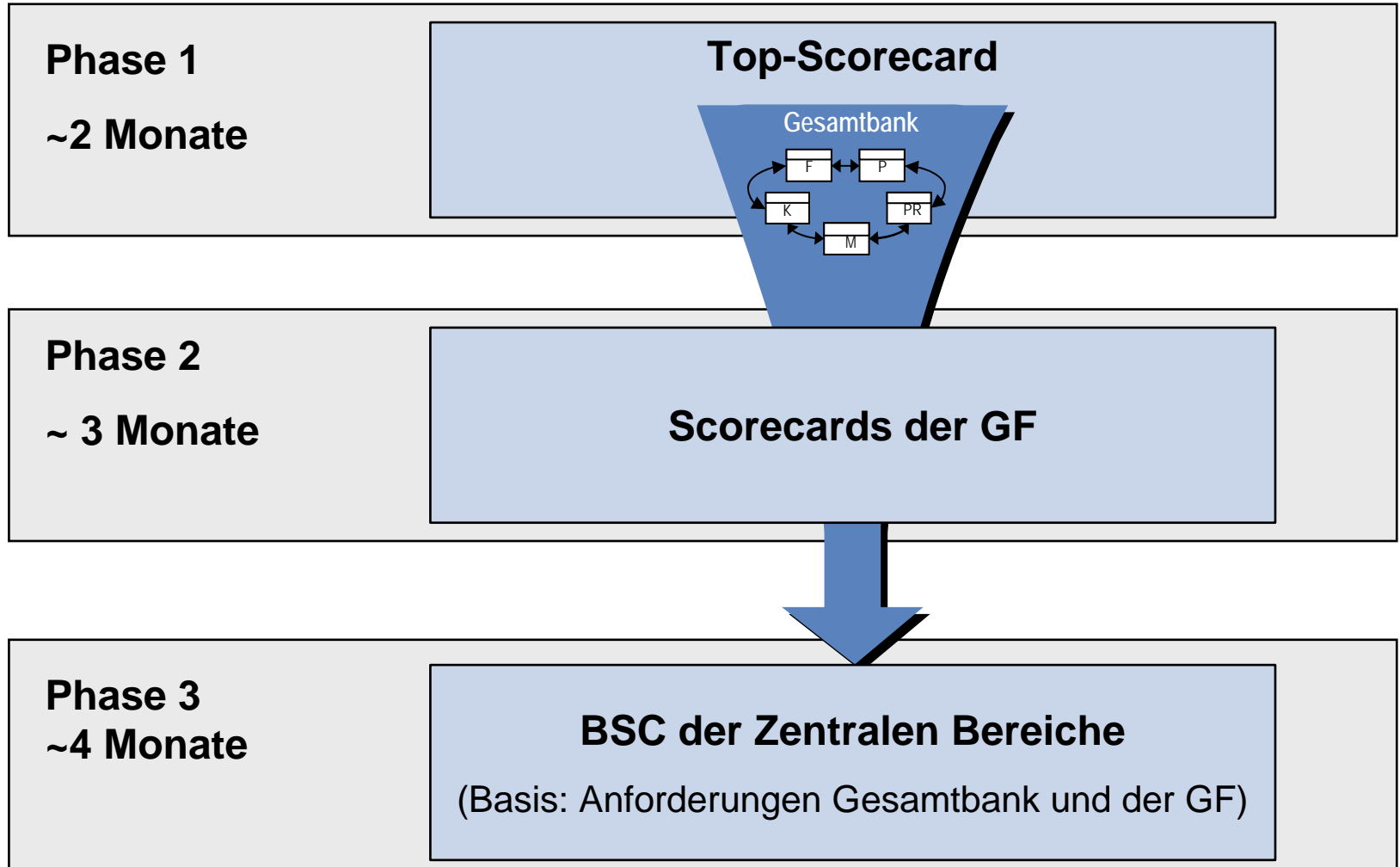
7

<b>Klarheit</b>	Bei der Erarbeitung einer BSC müssen der eigene Anspruch, die Erfolgsfaktoren und bestehende Einschränkungen geklärt werden.
<b>Ausgewogenheit (→ Balanced)</b>	Nicht nur finanzielle Kennziffern, sondern Betrachtung aller Erfolgstreiber (Portfolio, Markt, Prozesse, Mitarbeiter)
<b>Verbindlichkeit/ Überprüfung (→ Scorecard)</b>	Ziele werden festgeschrieben Überführung in Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen Systematische Überprüfung der Zielerreichung durch Messgrößen und Maßnahmenmonitoring
<b>Dokumentation/ Kommunikation (→ Scorecard)</b>	Verbindlichkeit durch Dokumentation Bessere Vermittlung der häufig abstrakten Strategie durch systematische Konkretisierung

1. BSC als Instrument des Strategischen Managements
- 2. Einführungsprojekt**
3. Ablauf der BSC-Workshops
4. Struktur des BSC-Systems der IKB
5. Erfahrungen und Weiterentwicklung

# Einführungsprozess

9



# Status der BSC-Einführung Phase 1 – IKB-Top-Scorecard

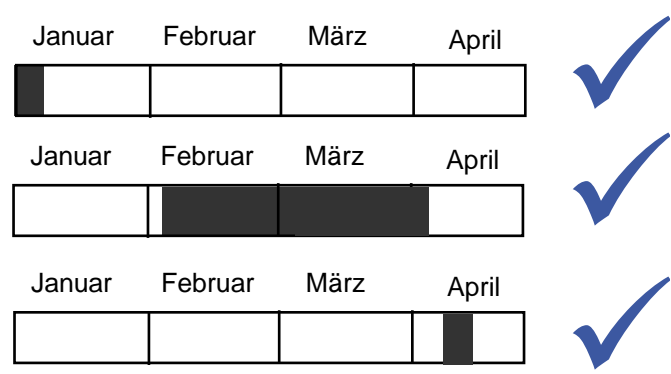
Phase	Beschreibung Projektphase 1	Zeitplanung				
1.1	<b>Projektinitialisierung und -management</b>	Januar	Februar	März	April	✓
1.2	<b>Entwicklung einer Top-Scorecard (Gesamthaus) 2 WS</b>	Januar	Februar	März	April	✓
1.3	<b>Konzept für die Integration in die Führungs- &amp; Steuerungssysteme</b>	Januar	Februar	März	April	✓
1.4	<b>Erstellung der Kommunikationskonzeption</b>	Januar	Februar	März	April	✓

# Status der BSC-Einführung Phasen 2 & 3

## Phase Beschreibung Projektphase 2

- 2.1 Projektinitialisierung und -management
- 2.2 Anpassung / Überarbeitung der 5 GF-Scorecards (je 2 WS-Tage)
- 2.3 Erstellung der Kommunikationskonzeption

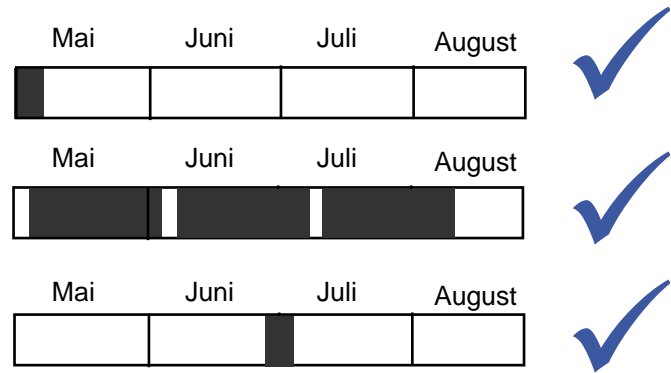
## Zeitplanung



## Phase Beschreibung Projektphase 3

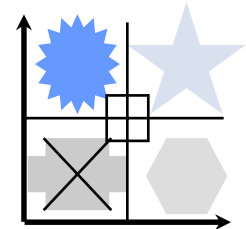
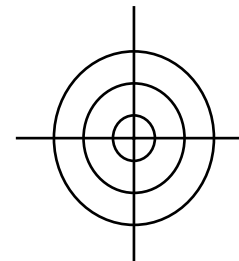
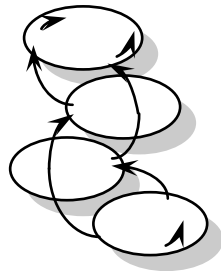
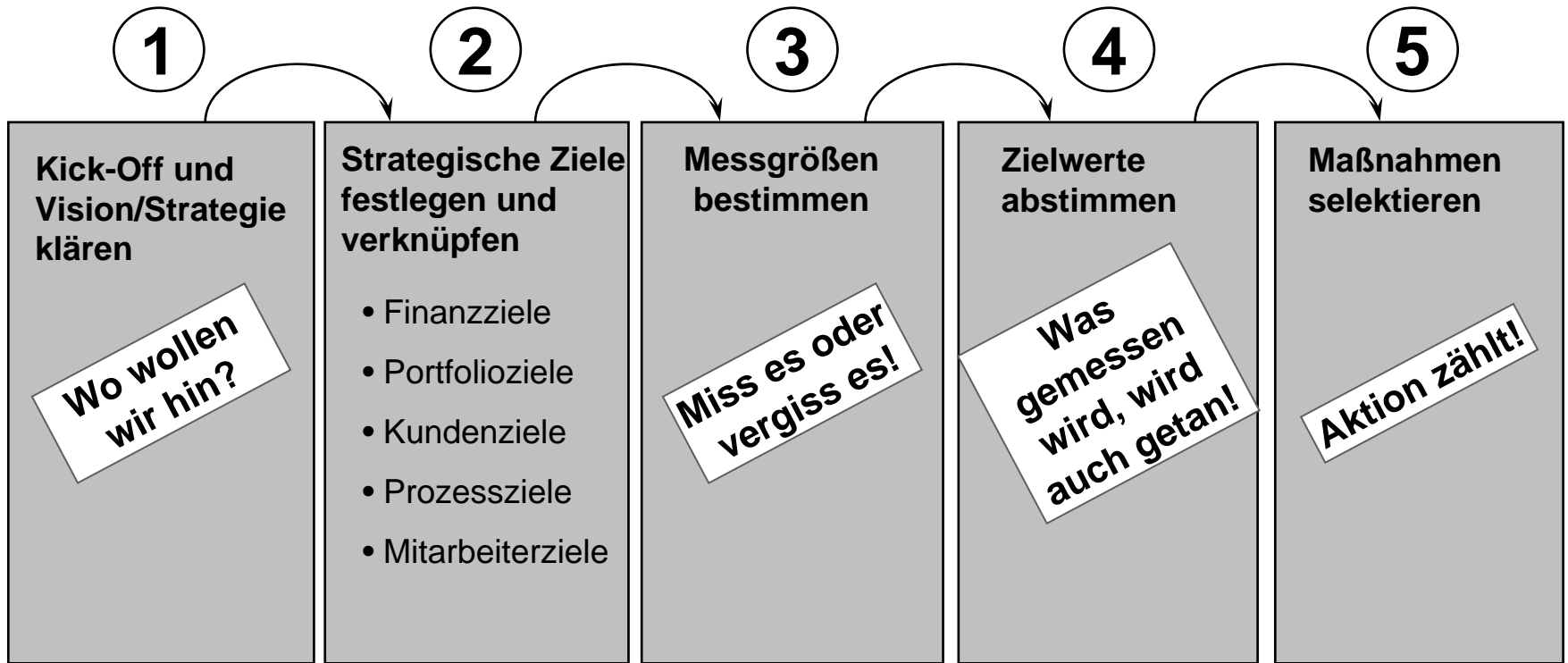
- 3.1 Projektinitialisierung und -management
- 3.2 Erarbeitung der 5 ZB-Scorecards (je 4 WS-Tage)
- 3.3 Erstellung der Kommunikationskonzeption

## Zeitplanung



1. BSC als Instrument des Strategischen Managements
2. Einführungsprojekt
- 3. Ablauf der BSC-Workshops**
4. Struktur des BSC-Systems der IKB
5. Erfahrungen und Weiterentwicklung

# Workshopmodell zur Erarbeitung der Balanced Scorecard



Strat.  
Ziele

**Aktionsorientierte Aussagen**, die die strategischen Stoßrichtungen über die grundsätzlichen Fragen für die jeweiligen BSC-Perspektiven konkretisieren. Über die Identifikation von Wirkungsketten wird ein zusammenhängendes System aufgebaut.

Mess-  
größen

Mit Hilfe von Messgrößen kann der **Grad der Zielerreichung** von strategischen Zielen festgestellt werden. Sie **operationalisieren** somit die strategischen Ziele. Synonym wird häufig auch von Maßgrößen oder Kennzahlen gesprochen.

Ziel-  
werte

Zielwerte (Targets) stellen Sollwerte der Messgrößen dar und fungieren damit als „**Messlatte**“ für die **Zielerreichung**. Zielwerte werden für vorher festgelegte Strategiehoriizonte (z. B. 1, 3, 5 oder x Jahre) definiert.

Maß-  
nahmen

Maßnahmen (Strategische Aktionen, Projekte) dienen der Erreichung der strategischen Ziele im Rahmen der BSC. Sie können einzelne **Maßnahmen, Maßnahmenbündel** oder diverse Arten von **Projekten** sowie Aufgaben umfassen. **Tagesarbeiten gelten nicht als strategische Maßnahmen.**

## Unsere Ziele sind:

- Erfüllung von gesetzlichen / aufsichtsrechtlichen Anforderungen, auch zur Sicherung eines exzellenten Ratings
- Unterstützung bei der Ertrags- und Kostensteuerung des Gesamthauses durch Lieferung von Steuerungsinformationen
- ...

## Unser Anspruch ist es,

- diese Leistungen termingerecht, mit höchster Genauigkeit, kundenorientiert und wirtschaftlich (effizient und effektiv) zu erbringen
- ...

## Unsere strategischen Herausforderungen in der Zukunft sind:

- Proaktive Nutzung des technologischen und methodischen Wandels
- Herausforderung der Internationalisierung bewältigen
- ...

- Welche Ziele stehen bereits fest?
- Welche Ziele ergeben sich aus der Top-Scorecard?
- Wie kann der Bereich das Erreichen der Top-Ziele unterstützen?
- „twenty is plenty“: Welche sind die max. 20 wichtigsten Ziele?
- Welche Wirkungszusammenhänge gibt es zwischen den Zielen unterschiedlicher Perspektiven?

- Nach welchen Kennzahlen wird der Bereich derzeit gesteuert?
- Welche Kennzahlen halten Sie für die Steuerung des Bereichs für notwendig?
- Stehen Nutzen und Erhebungsaufwand in einem angemessenen Verhältnis?
  - Verfügbarkeit
  - Validität
  - Frequenz der Erhebung
  - Verantwortlicher

Finanzielle und nicht-finanzielle, quantitative und qualitative Kennzahlen über alle Perspektiven.

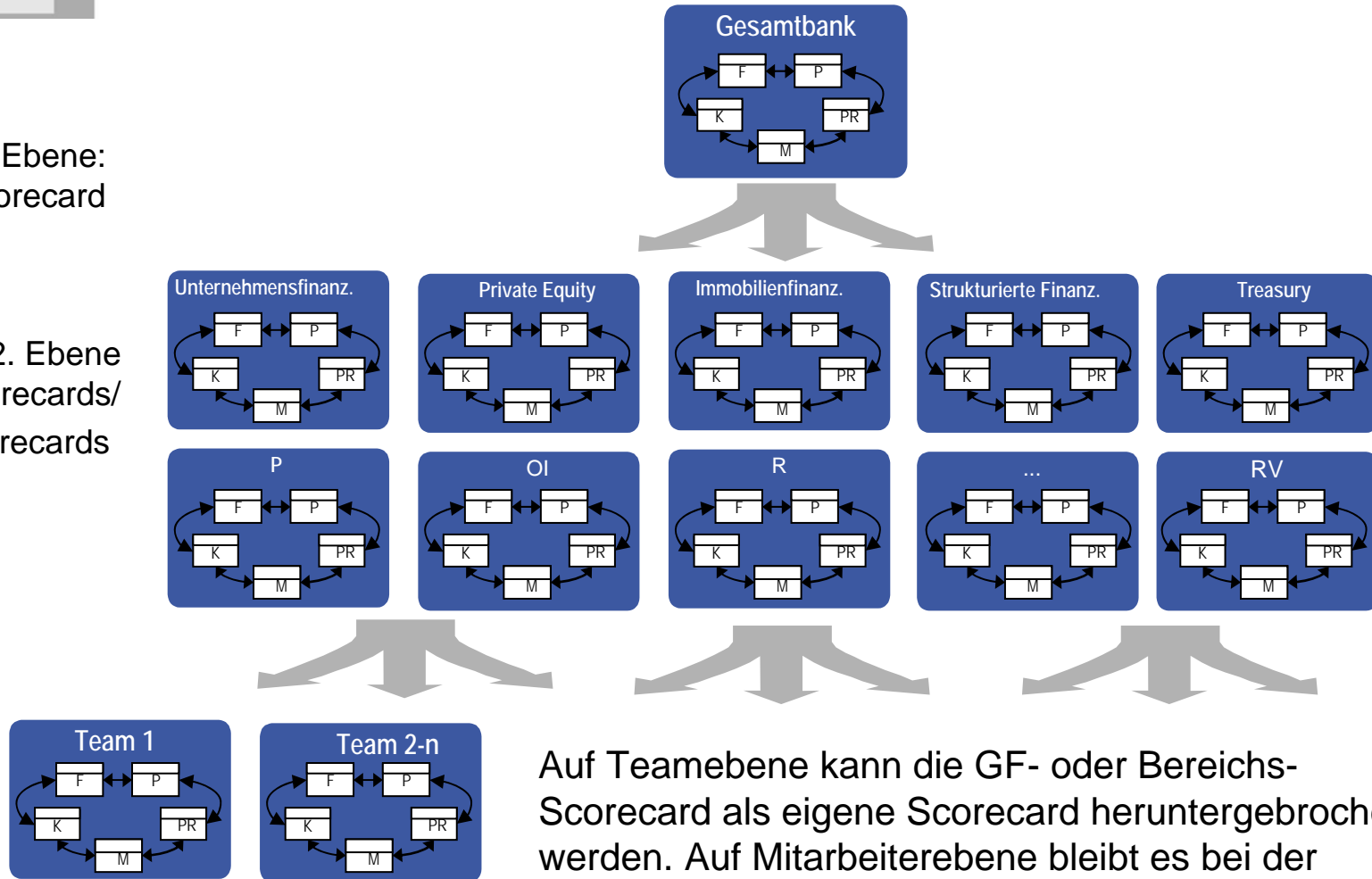
- Welche Maßnahmen sind zur Erreichung der strategischen Ziele notwendig?
- Welche Teilziele, Arbeitspakete sollen erreicht werden?
- Wer ist auf Vorstandsseite und für die Durchführung verantwortlich?
- Welche Ressourcen werden in internen Personentagen und externem Budget veranschlagt?
- Wann beginnt die Maßnahme und wann ist die Fertigstellung geplant?

1. BSC als Instrument des Strategischen Managements
2. Einführungsprojekt
3. Ablauf der BSC-Workshops
- 4. Struktur des BSC-Systems der IKB**
5. Erfahrungen und Weiterentwicklung

# Struktur des BSC-Systems der IKB

BSC 1. Ebene:  
Top-Scorecard

BSC's 2. Ebene  
GF-Scorecards/  
ZB-Scorecards



Auf Teamebene kann die GF- oder Bereichs-Scorecard als eigene Scorecard heruntergebrochen werden. Auf Mitarbeiterebene bleibt es bei der Systematik der Zielvereinbarungsgespräche.

## Bestehendes VE-System bleibt erhalten

- Führung und VE anhand von max. 5 Zielen pro Mitarbeiter
- VE ergibt sich durch Zielerreichung und Gewichtung der Ziele
- Aktuelle Systematik, Instrumente und Betriebsvereinbarungen bleiben erhalten

## Ableitung der Ziele aus den GF- und Bereichs-Scorecards

- Die Ziele für die 1. Führungsebene werden aus den GF- und Bereichsscorecards – ggf. ergänzt um Ziele auf der Persönlichkeitsebene – abgeleitet
- Das Herunterbrechen auf die Ebene der Teamleiter in den GF und zentralen Bereichen erfolgt eigenständig durch die Führungskräfte im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche
- Besonders wichtige Ziele sollten – als Pflichtziele - auf alle Zielvereinbarungen einheitlich gesetzt werden

**Quartalsweises Reporting über die BSC-Inhalte**

**BSC-Monitoring-Teams für jede Perspektive**

**BSC-Review als Bestandteil des jährlichen Strategie-Prozesses**

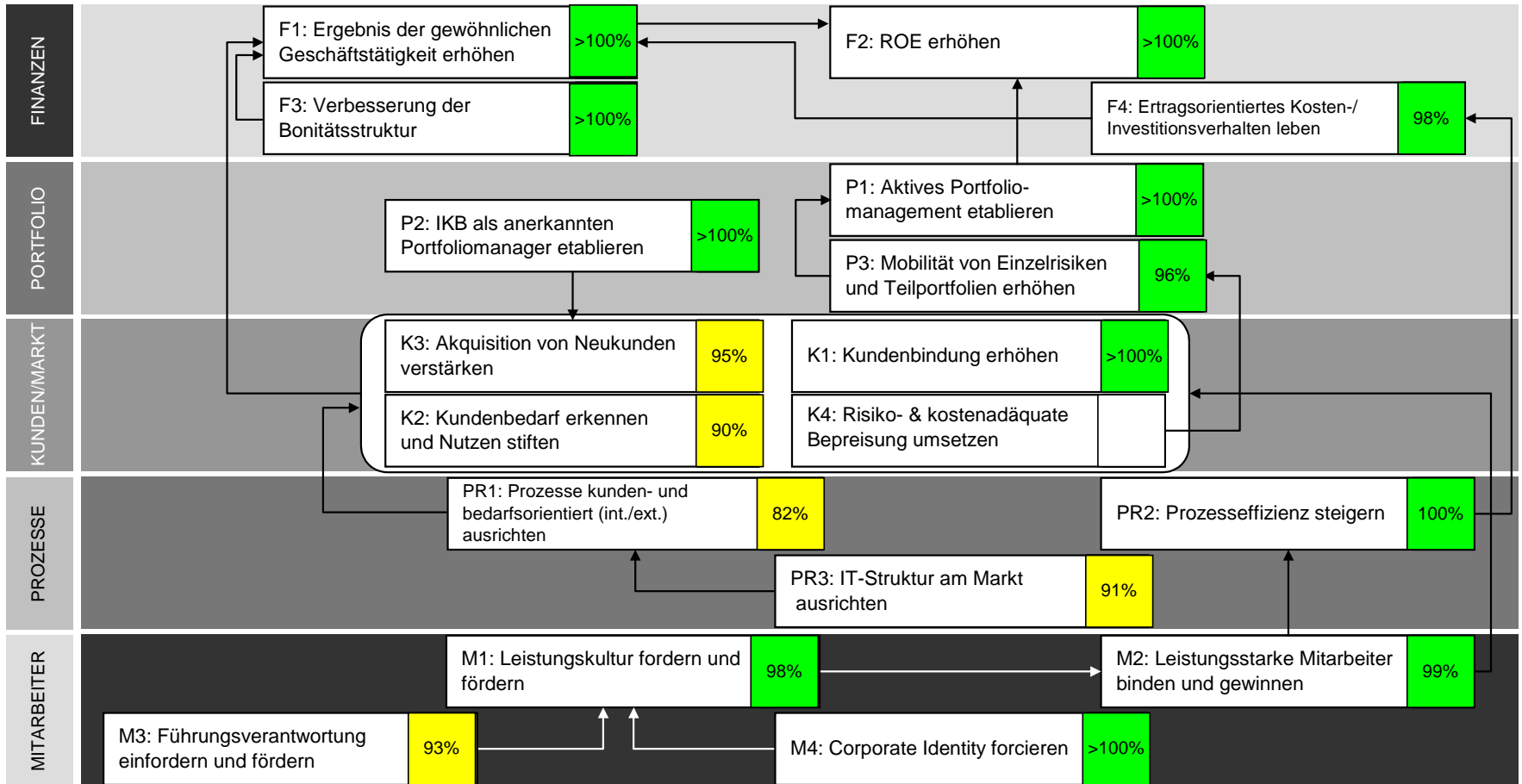
- Die Dateneingabe und Kommentierung der Ergebnisse erfolgt dezentral in den jeweiligen Geschäftsfeldern und Zentralbereichen
- Die Top-Scorecard führt der Bereich Unternehmensentwicklung
- Die notwendigen Daten werden zu den vier Stichtagen in standardisierter Form bereitgestellt
- Die Geschäftsfelder und Zentralbereiche übermitteln die Scorecards und Kommentierungen an die Unternehmensentwicklung
- Die Unternehmensentwicklung verdichtet und kommentiert die Informationen zu einem Vorstandsreporting
- Technische Plattform für das BSC-System ist Excel

# Beispiel: Strategy Map

## Balanced Scorecard Reporting

Top

31.03.2006



Für jede Perspektive gibt es ein Monitoring-Team bestehend aus:

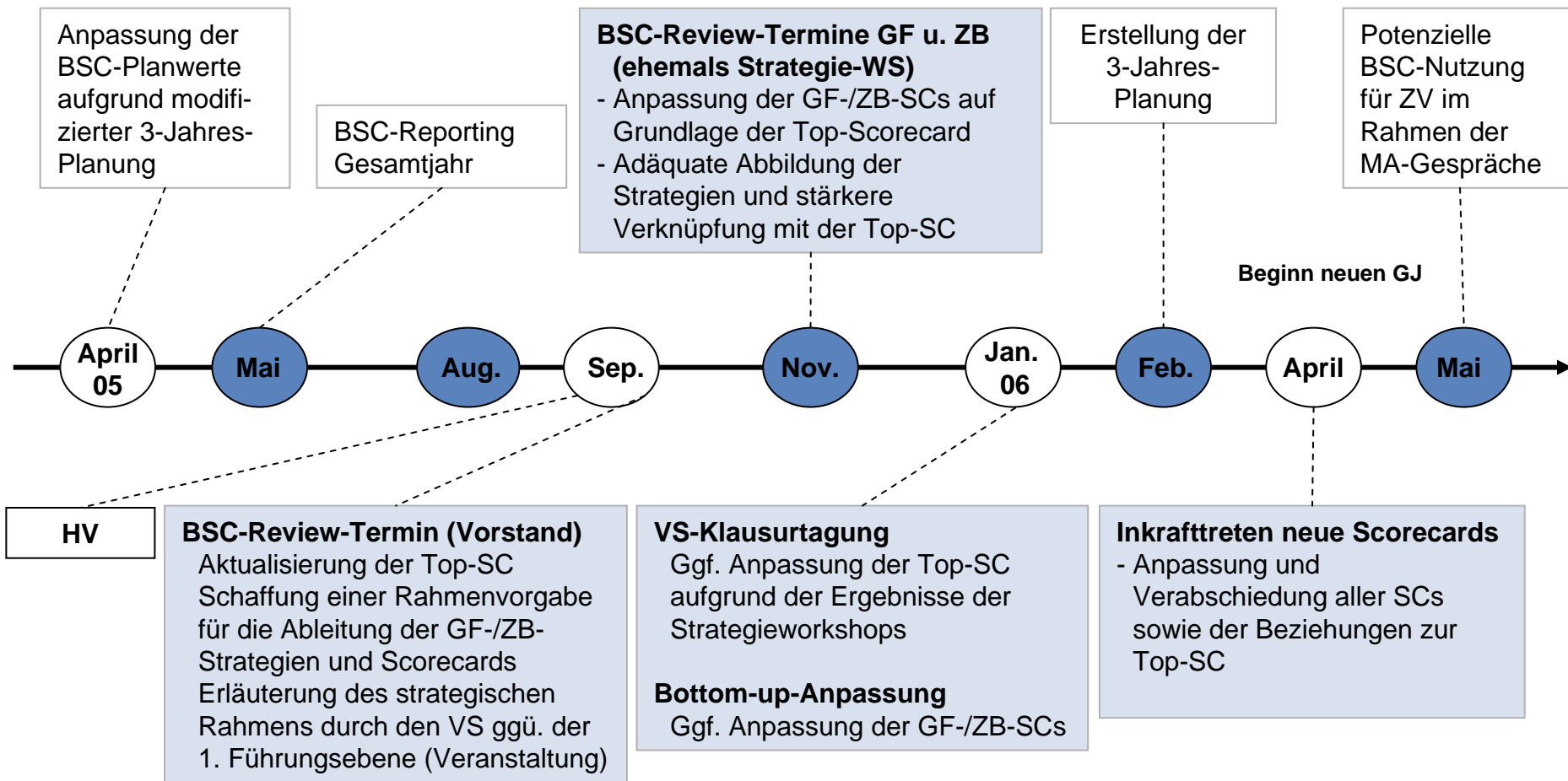
- 1 Vorstand und
- 4-6 Geschäftsfeld-/Zentralbereichsleiter

Funktionen:

- Monitoring
  - Identifikation von Handlungsfeldern
- Impulsgebung
  - Initiierung von Maßnahmen
- Qualitätssicherung
  - Konsistenz des BSC-Systems
  - Weiterentwicklung der Messgrößen

- Einmal jährlich werden die Scorecards angepasst:
  - Überarbeitung der Ziele, Messgrößen und Maßnahmen
  - Anpassung der Zielwerte
  - Fortschreibung der Zielwerte für den neuen Planungshorizont (3 Jahre)
- Die Anpassung erfolgt analog zur Erstellung der Scorecards:
  - Top-BSC → GF-Scorecards → Bereichs-Scorecards
  - Abstimmungsgespräche / Workshops unter Moderation von UE (abhängig vom Umfang der geplanten Überarbeitung)
- Der BSC-Review-Prozess ist Bestandteil des Strategischen Prozesses

# BSC-Review – Verzahnung mit dem Strategie-Prozess



● Quartalsreporting Top-Scorecard

1. BSC als Instrument des Strategischen Managements
2. Einführungsprojekt
3. Ablauf der BSC-Workshops
4. Struktur des BSC-Systems der IKB
- 5. Erfahrungen und Weiterentwicklung**

- Verbesserte Strategief Formulierung mit höherer Prägnanz
- Definition von Messgrößen teilweise schwierig
- Aufgrund der großen Anzahl an Scorecards hohe Komplexität:
  - Vielzahl an Messgrößen
  - Konsistenz aufgrund großer Freiheiten bei der Scorecard-Erstellung schwierig ex post herzustellen.
- Identifikation von Handlungsfeldern insbesondere durch Monitoring-Teams

- Integration eines verschlankten BSC-Reports in das bestehende Vorstandsreporting
- Stärkere Verzahnung mit der Top-Scorecard durch Vorgabe obligatorischer Messgrößen
- Stärkeres Coaching bei der Überarbeitung der Scorecards



**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.**

---

Weitere Informationen:

[www.ikb.de](http://www.ikb.de)



Deutsche Industriebank