

# Unternehmensreporting bis auf Mitarbeiterebene aktiv gestalten



Erfolgreiche Softwareimplementierung bei der Vereinigten Volksbank AG zur Abbildung eines Managementinformationssystems

von Roland Brauner und Martina Osterthun

**Der Einsatz unterschiedlichster IT-Insellösungen, die in ihrem Umfang und in der Komplexität immer schwerer zu handhaben waren, führte bei der Vereinigten Volksbank AG zu einem stetig wachsenden Bedarf für die Einführung einer Standardsoftware, in der sämtliche Berichte in einem System zusammengeführt werden können. Da die diversen Berichte alle einen unterschiedlichen Focus auf die Unternehmenssteuerung hatten, galt es einen Anbieter zu finden, der sämtliche Anforderungen an eine solche Lösung erfüllt.**

**Durch den Einsatz von STRAT&GO® Performance Management der PROCOS ist es gelungen ein Reporting-System aufzubauen, das Aspekte wie Vertriebssteuerung, Risikoreporting, Balanced Scorecard und Zielvereinbarungen in einer Anwendung zusammenführt. Wesentliche Vorteile der neuen Softwarelösung sind u. a. eine erhebliche Verschlankung der Prozesse, übersichtliche Berichte, eine optimale Vertriebssteuerung und eine tägliche Berichterstattung an den Vorstand (bis auf Ebene einzelner Mitarbeiter).**

## Zum Unternehmen

Die Vereinigte Volksbank AG ist eine genossenschaftlich orientierte Aktiengesellschaft. Mit drei Regionaldirektionen, fünf Hauptstellen in Böblingen, Calw, Schönaich, Sindelfingen und Weil der Stadt und 41 Filialen betreut sie 106.000 Kunden. Mit einer Bilanzsumme von 2,226 Mrd. Euro, Kundeneinlagen in Höhe von 1,659 Mrd. Euro und Kundenkrediten von 1,411 Mrd. Euro (alle Zahlen Stand 31.12.2004) ist sie die größte Volksbank in Baden-Württemberg. Rund 44.000 Aktionäre bestimmen als Bankteilhaber die Zukunft der Bank aktiv mit.

Die "Vereinigte Volksbank AG Böblingen / Sindelfingen - Schönbuch - Calw/Weil der Stadt" ist aus ehemals 30 selbstständigen Volks- und Raiffeisenbanken entstanden.

## Die Balanced Scorecard als Baustein des Unternehmensreporting

Im Rahmen eines Balanced Scorecard-Projektes bei der Vereinigten Volksbank AG wurden auf Gesamtbank- und SGF-Ebene (SGF = Strategisches Geschäftsfeld) Performance Management-Berichte in Anlehnung an die Balanced-Scorecard-Idee nach Kaplan und Norton entwickelt. Als Ergebnis aus diesem Projekt resultiert ein umfangreiches Steuerungsinstrument für das Unternehmensreporting, in dem folgende Schritte abgebildet werden:

- 4 Perspektiven:  
 Ertrag, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter
- Strategieziele:  
 Für jede Organisationsebene, für die eine BSC entwickelt wurde, wurden je Perspektive individuelle Strategieziele erarbeitet. Inhalt dieser Elemente ist jeweils das mittelfristig angestrebte Ziel des Unternehmens in dem entsprechenden Blickwinkel.
- Leitgedanken:  
 Auf Basis der zuvor definierten Strategieziele wurden

sog. Leitgedanken definiert - die kurzfristig zu erreichenden Ziele - um zu gewährleisten, dass die gesteckten Strategieziele erreicht werden.

- Steuerungsgrößen:  
 Jedem Leitgedanken wurden eine oder mehrere Steuerungsgrößen zugeordnet. Mittels dieser Kennzahlen erfolgt eine laufende Überwachung der Zielerreichung.

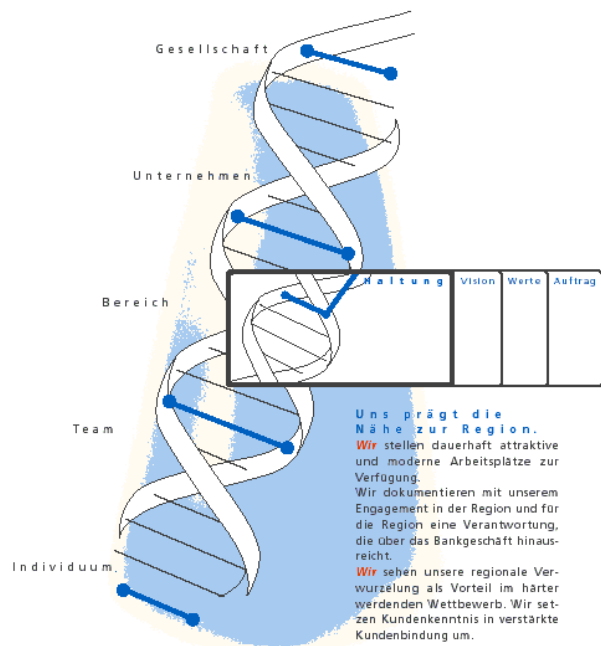


Abb. 1: Ausschnitt aus dem Leitbild der Vereinigten Volksbank AG

Beispiele hierfür sind auf Gesamtbankebene:

- Perspektive: Ertrag**  
 Leitgedanke: Wir erhalten aus unseren Risiken einen angemessenen Ertrag.  
 Steuerungsgröße: Risikodeckung
- Perspektive: Kunden**  
 Leitgedanke: Unsere Neukundenquote liegt weit über dem Durchschnitt.  
 Steuerungsgröße: Neukundenquote
- Perspektive: Prozesse**  
 Leitgedanke: Unsere Prozesse ermöglichen eine hohe Nettomarktzeit.  
 Steuerungsgröße: Nettomarktzeit
- Perspektive: Mitarbeiter**  
 Leitgedanke: Wir sichern den Qualitätsstandard unserer MA durch laufende Bildungsmaßnahmen bei einem überprüften Praxistransfer.  
 Steuerungsgröße: Bildungsquote
- Ursache-/Wirkungsbeziehungen**  
 Zwischen den Steuerungsgrößen wurden in dem Projekt Ursache-/Wirkungsbeziehungen entwickelt, die die Kausalzusammenhänge zwischen den Kennzahlen darstellen. Sowohl auf Gesamtbank- als auch auf Geschäftsfeldebene werden diese Ursache-/Wirkungsketten abgebildet und im BSC-Prozess entsprechend weiterentwickelt.

### KompetenzCards für die Vertriebssteuerung

Für jeden Berater der Vereinigten Volksbank AG wurden individuelle "KompetenzCards" entwickelt. Durch diese Art von Zielvereinbarungssystem wird gewährleistet, dass ein stetiger, transparenzfördernder Kommunikationsprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter eingehalten wird. Die Systematik der KompetenzCards beinhaltet sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte der Mitarbeiterzielvereinbarung. Die entsprechenden Messkriterien sind einzelnen Dimensionen zugeordnet. Die Priorität des jeweiligen Messkriteriums ist mit einer entsprechenden Gewichtung hinterlegt.

Beispiele hierfür sind:

- quantitativ**  
 Dimension: Vertriebskompetenz  
 Messkriterium: Vertriebswert
- qualitativ**  
 Dimension: Persönliche Kompetenz  
 Messkriterium: Auftreten/Kommunikationsfähigkeit

### Vertriebsbericht vom gesamten Beraterteam

Zur Steuerung des Vertriebs Erfolges dient der in STRAT&GO® Performance Management hinterlegte Vertriebsbericht. Über diesen Bericht werden wöchentlich die von mehr als 100 Beratern erzielten Ergebnisse manuell eingepflegt. Aus diesen Werten erfolgt eine automatische Aggregation auf Segment-, Filial- und Regionaldirektionsebene. Über diese Berechnungen wird bei Aufruf des Berichts sofort das Gesamtergebnis auf der selektierten Ebene ersichtlich. Durch STRAT&GO® werden hier automatisch die vorgegebenen Jahresziele auf Wochenebene heruntergebrochen und aus den eingegebenen Istwerten laufend die Monatswerte summiert.

### Weitere Vertriebsberichte

Es erfolgt zudem eine zentrale monatliche Erstellung von Zielerreichungsberichten für Ertrags-, Volumens- und Vertriebskennzahlenziele je Vertriebsmitarbeiter, Filialdirektion, Regionaldirektion, Geschäftsfeld und Gesamtbank. Die Vertriebsdaten werden aus dem CRM Tool des Rechenzentrums weitestgehend automatisiert übernommen. Die Übernahme der Ertragsdaten erfolgt von den Nachkalkulationssystemen des Rechen-

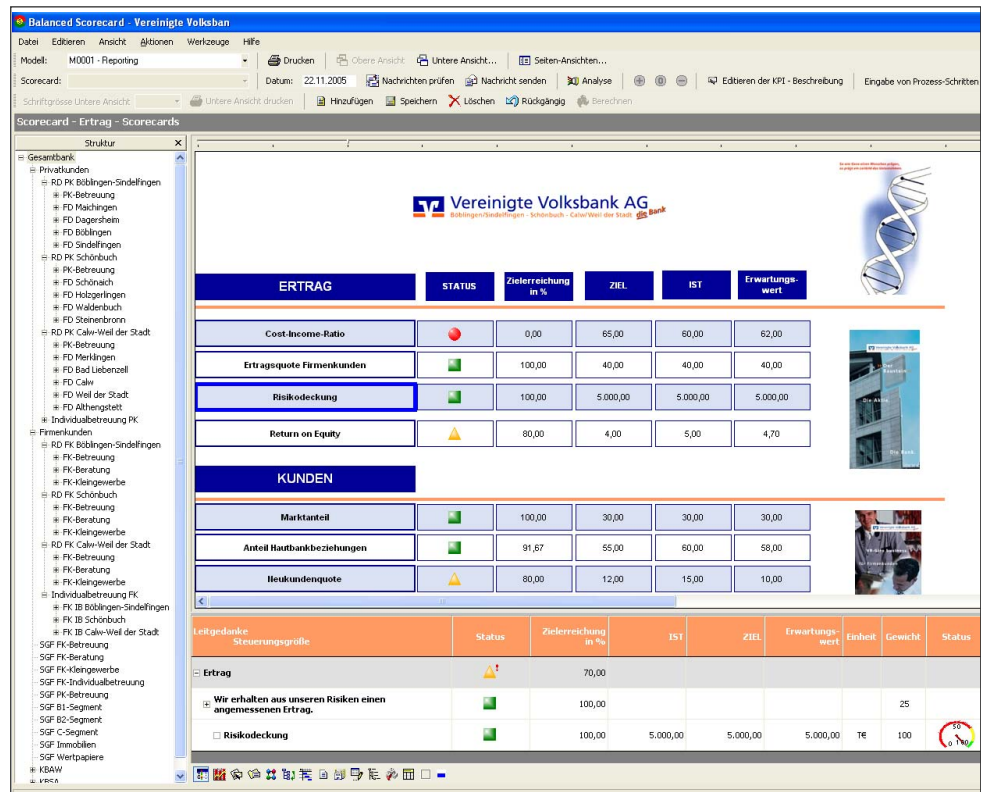


Abb. 2: STRAT&GO Balanced Scorecard Cockpit am Beispiel Steuerungsgröße Risikoabdeckung mit Testdaten

## Projektkennzahlen Vereinigte Volksbank AG

- Projektbeginn Anfang 2005
- ca. 250 User SBS - STRAT&GO Balanced Scorecard
- 1 User DIMEX (ETL-Tool der PROCOS)
- 1 Gesamtbank-BSC
- 8 Geschäftsfeld-BSCs
- Vertriebsberichte
- Risikoberichte:
  - Adressrisiken gem. den MAK
  - Markpreisrisikoberichte
  - Limitberichte
  - Portfoliostrukturberichte auf Ebene des Mitarbeiters
- Zielerreichungsberichte
- KompetenzCards
- Datenbank: DB2
- Datenverteilung: Terminalserver
- Ca. 25 Tage Implementierung

zentrums sowie von den genossenschaftlichen Verbundpartnern wie beispielsweise der RuV Versicherungsgesellschaft mittels Excel-Tabellen.

### Anforderungen an das Managementinformationssystem

Folgende Punkte waren entscheidend für den Einsatz des Performance Managementsystem STRAT&GO® der PROCOS bei der Vereinigten Volksbank:

1. Prozessoptimierung bei der Berichtsaufbereitung
2. Zusammenführung aller Berichte zur Unternehmenssteuerung - insbesondere Vertriebssteuerung - in einem System
3. Integrierte Dokumentationsfunktion (Mails, Kommentare, Dokumentenanhänge)
4. Abbildung von strategischen Zielen, Marktbearbeitungsstandards usw. bis zur quantitativen Planung konkreter Einzelmaßnahmen
5. Automatischer Import und Export von Daten aus Vorsystemen
6. Flexibilität in der Gestaltung der Berichte
7. Berechtigungskonzept auf Basis von Benutzern

Durch die Einführung von STRAT&GO® ist es der Vereinigten Volksbank AG gelungen, sämtliche bisher in diversen "Insellösungen" erstellten Berichte in einem System zusammenzuführen. Für den Vorstand und alle anderen Berichtsempfänger ergeben sich daraus u. a. folgende Vorteile:

- Jederzeitiger Aufruf der hinterlegten Berichte über die Webanwendung möglich;
- Durch die übersichtlichen Berichte wird auf einen Blick das Wesentliche erkannt und durch die integrierte Frühwarnfunktion wird die Möglichkeit gegeben, durch entsprechende Maßnahmen die Entwicklung der Kenngrößen zu beeinflussen.
- Die Führungskräfte haben die Möglichkeit bis auf den einzelnen Mitarbeiter z. B. Vertriebsergebnisse zu analysieren

Als Hauptnutzen der STRAT&GO® Softwareeinführung sind zusammenfassend zu nennen:

### 1. Gute Eignung als tansparenzförderndes Kommunikationsinstrument

Mit integrierten Standardfunktionen, wie E-Mail-, Kommentar- und Dokumentenverwaltung erreicht die Volksbank einen Austausch der Mitarbeiter untereinander. Der Kommunikationsfluss bewirkt, dass alle Verantwortlichen ständig informiert sind.

### 2. Rasche Datenaufbereitung z. B. aus Microsoft Excel und Lotus Approach

Über das ETL (Extraction - Transformation - Loading) Tool DIMEX der PROCOS erfolgt eine automatisierte Datenaufbereitung und -übernahme aus den vorhandenen Vorsystemen.

### 3. Zügige Umsetzung der neuen Anforderungen im Rahmen des Weiterentwicklungsprozesses

### 4. Direkter Zugriff über die webbasierte STRAT&GO® Balanced Scorecard Anwendung aus den Hauptstellen und Filialen

### Implementierung von STRAT&GO®

Die Implementierung von STRAT&GO® Balanced Scorecard und dem DIMEX erfolgte in Zusammenarbeit mit dem BSC-Team der Vereinigten Volksbank AG und der PROCOS als Softwareanbieter. Durch die Einbindung in die vorhandene IT-Landschaft waren keine zusätzlichen Investitionen in Soft- und Hardware erforderlich. Neben der Abbildung von vordefinierten Berichten wurden während der Projektphase die Key User und Web-Anwender geschult. Von den Key-Usern werden alle zukünftig angedachten Berichte im SBS abgebildet, während die Berater die Webfunktionalität der Anwendung nutzen, um ihre Daten manuell in die Berichte und Cockpits einzupflegen, für die sie berechtigt sind.

Die Client-Version von STRAT&GO® wird von den fachlichen Administratoren zum Aufbau neuer Berichte und zur Vergabe von individuellen Berechtigungen genutzt. Die Berichtsfrequenzen variieren in den diversen Reports nach den unterschiedlichen Steuerungsgrößen in der BSC von monatlich, quartalsweise, halbjährlich bis jährlich. Ein Vertriebsbericht z. B. wird wöchentlich erhoben. Für die Zukunft ist geplant, den Umfang der hinterlegten Berichte auszuweiten, so dass bis zum Ende des I. Quartals 2006 sämtliche - bisher in Einzelösungen vorgehaltenen Berichte - in STRAT&GO® abgebildet sind. Diese Implementierung wird dann jeweils von berichtsverantwortlichen Administratoren vorgenommen.

*Roland Brauner ist Prokurist und Ressortleiter Bankwirtschaft bei der Vereinigten Volksbank AG  
Kontakt: roland.brauner@diebank.de*

*Dipl.-Kffr. (FH) Martina Osterthun ist Consultant bei der PROCOS Deutschland GmbH  
Kontakt: martina.osterthun@procos.com*

### Kontakt

PROCOS (Deutschland) GmbH  
Hindenburgstraße 37  
D-30175 Hannover  
Telefon +49 511 95 794 228  
info@procos.com  
www.procous.com

**STRAT&GO**  
Performance Management