

Benchmarking

Erste wichtige Schritte

Im Jahr 2017 hat der Vorstand der Vereinigten Volksbank in Sindelfingen (VV) eine grundlegend neue Geschäftsstrategie erarbeitet und verabschiedet. Um die Erreichung der darin enthaltenen geschäftsstrategischen Ziele sicherzustellen, hat die VV unter dem internen Leitspruch „Zukunft machen – von den Besten lernen“ mithilfe eines benchmarkorientierten Planungsansatzes einen jährlich revolvierenden Prozess zu einem nachhaltigen Kosten- und Ertragsmanagement implementiert. Und erste Erfolge sind sichtbar.

Anette Rehorsch-Hartmann und Tobias Rieck

Kosten- und Ertragsmanagement haben im Zuge der Veränderungen von wirtschaftlichen und kapitalmarktinduzierten Rahmenbedingungen eine immer größere Bedeutung. Es reicht bei weitem nicht mehr aus, nur aus der Einzelbetrachtung Kosten zu reduzieren. Gleichfalls gelingt es nachhaltig nur schwer, die Erträge einzelfokussiert zu steigern. Ziel muss es sein, Kostenreduzierung und Er-

tragssteigerung im Zusammenspiel zu organisieren und langfristig – strategisch – zu planen.

Um diesem Spannungsfeld zukunftsorientiert zu begegnen, verbindet die VV im Rahmen des jährlich revolvierenden Planungsprozesses die Erkenntnisse aus dem gfb-Benchmarking. Aus strategischer Sicht wird es immer wichtiger, an den richtigen Stellen Kosten zu sparen und sinnvoll zu investieren. In der Geschäftsstrategie des Instituts sind geschäftsstrategische Ziele definiert. Das gfb-Benchmarking unterstützt die Bank bei der Erreichung dieser Ziele. Dabei geht es nicht um einzelne Maßnahmen. Vielmehr soll aufgezeigt werden, was alles möglich ist.

Zielsetzung und Leitplanken

Im Anschluss an die Verabschiedung der neuen Geschäftsstrategie sowie der daraufhin gestarteten weiteren Entwicklung der nachgelagerten Strategien und Konzepte hat sich die VV seit 2018 zum Ziel gesetzt, sich intensiv mit

dem Thema Benchmarking auseinanderzusetzen. Die grundlegende Zielsetzung, die hinter dem benchmarkorientierten Planungsansatz mithilfe des gfb-Benchmarking steckt, wurde durch den Vorstand mit den folgenden Leitplanken definiert:

- Implementierung und nachhaltige Verankerung einer benchmarkorientierten Planung zur Sicherstellung eines hochwertigen Planungsprozesses.
- Die VV wird hierfür zukünftig das Tool gfb-Benchmarking in den jährlichen Planungsprozess integrieren.
- Dies erfolgt im Sinne eines benchmarkorientierten Planungsprozesses, bei dem sich alle Planwerte grundsätzlich am oberen Quartil, jedoch mindestens am Median (Minimalausprägung des Planwerts), der Vergleichsgruppe auszurichten haben.
- Heute bereits erreichte gute Werte, die zwischen dem Median und dem oberen Quartil oder über diesem liegen, gilt es gleichzeitig zu sichern.



Anette Rehorsch-Hartmann ist stellvertretendes Vorstandsmitglied bei der Vereinigten Volksbank eG, Sindelfingen.

E-Mail: anette.rehorsch-hartmann@diebank.de



Tobias Rieck ist Direktor Bankwirtschaft bei der Vereinigten Volksbank eG, Sindelfingen.

E-Mail: tobias.rieck@diebank.de

Abb. 1: Ablauf des jährlichen Planungsprozesses mithilfe des gfb-Benchmarkings



- Das Anspruchsniveau des oberen Quartils ist möglicherweise nicht für alle Kennziffern binnen eines Jahres erreichbar. In diesem Fall ist eine entsprechende Kalibrierung auf der Zeitachse des Planungshorizonts (maximal fünf Jahre) möglich.

Ablauf des jährlichen Planungsprozesses

Für die Integration des gfb-Benchmarkings in den jährlich reolvierenden Planungsprozess hat die Bank sieben wesentliche Prozessschritte definiert (siehe Abbildung 1).

Zu Beginn steht eine interne und externe Datenvalidierung der in das Benchmarking einfließenden Werte. Das bedeutet konkret, dass die in das gfb-Benchmarking einfließenden Daten grundsätzlich im Vorfeld durch die Fachbereiche plausibilisiert und überprüft werden müssen. Zusätzlich werden im Rahmen eines jährlichen Datenvalidierungsworkshops die letzten offenen Punkte und Rückfragen gemeinsam mit ein bis zwei Mitarbeitern der gfb besprochen, um im weiteren Benchmarking-Prozess mit qualitätsgesicherten Daten arbeiten zu können.

Nachdem sichergestellt ist, dass das Benchmarking-Tool mit validen Daten versorgt wird, erfolgt die Identifizierung von Auffälligkeiten gegenüber der Vergleichsgruppe und die Feststellung von Planabweichungen. Dies erfolgt

zunächst im Rahmen einer Vorabanalyse durch die Geschäftsleitung, anhand derer seitens des Vorstands Leitplanken für den jeweils anstehenden Planungsprozess definiert werden. Die Vorabanalyse erfolgt auf Basis der Ergebnispräsentation per 31. Dezember jedes Jahres.

Anschließend wird jährlich unter externer Moderation der gfb ein ganztägiger Workshop (Teilnehmer: Vorstand und Ressortleiter) zur Analyse der Vorjahresentwicklung und der neuen Benchmarking-Werte durchgeführt. Mit der Zielsetzung, ergänzende Erläuterungen zu den einzelnen Kennzahlen zu erhalten und erste Ansatzpunkte zur Erreichung der Planwerte abzuleiten, führt der Berater der gfb schließlich mit jedem Ressortleiter der Bank ein Einzelgespräch.

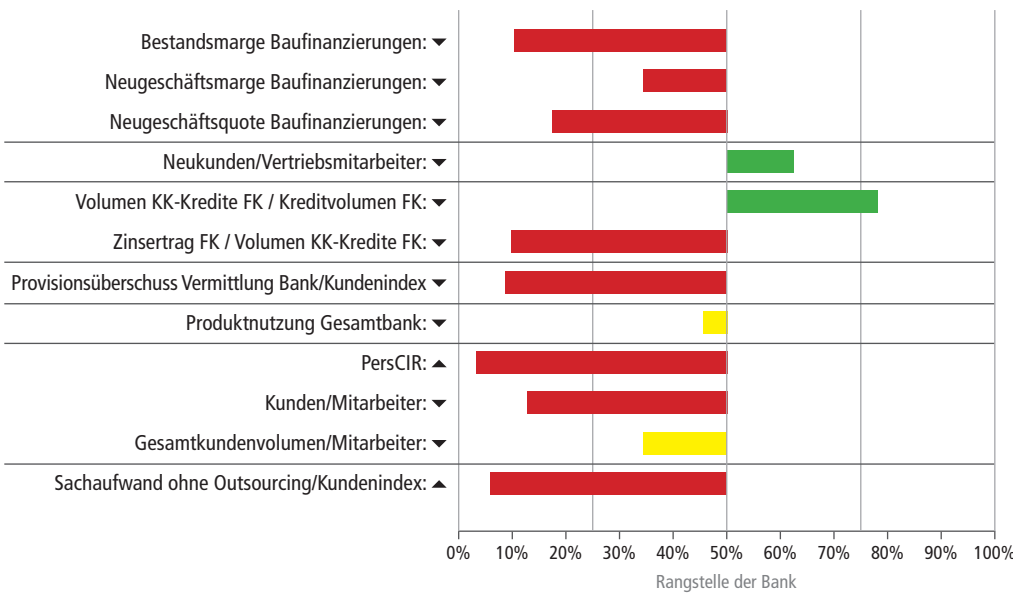
Im Anschluss an die durch den Workshop und die Einzelgespräche gewonnenen Erkenntnisse erfolgt für die identifizierten Auffälligkeiten und Handlungsfelder sowie für alle im Planungsprozess relevanten Planwerte die Festlegung des Ambitionsniveaus

für die nächste anstehende Planung.

Das für jede einzelne Zielkennziffer festgelegte Ambitionsniveau fließt anschließend in eine erste indikative Kapital- und Eckwertplanung ein. Das Ergebnis dieser ersten indikativen Kapital- und Eckwertplanung wird daraufhin an die gfb weitergeleitet. Als Rücklauf erhält die Bank von der gfb eine Verprobung des institutsindividuellen Ambitionsniveaus, indem ein Abgleich der eigenen indikativen Kapital- und Eckwertplanung gegenüber den Planwerten der im Vorfeld definierten Benchmark durchgeführt wird. Dabei wird ebenfalls überprüft, ob die Vorgaben der vom Vorstand festgelegten Leitplanken eingehalten werden. Gegebenenfalls sind eine Nachplanung beziehungsweise eine Erhöhung/Reduzierung des Ambitionsniveaus erforderlich. Zur Unterstützung wird hierbei die neue Funktion Planungsbenchmarking im Tool gfb-Benchmarking genutzt.

Erst sobald das Ambitionsniveau der Planung gegenüber der definierten Benchmark als an-

Abb. 2: Stärken-Schwächen-Profil der Handlungsfelder und KPIs im Jahr 2018



gemessen hoch eingestuft wird, erfolgt durch den Vorstand die Verabschiedung der finalen Planung für das Folgejahr (Zielrahmendatenplanung) und die Folgejahre (Kapital- und Eckwertplanung).

Um den benchmarkorientierten Ansatz in der Bank nachhaltig zu implementieren, bedarf es des Weiteren unterjährig einer regel-

mäßigen Berichterstattung der verantwortlichen Ressortleiter, inwiefern die im Rahmen des Planungsprozesses definierten Maßnahmen im bisherigen Zeitablauf positiv auf die Zielerreichung und das Ergebnis gewirkt haben.

Planungsprozess 2018

Durch die Umsetzung der beschriebenen Prozessschritte, also dem

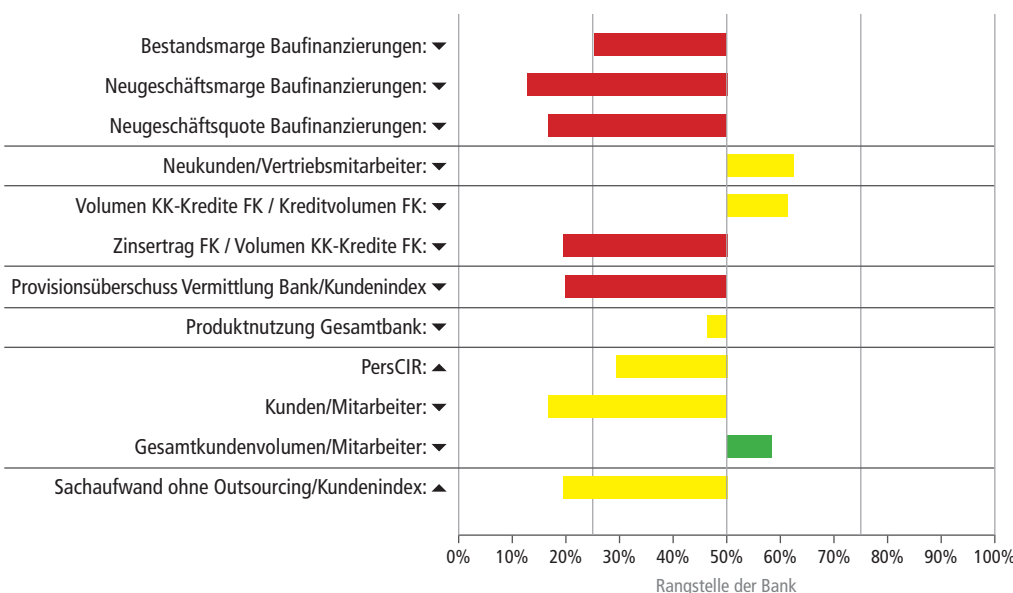
Benchmarking mit einer plausibel abgeleiteten Vergleichsgruppe, gelang es der Bank, die gegenüber anderen genossenschaftlichen Instituten größten Potenziale zu identifizieren und mithilfe von Key Performance Indicators (KPIs) jeweils mit einem oder mehreren Zielwerten zu unterlegen. Durch das nachhaltige Ausschöpfen dieser Potenziale verspricht sich die Bank gegenüber der Ausgangsbasis (31. Dezember 2017) eine spürbare Verbesserung ihrer zukünftigen Betriebsergebnisse um 0,34 Prozent der durchschnittlichen Bilanzsumme bis zum Jahr 2023.

Die VV hat insgesamt sieben wesentliche Handlungsfelder identifiziert:

- Analyseauftrag zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Baufinanzierungsgeschäft,
- Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Vertrieb,
- qualitativer und quantitativer Ausbau des Firmenkundengeschäfts,
- Maßnahmen zur Verbesserung des Vermittlungsgeschäfts,
- nachhaltige Verbesserung der Bedarfsabdeckung je Kunde,
- Produktivitäts- und Kapazitätsinitiative II und
- benchmarkorientierte Gestaltung der Sachaufwendungen.

Für jedes dieser identifizierten Handlungsfelder hat die Bank zielgerichtete KPIs abgeleitet. Diese KPIs wurden anschließend mithilfe so genannter Cockpits in ein graphisches Reporting überführt, sodass das Management der Bank die vorhandenen Potenziale aus den definierten KPIs der einzelnen Handlungsfelder sowie deren Entwicklung im Zeitablauf schnell überblicken kann. Das Stärken-Schwächen-Profil in Abbildung 2 zeigt die von der VV abgeleiteten KPIs sowie deren dazugehörige Rangstelle innerhalb der Ver-

Abb. 3: Stärken-Schwächen-Profil der Handlungsfelder und KPIs im Jahr 2019



gleichsgruppe. Mit jedem Zwischenstrich wird ein Handlungsfeld vom anderen abgegrenzt.

Zeigt der farbige Balken eines KPIs nach rechts, weist die Bank in dieser Kennzahl einen besseren Wert als der Median der Vergleichsgruppe aus und umgekehrt. Die Ampelsystematik gibt dagegen die Abweichungshöhe zur definierten Benchmark an. Liegt die Abweichung bei maximal 5 Prozent zur Benchmark, ist der Balken grün gefärbt. Zwischen 5 und 20 Prozent ergibt sich ein gelber Balken. Bei einer Abweichung von über 20 Prozent wird eine rote Färbung angezeigt.

Ein weiteres neu entwickeltes Reporting stellt die Entwicklung im Zeitablauf der vergangenen drei Jahre sowie den aktuellen Zielwert selbst und die derzeitige noch vorhandene Zielabweichung dar. Der Auftrag an die jeweiligen verantwortlichen Ressortleiter war und ist es nun, durch gezielte Maßnahmen diese KPIs jährlich zu verbessern und näher an das obere Quartil der definierten Vergleichsgruppe heranzurücken. Durch den jährlichen Benchmarking-Workshop, der zukünftig immer Ende September/Anfang Oktober mit dem gesamten Vorstand und allen Ressortleitern stattfinden wird, ist sichergestellt, dass das gfb-Benchmarking fest im Unternehmen verankert ist und damit auch in den jährlichen Planungsprozess einfließt.

Schaffung einer breiten Akzeptanz

Die VV konnte eine Reihe von Erfolgen durch das Benchmarking erzielen: Dem Vorstand der Bank ist es gelungen, auf Ebene der Führungskräfte und Mitarbeiter eine breite Akzeptanz für den benchmarkorientierten Planungsansatz zu schaffen. Hierauf haben ver-

schiedenste Maßnahmen positiv eingezahlt. Zunächst wurde das Thema Benchmarking im Rahmen eines zweitägigen Führungskräfteworkshops vorgestellt und ausführlich erörtert. Darauf aufbauend präsentierte der Vorstand auf einer Mitarbeiterversammlung die aus dem Benchmarking gewonnenen Erkenntnisse sowie die dahinterstehenden Maßnahmen und das zukünftige Vorgehensmodell.

Auch die Einzelgespräche zwischen einem Berater der gfb und jedem einzelnen Ressortleiter haben das Grundverständnis und die Akzeptanz weiter erhöht. Die Tatsache, dass der Vorstand ebenso am ganztägigen Datenvalidierungsworkshop teilgenommen hat sowie das Einbeziehen der Ressortleiter Ebene in den ganztägigen Analyseworkshop zeigten schlussendlich, welchen Stellenwert der benchmarkorientierte Planungsansatz inzwischen in der Bank einnimmt. Das Gesamtbankverständnis jedes Einzelnen nimmt zu, gleichzeitig schwindet das Silodenken merklich.

Bereits mit den Zahlen zum 31. Dezember 2018 lässt sich eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr erkennen. So hat die Bank ihr Ergebnis und ihre Positionierung im Benchmarking deutlich verbessert. Dabei ist wichtig, dass die Verbesserungen in allen Bereichen der Bank gelingen und nicht durch einige wenige „Quick-Wins“ erfolgen. Nur so lässt sich auf Gesamtbankebene die benchmarkorientierte Vorgehensweise nachhaltig etablieren. Trotz der guten Entwicklung liegt die Bank dennoch erst im unteren Quartil der Vergleichsgruppe. Die erkennbare Bewegung in die richtige Richtung gilt es nun weiter voranzutreiben, um so Jahr für Jahr dem Ziel näher zu kommen.

Erprobte Werkzeuge

Mit den vom Fachrat Steuerung empfohlenen Werkzeugen VR-KostenManager und gfb-Benchmarking bietet der BVR den Banken praxiserprobte und bewährte Methoden zur Verbesserung der Kosten- und Ertrags-effizienz an. Mehr als 300 Banken haben bisher den KostenManager oder das gfb-Benchmarking eingesetzt.

Weitere Informationen hierzu finden Sie im BVR-Extranet unter Steuerung ► Kosten- & Produktivitätssteuerung.

Die gfb Gesellschaft für Bankorganisation mbH in Karlsruhe berät und begleitet seit 40 Jahren Volksbanken und Raiffeisenbanken. Schwerpunkte sind neben dem Benchmarking Analyse- und Umsetzungsprojekte in den Bereichen Filialen, Kapazitäten, Sachkosten und Prozesse. Weitere Informationen finden Sie unter www.gfb-orga.de.

Die VV konnte mit diesem Vorgehen einen ersten wichtigen und richtigen Schritt gehen, um die im Institut vorhandenen Potenziale zu heben. Die erste positive Entwicklung der Vergleichszahlen (siehe Abbildung 3 im Vergleich zu Abbildung 2) und insbesondere die Art und Weise, mit welcher Haltung die Führungskräfte und Mitarbeiter hinter dem benchmarkorientierten Ansatz stehen, lässt weitere Erfolge für die Zukunft erwarten. BI

Vereinigte Volksbank eG, Sindelfingen

<i>Bilanzsumme</i>	2,65 Mrd. Euro
<i>Anzahl Kunden</i>	117.000
<i>Anzahl Mitglieder</i>	46.600
<i>Kundenkredite</i>	1,98 Mrd. Euro
<i>Kundeneinlagen</i>	2,07 Mrd. Euro
<i>Mitarbeiter</i>	514
<i>Filialen</i>	25