

# Aufbau und Struktur eines Performance-Simulators zur Erreichung von Finanz- und Marketingzielen im Auftrag einer österreichischen Großbank

## PERFSIM - die Performance-Simulation von Best Practices

Dieter Ballin ([www.vernetzt-denken.de](http://www.vernetzt-denken.de)), Aaron R. Jakob ([www.simulationcompany.at](http://www.simulationcompany.at))

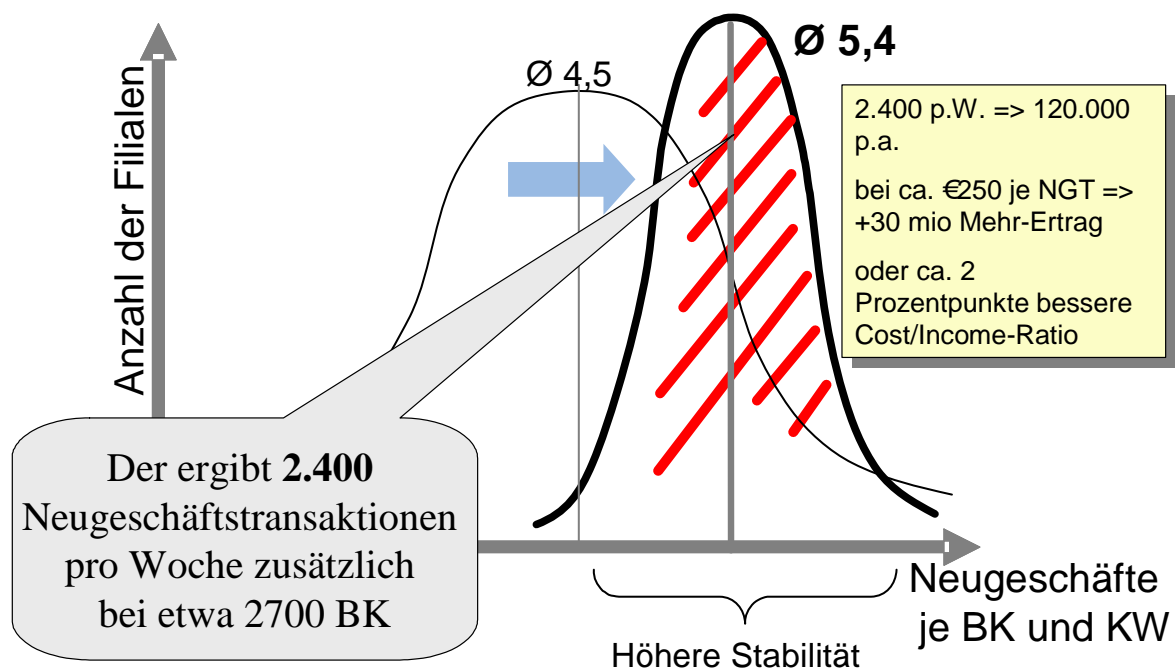
## Ausgangssituation und Konzeptidee

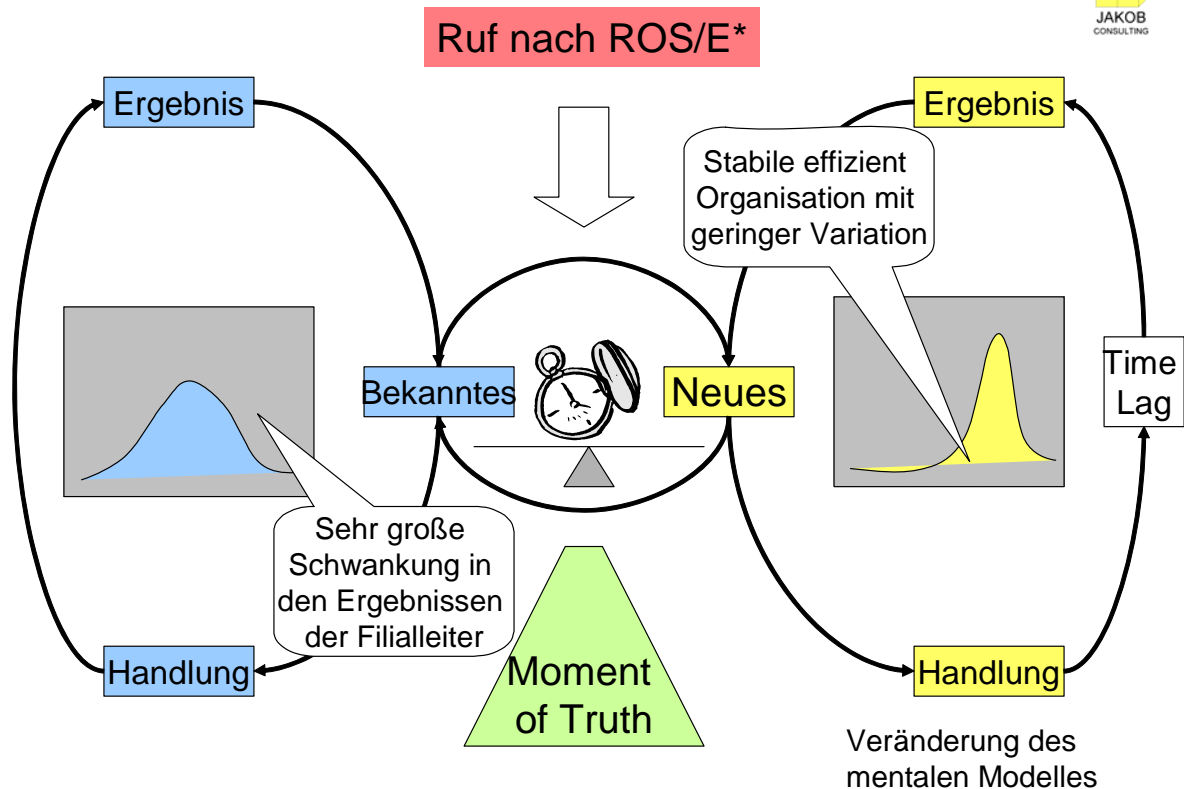
In einem großen österreichischen Finanzinstitut stellte man eine große Streuung in einer Leistungskennzahl für Kundenbetreuer fest. Im Rahmen der Steuerung einer Filiale misst man der Produktion von Neugeschäften besondere Bedeutung bei. Dabei gibt es Kundenbetreuer, die den doppelten ja sogar den dreifachen Mittelwert überschritten. Offensichtlich mussten diese Kundenbetreuer etwas anderes tun, als die durchschnittlichen Kundenbetreuer - alleine durch die "üblichen Erklärungen" wie besserer Standort, toller ausgestattete Filiale, qualifiziertere Kollegen, schöneres Wetter, etc. Irgendein besonderes Vorgehen, eine erfolgsversprechendere Herangehensweise mussten sie haben, mit einem Wort, sie hatten bessere Rezepte, als die anderen.

Wenn es nun gelänge, diese Rezepte zu artikulieren und sie den anderen zur Verfügung zu stellen, so würde man eine ausgesprochenen hohe Hebelkraft für die Gesamtorganisation erzeugen. Beim Betreten neuer Wege, neuer persönlicher Herangehensweisen erhöhen die Kundenbetreuer ihr Risiko - da sie den Ausgang des Neuen noch nicht kennen. Nun scheut man sich, dieses Risiko zu übernehmen, wo doch die Zielvorgaben Jahr um Jahr kaum kleiner werden. Sind Kundenbetreuer unter Druck, mehr Geschäfte, mehr Volumen, mehr Ertrag zu generieren, meiden sie Neues und versuchen anstatt dessen mehr vom bisher Gleichen zu tun, da dies ja soweit gut gelaufen ist. Leider zeigt auch hier das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen seine Wirkung. Immer mehr Aufwand ist nötig, um weitere Steige-



## Haben Sie eine große Schwankungsbreite bei wesentlichen Erfolgsparametern?





\* Return on Sales oder Equity

rungen zu erreichen.

Mit diesem Projekt wollte man einen anderen Weg gehen. Biete den Kundenbetreuern eine Fülle von neuen Handlungs-Optionen (= Rezepten) an, die schon praxiserprobt sind und womit eine Kollege (kein Vorgesetzter, kein Berater, etc.) bereits erfolgreich war. Dies reduziert Risiko und schaltet den oft mühsamen persönlichen Kreativprozess der Rezeptfindung aus.

Es galt also, Rezept von den Besten Kundenbetreuern zu finden und diese auf eine Art und Weise zu verpacken, die Lust machen sollte, es auszuprobieren - ganz gefahr- und risikolos.

## Sammlung der Fakten und Strukturierung

In der Zusammenarbeit mit vielen Fachbereichen des Finanzinstitutes wurden die kritischen Erfolgsfaktoren gesammelt, so waren neben Finanzfaktoren auch Kundenbeziehungsfaktoren hoch relevant, weiters die Organisation und Systemseite, Faktoren zur Mitarbeiterzufriedenheit, Wissensfaktoren und einige mehr. Diese kritischen Erfolgsfaktoren (= Elemente) wurde in Form einer Balanced Scorecard mit Ursachen-Wirkungs-Verknüpfungen dargestellt.

Dabei wird ein vernetztes System als Apfelbaum dargestellt. Damit die Ernte (= Finanzen) reichhaltig wird, braucht es eine ausladende Krone (=Kunde, Markt). Diese Krone muss von einem Stamm (= Prozesse) getragen werden. Und der Stamm steht durch viele starke Wurzeln (= Mitarbeiter). Das Erdreich (=Wissen) bietet Wasser und Mineralstoffe, die über die Wurzeln in den Baum gelangen und ausgezeichnete Früchte (=Ergebnisse) hervorbringt.



Daraufhin wurde die Vorschläge der Besten (= Rezepte) gesammelt und den Erfolgsfaktoren zugewiesen.

Beispielsweise war die Vorbildwirkung des/r Filialleiters/in ein sehr aktives Element im Steuerungssystem Filiale. Ein Rezept dazu hieß: "Selbstreflexion des eigenen Führungsverhalten inkl. Maßnahmen setzen". Es zeigte sich, dass herausragende Kundenbetreuer in Filialen tätig waren, deren Filialleitung genau dieses Rezept wieder und wieder umsetzten, um ein verbessertes Führungsverhalten in der Filiale zu zeigen.

Insgesamt wurden so über 100 Rezepte definiert, die in ein HERAKLIT-System- und Szenarienmodell (= PerfSim) eingearbeitet wurden.

## Vorgehensweise und Umsetzung

Als Referenzgruppe wurden 100 Filialen ausgewählt, die mithilfe dieses Systems ihre Handlungsoptionen und Priorisierungen überprüfen sollten. Bei Erfolg sollte das Programm auf alle Filialen ausgedehnt werden.

Alle Filialleiter/innen wurden in Workshops in das System eingeführt, um es anschließend in ihren Filialen selbstständig für sich und mit den Mitarbeiter/innen durchführen zu können. Es wurde dieses Vorgehen in zwei Phasen gegliedert: die erste war die spielerischen Einführungsphase (= Workshops) und die zweite die konkretere Handlungsphase.

## Begleitung und Nachhaltigkeit

Die erste Handlungsphase wurde mit 100 Tagen definiert. Dabei erhielten die Filialleiter/innen einen Performance-Coach zur Seite gestellt. In bestimmten Intervallen führten die Filialleiter/innen mit ihren Mitarbeiter/innen ihre Simulationen durch und bestimmten ihre Handlungsoptionen und legten sich einen Vorgehensplan fest. Dieser Plan wurde mit dem Performance-Coach reflektiert und weiter an der Umsetzungsqualität gearbeitet.

Auf diese Weise konnten sehr schnell gute Ideen, d.h. Rezepte anderer in vielen Filialen umgesetzt werden.

Laufend finden in den Filialen Performance-Meetings statt, die zunächst mithilfe von PerfSim simuliert werden und auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Daraus werden Ziele abgeleitet und im Rahmen eines mehrstufigen Delegationsprozess an die Mitarbeiter verteilt. In monatlichen Meetings mit dem Performance-Coach werden die Ziele und Ergebnisse reflektiert.

Der nächste Schritt war nun, dieses erfolgreiche Tun nachhaltig in die Organisation einzubauen und wirksam werden zu lassen. Dazu bedarf es eines Austausches der Organisationsmitglieder, damit stets neue Rezepte generiert werden, die wiederum als kopierfähig gelten für die Filialen.

## Performance-Forum



Dies wurde mit sogenannten Performance-Foren bewerkstelligt. Dies ist eine Großgruppenveranstaltung, bei der alle 100 Filialleiter/innen an einem Tag zusammentreffen, um bisherige Vorgehensweisen und Stolpersteine auszutauschen, neue Rezepte zu generieren und einen gemeinsamen Performance-Esprit zu schaffen.

Ein Ergebnis des letzten Performance-Forums war es, den Performance-Simulator um zwei Komponenten zu ergänzen:

1. Zusammenführung der „erfahrungsgeleiteten“ Business-Intelligence mit den Data Warehouses der Bank. Zu diesem Zweck werden über Schnittstelle des Performance-Simulators die filialspezifischen, aktuellen Performance-Werte aus dem Data Warehouse eingelesen und zur Ausgangsbasis von Maßnahmeüberlegungen gemacht.
2. Rückführung von sinnvollen Maßnahmen an das Performance-Forum. Die vom Filialleiter und Performance Coach für sinnvoll erachtete Maßnahmen werden in einem eigenen, in PerfSim integrierten Arbeitsblatt erfasst und in das Data Warehouse System zurückgeführt.

Beide Komponenten wurden zu Beginn des Jahres 2008 erstellt und werden in einer mehrmonatigen Testphase erprobt. PerfSim steht dafür zum Download über das bankeigene Intranet bereit und kann daher zeitlich flexibel in laufende Arbeits- und Planungsprozesse integriert werden.