

BANKMAGAZIN

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft ■ 9 | 2025

digital

Retailbanking

Fintechs umwerben
die Generation Z

Seite 24

Key Account Management

Schlüsselkunden ins
Zentrum stellen

Seite 32

Fachkräftesicherung

Sichtbar sein und Nachwuchs
gezielt fördern

Seite 46

Best Practice | Raumplanung Filiale

Nutzen und Design verbinden

inklusive
Interview mit
Matthias Armbruster,
Geschäftsführer von
PAN+ARMBRUSTER

Die Geschäftsstrategie flexibel umsetzen

Im Jahr 2018 hat der Deutsche Sparkassen- und Giroverband eine Geschäftsstrategie für die Sparkassen veröffentlicht und 2024 aktualisiert. Als Instrument zur Umsetzung integriert die Balanced Scorecard finanzielle sowie nichtfinanzielle Kennzahlen und ermöglicht eine ganzheitliche Steuerung.

Tobias Reitz, Mike Schneider

Mit über 350 eigenständigen Sparkassen ist die Sparkassen-Finanzgruppe (SFG) einer der größten Bankverbünde weltweit. Jedes Institut agiert in autonomer Selbstverwaltung. Diese dezentrale Struktur erlaubt es den einzelnen Geldhäusern, sich flexibel an regionale Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse anzupassen.

Einerseits liegen in der Bündelung der Kräfte im Verbund für Einzelinstitute große Vorteile, die mit betriebswirtschaftlichen Effizienzgewinnen einhergehen. Insbesondere im Marktauftritt, bei der gemeinsamen Optimierung des Betriebsmodells oder aktuell bei der Entwicklung und Nutzung von KI-Anwendungen bringt die Wahrnehmbarkeit der bundesweiten Marke Sparkasse Vorteile in spürbarem Ausmaß auf regionaler Ebene hervor.

Andererseits stellen diese regionalen Freiheiten die einzelnen Institute auch vor Herausforderungen, wenn es darum geht, eine einheitliche strategische Ausrichtung für die Sparkassen zu implementieren. Bedingt durch ihre Vielfalt und Größe, bedarf es flexibler Ansätze, um übergeordnete strategische Ziele als Orientierungsrahmen für ei-

nen gemeinsamen Marktauftritt lokal umzusetzen. Konkret zum Tragen kommt die beschriebene Herausforderung bei der Implementierung der Geschäftsstrategie, die der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) 2018 erstmals für die Sparkassen veröffentlichte und Anfang 2024 nochmals aktualisiert herausgab. Dabei handelt es sich um ein Rahmenwerk, an dem sich Einzelinstitute ausrichten sollten, um den Impact des gemeinsamen Markenauftritts optimieren zu können. Gleichzeitig sind die Sparkassen als selbstverwaltete und eigenständige In-

stitute gefordert, eine für ihr Institut passende Strategie zu formulieren.

Diese Strategie muss demnach flexibel genug sein, um den unterschiedlichen regionalen Bedingungen gerecht zu werden, gleichzeitig jedoch stark genug, um eine einheitliche Ausrichtung und Effizienz im gesamten Verbund zu gewährleisten.

Wie die Balanced Scorecard strategisch steuern hilft

Ein zentrales Instrument zur Implementierung der strategischen Ziele für Unternehmen ist die Balanced Score-

Kompakt

- Mit der Geschäftsstrategie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) für die Sparkassen wird ein Rahmen aufgespannt, um durch einen gemeinsamen Marktauftritt Kräfte zu bündeln und einzelnen Instituten betriebswirtschaftliche Vorteile zu bieten.
- Für eine Adaption der Geschäftsstrategie beziehungsweise von Teilen davon bietet sich die Balanced Scorecard (BSC) an, die zugleich den Indikator für eine ausgeglichene Strategie insgesamt darstellt.
- Es zeigt sich dabei eine starke Konzentration auf kundenbezogene Ziele in der Geschäftsstrategie. Von der BSC-Logik hebt sich allerdings der Themenkomplex der Nachhaltigkeit ab.

Zuordnung der strategischen Themenfelder zur Balanced Scorecard

Strategisches Themenfeld DSGVO	Mapping Balanced Scorecard
(1) Beratung, Produkte und Services im Multi-kanal (Privatkunden)	Kundenperspektive
(2) Beratung, Produkte und Services im Multi-kanal (Firmenkunden)	Kundenperspektive
(3) Immobilien/Wohnen	Kundenperspektive
(4) Payment	Kundenperspektive
(5) Personal	Lernen und Entwicklung
(6) Eigenkapital- und Risikosteuerung	Finanzperspektive
(7) Effizienz und Standardisierung	Prozessperspektive
(8) Datenmanagement	Prozessperspektive
(9) Nachhaltigkeit	keine klare Zuordnung
(10) Digitalisierung	Prozessperspektive

Quelle: eigene Darstellung

card (BSC). 1997 entwickelt von Robert S. Kaplan und David P. Norton, bietet sie eine strukturierte und umfassende Methode, um die strategischen und operativen Ziele eines Unternehmens zu messen und zu steuern. Dabei werden sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen integriert. Dies ermöglicht es, eine ganzheitliche Sicht auf die Unternehmensziele zu haben, indem verschiedene Bereiche des Unternehmens betrachtet werden: Finanzen, Kunden, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung.

Aus der Analyse der Geschäftsstrategie des DSGVO geht hervor, dass sie stark auf die Kundenperspektive ausgerichtet ist, während andere Dimensionen wie die interne Prozessperspektive und die Finanzperspektive weniger stark gewichtet sind. Die Tabelle (siehe oben) zeigt die Zuordnung der strategischen Themenfelder zur Balanced Scorecard. Die Fokussierung auf Beratung, Multi-channel-Produkte und Dienstleistungen hebt hervor, dass der DSGVO großen Wert auf die Nähe zu den Kunden und die Bedienung ihrer Bedürfnisse legt. Im Gegensatz dazu sind die Finanzper-

spektive und die interne Prozessperspektive weniger prominent vertreten.

Auch wenn die Themenfelder der Geschäftsstrategie im Hinblick auf das Konzept der BSC nicht ausbalanciert erscheinen, geben sie gerade dadurch eine Schwerpunktsetzung vor. Theoretisch betrachtet, wirkt dies zunächst widersprüchlich. Da aber die Geschäftsstrategie in einem Konsensprozess unter Einbindung der Sparkassen und Verbundunternehmen entstanden ist, beinhaltet sie sowohl eine Top-down- als auch eine Bottom-up-Sicht, gewissermaßen im Gegenstromverfahren. Sie gibt damit die gemeinsame Priorisierung beispielsweise von projekthaft zu etablierenden Weiterentwicklungen wieder. Für die Sparkassen hat dies den Vorteil, effiziente zentrale Angebote zu ihren dezentralen Herausforderungen erwarten zu dürfen.

Die zentrale Strategie umsetzen

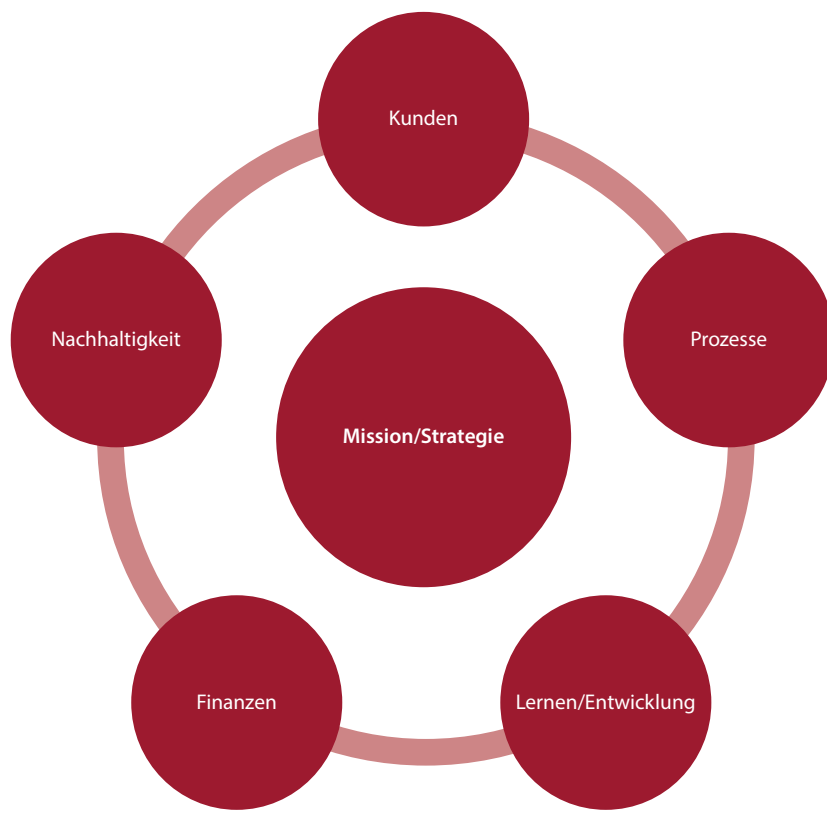
Die Implementierung einer einheitlichen Strategie in einem dezentralen Verbund wie der Sparkassen-Finanzgruppe ist durch die Größe und Diver-

sität der einzelnen Institute komplex. Größere Sparkassen haben häufig andere Prioritäten und Ressourcen als kleinere, was zu unterschiedlichen Geschwindigkeiten bei der Strategieumsetzung führen kann. Daraus resultiert ein heterogenes Bild unter den einzelnen Häusern im Verbund, wenn zum Beispiel zentrale Vorgaben zur Digitalisierung, Effizienzsteigerung oder zum Risikomanagement durchzusetzen sind.

Eine zentrale Herausforderung ist die steigende Regulierungsdichte im Bankensektor. Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und die zunehmenden Anforderungen durch die Aufsicht setzen Sparkassen unter Druck, ihre Prozesse kontinuierlich anzupassen. Davon insbesondere betroffen sind das Risikomanagement, die Eigenkapitalausstattung und die Standardisierung von Prozessen. In diesen Punkten müssen die Institute eine Balance zwischen ihren jeweiligen lokalen Besonderheiten und den zentralen regulatorischen Anforderungen finden, um auch weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ein weiterer relevanter Aspekt ist die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Finanzsektor. Die Gesellschaft fordert zunehmend nachhaltiges Wirtschaften und Transparenz von Finanzinstituten. Das stellt die Sparkassen vor die Aufgabe, nachhaltige Produkte zu entwickeln, ihre Umweltbelastung zu reduzieren und die soziale Verantwortung in ihre Geschäftsstrategien zu integrieren. Eine Möglichkeit, dies zu erreichen, ist die Erweiterung der BSC um ökologische und soziale Indikatoren. Das würde es den Geldhäusern ermöglichen, ihre Nachhaltigkeitsziele klar zu definieren und messbar zu machen. Im klassischen Sinne wäre dies eine fünfte Dimension innerhalb der BSC (siehe Grafik auf Seite 22). Alternative Integrationsformen wie zum

Erweiterung der Balanced Scorecard um die Nachhaltigkeitsperspektive



Quelle: eigene Darstellung

Beispiel Nachhaltigkeit als übergreifendes Element wären denkbar.

Wodurch die strategische Adaption gelingt

Die Analyse der exemplarischen Adaption bei einer mittelgroßen Sparkasse zeigt, dass ein eigenständiger Ansatz erfolgreich dazu beiträgt, gemeinsame Ziele trotz einer fehlenden direkten Integration der gemeinsamen Strategie des DSGV zu erreichen. Das Institut orientiert sich stark an den idealtypischen Prozessen, passt diese jedoch aufgrund spezifischer Anforderungen an. So wird ergänzend zu einer SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats) eine Umfeldanalyse mit dem Ziel erstellt, einen Mehrwert zu generieren. Im Vergleich

zum idealtypischen Prozess bindet die betrachtete Sparkasse einen erweiterten Personenkreis in den Strategieprozess ein. Die fehlende direkte Verknüpfung zu den strategischen Impulsen des DSGV und die damit verbundenen potenziellen Synergieverluste beeinträchtigen die Ressourcennutzung. Dennoch arbeitet die Sparkasse proaktiv an ihrer Strategie und bleibt anpassungsfähig an lokale Gegebenheiten. Das führt zu einer eigenständigen, aber gleichwohl zielführenden Strategieentwicklung.

Für die künftige Ausrichtung zeigt die Analyse mehrere wichtige Implikationen auf: Die Vereinheitlichung einer bisher voneinander getrennten Umfeld- und SWOT-Analyse könnte die Effizienz des Strategieprozesses steigern, indem redundante Arbeitsschritte ver-

mieden werden. Gleichzeitig bietet die Integration eines stufenweisen Anpassungsprozesses der DSGV-Strategie Potenzial für Synergieeffekte. Die Konkretisierung der strategischen Aussagen durch messbare Ziele verbessert die Klarheit und Steuerbarkeit der Strategie, könnte jedoch die Anpassungsfähigkeit verringern, falls die Ziele zu starr oder unrealistisch sind.

Insgesamt ist festzustellen, dass sich durch gezielte Anpassungen und die sorgfältige Abwägung zwischen Flexibilität und Struktur die Effizienz und Effektivität der strategischen Ausrichtung der Sparkasse signifikant verbessern lassen, ohne dabei die individuellen Bedürfnisse der Sparkasse aus den Augen zu verlieren. Der eigenständige Ansatz hat sich als ausreichend und erfolgreich erwiesen, um sowohl die Ziele der Geschäftsstrategie zu unterstützen als auch die spezifischen Anforderungen der Sparkasse zu erfüllen.

Langfristig erfolgreich bleiben

Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Strategie ist ein weiterer zentraler Erfolgsfaktor. Die Balanced Scorecard bietet dabei ein geeignetes Instrument, um den Fortschritt bei der Umsetzung der strategischen Ziele kontinuierlich zu überwachen sowie auf neue Entwicklungen zu reagieren. Besonders in einem dynamischen Umfeld wie dem Finanzsektor ist die Anpassungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Durch die gezielte Anwendung der BSC können die Sparkassen sicherstellen, dass sie ihre finanziellen und nichtfinanziellen Ziele erreichen.

Die Sparkassen-Finanzgruppe stellt sich der Aufgabe, ihre zentrale Strategie in einem dezentralen und hoch regulierten Umfeld erfolgreich umzusetzen. Mit der BSC bietet sich ihr ein Werkzeug, um die formulierten Ziele

zu operationalisieren und messbar zu machen. Gleichzeitig zeigt sich in der exemplarischen Anwendung, dass Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf regionaler Ebene unerlässlich sind, um die besonderen Gegebenheiten der einzelnen Sparkassen in der BSC abzubilden. Auch die zumindest teilweise Adaption der Geschäftsstrategie für die einzelnen Institute lässt sich hierbei berücksichtigen. Auf diese Weise werden dezentral alle Potenzialvorteile eines zentral angebotenen Strategierahmens sichtbar. ■



Verfasst von

Tobias Reitz,
Leiter Steuerung – Analysen,
Reports, Konzepte bei der
Sparkasse Oberhessen in
Friedberg.



Mike Schneider,

Prorektor für Lehre und
Professor für strategisches
Bank- und Vertriebsmanage-
ment an der Hochschule für
Finanzwirtschaft & Manage-
ment in Bonn.

Balanced Scorecard



Nils Gimpl, Mike Schulze: Nachhaltigkeit hält nur langsam Einzug ins Controlling, in: Controlling & Management Review 5/2023. <https://sn.pub/gokh9m>

Ute Vanini: Nachhaltigkeit in der Controlling-Lehre, in: Controlling & Management Review 1/2025. <https://sn.pub/812spa>

Weitere Digitaltipps

Links:

- SRH Fernhochschule: „Balanced Scorecard: Strategisches Management leicht erklärt“, abrufbar unter <https://sn.pub/mnjrdz>
- BSC Designer: „Beispiel für eine Nachhaltigkeits-Balanced Scorecard mit KPIs“, abrufbar unter <https://sn.pub/yqp7yf>

NACHHALTIGE INDUSTRIE

Forschung | Technologie | Wirtschaft

WISSEN UMSETZEN.

Begrenzte Ressourcen und die Verantwortung für die notwendige **Transformation zu einer nachhaltigen Industriegesellschaft** sind die wichtigen Themen unserer Zeit. Nachhaltige Industrie beleuchtet umfassend die Nachhaltigkeit aus dem Blickwinkel der Technik für die deutsche Industrie. Branchenübergreifend zeigt sie, wie Prozesse ressourcenschonend gestaltet und dadurch die Wirtschaftlichkeit und die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen gesteigert werden. **Erfahren Sie mehr!**

**JETZT
kostenlos
TESTEN!**

www.meinfachwissen.de/nachhaltige-industrie

