

## Best Practice: Svenska Handelsbanken

Niels Pfläging und Prof. Dr. Franz Röösl

**Svenska Handelsbanken ist mit rund 10.000 Mitarbeitenden und 600 Filialen die erfolgreichste nordeuropäische Universalbank. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Stockholm bietet eine Vielzahl von Finanzdienstleistungen an und ist die größte Bank Schwedens, die Nummer vier in Finnland und die Nummer fünf in Norwegen und Dänemark. Neben der nordischen Region ist Svenska Handelsbanken seit einigen Jahren auch in Großbritannien aktiv – jüngst wurde sie hier erstmals als einer der besten mittelgroßen Arbeitgeber ausgezeichnet. Heute hat Svenska Handelsbanken 122 Filialen, außerhalb Schwedens, wächst in diesen Märkten „organisch“ und dennoch überaus dynamisch.**

Ausgelöst durch eine schwere finanzielle und regulatorische Krise zu Beginn der 70er Jahre entwickelte Handelsbanken einen radikal „anderen“ Management-Ansatz als bei anderen Finanzdienstleistern üblich. Man begann dort im Jahr 1971 einen tief greifenden Transformationsprozess, verbunden mit der Umsetzung eines bewusst „radikal dezentralisierten“ Management-Modells - eines Modells, das heute als eine der ersten Umsetzungen des so genannten „Beyond Budgeting“-Modells in der Praxis bezeichnet wird. Der damals neu berufene CEO, Dr. Jan Wallander, ein Ökonom, der zuvor bei einer nordschwedischen Regionalbank gearbeitet hatte, war der visionäre Schöpfer des dezentralisierten Modells bei Handelsbanken, das im Laufe der folgenden Jahrzehnte dann von weiteren Führungsteams sukzessive weiterentwickelt und vertieft wurde.

Wallander war der Auffassung, dass eine umfassende Transformation der Bank weg vom klassischen, tayloristischen Management-Modell nötig sei, um im beginnenden Informationszeitalter überdurchschnittlich erfolg-

reich sein zu können. Das hieß für Handelsbanken, in den Worten Wallanders, zunächst einmal den „bürokratischen Komplex“ der Organisation zu eliminieren. Statt mittels der üblichen Hierarchien mit Zentralbereichen, Stabstellen und bürokratischer Weisung zu operieren, sollte die Bank künftig aus einem Netzwerk hochgradig autonomer Einheiten bestehen, in dessen Zentrum nun Filialen stünden, die wahrhaft den Kunden und nicht mehr internen Machtstrukturen dienen sollten. Dieser Veränderungsprozess ging mit einer aufbauorganisatorischen Vereinfachung und Verschlankung einher, der u. a. alle Stabstellen, mittlere Managementebenen und auch die zentrale Marketingabteilung zum Opfer fielen.

Zugleich verzichtete die Organisation auf starre Managementprozesse, wie die Budgetierung und die damit verbundenen „fixierten Leistungsverträge“ (z. B. Ressourcenvorgaben und Absatzziele). An Stelle jährlich verhandelter Pläne traten elastische, „relative Leistungsverträge“, Transparenz und Rentabilitätsrechnungen für alle Profit Center (Filialen) sowie ein Markt

für interne Leistungen. Das Beyond Budgeting-Modell, so wie es Svenska Handelsbanken einführte, lässt sich anhand von sechs Prinzipien zu „Führungsstil und Organisation“ sowie zu den „Steuerungsprozessen“ der Organisation beschreiben (vgl. Tabelle 1).

Das Schlüsselprinzip beim Veränderungsansatz von Svenska Handelsbanken war das der „radikalen Dezentralisierung“. Die Organisation der Bank ist seit der Transformation in den 70ern nicht mehr auf Produkte ausgerichtet, sondern ausschließlich auf den Kunden. Die statische Hierarchie konventioneller Bankorganisationen wich so einem flexiblen und skalierbaren Netzwerk mit hunderten autonomer Einheiten - den Filialen -, die sich kontinuierlich an den Bedürfnissen ihrer Kunden ausrichten und die nicht durch Divisionen oder Produktmanagement eingeengt werden. Leistung wird bei Handelsbanken folglich anhand von Kundenzufriedenheit, Kundenrentabilität und Filialrentabilität, nicht aber an Produktvolumen, oder Marktsegmentzielen gemessen. Es gibt bei Handelsbanken auch keine zentral ge-

steuerten Produktkampagnen und kein zentrales Marketing. Die Bank setzt keine Produkterfolgsrechnungen ein, sondern nutzt Kunden-Rentabilitätsrechnungen, die den Filialen Aufschlüsse für die Gestaltung ihres Angebots geben.

Die Filialen bei Handelsbanken sind als unabhängige Profit Center mit einem hohen Grad an Autonomie ausgestattet. Viele Verantwortlichkeiten wurden im Laufe der Jahre vom Stammhaus und von den Regionalorganisationen der Bank an die Filialen übertragen. Die Filialen sind für alle Entscheidungen bezüglich der Kunden ihrer jeweiligen geografischen Region zuständig. Sie bestimmen darüber, wie viele Mitarbeitende eingestellt und wie diese entlohnt werden, welche Kompetenzen Mitarbeiter erhalten, welche Kunden aktiv angegangen, welche Preise berechnet werden sollen und nicht zuletzt: welche Produkte anzubieten sind. 98% der Kreditent-

scheide werden auf Filialebene gefällt. Filialleiter können nach eigenem Ermessen allen Mitarbeitern Entscheidungskompetenzen übertragen. Die Entscheidungen fallen damit stets dort, wo sie am schnellsten und mit der größten Sachkompetenz gefällt werden können.

Im Laufe der Jahre wurde die Organisation der Bank extrem flach. Handelsbanken kommt mit ihren rund 10.000 Mitarbeitern mit lediglich drei Führungsebenen aus. Diese Struktur wurde auch dadurch möglich, dass aus den früheren Zentralbereichen Anbieter interner Leistungen wurden. Sie müssen den Kundenanforderungen entsprechen und nicht einer funktionalen Hierarchie gehorchen. Die Leistungen werden auf internen Märkten zu Eigenkosten an das Filialnetz verkauft.

Zur Unterstützung dieser netzwerkartigen Organisation mit hochgradig dezentralisierter

Entscheidung sind entsprechende Performancemanagement-Prozesse nötig. Hier setzt die Bank auf Anpassungsfähigkeit und Flexibilität. Konventionelle Jahresplanung wurde abgelöst durch ein Set „relativer Leistungsverträge“. Die Planung fixierter Jahresperioden entfiel, anstelle statischer Budgets werden „rollierende“ Leistungsvergleiche zwischen Ist-Zahlen und jährliche Aktionsplanungen eingesetzt, die den Dialog zwischen Führungskräften unterstützen. Ressourcen werden durch die internen Märkte und durch schnelle Entscheidungen über Ressourcennutzung „nach effektivem Bedarf“ koordiniert. Wesentlich dabei ist, dass es in der Bank keine fixierten Zielvorgaben oder Budgets gibt, an deren Realisierung Manager oder Teams gemessen und entlohnt werden.

Die bei Handelsbanken genutzten, relativen Ziele orientieren sich an externen Wett-

**Die 12 Gestaltungskriterien des Beyond Budgeting-Modells**

<p><b>Prinzipien für dezentralisierte Führung und Aufbauorganisation</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Kundennähe:</b> Machen Sie alle Mitarbeiter für die Zufriedenstellung interner oder externer Kunden verantwortlich – bauen Sie dafür keine Hierarchien auf.</li> <li><b>2. Netzwerke:</b> Bilden Sie ein schlankes Netzwerk mit selbst-regulierenden Teams – schaffen Sie keine zentralisierten Funktionen.</li> <li><b>3. Verantwortung:</b> Fördern Sie ein Ambiente, in dem Organisationsmitglieder wie Unternehmer denken und handeln können – lassen Sie Mitarbeitende nicht fixierten Plänen oder Planzahlen folgen.</li> <li><b>4. Autonomie:</b> Übertragen Sie Teams die Freiheit und Möglichkeit zu handeln – schränken Sie Mitarbeitende nicht durch detaillierte Vorschriften ein.</li> <li><b>5. Wertvorstellungen:</b> Schaffen Sie Rahmenregelungen, die auf klaren Werten und Zielen basieren – definieren Sie keine detaillierten Vorgaben und Budgets.</li> <li><b>6. Transparenz:</b> Schaffen Sie offene und „ehrliche“ Informationssysteme für eine „Wahrheit“ in der Organisation – begrenzen Sie Informationen nicht hierarchisch.</li> </ol>
<p><b>Prinzipien für dynamische Steuerungsprozesse</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Ziele:</b> Setzen Sie „relative“ Ziele, die zu ständiger Leistungsverbesserung anhalten – handeln Sie keine fixierten, periodenbezogenen Leistungsvereinbarungen aus.</li> <li><b>2. Belohnung:</b> Beurteilen und belohnen Sie Erfolg anhand relativer „Ist“-Leistung – benutzen Sie hierzu keine vorab fixierten Zielgrößen.</li> <li><b>3. Planung:</b> Machen Sie Planung zu einem umfassenden und kontinuierlichen Prozess – nutzen Sie dazu kein jährliches Top down- oder Gegenstrom-Verfahren.</li> <li><b>4. Kontrolle:</b> Praktizieren Sie Kontrolle anhand relativer Leistungsindikatoren und Trends – benutzen Sie dazu nicht Abweichungen gegenüber Plangrößen.</li> <li><b>5. Ressourcen:</b> Stellen Sie Ressourcen „nach Bedarf“ zur Verfügung – verwenden Sie keine jährlichen Budgetverteilungen oder Umlagen.</li> <li><b>6. Koordination:</b> Koordinieren Sie Aktivitäten dynamisch und per „marktlichen“ Mechanismen – praktizieren Sie keine jährlichen Planabstimmungen.</li> </ol>

Tabelle 1: 2 x 6 Prinzipien des Beyond Budgeting

bewerbern und an Vergleichen zwischen den Regionen und Filialen der Bank, den „peers“- nicht an im Voraus ausgehandelten Größen.

Die Performance der Zweigstellen indes wird mittels monatlicher Ist-Erfolgsrechnungen und Effizienzindikatoren gemessen – dies aber anhand von Vergleichen mit den Ist-Zahlen der „Peers“ (Kollegen) innerhalb so genannter Liga-Tabellen, nicht mittels fixierter Zielvorgaben. Jede Zweigstelle verfügt über ihren eigenen Businessplan, den sie wann immer nötig anpassen kann. Die Aktionspläne werden für den Dialog der Filialen mit ihren Regionalbanken verwendet, sie werden aber nicht auf Ebene der Gesamtbank konsolidiert. Das Informationssystem ist unternehmensweit einheitlich, offen und hauptsächlich auf die Unterstützung von Selbstmanagement ausgelegt.

Variable Vergütung wird bei Handelsbanken ausschließlich in Form einer Erfolgsbeteiligung für alle Mitarbeiter gewährt. Diese Erfolgsbeteiligung ist abhängig von der relativen Zielerreichung der Bank in Bezug auf höhere Eigenkapitalrendite im Vergleich zum Durchschnitt der externen Wettbewerber. Die absolute Höhe der Gewinnbeteiligung ist für alle Mitarbeiter gleich – unabhängig von Salär oder Jobtitel. Die Erfolgsbeteiligung wird zudem nicht direkt ausbezahlt. Vielmehr speist sie einen Fonds, der diese Geldmittel in Aktien der Bank und andere Wertpapiere investiert. Auf diese Weise entsteht ein System der zusätzlichen Altersvorsorge der Mitarbeiter. Und weil dem

Fond – der Oktogonen-Stiftung – inzwischen 10% des Kapitals der Bank gehört, zählt die Mitarbeiterschaft heute zu den wichtigsten Aktionären dieses börsennotierten Unternehmens. Handelsbanken schafft über ihr einfaches und konsistentes Modell des Leistungsmanagements eine hohe, ausgeglichene Bedürfnisbefriedigung für alle Anspruchsgruppen, insbesondere auch der Mitarbeiter. Auch darum ist die Mitarbeiterfluktuation von Handelsbanken weitaus geringer als die der Wettbewerber.

Das Ergebnis des Handelsbanken-Modells: Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens kann als außergewöhnlich gelten. Die Bank hat ihr erklärtes Unternehmensziel, eine höhere Eigenkapitalrendite als der Durchschnitt des Wettbewerbs zu erreichen, im Laufe der letzten 34 Jahre durchgängig realisiert. Handelsbankens Cost/Income-Ratio liegt durchweg unter 45% und ist damit das beste unter den europäischen Banken. Seit 1989 hat Handelsbanken in Schweden mehr zufriedene Geschäfts- und Privatkunden als der Durchschnitt ihrer Mitbewerber. Seit den frühen 80ern hatte sie geringere Kreditausfälle als ihre Mitbewerber. Von Moody's erhielt sie ein AA1-Rating und gehört somit zu den vier am höchsten eingestuften nichtstaatlichen Banken der Welt.

Das Management bei Handelsbanken ist überzeugt davon, dass diese anhaltend hervorragende Performance ein direktes Resultat des radikal dezentralisierten Performance-Management-Modells ist. Hier gilt das

„Management-Modell“, der so genannte „Handelsbanken Way“, als wichtige Strategie und als Hauptquelle des eigenen Wettbewerbsvorteils. Dieses Modell hat sich sowohl in guten als auch schlechten Zeiten ausgezeichnet bewährt. In der schwedischen Bankenkrise der frühen 90er Jahre war Handelsbanken die einzige Bank des Landes, die nicht um die Unterstützung der Zentralbank bitten musste.

Handelsbanken hat das eigene Steuerungsmodell unter konsequenter Führung während mehr als drei Jahrzehnten stets weiterentwickelt und vertieft. Der Veränderungsprozess in Sachen radikaler Dezentralisierung hält weiter an. Das Modell brachte so eine Unternehmenskultur hervor, die auf unablässige Verbesserung von Kundenzufriedenheit abzielt und die Kosten niedrig hält. Verschiedene andere Pionier-Unternehmen, wie dm drogerie-markt, Ikea, Aldi, Toyota, Southwest Airlines, Semco, W.L.Gore, Guardian Industries, Ahlsell, Dell, Egon Zehnder International, Google und AES, haben vergleichbare, hochgradig dezentralisierte Steuerungsmodelle entwickelt und erzielen gleichfalls außerordentliche Ergebnisse im Vergleich zum Wettbewerb.

*Niels Pfläging, Präsident der MetaManagement Group, und Prof. Dr. Franz Röösl, Professor an der Fachhochschule Nordwestschweiz, sind Direktoren des internationalen Forschungs- und Implementierungsnetzwerks Beyond Budgeting Round Table ([www.bbtt.org](http://www.bbtt.org)).*