

## MESSBARER ERFOLG FÜR ARBEITNEHMER UND ARBEITGEBER

Kundennah, zuverlässig, kompetent und beweglich – diese Grundwerte sichern der Schwyzer Kantonalbank jedes Jahr aufs Neue die Zufriedenheit ihrer Kundschaft und sorgen für kontinuierliches Wachstum. Allein im vergangenen Geschäftsjahr steigerte der führende Finanzdienstleister im Kanton Schwyz seinen Jahresgewinn um 21,5 Prozent, die Bilanzsumme durchstieß die 10-Milliarden-Grenze. Diese dynamische Unternehmensentwicklung stellt hohe Anforderungen an das Engagement und die Leistungsbereitschaft der knapp 500 Mitarbeitenden.

Um die Führungskultur noch weiter zu optimieren, hat die Universalbank das Enterprise Performance Management Xpert.EPM der Soreco AG, vormals b.on.target von orfas, seit Herbst 2006 unternehmensweit im Einsatz.

Zielvereinbarungen und Leistungsbeurteilungen sind bei der Schwyzer Kantonalbank seit langem zentraler Bestandteil ihrer ergebnisorientierten Unternehmenskultur. Jedoch

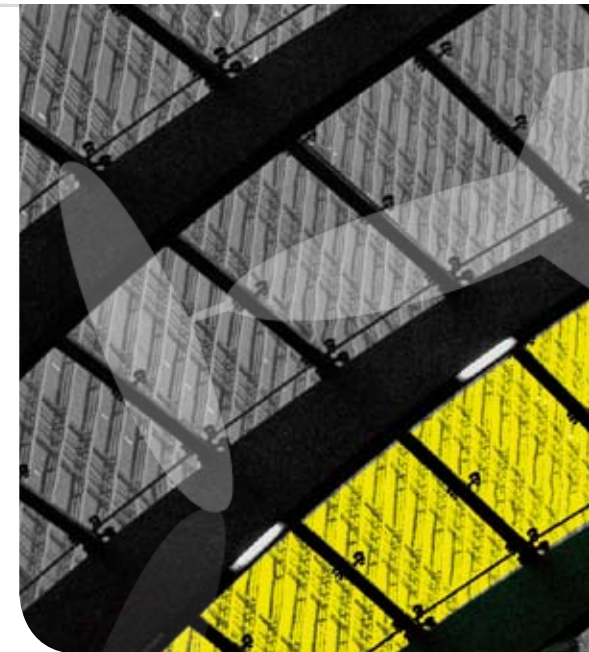
dient die Philosophie des Management by Objectives (MbO) nicht nur dazu, finanzielle Anreize im Rahmen der Zielerreichung zu schaffen. Neben der variablen Entlohnung ist es den Unternehmenslenkern ebenso wichtig, den Mitarbeitenden eine klare und vor allem messbare Zielorientierung zu geben.

Der Anspruch: Jeder Mitarbeitende liefert einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg und zum Erreichen der ambitionierten Bankziele. So müssen auch die individuellen Ziele des Einzelnen je nach Arbeitsgebiet und Position die strategischen Ziele des Gesamtunternehmens widerspiegeln. Darüber hinaus versteht das Schwyzer Finanzinstitut das Führen durch Ziel- und Kompetenzsysteme seit jeher als interaktiven Prozess, einen offenen und transparenten Dialog zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. In regelmässig durchgeführten Soll-Ist-Vergleichen werden die gesteckten Ziele diskutiert und gegebenenfalls angepasst.

Für die Abwicklung dieser MbO-Prozesse kamen bis zum Jahr 2004 rund 500 verschiede-

ne Word-Dokumente zum Einsatz. Dieses Vorgehen zeigte mit der Zeit und vor allem mit wachsender Mitarbeiterzahl klare Mängel auf: eingeschränkte Transparenz und verminderte Controlling-Möglichkeiten, mangelnde Durchgängigkeit der Daten über die verschiedenen Hierarchiestufen hinweg sowie ein kaum ausgeprägter Automatisierungsgrad.

Um den Führungsprozess zu dynamisieren, entschloss sich die Universalbank dazu, ein IT-gestütztes Enterprise Performance Management-System einzuführen. „Unser vorrangiges Ziel war es, eine Anwendung zu finden, die uns bei der Operationalisierung der Strategie über alle Hierarchiestufen der Bank hinweg noch besser unterstützt, die ablaufenden MbO-Prozesse automatisiert und eine strukturierte Grundlage für die leistungsorientierte Entlohnung sicherstellt“, beschreibt Erwin Suter, Leitung Controlling der Schwyzer Kantonalbank, die Hintergründe der Umstellung.





## EINE ANWENDUNG FÜR ALLE BETEILIGTEN

Bei der Systemauswahl bestand die Herausforderung darin, eine Lösung zu wählen, die nicht nur über isolierte Stärken im HR- oder Controlling-Bereich verfügt, sondern die kombinierten Abteilungs-Anforderungen der MbO-Prozesse optimal erfüllen kann. Nach einer Evaluierungsphase entschieden sich die Verantwortlichen für das System Xpert.EPM der Soreco AG, vormals b.on.target von orfas. „Mit Xpert.EPM haben wir ein benutzerfreundliches System gefunden, das uns in die Lage versetzt, ein proaktives Führungscockpit aufzubauen: Von Zieldefinitionshilfen und einem strukturierten Leistungsvereinbarungsprozess über automatisierte Datenprozesse bis hin zu umfassenden Kennzahlen und Reports“, erläutert Erwin Suter die Entscheidung.

## AUS BETROFFENEN BETEILIGTE MACHEN

Der Startschuss für die Einführung des neuen Ziel- und Kompetenzsystems fiel im Sommer 2004. In einem ersten Schritt wurde ein

Projektteam zusammengestellt, das sich aus Mitarbeitenden und Führungskräften unterschiedlicher Abteilungen und Positionen zusammensetzte. Da es sich bei diesem Gesamtbankprojekt um eine Aufgabe mit sehr hohem Change-Management-Charakter handelte, legte man grossen Wert auf die Kommunikation und den frühzeitigen Einbezug der Mitarbeitenden. „Unser Ziel war es, aus ‚Betroffenen Beteiligte‘ zu machen. Die Kollegen sollten von Anfang an begreifen, dass es nicht darum ging, den gläsernen Mitarbeiter zu schaffen, sondern eine Lösung einzuführen, welche die Eigenverantwortung und den Freiraum der Mitarbeiter mit einer klaren und messbaren Orientierung an den Gesamtbankzielen verbindet“, so Erwin Suter weiter.

In der Folge definierte das Projektteam zunächst den zeitlichen und organisatorischen Rahmen der Einführung. In Phase eins sollte das System auf der oberen und mittleren Führungsebene installiert werden (ca. 40 Anwender), in Phase zwei sollte der bankweite Roll-out des Enterprise Performance Management-Systems folgen (ca. 460 Anwender). Bei der Bedienung der Anwendung selbst legte man folgende Hierarchie fest: Führungskräfte

nutzen den gesamten Umfang der Applikation, während Mitarbeitende hingegen lediglich die eignen Daten, Vereinbarungen und Zielerreichungsgrade abfragen und spezifische Kommentare verfassen können.

Während der Implementierungsphase wurden die institutionalisierten Zielfindungsprozesse sowie die dazugehörigen Messgrößen zur Leistungsbeurteilung der Schwyzer Kantonalbank im System hinterlegt sowie die Zielvorlagen aus den bestehenden Word-Dokumenten übernommen. „Gerade an diesem Punkt kamen die Stärken des neuen Systems zum Tragen. Mit Hilfe der transparenten Leistungsvereinbarungsprozesse und Vorlagen in Xpert.EPM haben wir nicht nur optimale Strukturen für die Zielkaskadierung an die Hand bekommen. Darüber hinaus war es uns nun möglich, die Ableitung der einzelnen Ziele sowie die entsprechenden Messgrößen und Massnahmen absolut nachvollziehbar abzubilden. Die so gewonnene Datenbasis ist optimal für einen effizienten Führungsprozess“, so Erwin Suter.

Nach den Schulungen des Führungskaders ging die EPM-Lösung im Herbst 2004 live,

die Phase eins des Softwareeinsatzes wurde eingeleitet, welche bis zum Herbst 2006 andauerte. In dieser Zeit wurden die letzten Softwareanpassungen hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit, Oberflächendesign und bankspezifischer Funktionalität vorgenommen. „Die Flexibilität war ein weiterer Pluspunkt der Anwendung. Wir konnten unsere Ideen und Prozessanforderungen ohne grosse Abstriche in Xpert.EPM abbilden. Diese Freiheit war für uns von besonderer Bedeutung, da die Themen Funktionalität und Benutzerfreundlichkeit gleichwertig behandelt werden müssen. Denn ein tolles System, das aufgrund seiner Komplexität nicht bedienbar ist, bringt keinen Mehrwert“, beschreibt Erwin Suter den Projektverlauf. Ende 2006 erfolgte die bankweite Systemausbreitung.



## TRANSPARENTE MBO-PROZESSE VON A BIS Z

Mit dem Produktivstart von Xpert.EPM in der gesamten Bank haben die Abläufe rund um Zielvorlagen, Leistungsvereinbarungen, Beurteilungen und Reporting an Qualität und Effizienz gewonnen. Der Prozess der Zielkaskadierung beginnt mit Xpert.EPM bei der Jahresplanung. Zu diesem Zeitpunkt werden aus den strategischen Unternehmenszielen die Leistungsvorgaben für die einzelnen Stellen definiert. Beim Nachführen der Stelleninformationen wird geprüft, ob die Kompetenzanforderungen der Stelle noch immer mit den Anforderungen der neuen Ziele übereinstimmen. Im Rahmen der anschließenden Leistungsvereinbarung werden diese Stellenvorgaben in die Leistungsvereinbarung der Stelleninhabenden übernommen. Der Vorgesetzte muss lediglich die Vorgaben an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten des Mitarbeitenden anpassen. Je nach dem, ob es sich um Finanzziele, Organisationsziele oder persönliche Ziele handelt, werden dabei die entsprechenden Messgrößen und Messintervalle festgelegt. Dies gilt beispielsweise für Kundenausleihungen und Kundengelder,

Produktverhältnisse und Nettoneugeschäft aber auch für Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. Im Rahmen des kontinuierlichen Monitorings der Zielerreichungsgrade liest Xpert.EPM die erreichten Ist-Werte automatisiert aus den entsprechenden Systemen aus, etwa aus dem HR-System für personalrelevante Daten oder aus der Bankenapplikation für Volumendaten. Eine übersichtliche Darstellung erlaubt es dem Vorgesetzten zu erkennen, wo er mit seiner Abteilung bezüglich des Zielerreichungsgrades steht und wie es um die Zielerreichung der einzelnen Mitarbeitenden bestellt ist. Somit steht dem Vorgesetzten ein umfassendes Führungsinstrument zur Verfügung, und die Mitarbeitenden können sich jederzeit ein exaktes Bild über die eigene Zielerreichung machen. Ein besonderer Vorteil: Für die Beurteilung und Bewertung der Ziele verfügt Xpert.EPM über ein detailliertes Bewertungsschema, sei es in Form von Monats-, Quartals-, Halbjahres- und Jahreswerten, oder mit Hilfe von präzise skalierbaren 0 bis 100 Prozent-Skalen. Dies ist besonders wichtig, da der aus der Leistungsbeurteilung resultierende Zielerreichungsgrad den zentralen Faktor für die variable Entlohnung darstellt. „Ausgehend von den definierten strategischen Er-

folgstreibern hilft uns die EPM-Lösung bei der konsequenten und zielführenden operativen Umsetzung auf allen Ebenen. Darüber hinaus zeichnet sich der MbO-Prozess nun durch Einheitlichkeit, Transparenz und Durchgängigkeit aus“, nennt Erwin Suter die klaren Vorteile der neuen Enterprise Performance Management-Lösung beim Namen.



**Schwyzer  
Kantonalbank**

#### ÜBER DIE SCHWYZER KANTONALBANK:

Im Jahre 1890 nahm die Schwyzer Kantonalbank ihre Geschäftstätigkeit auf. Die lokale Hypothekar- und Sparbank von damals ist längst zu einer Universalbank geworden.

Die SZKB will ihre Position als führende Bank im Kanton Schwyz gezielt ausbauen. Unterteilt wird die Schwyzer Kantonalbank in drei marktgerichtete Geschäftsbereiche, welchen die Markt- und Ertragsverantwortung für ihre Geschäftsfelder übertragen ist. Alle typischen Bankgeschäfte für die Privatkunden werden im Privatkundengeschäft getätigt. Das Ziel: Privatkunden umfassend beraten und ihre Finanz-, Vorsorge- und Anlagebedürfnisse optimal und ren-

tabil befriedigen. Im Firmenkundengeschäft konzentriert sich die SZKB auf Dienstleistungen für private, kleine und mittlere Unternehmungen sowie auf öffentlich-rechtliche Körperschaften. Die Schwyzer Kantonalbank will sich im Anlagekundengeschäft deutlich profilieren. Sie strebt die umfassende Vermögensberatung aus einer Hand an.

Zu den Anlagekunden gehören vermögende Privatpersonen, Unternehmen sowie institutionelle Anleger. Unterstützt werden diese drei Geschäftsfelder durch den Bereich Unternehmensentwicklung / Logistik, der segmentsübergreifende Dienstleistungen im Sinne eines Profit Centers erbringt.

#### SCHWEIZ

Soreco AG  
Ringstrasse 7  
CH-8603 Schwerzenbach  
Tel. +41 44 806 25 25  
[www.soreco.ch](http://www.soreco.ch)

TI Informatique Codi  
Techno-Pôle Sierre 1  
CH-3960 Sierre  
Tél : +41 27 452 20 20  
[www.ti-informatique.com](http://www.ti-informatique.com)

#### DEUTSCHLAND

Soreco International Ltd.  
Heidenkampsweg 45  
D-20097 Hamburg  
Tel. +49 40 80 90 45 493

#### ÖSTERREICH

Soreco International Ltd.  
Schottenring 16  
A-1010 Wien  
Tel. +43 1 537 12 4831

#### FRANKREICH

Azur Technology  
Tour de l'Horloge  
4, Place Louis Armand  
F-75012 Paris  
Tél : +33 4 72 52 30 09  
[www.azurtechnology.com](http://www.azurtechnology.com)