

Horst Wildemann

Best-Practice für alle: Erfolgreiche Umsetzung der Referenzprozesse VR Process *

* In gekürzter Form erschienen in: Bankinformation, 3/2009, S. 68-70

Die Umsetzungen der VR-PROCESS-Referenzprozesse mit fünf Pilotbanken bestätigen die Potenzialabschätzungen, verdeutlichen aber auch die Notwendigkeit einer differenzierten Prozessreorganisation. Die Erfahrungen aus fünf Pilotbanken zeigen wichtige Erfolgsfaktoren, wie beispielsweise eine Einbindung zentraler Unternehmensbereiche und die Notwendigkeit einer aktiven Organisationsbegleitung für die Umsetzung von Aktiv- und Passivprozessen auf.

Umsetzung: Vorgehensweise und Erfahrungen

Die Umsetzung der Referenzprozesse aus VR-PROCESS erfolgte in fünf Pilotbanken im Bereich der FIDUCIA IT AG und der GAD eG. Es wurden sowohl Prozesse des Aktivgeschäfts als auch Passivprozesse erfolgreich implementiert.

Zur Planung und Steuerung der Ressourcen war es bereits zu Beginn der Umsetzung notwendig eine Priorisierung der Umsetzungsreihenfolge der Prozesse durchzuführen. Hierfür wurden eine bankspezifische Potenzialeinschätzung, die Bestimmung des Umsetzungsaufwands und der Umfang des Veränderungsbedarfs durchgeführt. Die Abschätzung der möglichen Realisierungsgeschwindigkeit einzelner Prozesse war ebenfalls von Bedeutung, um erste Potenziale schnell und aufwandsarm heben zu können. Die Hebung dieser sogenannten Quick-Wins war ein wesentlicher Bestandteil bei der Prozessbewertung, um kurzfristige Erfolge sichtbar zu machen und die Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen.

Neben der Priorisierung der Prozesse zeigte sich die Notwendigkeit, die Rahmenbedingungen für die umzusetzenden Prozesse mit dem Management zu klären. Insbesondere im Rahmen der Kreditprozesse muss die individuelle Risikosituation sowie die strategische Ausrichtung der Bank berücksichtigt werden.

Alle fünf Pilotbanken bildeten je Prozess verschiedene Kernteams, die die Verantwortung für die Gestaltung und Umsetzung des verantworteten Prozesses übernommen haben. In Workshops, in denen als Pilotteam sowohl Berater als auch Mitarbeiter aus der Marktfolge, der Organisation und der Revision beteiligt waren erfolgte in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern des TCW die detaillierte Vorstellung und Diskussion der Referenzprozesse. Die Anpassung der neuen Prozesse auf bankindividuelle Gegebenheiten ist grundsätzlich an dem vorhandenen bankindividuellen Rahmen auszurichten. Hierzu zählen beispielsweise die aktuelle Bankstrategie, die vorhandene Organisationsstruktur und die in der Bank eingesetzten IT-Systeme. In die bankindividuelle Anpassung der VR-PROCESS Referenzprozesse wurden die betroffenen Mitarbeiter von Anfang an einbezogen. Hierdurch wurden Betroffene zu Beteiligten und die Akzeptanz der neuen Prozesse in der Organisation erreicht. Der Einsatz der Vorgangssteuerung in den IT-Kernsystemen erleichterte die Implementierung der Referenzprozesse erheblich. Eine Beteiligung von Mitarbeitern der Rechenzentrale in den Umsetzungsworkshops ermöglichte es, IT-Fragestellungen direkt zu erörtern und gegebenenfalls Anpassungen im Rahmen der IT-Unterstützung zu den einzelnen Prozessen vorzunehmen. Der neue Prozess kann so bereits von Anfang an umfangreich durch die IT geführt werden. Anhand von Testfällen aus der Praxis zu den jeweiligen Referenzabläufen konnte bereits im Workshop die Praxistauglichkeit der neuen Abläufe abgesichert werden. Wichtig war im Rahmen der Workshops die Philosophie von VR-PROCESS beizubehalten, um weiterhin prüfungsrechtlich abgesicherte und effiziente Prozesse einzuführen.

Die Umsetzung der durch VR-PROCESS definierten Referenzprozesse zeigte aufgrund der Variantenbildung eine erhebliche Entlastung der Marktfolge. Beispielsweise führt innerhalb des Prozesses Private Baufinanzierung die

Bearbeitung der Variante „Baufi kompakt“ zu einem direkten Abschluss durch eine fallabschließende Bearbeitung am Markt. Die Marktfolge wird hier nicht mehr einbezogen. Die ganzheitliche Betrachtung verdeutlicht auch Potenziale im Markt. Bezogen auf die Private Baufinanzierung lässt sich beispielsweise die fallabschließende Bearbeitung der „Baufi kompakt“ keine Rückschleifen entstehen, was wiederum eine Zeiteinsparung im Markt bedeutet. Ebenfalls ist in dieser Kurzvariante kein zweites Kundengespräch zum Vertragsabschluss erforderlich.

Die Implementierung der Referenzprozesse wurde durch begleitende Unterlagen wesentlich vereinfacht. Die Darstellung der Prozesse in einem Ablaufdiagramm sowie Zuordnung von Aufgabenträgern und im Prozessablauf benötigten Hilfsmitteln zeigte sich als wesentliche Strukturierungshilfe. Insbesondere die Definition von Maßnahmen in einem Maßnahmenplan und sukzessive Abarbeitung hat sich als notwendig und hilfreich herausgestellt.

Der Einsatz der neuen Prozesse erfolgte zunächst im Rahmen einer Pilotierungsphase von 6-8 Wochen. Hier waren vor allem die Mitarbeiter des Kernteams, die bereits bei der Entwicklung der Prozesse mitwirkten beteiligt und konnten die neuen Prozesse in der Praxis erproben. Das Testen der Prozesse in der Praxis diente der Überprüfung der Effizienz der neuen Abläufe. Weiterhin konnten so vor der Breitenimplementierung noch kleinere Anpassungen vorgenommen werden. Zur Breitenimplementierung mussten alle am Prozess beteiligten Mitarbeiter umfassend informiert und geschult werden. Neben einer detaillierten Schulung wurden weitere Hilfsmittel, wie beispielsweise kurze Checklisten erarbeitet, die jeder am neuen Prozess beteiligte Bankmitarbeiter erhalten hat. So konnten die wesentlichen Merkmale der neuen Abläufe zusammengefasst dargestellt werden.

Lessons-Learned: Erfolgsfaktoren und Hemmnisse in der Umsetzung

Die Erfahrung, die im Rahmen der Umsetzung der einzelnen Referenzprozesse bei den Pilotbanken gemacht werden konnte zeigt verschiedenen Lessons-Learned. Grundsätzlich war erkennbar, dass die Implementierung der Referenzprozesse eine aktive Organisationsbegleitung erfordert. Die Begleitung der Reorganisation verlief in der Mehrzahl der Fälle als eigenes Projekt. Die ausschließliche Abbildung und Kommunikation der Sollprozesse durch Arbeitsanweisungen und die Beschreibung dieser im Organisationshandbuch ist nicht ausreichend. Es ist erforderlich die Prozesse über direkte Wege, wie beispielsweise den Einsatz von Mentoren und Schulungen in der Organisation zu verbreiten. Weiterhin ist ein Controlling zur Prüfung der nachhaltigen Anwendung der neuen Prozesse erforderlich. Die Akzeptanz der neuen Prozesse in der Organisation kann durch die Einbindung zentraler Unternehmensbereiche, wie Markt, Marktfolge, Interne Revision und Organisation zur Ausgestaltung des Prozesses geschaffen werden. Bei einzelnen spezifischen Fragestellungen sollte kurzfristig auf Spezialisten zurückgegriffen werden können, welche das Kernteam partiell ergänzen. Wichtig ist auch, die neuen Prozesse direkt bei der Erarbeitung parallel in der IT zu verproben. So kann sichergestellt werden, dass die IT die einzelnen Arbeitsschritte unterstützt. Über die Vorgangssteuerung wird jeder Mitarbeiter durch den Prozess geführt. Zur Verprobung der neuen Prozesse in der Praxis ist eine Pilotierung erforderlich. Die Pilotierung ermöglicht es, nach einem ersten Praxistest gegebenenfalls noch kleinere Änderungen am Prozessablauf zu gestalten. Weiterhin dient sie dem Sammeln von Erfahrungen zu den neuen Prozessen. Dies ist wichtig, um im Rahmen der Breitenimplementierung den Mitarbeitern Anwenderhinweise geben zu können. Ebenfalls zeigte sich die Kontrolle des Anlaufs als wesentlicher Erfolgsfaktor, um den nachhaltigen Einsatz der neuen Prozesse bei allen betroffenen Mitarbeitern sicherzustellen. Dieses Umsetzungscontrolling stellt sicher, dass ohne Ausnahme jeder der Mitarbeiter den neuen Prozess aktiv anwendet und nicht den alten Prozess weiterführt.

Zur erfolgreichen Umsetzung spielt weiterhin die Verbreitung des ganzheitlichen Prozessgedankens in der Organisation eine wesentliche Rolle. Es hat sich gezeigt, dass jeder Mitarbeiter sehr stark auf seine Aufgabe konzentriert ist und die Ganzheitlichkeit des Prozesses hierbei in den Hintergrund geraten ist. Eine der wesentlichen Aufgaben des Kernteams ist deshalb auch die Verbreitung eines aufgabenübergreifenden Prozessverständnisses. Beispielsweise kann eine Darstellung der erhöhten Kosten, welche durch Doppelarbeiten entstehen als auch die Notwendigkeit der Vermeidung von unnötigen Rückschleifen erläutert werden. Ebenso ist der Qualitätsgedanke bei verschiedenen Mitarbeitern unterschiedlich ausgeprägt. Es muss für eine aktive Reduzierung der Fehler geworben werden. Hierzu sollten Fehler von vornherein vermieden werden, fehlerhafte

Arbeiten nicht angenommen werden, aber auch eigene Fehler vor einer Weitergabe der Aufgabe verbessert werden. Fehlerhafte Arbeiten dürfen nicht weitergegeben werden.

Als Herausforderung zeigte sich der unterschiedliche Entwicklungs- bzw. Wissensstand einzelner Mitarbeiter innerhalb der Bankorganisation. Insbesondere der IT-Kennntnisstand sowie die Sicherheit in der Handhabung der IT-Kernsysteme stellten sich bei den Mitarbeitern sehr unterschiedlich dar. Dies erfordert angepasste Schulungen und gegebenenfalls zusätzliche Betreuung. Ebenso erfordert die Variantenbildung, insbesondere in den Aktiv-Prozessen, die Einschätzung des Sachverhalts am Markt bei Prozessbeginn, sodass eine richtige Zuordnung des folgenden Prozessablaufs möglich ist. Hierfür ist eine genaue Schulung und Erläuterung der Abgrenzungskriterien erforderlich, um Unsicherheit bei den Marktmitarbeitern zu reduzieren und bereits am Anfang des Prozesses sicherzustellen, dass keine Fehler entstehen.

Umsetzungserfolge: Positive Reaktionen der Pilotbanken

Die Reaktionen der Banken erweisen sich als sehr positiv. Die Potenziale wurden bestätigt. Durch die variantenspezifische Gestaltung der Prozessabläufe konnte ein erhebliches Potenzial gehoben werden. Die Entlastung der Marktfolge ist durch die neue Aufgabenverteilung gewährleistet. Einige der Tätigkeiten, wie beispielsweise die Erfassung des Kundenwunsches im IT-System, erfolgen nun direkt im Markt. Einerseits übernimmt der Markt nun neue Tätigkeiten, jedoch wird dies in Summe überkompensiert durch Verringerung von Nachbearbeitung und Rückschleifen. So konnte auch eine Steigerung der Marktnettozeiten ausgewiesen werden. Insgesamt wurde neben einer deutlichen Reduzierung der Bearbeitungszeit auch eine Reduzierung der Durchlaufzeit erreicht. Dies wiederum bedeutet eine schnellere Bearbeitung des Sachverhaltes gegenüber dem Kunden, was einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit zur Folge hat.

Ausblick: Qualitätsmanagement

Die Implementierung der Referenzprozesse aus VR-PROCESS zeigt, dass umfassende Qualitätscontrollingwerkzeuge zur Bewertung und Messung der Prozessqualität bei den Banken nicht durchgängig vorliegen. Zur Sicherstellung einer reibungslosen Implementierung der Referenzprozesse und einer kontinuierlichen Prozessverbesserung ist die Entwicklung und Einführung eines Qualitätscontrollingsystems hilfreich und sinnvoll. Die Anlaufkurve der Prozessumsetzung zeigt ebenfalls, dass ein Prozesscontrolling unterstützend wirkt. Ziel ist die nachhaltige und langfristige Sicherung der Potenziale aus VR-PROCESS. Hierfür und zur kontinuierlichen Prozessverbesserung ist Transparenz eine grundlegende Voraussetzung. Die Schaffung von Transparenz im Prozesskostenmanagement basiert auf einem umfänglichen Qualitätsmanagement. Ein Konzept sowie dessen pilothafte Umsetzung wird Mitte 2009 vorliegen (Informationen hierzu unter www.tcw.de).