

# Fallstudie

## Erfolgreiche Reorganisation von Dienstleistungsprozessen in einer Bank mit industriellen Lösungsansätzen

### Ausgangssituation

Das Unternehmen ist einer der bedeutendsten Fonds-Verwalter seiner Branche. Das Ziel des Projektes war es, die bestehende Organisationsform unter Einbezug der Mitarbeiter hinsichtlich der Abwicklung des Depotgeschäftes zu untersuchen und nach den Prinzipien einer Prozeßorganisation neu zu gestalten. Die Reorganisation von Arbeitsinhalten und Abteilungen unter Abschaffung unnötiger Spezialisierung war notwendig geworden, da ein Rückgang der Produktivität, verbunden mit einem Anstieg von Fehlerquoten, zu verzeichnen war. Damit einher ging eine ständig abnehmende Leistungsfähigkeit in der Abwicklung des Tagesgeschäftes und ein erheblicher Rückgang der Mitarbeiterzufriedenheit.

### Vorgehensweise

Für den Untersuchungsbereich im Unternehmen wurden innerhalb eines 5-Tage-Audits Schwachstellen, Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotenziale in den Unternehmensprozessen identifiziert. Hierbei wurde ein Kostensenkungspotenzial von 14 Mio. € erkannt. Bei einem durch das Projekt beeinflussbaren Kostenvolumen von 79,3 Mio. € entspricht dies einer Senkung von 18%.

Durch einen Genesis-Workshop zur Neugestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation konnten bereits zu Beginn des Projektes 8,3 Mio. € konzeptionell durch Senkung der Qualitätskosten und Produktivitätssteigerungen mit Maßnahmen hinterlegt werden. Die jeweiligen Gruppengrößen wurden optimiert und durch den Erfahrungsaustausch untereinander ergab sich eine kontinuierliche Verbesserung des Qualifikationsniveaus. Hierdurch konnten Gruppen- und Teamleiter Ebenen zusammengelegt werden, wodurch eine Hierarchieebene eingespart werden konnte. Die Gruppen wurden dabei über Zielvereinbarungen hinsichtlich Produktivität und Qualität ergebnisverantwortlich gesteuert. Ferner wurde die Aufbauorganisation nach Volumensteuerung und Spezialthemen gestaltet, um so einen weitgehend gleichen Aufbau der Abteilungen zu gewährleisten. Bereits in einer frühen Phase der Umstrukturierung konnte neben einem deutlichen Anstieg der Produktivität gleichzeitig auch ein bemerkenswerter Rückgang der Fehlerquoten verzeichnet werden.

### Ergebnisse

Im Rahmen des Projektes wurde bei einer Projektlaufzeit von 9 Monaten ein Potenzial von insgesamt 14 Mio. € identifiziert, von dem bei Abschluss des Projektes bereits 65% bilanzwirksam realisiert waren. Die Ergebnisse bedeuten für das Unternehmen eine nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsposition und einen leistungsfähigeren Ablauf des Tagesgeschäftes.