



Innerhalb von VR-Process wurde eine Optimierung kostenintensiver Geschäftsprozesse durchgeführt. Hierbei waren eine ganzheitliche Optimierung von zehn Geschäftsprozessen aus dem Aktiv- und Passivbereich sowie die Ausrichtung an den Anforderungen des Marktes und der Kunden maßgeblich (siehe auch BI 03/2008). Die Umsetzungen der VR-Process-Referenzprozesse mit fünf Pilotbanken bestätigen die Potenzialabschätzungen. Sie verdeutlichen aber auch die Notwendigkeit einer differenzierten Prozessreorganisation. Zugleich wurden schon früh wichtige Erfolgsfaktoren deutlich.

Zur Planung und Steuerung der Ressourcen war es bereits zu Beginn der Umsetzung notwendig, eine Priorisierung der Umsetzungsreihenfolge der Prozesse durchzuführen. Hierfür wurde eine bank-spezifische Potenzialeinschätzung durchgeführt, der Umsetzungsaufwand bestimmt und der Veränderungsbedarf ermittelt. Um erste Potenziale schnell und

aufwandsarm heben zu können, war es ebenso wichtig, die mögliche Realisierungsgeschwindigkeit einzelner Prozesse abzuschätzen. 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 war es notwendig, die Rahmenbedingungen für die umzusetzenden Prozesse mit dem Management zu klären. Besonders innerhalb der Kreditprozesse muss die individuelle Risikosituation sowie die strategische Ausrichtung der Bank berücksichtigt werden.

Alle fünf Pilotbanken bildeten pro Prozess verschiedene Kernteams. Diese trugen die Verantwortung für die Gestaltung und Umsetzung des verantworteten Prozesses. In Workshops, in denen Berater als auch Mitarbeiter aus der Marktfolge, der Organisation und der Revision beteiligt waren, erfolgte gemeinsam mit TCW-Mitarbeitern die de-

taillierte Vorstellung und Diskussion der Referenzprozesse. Die bankindividuelle Anpassung der neuen Prozesse ist grundsätzlich am vorhandenen Rahmen auszurichten. Hierzu zählen beispielsweise die aktuelle Bankstrategie, die vorhandene Organisationsstruktur und die in der Bank eingesetzten IT-Systeme.

In die Anpassung der VR-Process-Referenzprozesse wurden die betroffenen Mitarbeiter von Anfang an einbezogen. Hierdurch wurden Betroffene zu Beteiligten und eine hohe Akzeptanz erreicht. Der Einsatz der Vorgangsteuerung in den IT-Kernsystemen erleichterte die Implementierung der Referenzprozesse erheblich. Eine Beteiligung von Mitarbeitern der Rechenzentrale in den Umsetzungsworkshops ermöglichte es zudem, IT-Fragestellungen direkt zu erörtern und gegebenenfalls IT-Anpassungen singulär 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 wurde bereits im Workshop die Praxistauglichkeit der neuen Abläufe abgesichert. Um weiterhin prüfungsrechtlich abgesicherte und effiziente Prozesse einzuführen, war es wichtig, in den Workshops die Philosophie von VR-Process beizubehalten.

### Entlastung der Marktfolge

Die Umsetzung der Referenzprozesse entlastete aufgrund der Variantenbildung die Marktfolge erheblich. So führt innerhalb des Prozesses Private Baufinanzierung die Bearbeitung der Variante „Baufi kompakt“ zu einem direkten Abschluss durch eine fallabschließende Bearbeitung im Markt. Die Marktfolge wird hier nicht mehr einbezogen. Die ganzheitliche Betrachtung verdeutlicht auch Potenziale im Markt. Bezogen auf die private Baufinanzierung lässt etwa die fallabschließende Bearbeitung der „Baufi

kompakt“ keine Rückschleifen entstehen, was wiederum Zeit im Markt einspart. 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 die Zuordnung von Aufgabenträgern und benötigten Hilfsmitteln zeigten sich als wesentliche Strukturierungshilfen. Insbesondere die Definition von Maßnahmen in einem Plan sowie die sukzessive Abarbeitung waren sehr hilfreich.

Der Einsatz der neuen Prozesse erfolgte zunächst in einer Pilotierungsphase von sechs bis acht Wochen. Hier waren vor allem die Mitarbeiter des Kernteams beteiligt. Sie konnten die neuen Prozesse in der Praxis erproben. Diese Tests dienten 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 etwa kurze Checklisten erarbeitet die jeder am neuen Prozess beteiligte Bankmitarbeiter erhalten hat. So konnten die wesentlichen Merkmale der neuen Abläufe zusammengefasst dargestellt werden.

### Aktive Begleitung muss sein

Grundsätzlich war bei der Umsetzung erkennbar, dass die Implementierung der Referenzprozesse eine aktive Organisationsbegleitung erfordert. Die Begleitung der Reorganisation verlief meist als eigenes Projekt. Die ausschließliche Abbildung und Kommunikation der Sollprozesse durch Arbeitsanweisungen und deren Beschreibung

## Neu: die Fuchs WohnRente



## Mit Bausparen jetzt auch die Riester-Förderung sichern.

**Nutzen Sie die neue Fuchs WohnRente für eine erfolgreiche Kundenansprache.** So tragen Sie dazu bei, dass keiner mehr begeisterte Kunden hat als die Nr. 1 – Schwäbisch Hall.\*

\*Deutscher Kundenmonitor 2008 für Bausparkassen. Gemessen an der Anzahl vollkommen/sehr zufriedener Kunden bei der Globalzufriedenheit; bzgl. der Kundenanzahl privater Bausparkassen.

**Schwäbisch Hall**   
Auf diese Steine können Sie bauen

 Im FinanzVerbund der  
Volksbanken Raiffeisenbanken

im Organisationshandbuch ist nicht ausreichend. Es ist erforderlich, die Prozesse über direkte Wege – etwa über den Einsatz von Mentoren und Schulungen – in der Organisation zu verbreiten. Weiterhin muss ein Controlling zur Prüfung der nachhaltigen Anwendung der neuen Prozesse erfolgen. 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, die das Kernteam partiell ergänzen.

Ebenso wichtig: Die neuen Prozesse sollten direkt bei der Erarbeitung parallel in der IT erprobt werden. So kann sichergestellt werden, dass die IT die einzelnen Arbeitsschritte unterstützt. Über die Vorgangsteuerung wird jeder Mitarbeiter durch den Prozess geführt. Die Verprobung der neuen Prozesse in der Praxis sollte über eine Pilotierung laufen. Sie 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 Anwennderhinweise 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 garantiert, dass ohne Ausnahme jeder Mitarbeiter den neuen Prozess aktiv anwendet und nicht den alten Prozess weiterführt.

Zur erfolgreichen Umsetzung spielt weiterhin die Verbreitung des ganzheitlichen Prozessgedankens in der Bank eine wesentliche Rolle. Es hat sich

gezeigt, dass jeder Mitarbeiter sehr stark auf seine Aufgabe konzentriert ist. Die Ganzheitlichkeit des Prozesses ist hierbei häufig in den Hintergrund geraten. Eine der wesentlichen Aufgaben des Kernteam ist deshalb auch die Verbreitung eines aufgabenübergreifenden Prozessverständnisses.

So kann eine Darstellung der erhöhten Kosten, die 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 sämtlicher Fehler geworben werden.

Eine besondere Herausforderung ist der unterschiedliche Entwicklungs- und Wissensstand einzelner Mitarbeiter innerhalb der Bank. Insbesondere die IT-Kenntnisse 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.

Um Unsicherheit bei den Marktmitarbeitern zu reduzieren, ist eine genaue Schulung und Erläuterung der Abgrenzungskriterien erforderlich. Ebenso sollte bereits am Anfang des Prozesses sichergestellt werden, dass keine Fehler entstehen.

### Positive Reaktionen

Die Reaktionen der Banken erweisen sich bislang als sehr positiv. Durch die variantenspezifische Gestaltung der Prozessabläufe konnte ein erhebliches Potenzial gehoben werden. Die Entlastung der Marktfolge ist durch die neue Auf-

gabenverteilung gewährleistet. Einige der Tätigkeiten, wie die Erfassung des Kundenwunschs im IT-System, erfolgen nun direkt im Markt. Einerseits übernimmt der Markt nun neue Tätigkeiten, jedoch wird dies in Summe überkompensiert durch die Verringerung von Nachbearbeitung und Rückschleifen. So konnte auch eine Steigerung der Marktnettozeiten ausgewiesen werden. Insgesamt wurde neben der Bearbeitungszeit auch die Durchlaufzeit deutlich reduziert. Dies wiederum bedeutet eine schnellere Bearbeitung des Kundenauftrags, was die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen kann.

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 Qualitätscontrolling hilfreich und sinnvoll.

Die Anlaufkurve der Prozessumsetzung zeigt ebenfalls, dass ein Prozesscontrolling unterstützend wirkt. Zielsetzung: 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 umfangreichen Qualitätsmanagement. Ein Konzept sowie dessen pilothafte Umsetzung wird Mitte 2009 vorliegen. ■

Zum Autor



Univ. Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann ist Geschäftsführer der TCW-Unternehmensberatung und hat das Konzept von VR-Process federführend erarbeitet.

E-Mail: wisekretariate@tcw.de