

Qualität sichern

VR-Process-Quality: Leistungsfähiges Controlling zur langfristigen Sicherung erzielter Kostensenkungspotenziale

Horst Wildemann

Die Umsetzung von VR-Process in genossenschaftlichen Banken hat gezeigt, dass zur nachhaltigen und langfristigen Sicherstellung der erzielten Kostensenkungspotenziale ein umfassendes Prozess- und Qualitätscontrolling von hoher Bedeutung ist. Gemeinsam mit fünf Primärbanken, den Rechenzentralen und Verbänden wurde daher ein pragmatisches Qualitätsmanagementsystem entwickelt und umgesetzt: VR-Process-Quality

VR-Process-Quality soll Leitlinien und Optimierungsansätze von VR-Process in den Banken verankern. Das Qualitätsmanagementsystem ist state-of-the-art und beruht auf den Erfahrungen, die bei der Umsetzung der zehn Referenzprozesse in Volksbanken und Raiffeisenbanken gesammelt werden konnten. Mit VR-Process-Quality wird den genossenschaftlichen Instituten ein weiteres Instrument zur Verfügung gestellt, um Kostensenkungspotenziale nachhaltig und langfristig zu erschließen.

Die Prozessreorganisation durch Best-Practice-Prozesse und die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems sind integrale Bestandteile zur Verbesserung der Kundenorientierung und der Kostenposition der Banken. Die konzeptionellen Arbeiten dazu sind abgeschlossen. Das Qualitätsmanagementsystem wird mit seinen Bausteinen jetzt bei den fünf Partnerbanken pilotiert. Im vierten Quartal 2009 steht dieses Konzept allen Volksbanken und Raiffeisenbanken zum Breitereinsatz zur Verfügung.

Drei Gestaltungsfelder

QC-Messsystem

Das Qualitätsmanagementsystem umfasst drei Gestaltungsfelder (siehe Abbildung 1). Im QC-Messsystem wird die Transparenz über die Prozessperformance geschaffen und notwendiger Handlungsbedarf aufgezeigt. Um Handlungsbedarf in Maßnahmen umzusetzen und eine nachhaltige Qualitätsverbesserung zu erzielen, ist die Institutionalisierung des Qualitätsgedankens in der Organisation erforderlich. Dies ist der Inhalt

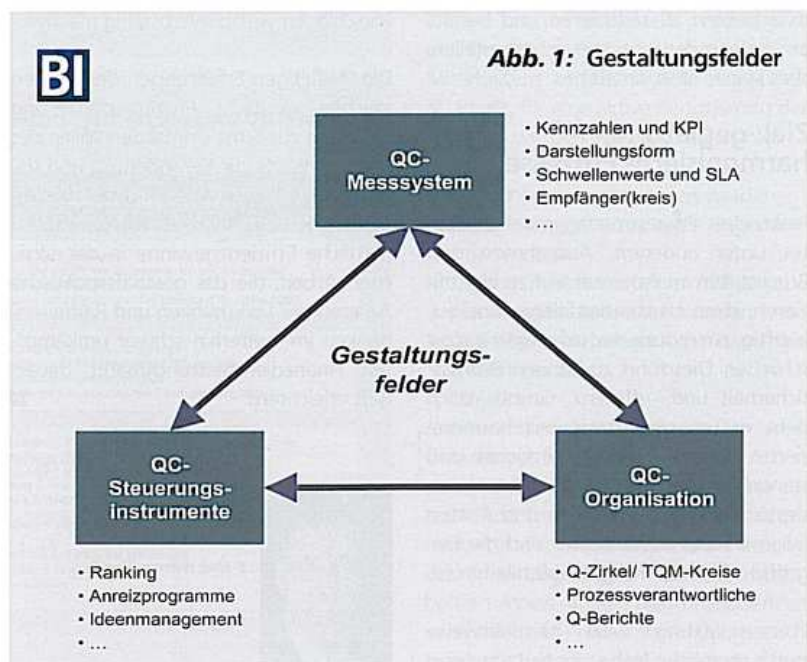
des Gestaltungsfelds QC-Organisation. Neben der Beobachtung der Qualitätsentwicklung ist die Ableitung von Präventionsmaßnahmen von besonderer Bedeutung. Die QC-Steuerungsinstrumente beinhalten unterstützende Instrumente und Methoden zur bankweiten Verbesserung des Qualitätsgedankens und der Qualitätsorientierung.

Inhalt des Gestaltungsfelds QC-Messsystem ist ein Kennzahlen- und Messsystem für die zehn Referenzprozesse von VR-Process. Je Referenzprozess sind Kennzahlen zu Mengen, Zeiten und Fehlern festgelegt und in einem Kennzahlenkatalog zusammengeführt. Der Kennzahlenkatalog umfasst eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Kennzahlen

und stellt eine Auflistung aller möglichen Messwerte dar, aus der eine Bank eine spezifische und nach individuellen Bedürfnissen ausgerichtete Auswahl vornehmen kann.

Zur Interpretation werden Schwellenwerte je Kennzahl definiert, die eine Beurteilung des Kennzahlenwerts ermöglichen. Zusätzlich sind Service-Level-Agreements (SLA) Bestandteil des QC-Messsystems. SLA stellen eine bindende Vereinbarung zwischen zwei Organisationseinheiten im Rahmen einer definierten internen Kunden-Lieferanten-Beziehung dar und dienen dazu, wiederkehrende Aufträge transparent und controllingfähig zu gestalten.

Zur Realisierung einer möglichst automatischen und aufwandsarmen Erhebung der Kennzahlen können die Kennzahlenwerte und relevanten Daten unter Anwendung der Vorgangssteuerung weitestgehend mittels der IT-Kernsysteme bank21 und agree BAP per Abfrage er-



hoben werden. Die Auswertung und Darstellung der Kennzahlenwerte erfolgt in einem excel-basierten IT-Tool.

Das VR-Kennzahlen Analyse Tool ermöglicht eine Auswertung der Kennzahlen je Monat und im Zeitverlauf. Es werden differenziert nach Empfängerkreis einzelne Berichte je Prozess generiert, die in das aktuelle Berichtswesen eingebunden werden können. Ebenso erfolgt eine aggregierte Abbildung von Kernkennzahlen als Managementinformation. Das Stufenkonzept der Berichtsstruktur ermöglicht, Details bis auf einzelne Teilprozesse und einzelne Filialebenen auszuwerten. Die prozess- und filialbezogene

Darstellung erlaubt den Verantwortlichen, die Qualitätsentwicklung im Zeitverlauf zu beobachten und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.

QC-Organisation

Inhalt des zweiten Gestaltungsfelds QC-Organisation sind bewährte Konzepte und Methoden zur Verankerung des Qualitätsmanagements in der Bankorganisation. Es umfasst die Prozesssteuerung und die Veranlassung von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass die Institutionalisierung der Qualitätsfunktion ein zentraler Erfolgsfaktor ist. Die verschiedenen

Organisationskonzepte sind als einzelne Bausteine ausgestaltet und können jeweils einzeln oder gemeinsam Anwendung finden.

Das Konzept des „Prozessverantwortlichen“ verbindet die Linienverantwortung mit einer bereichsübergreifenden Prozessorientierung. Obwohl der Prozessverantwortliche keine hierarchische Weisungsbefugnis hat, wird aktiv die kontinuierliche Optimierung der Prozesse gefördert. Der „Qualitätszirkel“ ist ein weiteres bewährtes Instrument. Er stellt einen funktionsübergreifenden Arbeitskreis dar, der in regelmäßigen Zeiträumen zusammenkommt. Es werden



Abb. 2: VR-Kennzahlen Analyse Tool

Wertpapiergeschäft: Kennzahlenübersicht				Februar 09	
Gesamtbank	Einheit	Februar 09			Gesamt Januar bis Februar 09
		Gesamt	bankeigenes Depot	Union-Depot	
Anzahl Depoteröffnungen	St.	2.040	816	1.224	4.040
Anteil an Gesamt	%	100	40	60	–
Orderzahl	St.	5.508	2.244	3.264	10.908
Anteil an Gesamt	%	100	41	59	–
BAZ Depoteröffnung	min	3.672	2.448	1.224	3.636,00
Abweichung zum Schwellenwert		–468,0	+528,0	–156,0	–504,0
DLZ Depoteröffnung	h	73,44	68,54	1,02	72,72
Abweichung zum Schwellenwert		–9,36	–8,74	–0,13	–10,08
Quote eröffnete Depots ohne Dokumentation der Kundenangaben	%	–	0,1	0	–
Abweichung zum Schwellenwert		–	+0,0	–0,0	–
Quote fehlende Dokumentation des Beratungsgesprächs	%	–	0,7	0	–
Abweichung zum Schwellenwert		–	–0,1	–0,0	–
Quote fehlerhafte Depoteröffnung	%	–	0,2	0,2	–
Abweichung zum Schwellenwert		–	–0,1	+0,0	–
Quote fehlerhafte Orders	%	–	0,4	0,1	–
Abweichung zum Schwellenwert		–	–0,1	–0,0	–

Legende:

■ signifikante Schwellenwertüberschreitung ■ geringe Schwellenwertüberschreitung ■ keine Schwellenwertüberschreitung — Kennzahl nicht erhebbar

Qualifizierungsprogramm

Qualifizierung zum zertifizierten
„Prozessmanager ADG“

Modul 1: „Prozessorganisation auf
Basis der Unternehmensstrategie“

Modul 2: „Kernprozesse gestalten“

Modul 3: „Kontinuierliches Prozess-
management“

Beginn ab 14. September 2009

Mehr Infos:
bettina_trautmann@adgonline.de

die Qualitätsentwicklungen beobachtet, Einzelmaßnahmen und Projekte beauftragt sowie Präventionsmaßnahmen zur Qualitätsverbesserung initiiert.

Die „Qualitätsstunde“ soll kurzfristig bearbeitbare Qualitätsprobleme lösen und Verbesserungsansätze schnell erarbeiten. Merkmal der Qualitätsstunde ist die regelmäßige Sitzung mit einem fest definierten Ablauf. „Qualitätsberichte“ bringen zudem eine Fokussierung auf die Empfänger der Information. Durch die Berichte können verschiedene Kennzahlen zunächst selektiert werden. Abhängig von der Ausprägung der jeweiligen Kennzahl und dem gewünschten Soll-Wert erfolgt die Ableitung des konkreten Handlungsbedarfs. Durch das VR-Kennzahlen Analyse Tool können abhängig von der Ebene verschiedene Berichte erzeugt werden. „QC-Sitzungen“ institutionalisieren grundsätzlich die Bedeutung der Prozessqualität innerhalb der Bankenstrategie. Zur Beschleunigung und zur nachhaltigen Verbesserung der Prozessqualität ist eine Erweiterung um QC-Themen in den Managementsitzungen von hoher Bedeutung.

QC-Steuerungsinstrumente

Das Gestaltungsfeld QC-Steuerungsinstrumente fördert den bankweiten Qualitätsgedanken. Die verschiedenen Steuerungsinstrumente und Methoden sind

ebenfalls als einzelne Bausteine ausgestaltet und können jeweils einzeln oder gemeinsam Anwendung finden.

Die „Visualisierung“ fokussiert auf die Darstellung von Qualitätsdaten. Durch die Visualisierung erfolgt eine gezielte Breitenkommunikation innerhalb einzelner Abteilungen und der Gesamtbank. Ein „(Filial-)Ranking“ stellt ausgewählte Performance-Indikatoren zwischen einzelnen Bankbereichen dar und sollte in regelmäßigen Zeitabständen erfolgen. Ein Ranking kann ein- oder mehrdimensional erfolgen. So können in das Ranking beispielsweise die Fehlerquote und der Vertriebserfolg einfließen. Mit dem Ranking wird der interne Wettbewerb gefördert und das Leistungsniveau einzelner Bereiche wird vergleichbar und transparent. Der Vergleich kann in Vergütungs- und Anreizsysteme eingebunden werden und zusätzlich Motivation erzeugen.

„Anreizprogramme“ sind ein weiteres bewährtes Instrument: Sie fokussieren auf einzelne Qualitätsaspekte und sind zeitlich begrenzte Maßnahmen. Sie folgen dem Prinzip der Motivation durch Belohnung und Kommunikation des Erfolgs. Ein Beispiel ist ein bankinterner Wettbewerb zur Ermittlung der qualitätsbewusstesten Filiale. Das „Ideenmanagement“ zielt auf die Nutzung des vorhandenen Ideenpotenzials der Bankmitarbeiter ab und ist eine bewährte Methode zur kontinuierlichen Verbesserung. Für den Erfolg der erläuterten Methoden und Instrumente ist die Erzielung von Quick-wins von hoher Bedeutung und sollte bei der konkreten Ausgestaltung Berücksichtigung finden.

Für die Breitenimplementierung des Qualitätsmanagementsystems steht ein Konzept- und Umsetzungsleitfaden zur Verfügung, in dem die genannten Organisationskonzepte, Methoden und Instrumente detailliert vorgestellt, Umsetzungshilfen und Vorgehensweisen zur Implementierung aufgezeigt sowie die Erfahrungen der Pilotbanken als Best-Practice-Beispiele beschrieben werden.

Kontinuierliche Verbesserung wird möglich

Ein Qualitätsmanagementsystem ist ein wichtiges Element zur langfristigen und nachhaltigen Verbesserung der Kundenorientierung und Kostenposition. Ein kontinuierliches Prozess- und Qualitätscontrolling unterstützt das Risikomanagement und verbessert die Risikoposition. Über eine automatische Erhebung von Qualitätskennzahlen werden SLA, Kompetenzregelungen und die Einhaltung von Managementvorgaben aufwandsgerecht überwacht. Stichprobenprüfungen bis hin zu Vollerhebungen sind gezielt steuerbar. Es wird die Einhaltung von definierten Organisationsregeln und Prozessabläufen erreicht.

Das Qualitätsmanagementsystem stellt langfristig leistungsfähige Geschäftsprozesse sicher und schafft zudem deren kontinuierliche Verbesserung. Transparenz über die Prozessqualität ist eine wesentliche Voraussetzung zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung und zum internen oder externen Benchmarking. Mit dem kontinuierlichen Controlling werden die Robustheit der Prozesse und deren Reproduzierbarkeit gefördert. Durch die Überwachung von Prozesszeiten und Prozessfehlern im Zeitverlauf werden frühzeitig Fehlentwicklungen erkannt. Es können gezielte Präventionsmaßnahmen ergriffen werden. Es werden auch Verhaltensveränderungen bei den Mitarbeitern ausgelöst – die „lernende Organisation“ wird gefördert. Dies wirkt sich auch im täglichen Kundenkontakt aus. Eine verbesserte Kundenzufriedenheit und gesteigerte Kundenbindung sind die Folge. ■

Zum Autor



Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Horst Wildemann ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung TCW und hat das Konzept von VR-Process federführend erarbeitet.
E-Mail: wisekretariate@tcw.de