

Prozessabläufe optimieren - Freiräume für den Vertrieb schaffen

Geschäftsprozessoptimierung im Kontext der Umsetzung eines Sanierungskonzeptes

*Von Christof Wehrum, Generalbevollmächtigter Raiffeisenbank Borken eG
und Markus Kirchschlager, senior Consultant IDS Scheer AG*

Geschäftsprozesse optimieren und zusätzliche Freiräume im Vertrieb schaffen – so lautet das Ziel eines Projekts, das die Raiffeisenbank eG Borken letztes Jahr gestartet hat. Auf Basis bisher in der Bank gelebter Ist-Prozesse wurden in Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen IDS Scheer AG effiziente Soll-Prozesse definiert und mit den verantwortlichen Mitarbeitern abgestimmt. Grundlage für die Soll-Prozesse war das Referenzmodell des BVR. Eine Bestandsaufnahme der Erfahrungen seit Einführung der neuen Geschäftsprozesse.

AUSGANGSSITUATION

Restrukturierungen im Rahmen des Sanierungskonzeptes machten die Geschäftsprozessoptimierungen notwendig

Die Raiffeisenbank eG Borken ist eine selbstständige Genossenschaftsbank, die ihre derzeitige Form durch eine Fusion mit der Raiffeisenbank Bad Zwesten eG im Jahr 1999 erhielt. Mit einer Bilanzsumme von 213 Mio. EUR ist sie im Mittelfeld der Genossenschaftsbanken anzusiedeln. 2001 wurde die Bank aufgrund der Verschlechterung der Risikolage zum Sanierungsfall und verschiedene Engagements durch Inanspruchnahme der Sicherungseinrichtung abgegeben. 2003 wurde gemeinsam mit der Sanierungseinrichtung ein Restrukturierungskonzept erarbeitet, eine neue Organisationsstruktur und erste Maßnahmen zur Personalreduzierung umgesetzt. Die Reduzierung der Mitarbeiter um mehr als 10% und die Neuordnung der Abteilungen machten eine Geschäftsprozessoptimierung (im folgenden mit „GPO“ abgekürzt) zwingend notwendig, da die vorhandenen Personalressourcen mit der Bearbeitung der „alten“ Geschäftsprozesse teilweise überlastet waren.

ZIELSETZUNG

Ziel: Mehr Zeit für den Kunden – Erhöhung der Qualität in den Geschäftsprozessen

Die Raiffeisenbank eG Borken hatte für das Projekt GPO, neben der Umsetzung der im Sanierungskonzept definierten Maßnahmen, weitere Ziele vorgegeben. Eine Zielvorgabe war die Erhöhung der Netto-Marktzeit, also der Arbeitszeit, die ein Marktmitarbeiter in die

Kundenbetreuung investiert. Hierfür sollten zum einen Tätigkeiten von den Marktmitarbeitern in die Marktfolge verlagert, und zum anderen durch die Optimierung der im Markt verbleibenden Prozesse zusätzliche Kapazitäten für Vertriebsaktivitäten frei werden.

Ein weiteres Ziel war die Entwicklung eines bereichsübergreifenden Prozessdenkens und somit die Etablierung einer kontinuierlichen Verbesserung der Prozess- und Organisationseffizienz. Letztlich galt es mit der Einführung von Standardprozessen eine Erhöhung der Qualität und der Sicherheit in den Geschäftsprozessen zu erreichen.

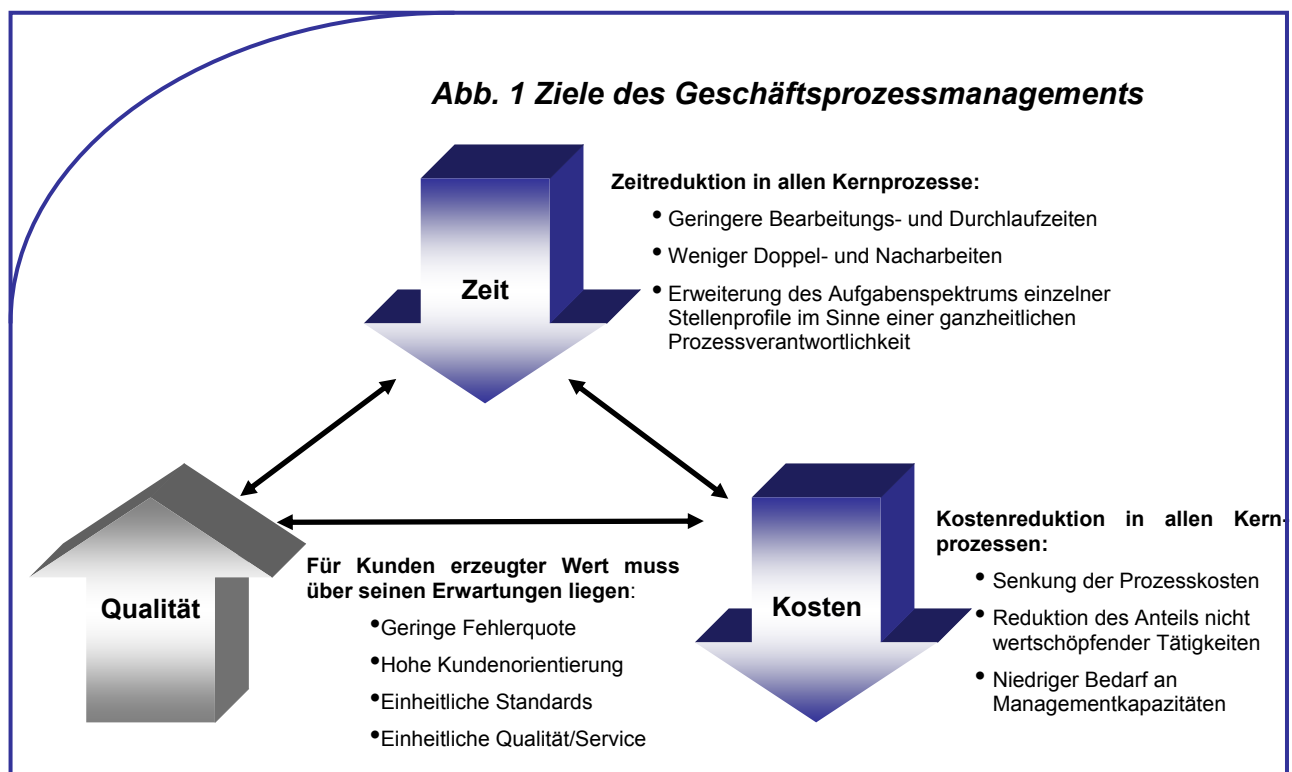


ABBILDUNG 1: Ziele des Geschäftsprozessmanagements

Diese letztgenannte Zielsetzung trägt einer Tatsache Rechnung, die bei der Planung und Durchführung eines GPO Projektes häufig vernachlässigt wird: Den Anspruch des Kunden an die von seiner Bank gelieferte hohe Qualität. Grundsätzlich kann jeder im Geschäftsprozess erstellten Leistung ein Leistungsempfänger, also ein Kunde, zugeordnet werden. Diese Leistungsempfänger können sowohl interne Kunden (bspw. andere Abteilungen oder Verbundpartner) als auch externe Kunden sein. Die Prozesse zur Dienstleistungserstellung, die im Rahmen eines GPO Projektes untersucht und optimiert werden sollen, müssen sich folglich insbesondere an den objektiven und subjektiven Kundeninteressen und -erwartungen ausrichten.

Überleben im Wettbewerb: Qualität als Alleinstellungsmerkmal

Was erwarten die (externen) Kunden von der Raiffeisenbank eG Borken? Auf der Basis der strategischen Ausrichtung der Bank sowie fundierter Kundeninformationen wurden hierzu folgende Thesen aufgestellt:

1. Die Kunden der Raiffeisenbank eG Borken sind weniger preis- als qualitätsbewusst.
2. Die Raiffeisenbank eG Borken wird mittelfristig keine Preisführerschaft anstreben.

Dies hat zur Folge, dass die Qualität der Geschäftsprozesse als Alleinstellungsmerkmal für die Raiffeisenbank eG Borken in den Vordergrund tritt.

Zentrale Herausforderung: Kosten senken – Qualität erhöhen

Im Rahmen des GPO Projektes wurden drei Schwerpunkte gesetzt:

1. Reduzierung der Durchlauf- und Bearbeitungszeiten
2. Reduzierung der Prozesskosten
3. Erhöhung der Qualität

Für die Durchführung eines erfolgreichen GPO Projektes ist die Einbeziehung der Mitarbeiter eine zentrale Herausforderung und gleichzeitig ein wichtiger Erfolgsfaktor.

VORGEHENSWEISE

Festlegung des Untersuchungsumfangs – Bestimmung von Kernprozessen

Zunächst galt es den Untersuchungsumfang und den Detaillierungsgrad der Prozessbetrachtung festzulegen. Grundlage für die graphische Darstellung und die Untersuchung der Arbeitsabläufe war das BVR-Prozess-Referenzmodell. Dieses Modell sieht zwei grundsätzliche Sichtweisen auf die Unternehmensprozesse vor. Die Prozesse, bei denen der Leistungsempfänger der externe Kunde ist, werden als *kundenorientierte Prozesse* bezeichnet. Prozesse in denen die internen Kunden im Fokus stehen, werden als *Management-* bzw. als *Interne Service Prozesse* bezeichnet.

Im Rahmen des Projektes wurden ausschließlich die kundenorientierten Prozesse der Raiffeisenbank eG Borken in einer End-To-End Betrachtung überarbeitet und untersucht. Die Optimierung der Management- Prozesse wird in einer 2. Projektstufe in der zweiten Jahreshälfte 2006 folgen. Da die Geschäftsprozesse zukünftig als Kernstück der Arbeitsanweisungen dienen, war es erforderlich einen hohen Detaillierungsgrad zu erarbeiten, d.h. die Prozesse auf der Ebene der Teilarbeitsabläufe (im Sinne der BVR Prozesshierarchie) zu untersuchen.

Zunächst wurden sogenannte Kernprozesse definiert und in geschäftsfeld-spezifischen Workshops abgestimmt und überarbeitet. Parallel zur Abstimmung wurde eine

Schwachstellenanalyse der Kernprozesse durchgeführt. In den Workshops wurden bspw. vermeidbare Organisations- und System-Brüche sowie störungsanfällige Schnittstellen identifiziert. Neben der Abstimmung und der Schwachstellenanalyse wurden den einzelnen Prozessabläufen Qualitätsstandards (wie bspw. eine maximale Durchlaufzeit) und ein Prozessverantwortlicher zugeordnet. Nach der Überprüfung durch die Workshopteilnehmer konnten die einzelnen Ablaufdiagramme in einem Handbuch erfasst und um verbale Kurzbeschreibungen ergänzt werden. Nach Abschluss dieser Phase wurde die so entstandene Arbeitsanweisung dem Prozessverantwortlichen zur Prüfung und Freigabe vorgelegt.

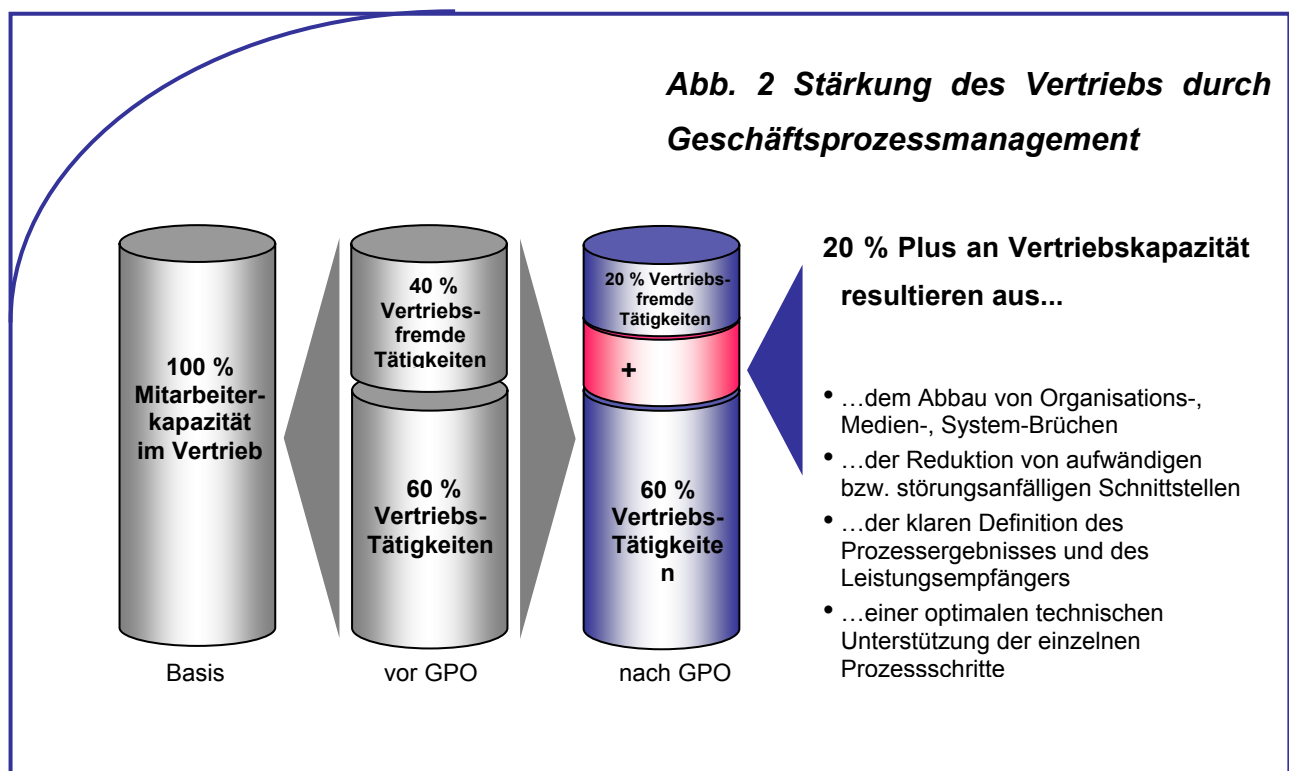


ABBILDUNG 2: Stärkung des Vertriebs durch Geschäftsprozessmanagement

Ergebnis: 20% mehr Vertriebskapazität

Durch die Optimierung der kundenorientierten Prozesse konnte für zusätzliche Vertriebsleistung ein Freiraum von ca. 20% in Form von verfügbarer Mitarbeiterkapazität geschaffen werden (siehe Abbildung 2). Dies wurde zum einen durch die Standardisierung der Prozesse sowie durch eine Ausweitung der technischen Unterstützung erreicht. Beispiele hierfür sind die einheitliche Nutzung eines Beratungs- und Angebotsprogramms, das bereits auf den Rechnern installiert war, jedoch nur von 30% der Marktmitarbeiter genutzt wurde, sowie die Standardisierung der Baufinanzierung und des gewerblichen Kreditgeschäfts.

Für die identifizierten Schwachstellen in den Geschäftsprozessen wurden, gemeinsam vom externen Berater IDS Scheer und den Mitarbeitern der Raiffeisenbank eG Borken Maßnahmen

zur Optimierung entwickelt. Um diese Maßnahmen zeitnah umzusetzen, wurden konkrete Maßnahmenbündel geschnürt und die Umsetzung auf den Weg gebracht. Diese Maßnahmen waren u.a. die Verbesserung des Vertriebscontrollings und der Aufbau eines Markt-Service-Centers.

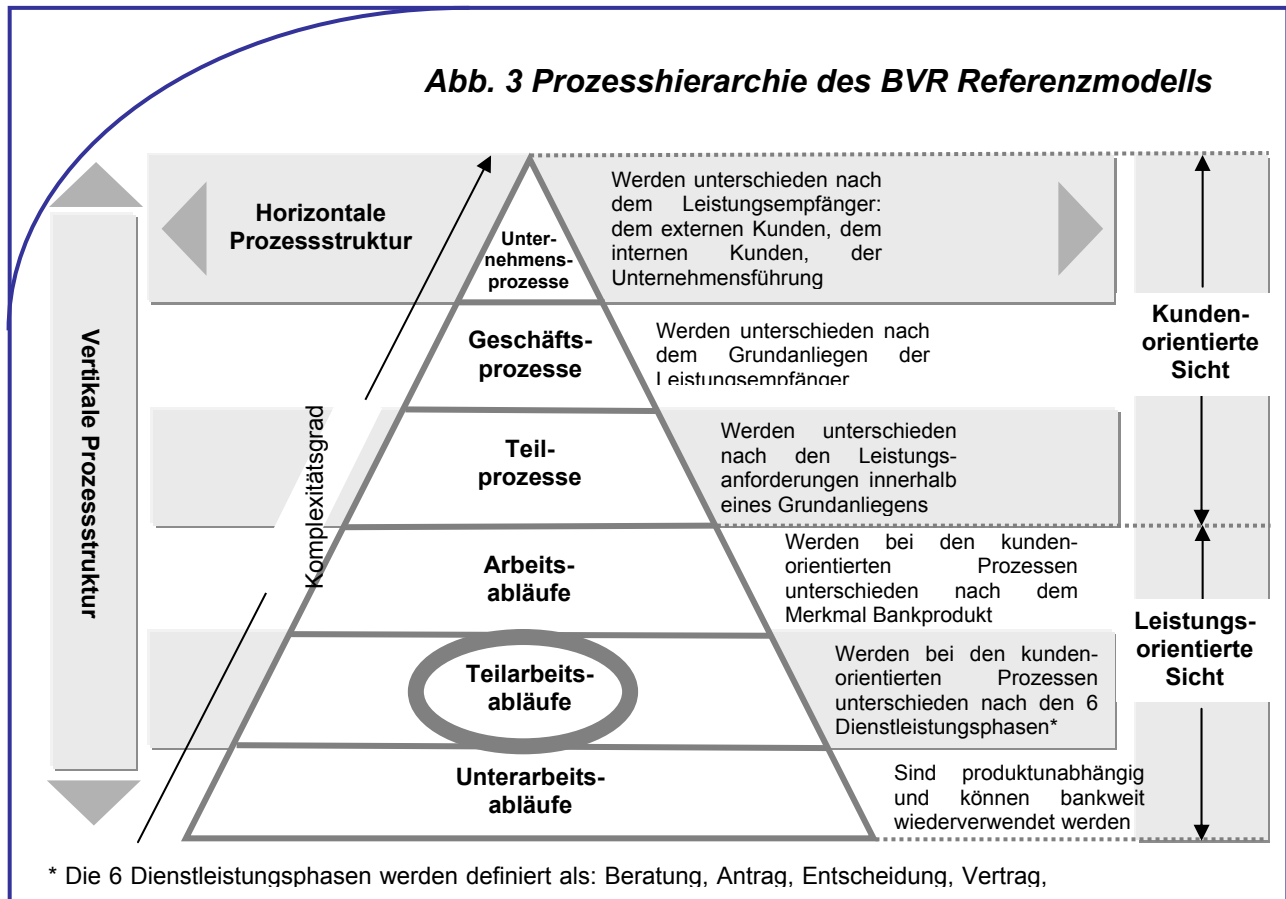


ABBILDUNG 3: Prozesshierarchie des BVR Referenzmodells

Qualitätsziele: Verbesserung der Aussagekraft und Vereinheitlichung der Arbeitsanweisungen

Neben der Produktivitätssteigerung im Vertrieb, war die Erhöhung der Prozessqualität ein wesentliches Ziel des Projektes. Eine Verbesserung der Qualität wird bereits durch die Standardisierung der Geschäftsprozesse erreicht. Um eine nachhaltige Qualitätsverbesserung zu gewährleisten, sind die Definition von einheitlichen, nachvollziehbaren Qualitätskennziffern, die Einführung eines Qualitätsmanagements zur laufenden Kontrolle der Zielerreichung sowie die kontinuierliche Einbindung der Prozessverantwortlichen unerlässlich. Hierzu wurde ein Kennzahlen System, mit definierten Fehlerklassen im Bereich Datenkontrolle aufgebaut und die Fehlerquoten kontinuierlich nachgehalten.

Der Aufbau eines Systems zur Messung der Prozessqualität ist ein wichtiger Baustein für ein zukünftig erfolgreiches Prozessmanagement. Der wichtigste Einflussfaktor ist die Akzeptanz des Prozessmanagements von Seiten der Mitarbeiter. Es ist ihre Aufgabe, die vorgegebenen Soll-Prozesse in täglich gelebte Ist-Prozessen umzusetzen sowie laufend an den Verbesserungen dieser Geschäftsprozesse mitzuarbeiten.

BVR Referenzmodell und IDS Scheer Methodik - Effiziente Durchführung des Projektes

Voraussetzung für die effiziente Durchführung, war neben dem Engagement der Mitarbeiter und der Führungskräfte der Raiffeisenbank eG Borken, das detaillierte BVR-Prozess Referenzmodell (s. INFO-BOX) sowie die bewährte Methodik der IDS Scheer AG, dem marktführenden Beratungsunternehmen im Geschäftsprozessmanagement.

Die detaillierte, aber gleichzeitig benutzerfreundliche Prozessdatenbank des BVR ermöglicht auch den Mitarbeitern, die in diesem Bereich weniger Erfahrung aufwiesen, einen schnellen Einstieg in das Projekt. Die praxisorientierte IDS Scheer-Vorgehensweise, die bereits in zahlreichen Projekten im Genossenschaftssektor eingesetzt wurde, setzt von Anfang an auf die Integration der Mitarbeiter des Kunden. So arbeitete jeder vierte Mitarbeiter der Raiffeisenbank eG Borken aktiv am GPO-Projekt mit. Diese frühzeitige Einbeziehung der Bankmitarbeiter in das Projekt förderte das Prozessdenken und erhöhte die Akzeptanz, die letztlich für die Umsetzung der erarbeiteten Ergebnisse entscheidend ist.

INFO-BOX:

Das BVR Prozessmodell – Referenz für Bankorganisationen

Der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken hat als Ergebnis des Projektes "Geschäftsprozessoptimierung" im Jahr 2001 ein Prozessmodell entwickelt, das speziell auf die typischen Abläufe und Bedürfnisse des genossenschaftlichen Sektors zugeschnitten ist. Dieses Modell eignet sich nach einer bankindividuellen Anpassung als Grundlage für ein organisationsspezifisches Prozessmanagement. Mit Unterstützung eines ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagements können u.a. folgende Vorhaben effizient verfolgt werden:

- Optimierung der Geschäftsprozesse
- Auslastungsberechnung und Kapazitätenplanung
- Konzeption und Implementierung von IT-Systemen
- Prozesskostenrechnung
- Qualitätsmanagement nach ISO 9001
- Prozessorientiertes Anweisungswesen