

Integrierte Prozess- optimierung bei der Investitionsbank Berlin (IBB)



Die Ausgangslage

Die Investitionsbank Berlin (IBB) bietet als das zentrale Förderinstitut des Landes Berlin ein breit gefächertes Leistungsspektrum im Bereich der Wirtschafts- und Wohnungsbauförderung. Zu dem Förderangebot der IBB gehören sowohl klassische Förderinstrumente, wie Darlehen und Zuschüsse, als auch Beteiligungen (über ein Tochterunternehmen).

Anfang 2005 beschloss die IBB zur Steigerung der eigenen Wirtschaftlichkeit und Wirksamkeit eine umfassende Restrukturierung zentraler Bankbereiche durchzuführen. Im Fokus stand dabei der Kreditteilprozess der buchhalterischen Abwicklung im Backoffice. Die IKOR wurde beauftragt, die IBB bei der Erreichung der Ziele durch eine Kreditprozessanalyse und -optimierung zu unterstützen.

Die Aufgabenstellung

Die Aufgabe bestand in einer umfassenden Geschäftsprozessanalyse der Darlehensbuchhaltung der IBB. Es sollten übergreifende Optimierungsvorschläge und Lösungsszenarien definiert werden. Die Zielerreichung wurde dabei von zwei zentralen Faktoren bestimmt:

Erstens schien die Erreichung der vorgegebenen Restrukturierungsziele schon zu Projektbeginn in Frage zu stehen. Dies lag u. a. in der erheblichen Arbeitsbelastung begründet. Trotz der hohen Qualifikation der Mitarbeiter der Darlehensbuchhaltung und der Einbindung externer Unterstützung im Tagesgeschäft konnten anfallende Aufgaben nicht vollumfänglich abgearbeitet werden. In Anbetracht der Umstände inklusive des engen Zeitplans der Gesamtrestrukturierung erschien das formulierte Restrukturierungsziel unrealistisch.

Zweitens sollte neben den Geschäftsprozessen der Darlehensbuchhaltung selbst auch die Schnittstellenfunktion im Rahmen des Kreditprozesses zur (buchhalterischen) Abwicklung für die Fachbereiche einbezogen werden, was eine notwendige Analyse aller Geschäftsprozesse erforderte.

Die Lösung

Als Ansatz zur Überwindung der strukturellen Probleme haben wir die integrierte Geschäftsprozessoptimierung gewählt. Zentrale waren die bereichsübergreifende Betrachtung der Kreditprozesse auf der einen und die funktionale strategieorientierte Analyse der IT-Prozesse auf der anderen Seite. Beide Blickwinkel wurden in einer integrierten Betrachtung von Geschäfts- und IT-Prozessen zusammengeführt.

Für die Prozesse ist so eine Differenzierung nach "Ursache" und "Symptom" möglich. Dies vermeidet den zu engen Ansatz ("lokale Optima") und öffnet den

Private und öffentliche Finanzdienstleister stehen vor großen strukturellen Problemen. Klare Indizien hierfür sind beispielsweise das unbefriedigende Verhältnis von (Verwaltungs-) Aufwand zu Ertrag sowie die hohen Durchlaufzeiten und Fehlerquoten.

Dabei sind die Komplexität der Prozesse und deren mangelnde Beherrschung hauptverantwortliche Ursachen.

Eine bereichsübergreifende und integrierte Prozessoptimierung kann hier einen wesentlichen Beitrag zur Lösung aller strukturellen Probleme leisten.

IKOR
FINANCIALS

Prozessoptimierung bei der Investitionsbank Berlin (IBB)

Ihr Kontakt:
Ute Eberhardt, Geschäftsführung (ute.eberhardt@ikor.de)

IKOR FINANCIALS GMBH
OTTENSER HAUPTSTRASSE 56 · 22765 HAMBURG
TEL +49 40 398053-3 · FAX +49 40 398053-53
INFO@IKOR.DE · WWW.IKOR.DE

Blick auf Optimierungspotenziale für den gesamten Kreditprozess ("globale Optima"). Die Einbeziehung der IT-Perspektive stellt dabei sicher, dass die erarbeiteten Optimierungsansätze nicht theoretischer Natur bleiben, sondern unter Kosten-Nutzen-Aspekten zeitnah in der vorhandenen Infrastruktur implementiert werden können. Es entsteht ein integrierter Gesamtprozess, der die Potenziale der Optimierungsmaßnahmen aus beiden Sichtweisen vereint und operationalisierbar macht.

Die Vorgehensweise

Integrierte Ist-Prozessanalyse: Hier mussten insbesondere die Geschäftsprozesse in der Darlehensbuchhaltung und die damit verbundenen Schnittstellen definiert werden. Durch eine detaillierte Ist-Prozessanalyse wurde die Basis ("Transparenz") für die spätere Optimierung hergestellt. Hierbei haben wir neben den ablauf- und aufbauorganisatorischen Aspekten den Blickwinkel auf IT-bezogene Anforderungen und Implikationen erweitert. Im Ergebnis entstand ein abgestimmter Prozesskatalog, der alle Detailinformationen hinsichtlich der Geschäftsprozesse bzw. der IT-Unterstützung umfasste.

Ganzheitliche Geschäftsprozessoptimierung: Im nächsten Schritt wurden die sich ergebenden Optimierungsansätze ermittelt und auf ihre Machbarkeit geprüft. Ziel war die Definition von umsetzbaren Verbesserungsansätzen. Es konnten Aussagen zu Optimierungspotenzialen in Bezug auf die Geschäftsprozesse selbst, die IT-Prozesse und die Wechselwirkungen zwischen Geschäfts- und IT-Prozessen getroffen werden. Die Soll-Prozessdefinition führte zu einem Lösungskatalog, der organisatorische und/oder technische Lösungsansätze festlegte.

MAK-Planung/Grob- und Detailplanung: Parallel zur Ist-Prozessanalyse wurde mit der MAK-Grobplanung begonnen. Hier wurde der erforderliche Ressourcenbedarf zu Erledigung des Arbeitsaufkommens als Grundlage für eine weitere Bewertung

bestimmt. Die Ergebnisse wurden in der MAK-Detailplanung validiert. Die aggregierte Betrachtung der Darlehensbuchhaltung wurde auf die einzelnen Prozesse herunter gebrochen. Im Ergebnis entstand eine Bewertungsgrundlage für die Umsetzung.

Maßnahmen und Umsetzungsplanung: Letztlich wurden die Ergebnisse aus Prozessoptimierung und MAK-Detailplanung zusammengeführt. Es entstand ein Lösungskatalog inklusive der Planung für die Umsetzung. Hier sind alle wesentlichen Kriterien von Zielvorgaben, über Meilenstein-, Zeit- und interne/externe Ressourcenplanung bis hin zu den Erfolgskennzahlen eingeflossen. So wurde die Grundlage für erforderliche Entscheidungen und die nachfolgende Umsetzung gelegt.

Das Fazit

Die integrierte Geschäftsprozessoptimierung trägt zur Lösung struktureller Probleme der IBB bei. Diese Vorgehensweise kann erhebliche Effizienzpotenziale aufzeigen. Zum Beispiel führte die im beschriebenen Projekt erarbeitete Planung zur Reduzierung des Personalaufwands um ca. 40%. Auch qualitative Verbesserungsziele wurden definiert, wie die Konzeption zur Reduzierung erforderlicher (rückwirkender) Konditionsänderungen um 80%.

Die IBB hat die Umsetzung aller Empfehlungen beschlossen. Mit der IKOR wurde die Begleitung der Umsetzung der erarbeiteten Restrukturierungsmaßnahmen vereinbart. Bis zum Abschluss im Juni 2006 konnten durch die Umsetzung 90% der Maßnahmen erfolgreich realisiert werden. Die verbliebenen 10% wurden strategiebedingt zur (technischen) Implementierung auf 2007 verschoben.

Die Restrukturierungsziele konnten vollständig umgesetzt werden. Alle definierten Ziele wurden gemäß der vereinbarten Kennzahlen "in-time" und "in-budget" erreicht oder übertroffen.

