



Durchblick statt Papierberg

Organisation ist alles. Ohne Organisation ist alles nichts. Die Devise gilt auch für alle erdenklichen Bankprozesse, wenn ihre Optimierung auf der Agenda steht. Mit diesem Ansatz konnte



die Bankberatung AG, an der Wincor Nixdorf eine Mehrheitsbeteiligung hält, die Durchlaufzeiten in der Kreditabwicklung um 50 bis 75 Prozent senken. Die Methodik kann als Blaupause für jedwede Prozesse dienen.

Der Hilferuf kam von den Mitarbeitern der Bank. Sie wurden der Arbeit nicht mehr Herr, weil die bestehenden Banksysteme der täglich eingehenden Flut von durchschnittlich 700 Baufinanzierungsanträgen am Tag nicht mehr gewachsen waren. Im Backoffice konnten die Fachabteilungen sie nicht mehr zeitnah bearbeiten. Die Folge: ein gewaltiger Aktenrückstand und damit verbunden tiefe Unzufriedenheit bei Kunden und Vermittlern über die langen Durchlaufzeiten. Sie drohten abzuspringen.

Das gab für den Vorstand den letzten Anstoß, die gesamten Baufinanzierungsprozesse neu zu organisieren, von der Antragstellung bis zur Sicherstellung und Auszahlung. Gleichzeitig lautete die Aufgabe, alle kundennahen Stellen der Bank – Berater und Callcenter – so mit Informationen zu versorgen, dass sie stets über den aktuellen Bearbeitungsstand auskunftsfähig sind. Dabei stellte das Management der Bank von Anfang an klar, dass die Lösung nicht in einer Aufstockung des Personals zu suchen war.

Eine weitere Vorgabe war, in der IT-Lösung ihre Organisation abgebildet zu sehen, um ihr Alleinstellungsmerkmal gegenüber den Kunden zu dokumentieren. Das schloss ein Standardsystem aus. Denn im Vordergrund aller Restrukturierung stand eine Neuorganisation der Geschäftsprozesse, für die eine passende IT-Unterstützung gefunden werden musste.

Daher ging der Auftrag zur Neuaufstellung an die Bankberatung mit Sitz in Wedemark bei Hannover, weil sie bankfachliches Know-how mit fundierter IT-Erfahrung verbindet (siehe Kasten). Im Kern handelte es sich für den Chef der Bankberatung Peter W. Cuypers darum, „sämtliche Paradigmen in Frage zu stellen“.

Um das Projekt schnell durchzuziehen, wichen die Berater vom sonst üblichen Pfad ab. Es sollte bereits in kurzer Zeit zu fühlbaren Verbesserungen und zu deutlichen Nutzeneffekten führen. Die dafür gewählte Vorgehensweise ist universell und lässt sich so gut wie bei allen Bearbeitungsprozessen in Banken einsetzen, die frontendbasiert sind.

Um zu einer deutlichen Rationalisierung der Abläufe zu kommen, mussten zunächst die Produkte stärker standardisiert werden. An der Stelle ist das Topmanagement gefordert. Und es galt, die Geschäftsprozesse selbst komplett zu reorganisieren. Dazu wurden sowohl die verschiedenen Fach- als auch IT-Abteilungen in einem sehr frühen Stadium des Projektes hinzugezogen.

Wiederverwendbare Prozessbausteine

Immer wieder stand im Vordergrund, die neuen Prozessbausteine auch für andere Geschäftsprozesse nutzbar zu machen. Stichwort: Wiederverwendbarkeit der Elemente über alle Produkte und Kanäle. Für Cuypers unterscheidet sich schließlich „die Eröffnung eines Baufinanzierungsdarlehens nicht sonderlich von der eines Sparkontos“. Auf den Prüfstand kamen

- **der papierhafte Posteingang:** Einführung des Scanprozesses beim Posteingang, der in einem eigenen Arbeitsgang vorgeschaltet wurde,

- **die Auskunftsfähigkeit in der Vorgangsbearbeitung:** Schaffung eines Datenhaushalts, der allen berechtigten Mitarbeitern Online-Zugriff auf die für sie relevanten Informationen gibt,
- **das Dokumentenmanagement:** Alle ein- und ausgehenden Dokumente liegen in einer elektronischen Akte, die zur Bearbeitung eines Falles gebraucht werden, bis hin zur Zwangsversteigerung. Was bleibt, ist eine Rumpfkarte in Papierform, da das ausschließlich papierlose Büro in der Kreditabteilung nach wie vor nicht denkbar ist.

Um die Zeitvorgabe einzuhalten, hat die Bankberatung die Testphase in die Entwicklung integriert: Was in der Prozesskette organisatorisch neu geordnet wurde, musste sich sofort im Trockentest anhand aktueller Geschäftsvorfälle bewähren. „Wir konnten damit nicht warten, bis das System fertig konfiguriert war“, so Cuypers, „sonst hätten wir jegliche Zeitpläne gesprengt“. Dazu dient auch, von einem konventionellen Fachkonzept der Fachabteilungen abzusehen. Alternativ dazu wurde ein Oberflächen- und Prozessprototyp entwickelt.

Vielmehr ließen sich die Berater bei ihrem Vorgehen von Prioritäten leiten, um schnell so genannte Quickwins, also schnelle Ergebnisse für die Bank, zu erzielen. Begonnen haben sie mit den größten Engpässen, in diesem Fall mit dem Kreditleitbogen sowie mit Sicherstellung und Auszahlung.

Senkung der Durchlaufzeiten um bis zu 75 Prozent

Eine große Hilfe bot die IT beim Prototyping. Der Vorteil dieser Methodik liegt auf der Hand: IT-Entwickler und Sachbearbeiter haben gemeinsam den Prozess konzipiert und prozessgetestet, bis er stand. Das war jeweils eine Angelegenheit weniger Tage. Erst dann ist er in die Softwareentwicklung gegangen. Eine iterative Vorgehensweise sorgte für eine schnelle Produktivstellung und kurzfristige Projekterfolge.



Peter W. Cuypers, Vorstand der Bankberatung AG, verbindet bankfachliches Know-how mit fundierter IT-Erfahrung

Die Bankberatung: Spezialist für bankfachliche Organisation

Die 1988 gegründete Bankberatung Organisations- und IT-Beratung für Banken AG hat heute neben den 55 Mitarbeitern noch weitere 22 freie Mitarbeiter. Sie unterstützt Kreditinstitute wie die Haspa, ING Diba oder Postbank und Softwarehäuser wie SAP und Kordoba bei den Themen Organisation, Migration und Fusion. Dabei profitiert das Beratungshaus von seinem tiefen Know-how bankfachlicher Prozesse und Produkte sowie seinen weitreichenden Erfahrungen auf dem Gebiet des Projektmanagements. Wincor Nixdorf hat im September 2008 einen Anteil von 51 Prozent an der Bankberatung erworben. „Damit können wir jetzt Veränderungsprozesse bei Retailbanken in allen Projektphasen unterstützen“, so Stefan Auerbach, im Vorstand von Wincor Nixdorf verantwortlich für das Bankgeschäft. „Und zwar vom Prozess-Design über die IT-Lösungsberatung bis zur IT-Betriebsführung und zum Outsourcing.“

In diesem Rahmen entstand eine ganze Prozessbausteinbibliothek. Der Vorteil des Prototyps: nahezu 100 Prozent Fehlerfreiheit und hohe Wiederverwendbarkeit des erzeugten Codes, weil alles koordiniert und weil alles mit allen besprochen ist. Gleichzeitig gab es klare Arbeitsanweisungen für die nachfolgende Entwicklung sowohl bezüglich der Client- und Middleware-Services als auch bezüglich der Datenbankstruktur.

Die größte Herausforderung bestand in Cuypers Augen darin, die Mitarbeiter von den völlig andersartigen Prozessverläufen und von den neuen Arbeitsweisen zu überzeugen, die sie vorher nicht gewohnt waren. Das bedurfte nicht zuletzt einer Reihe von Schulungs- und Coachingmaßnahmen. Und es war eine Menge an Überzeugungsarbeit zu leisten, um gerade die hochqualifizierten Kreditsachbearbeiter dafür zu gewinnen, in Zukunft die Prozesse nicht mehr von der Wiege bis zur Bahre zu bearbeiten, sondern sich auf Teilprozesse zu konzentrieren. Laut Cuypers war das „der Knackpunkt in dem Projekt“.

Inzwischen bearbeiten sie in Teams die Teilprozesse:

- Antragsbearbeitung
- Sicherstellung und Auszahlung sowie
- Bestandsbearbeitung.

Diese Taktung hat zu hohen Synergieeffekten und großer Zeitersparnis geführt. Nur mehr 18 Monate dauerte dieses Großprojekt, obwohl daneben noch knapp zwei Dutzend andere Vorhaben in der Bank liefen. Für Prüfung und Entscheidung sind heute nur noch 50 Minuten anzusetzen, ein Rückgang um 58 Prozent. Bei Besicherung und Auszahlung sank die Durchlaufzeit um stolze 75 Prozent, von 640 auf rund 160 Minuten. Die größten Einsparungen lassen sich allerdings in der Baufinanzierung dann erzielen, wenn die Auszahlung nach Baufortschritt erfolgt, da alle Folgeschritte bereits angelegt sind und automatisiert ablaufen.

Für Cuypers ist das Vorgehen in der Baufinanzierung nur beispielhaft: „Jeder andere Prozess in der Bank kann in gleicher Form ablaufen.“ ■