

Bankenstrategien in der dritten Dimension:

INTEGRIERTE VORGANGSBEARBEITUNG BRINGT LEAN BANKING IN SCHWUNG

Vorstände merken es ganz deutlich:

Die Bankenwelt dreht sich immer schneller. Diesen turbulenten Wandel sollten Kreditinstitute nutzen, um ihre verkrusteten Strukturen über Bord zu werfen. Wenn ihnen das gelingt, werden sie nicht nur überleben, sondern auch erfolgreich sein. Das Fahren auf alten Gleisen kann dagegen ins Abseits führen, denn: Was gestern noch ein zielführender Weg war, ist heute vielleicht schon ein Holzweg. Daher müssen Banken – um dauerhaft Spitzenleistungen erbringen zu können – eine neue Einstellung zu Veränderungsprozessen gewinnen.



Das „Fitness-Programm“, das Neuem aufgeschlossen gegenübersteht, heißt Lean Banking. Es ist dazu geeignet, bei verschärftem Wettbewerb die gestiegenen Kundenansprüche kostenschonend zu erfüllen. Dabei stellt sich insbesondere die Herausforderung, die gelähmten Vertriebsstrukturen und die steinzeitlich organisierten Büroabläufe wieder flott zu machen. Pioniergeist, der Blick für das Wesentliche und der rechtzeitige Aufbau von Fähigkeiten sind notwendige Voraussetzungen für eine dauerhaft erfolgreiche Geschäftsentwicklung. Dinosaurier-Größe hingegen sichert nicht mehr das Überleben, denn nicht die Großen „fressen“ die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen.

Integrierte Vorgangsbearbeitung: Dominantes Managementfeld im Lean Banking

Die integrierte Vorgangsbearbeitung ist eine wesentliche Stellschraube im Lean Banking. Sie ist eine Symbiose aus Geschäftsprozess- und Kommunikationsoptimierung und der technischen Unterstützung dieser Prozesse auf hostintegrierten Client-Server-Systemen. Damit nutzt Lean

Banking insbesondere das Strategiepotezial der Informationstechnik. Denn die sich rasant verbessernden Preis-Leistungsverhältnisse von Hard- und Software erschließen neue strategische Welten. Lean Banking ist damit ohne sinnvollen Einsatz der Informationstechnik nicht möglich, es kommt erst durch Informationstechnik in Schwung.

Lean Banking ist keine Rasenmähermethode. Vielmehr stellt es Kunden und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Deshalb bringt blinder Elektronikeinsatz auch nicht die erhoffte und notwendige Erhöhung des Kundennutzens durch massive Reduzierung der Durchlaufzeiten von Geschäftsprozessen. Nur die Kombination von Geschäftsprozessoptimierung und technischer Unterstützung dieser Prozesse bringt die kostenschonende Erhöhung des Kundennutzens und eine wesentlich stärkere Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.



Heinz Wings, stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Sparda-Bank Hamburg eG, ist Autor dieses Beitrags.

Geschäftsprozesse optimieren

Die Banken optimieren heute ausschließlich Abläufe innerhalb von Bereichs- und Abteilungsgrenzen. Die „Lean“ Bank wird künftig im Rahmen der integrierten Vorgangsbearbeitung gesamthafte Geschäftsprozesse optimieren, etwa den Verkauf von persönlichen Krediten über Filialen, und zwar von der Beratung über die zentrale Marktfolge bis zur Rückzahlung oder Leistungsstörung. Schnittstellen im Arbeitsprozess werden weitgehend reduziert. Damit können komplette Geschäftsprozesse im Extremfall an einer Stelle integriert bearbeitet werden. Die Mitarbeiter bearbeiten nicht mehr nur kleine Teilausschnitte von Geschäftsprozessen, sondern Vorgänge, oft von A-Z. So gewinnt ihre Arbeit wieder an Sinn, weil sie ihre betrieblichen Aufgaben in den Gesamtzusammenhang stellen können. Sie werden zufriedener mit sich selbst und ihrem Betrieb. Eine klare Absage also an den Taylorismus, die tiefschichtige Arbeitsteilung.

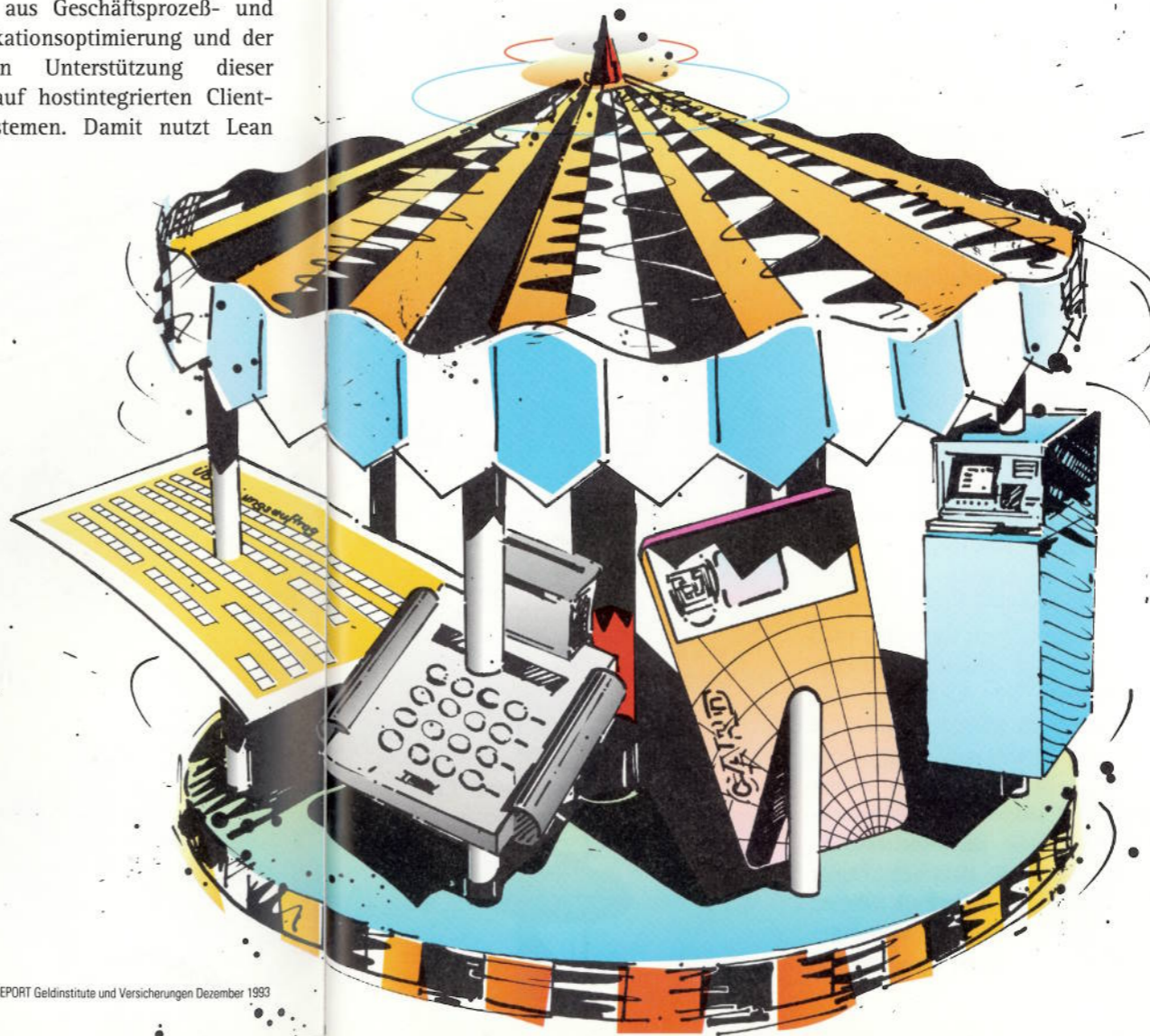
Schlüsselprodukte für Lean Banking

Client-Server-Systeme sind dezentrale, hostintegrierte duale Hardware-Systeme mit sinnvoller Arbeitsteilung: Server und Abteilungsrechner erbringen Dienste für die mit ihnen vernetzten Clients, beispielsweise zentrale Datenhaltung. Die Clients sind in der Regel Personal Computer, auf denen kostengünstige, intelligente Standard-Software läuft.

Auf den Client-Server-Systemen können strukturierte und weniger strukturierte Vorgänge technisch mit geeigneter Groupware unterstützt werden, nachdem die abteilungs- und funktionsübergreifenden Geschäftsprozesse organisatorisch optimiert sind.

Wesentliche Begriffe im Zusammenhang mit der Groupware sind Workgroup Computing und Workflow Computing.

Workgroup Computing unterstützt die Gruppe in ihrer Eigenschaft als Team. Hier steht die Frage im Vordergrund: Wie geht ein Team gemeinsam mit Informationen um? Alle Team-



Mitglieder haben Zugriff auf eine gemeinsame Datenbank. Es kommt zu einem Informations-Sharing. Anwendungsbeispiele für Workgroup Computing sind die computergestützte Sitzungsmoderation, das Gruppen-Terminkalender-Management, das elektronische „Schwarze Brett“ oder die gruppenbezogene Nutzung von Know-how-Datenbanken. Workgroup Computing führt zu innovativer Selbstorganisation und somit zur stärkeren Selbstbestimmung der Mitarbeiter.

Daneben ist Workflow Computing ein Instrument, mit dem sich insbesondere standardisierbare Geschäftsprozesse sinnvoll technisch unterstützen lassen. Voraussetzung für die technische Unterstützung ist jedoch eine organisatorische Optimierung der Geschäftsprozesse. Nur so erreicht man eine massive Verkürzung der Durchlaufzeiten und eine betriebsweite Harmonisierung der Ablauforganisation.

Workgroup Computing und Workflow Computing sind nur möglich durch Einsatz einer professionellen Groupware (Workgroup Software und Workflow Software), die auf hostintegrierten Client-Server-Systemen läuft. Mit der Groupware werden damit auf den dezentralen Systemen Standard-Software-Module zu Lösungen gebunden. Dabei haben die Client-Server-Systeme in Verbindung mit der Groupware eine durchgängige, einheitliche Benutzeroberfläche und sind damit besonders anwenderfreundlich.

Imaging wirkt produktivitätssteigernd

Fast 90 Prozent aller Informationen im Bankbetrieb sind noch papier- oder mikrofilmgebunden. Damit kommt bei der integrierten Vorgangsbearbeitung der elektronischen Archivierung von Papierdokumenten besondere Bedeutung zu, weil der Produktivitätsfresser Nr. 1 – das Papier – in die Schranken verwiesen wird. Es wird sicherlich nicht zum papierlosen Büro kommen, jedoch werden Banken in Zukunft wesentlich papierärmer als es heute der Fall ist. Somit wird das Papier nicht mehr die Abläufe von Ge-

schäftsprozessen hemmen, und die Sachbearbeiter werden von frustrierenden und unproduktiven Tätigkeiten befreit.

Client-Server-Systeme entzaubern den Host

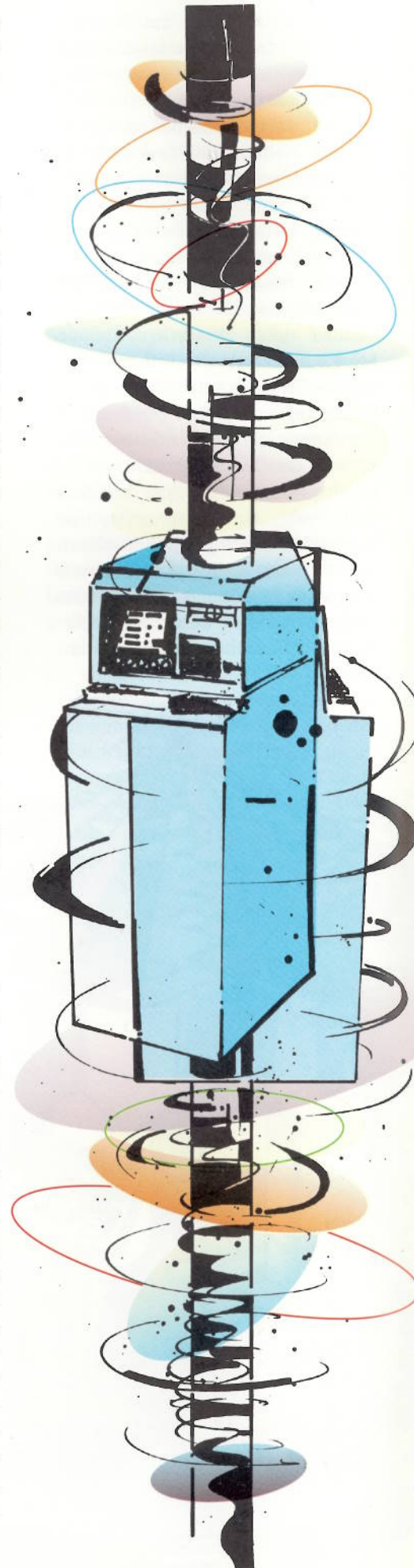
Mit Client-Server-Systemen und der entsprechenden Groupware können die Banken ihre anstehenden Aufgaben zum weitaus überwiegenden Teil einfachst und kostensparend bewältigen, und zwar wesentlich günstiger als im Hostbereich. Dabei bleibt dem Host künftig als Super-Server insbesondere die juristische Datenhaltung sowie die Verarbeitung von Massendaten vorbehalten. Der Host erfüllt dann eine Rolle wie die „Seife beim Duschen“: Ist die Seife da, erfährt man keine besondere Befriedigung, fehlt sie jedoch, dann fühlt man sich unwohl. Mit anderen Worten: Der Host ist notwendig, jedoch für sich allein genommen nicht ausreichend. Problemlösungen sollten künftig schwerpunktmäßig auf den für die Programmierung wesentlich leistungsfähigeren Client-Server-Systemen realisiert werden. Nur so bleiben die Softwarekosten im Griff, und man erhält sich eine höchstmögliche Flexibilität bei der Kommunikation mit anderen Systemen.

Erfolgsfaktoren der integrierten Vorgangsbearbeitung

Mit der integrierten Vorgangsbearbeitung sind insbesondere folgende Erfolgsfaktoren verknüpft:

Die Wertschöpfungsketten werden von unproduktiven Tätigkeiten befreit, Doppelarbeiten und Routine-Vorgänge reduzieren sich auf ein Mindestmaß, die Mitarbeiter sind zufriedener bei der Arbeit.

Die Schnittstellen im Geschäftsprozeß werden auf ein sinnvolles Maß zurückgeschraubt. Dadurch reduzieren sich Transport- und Liegezeiten, die Teamarbeit wird gefördert, und die Markt- und Marktfolgebereiche wachsen wieder zusammen. Medienbrüche im Geschäftsprozeß zwischen Papier und Technik werden zudem weitestgehend vermieden.



Daneben bringt eine professionelle Informationslogistik die jeweils richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz.

Insbesondere Massengeschäftsbanken sind die Gewinner bei der Einführung der integrierten Vorgangsbearbeitung. Für sie gilt etwa folgendes Rezept:

- **Dokumentiere** die wesentlichen Geschäftsprozesse,
- **ermittle** hieraus etwa 15 Schwerpunktprozesse,
- **optimiere** die organisatorischen Abläufe dieser Schwerpunktprozesse und die spiegelbildlich zu den Prozessen ablaufenden Kommunikationsprozesse und
- **unterstütze** die Geschäftsprozesse technisch, und zwar auf hostintegrierten Client-Server-Systemen.

Damit kann eine Produktivitätssteigerung in der Bandbreite von 20 bis 50 Prozent realisiert werden.

Ein gut durchdachtes Projektmanagement ist natürlich hierfür die notwendige Voraussetzung: Personelle, organisatorische und technische Maßnahmen müssen harmonisiert werden. Insbesondere die gezielte Personalentwicklung ist fruchtbarer Boden für eine breite Akzeptanz der integrierten Vorgangsbearbeitung. Die Einführung der integrierten Vorgangsbearbeitung ist nicht nur mit veränderten betrieblichen Abläufen, sondern auch mit ganz anderen Arbeitsformen und neuen technischen Hilfsmitteln verbunden. Bis die hierzu notwendigen Fähigkeiten im Betrieb aufgebaut sind, können Jahre vergehen. Deshalb kommt es darauf an, heute schon den Grundstein zu legen, damit das Haus die Stürme von morgen gut überstehen kann. Auch hier gilt die vielzitierte Aussage: Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt. Pionierunternehmen, die heute das Strategiepotezial der Informationstechnik erkennen, im Rahmen der integrierten Vorgangsbearbeitung Arbeitsabläufe optimieren und technisch unterstützen, werden dauerhaft Wettbewerbsvorteile realisieren.

Siemens Nixdorf-Produkte für die integrierte Vorgangsbearbeitung

MOSAİK unterstützt die Analyse und Optimierung von Geschäfts- und Kommunikationsprozessen. In kurzer Zeit läßt sich bei geringer Belastung einzelner Mitarbeiter eine flächendeckende, geschäftsprozeßbezogene Aufgaben- und Kommunikations-Analyse durchführen, die in Engpaßbereichen vertieft werden kann. Diese Aufgaben- und Kommunikations-Analyse ist die Basis für die Optimierung von Geschäftsprozessen und Informationslogistik. Zunächst werden nur die Geschäftsprozesse unterstützt, die standardisierbar und besonders relevant für die Bank sind.

Mosaik ist modular aufgebaut, flexibel und bietet die freie Wahl der Erhebungsmethode: Interview, Fragebogen und Workshop-Erhebungen werden unterstützt. Mosaik hat eine variable Durchdringungstiefe, Kurz- und Detail-Analysen sind möglich. Die Ergebnisse werden automatisch dokumentiert und lassen sich grafisch darstellen.

Die Basis-Software von SNI für die technische Unterstützung von Arbeitsabläufen ist OCIS®. Ocis orientiert sich konsequent am Client-Server-Modell, ist modular aufgebaut und integriert alle Büroanwendungen. Ocis berücksichtigt die Standards für Oberfläche, Kommunikation und Services.

Mit WORKPARTY® können unter der Ocis-Oberfläche insbesondere stark strukturierte Geschäftsprozesse technisch unterstützt werden. Diese Workflow-Software besteht im Kern aus zwei Modulen: dem Organisator- und dem Sachbearbeiter-Modul. Im Organisator-Modul von WorkParty werden Aufbau- und Ablauf-Organisation

der Bank beschrieben. Die Dokumentation der Aufbauorganisation ist notwendig, um den Vorgang über Electronic Mail an die richtige Stelle bringen zu können. Deshalb sind jeder Stelle in der Aufbauorganisation Kompetenzen, Aufgaben und Ressourcen zugeordnet. Die Ablauforganisation der Bank wird im „Regelwerk“ zusammengefaßt. Hier sind die einzelnen Arten der technisch zu unterstützenden Vorgänge sowie die Regeln zu deren Ausführung dokumentiert. In diesem Regelwerk sind Mustergeschäftsvorgänge bzw. Vorgangstypen festgehalten. Der Sachbearbeiter hat über seinen PC Zugriff auf das Regelwerk und holt sich entsprechend seiner Aufgabenstellung einen Vorgangstyp. Dieser Mustervorgang enthält alle Tätigkeiten und Regeln für die Bearbeitung des Geschäftsvorgangs. Insbesondere ist festgehalten, bei welchen Tätigkeiten auf welche Daten, Programme oder Dokumente zugegriffen werden soll. Zudem sind hier Verweise zur Aufbauorganisation dokumentiert.

CREDIT ist eine Anwendung unter WorkParty zur Unterstützung von speziellen Vorgängen im Kreditgeschäft von Banken. Derzeit wird das Modul „Kredit-Erstsachbearbeitung“ bei der Sparda-Bank Hamburg in Verbindung mit der CIB software GmbH, München, pilotiert. Weitere Module werden folgen. Die Sparda-Bank Hamburg rechnet damit, das Modul „Kredit-Erstsachbearbeitung“ Anfang 1994 in den Echteinsatz bringen zu können.