

Optimierung als Daueraufgabe

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess durch industrielle Methodik

Frank Schäfer

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks besteht für viele Genossenschaftsbanken sowohl auf der Kosten- als auch der Ertragsseite Handlungsbedarf. Da eine reine Preisführerschaft für die meisten Institute keine wirkliche Handlungsoption darstellt, ist zur Umsetzung einer Differenzierungsstrategie die Positionierung als Qualitätsführer erforderlich. Hier kann ein professionelles Qualitätsmanagement helfen, Kundenfokussierung und Kundenbindung zu erhöhen.

Zur Effizienzsteigerung und Kostenoptimierung werden in der Regel Restrukturierungsprojekte durchgeführt, bei denen u.a. Prozessoptimierungen im Vordergrund stehen. „Qualität“ und „Effizienz“ werden in der Praxis jedoch noch zu oft als konkurrierende Ziele betrachtet. Hinzu kommt, dass Qualität in Banken vielfach entweder als „Luxusthema“ aufgefasst und daher eher gering priorisiert wird. Oder der Qualitätsbegriff wird im Sinne von Kundenzufriedenheit sehr allgemein gefasst, ohne dass eine weitergehende Operationalisierung, Messung und Steuerung erfolgt.

Tatsächlich besteht nur ein scheinbarer Gegensatz zwischen „Qualität“ und „Effizienz“, wie am einfachen Beispiel der privaten Baufinanzierung gezeigt werden kann: So wirkt die Reduzierung der Nachforderungsquote von Unterlagen durch u.a. die Definition von verbindlichen Vorgaben (Service-Level-Agreements) sowie den Einsatz einer prozessunterstützenden Unterlagencheckliste sowohl auf die Durchlaufzeit aus Sicht des Kunden (Weiterleitung Antrag bis Vertragszusage) als auch auf die Prozesskosten (Effizienz).

Gleiches gilt für die entsprechenden Managementansätze. Tatsächlich sind gerade Qualitäts- und Prozessmanagement nur zwei Seiten einer Medaille oder können auf die gleichen oder zumindest sehr ähnliche Grundlagen und Instrumente zurückgeführt werden. Der wesentliche Unterschied ist der Fokus der jeweiligen Optimierungsansätze (siehe Abbildung 1 auf Seite 60).

Unter Rückgriff auf Ansätze aus der Industrie – insbesondere der Automobilindustrie – kann als übergreifende Methodik der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) gelten. In Industriebetrieben ist

der KVP bereits seit langem Standard. Der Fokus liegt neben der Beseitigung von „Verschwendung“ (alles, wofür der Kunde nicht zahlen will) auf der Erzielung von Prozessverbesserungen und Steigerung der Effizienz. Qualitätsverbesserung und Kostensenkung erfolgen hier aus einer Hand.

Der KVP kann zur Erzielung nachhaltiger Effizienz- und Qualitätseffekte beitragen, da er über den Abschluss einmaliger Projekte hinaus greift (siehe Abbildung 2 auf Seite 60). Der typische Verlauf von Optimierungsprojekten, gleich welcher Zielsetzung, erfolgt in drei oder vier Phasen:

- Analyse und Bestandsaufnahme,
- Konzeption und Re-Design,
- Umsetzungsplanung,
- Umsetzung.

Die „echte“ Veränderung beginnt erst mit der tatsächlichen Umsetzung der Maßnahmen. Häufig kommt es dann zunächst zu gegenläufigen Effekten, das heißt Effizienz und Qualität verschlechtern sich tendenziell eher. Hintergrund sind oft Widerstände und Friktionen aufgrund erforderlicher Anpassungsprozesse, Verunsicherung von Mitarbeitern, Übergangslösungen oder ausstehende Übungseffekte. Erst im weiteren Verlauf und bei konsequenter Durchführung bis zum Abschluss der Umsetzung werden dann die angestrebten Optimierungseffekte sukzessive erzielt.

Dieses Niveau kann jedoch oft nicht gehalten werden und die Effizienz- und Qualitätskurve sinkt im Zeitablauf wieder, da sich etwa Abweichungen von definierten Soll-Prozessen einschleichen und toleriert werden. KVP betrachtet Optimierung als Daueraufgabe. Da Unternehmen ein ge-

wisses Beharrungsvermögen haben und zu stabilen Verhältnissen tendieren, sind bestimmte Punkte zu beachten, damit der kontinuierliche Verbesserungsprozess tatsächlich für nachhaltige Qualitäts- und Effizienzsteigerungen sorgen kann.

Verantwortlichkeiten und Koordinationsfunktion

Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist kein Selbstläufer. Vielmehr braucht es zentrale Treiber und eine Koordinationsinstanz sowie Prozessverantwortliche als „Anwälte“ von Effizienz und Qualität. Die Rolle als Treiber und die Koordination aller Aktivitäten im kontinuierlichen Verbesserungsprozess werden idealerweise durch eine zentrale Einheit Prozess- oder Qualitätsmanagement wahrgenommen.

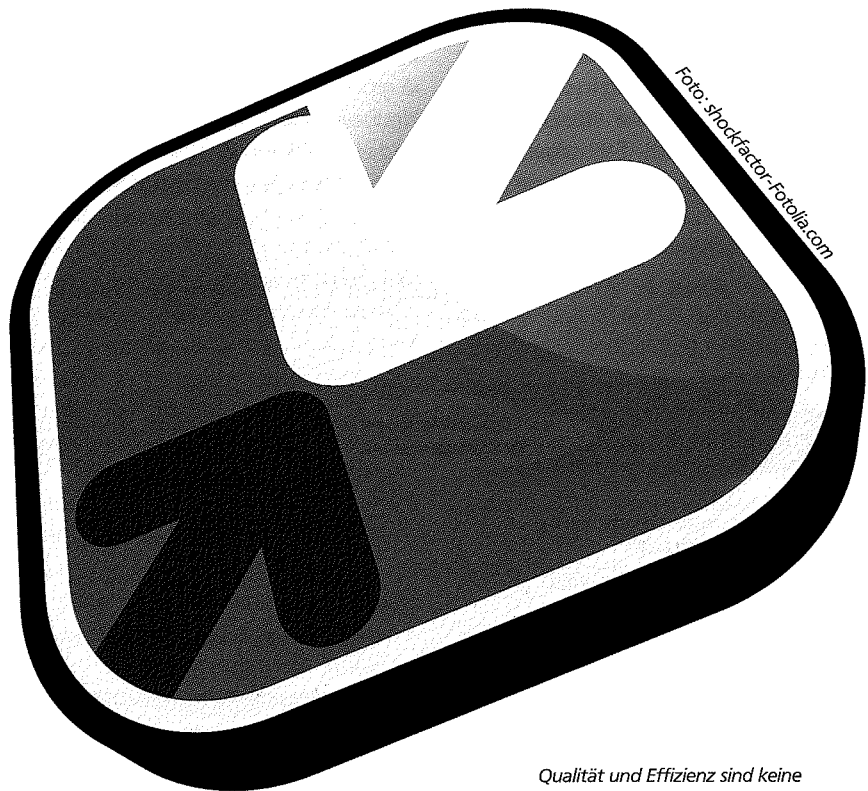
Das zentrale Prozess- oder Qualitätsmanagement hat eine wesentliche Steuerungsfunktion im KVP, ist jedoch nicht operativ zuständig für die Produktion von Qualität und Effizienz. Insofern ist hier auch weniger Fachwissen in einzelnen Prozessen als vielmehr ein hohes Maß an methodischer Kompetenz erforderlich. Die organisatorische Verankerung des zentralen Prozess- oder Qualitätsmanagements sollte zum einen die bereichs- und prozessübergreifende Unabhängigkeit und Neutralität sicherstellen.

Zum anderen sollte auch die Nähe zu ähnlichen Aufgabenstellungen, beispielsweise im Controlling und der Organisationsabteilung, beachtet werden. Noch bedeutsamer ist jedoch, dass das Prozess- oder Qualitätsmanagement als echte Querschnittsfunktion potenziell Konflikte mit (fast) allen Bereichen der Bank auszustehen hat. Daher sollte diese Einheit mit entsprechenden Kompetenzen und Durchgriffsrechten ausgestattet werden, wobei hierzu auch eine entsprechend prominente organisatorische Verankerung gehört – etwa beim Vorstand der Bank.

Neben das zentrale Qualitäts- und Prozessmanagement treten die Prozessver-

antwortlichen als wesentliche Träger des fachlichen Prozess-Know-hows und spielen eine aktive Rolle bei der Identifizierung von Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten.

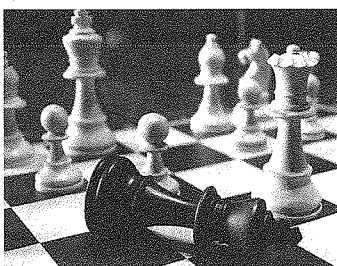
Die organisatorische Verankerung der Prozessverantwortlichen sollte so gestaltet sein, dass es je definiertem Kernprozess einen übergreifenden Prozessverantwortlichen gibt, der sowohl den Marktteil als auch die Teilprozesse im Backoffice abdeckt. Das ist die beste Voraussetzung, um Prozesse tatsächlich End-to-End betrachten zu können und um die typischen Schnittstellenkonflikte zu minimieren. Allerdings ist in diesem Fall auch ein entsprechendes übergreifendes Fachwissen erforderlich. Gerade in größeren Instituten wird man daher den Weg beschreiten wollen, getrennte Prozessverantwortliche für die Teilprozesse Vertrieb und Backoffice zu implementieren. Hier könnte dann auch die Ähnlichkeit mit anderen Aufgaben – etwa Produktmanagement im Vertrieb oder Kreditsekretariat in der Marktfolge – genutzt werden. In diesem Fall sollte ganz besonders darauf geachtet werden, dass im Rahmen der KVP-Zirkel ein bereichsübergreifender Austausch stattfindet und nicht nur eine isolierte Optimierung von Markt- und Marktfolgeteilprozessen.



Qualität und Effizienz sind keine Gegensätze.

AIS

Die Forderungsmanager



Ihr Dienstleister für das Forderungsmanagement

AIS Die Forderungsmanager ≡ Kirchweg 6 ≡ 19273 Sumte
Telefon: 03 88 41 - 75 335 ≡ Telefax: 03 88 41 - 75 404 ≡ E-Mail: vertrieb@ais-dieforderungsmanager.de

seriös & direkt

www.ais-dieforderungsmanager.de

Weiterhin muss man abwägen, ob die Prozessverantwortlichen eher als Stabsstelle oder als operativ (mit-) tätige Prozesssträger positioniert werden sollen. Ersteres wäre bei einer Verankerung in der Organisationsabteilung eher die Weiterführung und Aufwertung des Fachorganisations klassischer Prägung. Letzteres käme einer

Meisterfunktion aus dem Industriebetrieb sehr nahe. Aufgrund der zunehmenden Anforderungen sind die Fachorganisatoren grundsätzlich infrage gestellt. Gerade in größeren Instituten erfolgt eine gewisse Neubewertung der Organisationsarbeit und eine Abkehr vom „allwissenden Organisator“. Speziell im Kreditbereich ist die

Wahrnehmung der Rolle der Kreditorganisation durch das Kreditmanagement immer schon weit verbreitet gewesen.

Um einen möglichst hohen Input aus den prozessbeteiligten Bereichen zu erhalten, ist eine Verankerung der Prozessverantwortlichkeiten in operativen Einheiten vorteilhaft. Dem steht jedoch tendenziell der Anspruch gegenüber, eine bereichsübergreifende Rolle einzunehmen. Insofern wird die organisatorische Verankerung in jedem Institut unter Berücksichtigung der individuellen Präferenzen und in Abgrenzung von Vertriebs-, Marktfolgebereichen und den Produktverantwortlichen durch Abwägen der Vor- und Nachteile erfolgen müssen.

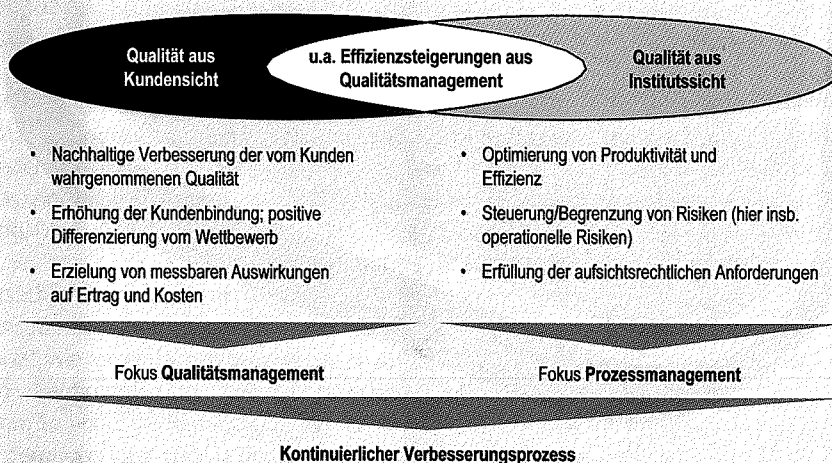
Übergreifende Optimierung durch systematische KVP-Zirkel

Die laufende Verbesserung von Effizienz und Qualität kann nicht nebenbei erfolgen. Industrielle Konsequenz kann nur durch institutionalisierte, regelmäßige Workshop- oder Projektgruppenarbeit erreicht werden. Wesentlich ist hierbei eine bereichsübergreifende End-to-End-Optimierung priorisierter Prozesse und Handlungsfelder unter aktiver Einbindung aller beteiligten Bereiche aus Markt, Marktfolge und Querschnittsfunktionen. Hierdurch wird auch das Verständnis für den jeweils anderen Bereich und somit die ganzheitliche Betrachtung von Optimierungsstellhebeln gefördert (siehe Abbildung 3 auf Seite 62).

In der Praxis von Volksbanken und Raiffeisenbanken werden Impulse für Verbesserungsmaßnahmen – etwa aus dem Beschwerdemanagement oder aus Prozessanalysen – ganz überwiegend an einzelne verantwortliche Bereiche zur Bearbeitung delegiert. Die dort bestehenden Prioritätskonflikte mit dem Tagesgeschäft sowie spezifische Abteilungssichtweisen und daraus folgende Interessens- und Schnittstellenkonflikte verhindern in vielen Fällen eine zügige Umsetzung. Mit der Arbeit in den KVP-

BI

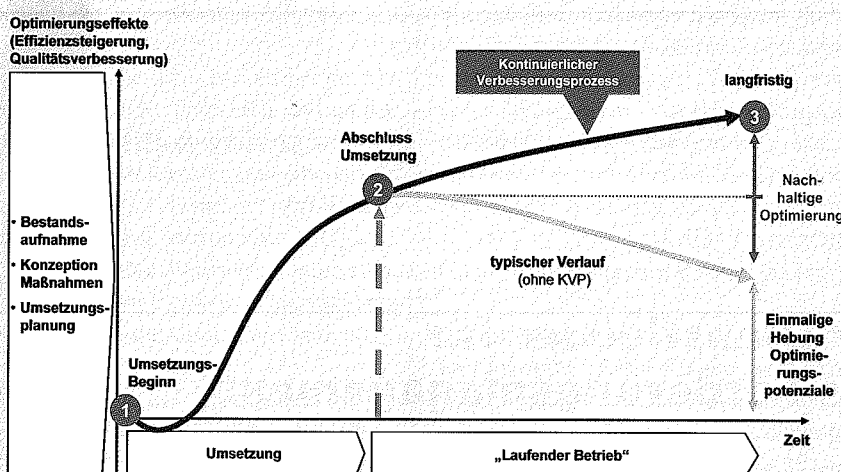
Abb. 1: Abgrenzung Qualitäts- und Prozessmanagement



Quelle: zeb

BI

Abb. 2: Wirkungsweise nachhaltiger Optimierung



Quelle: zeb

Zirkeln werden daher folgende Zielsetzungen verfolgt:

- Entwicklung und Einüben eines weitgehend standardisierten Vorgehensmodells für die Erzielung von Effizienzsteigerungen und/oder Qualitätsverbesserungen anhand konkreter Prozesse oder Handlungsfelder,
- Erkennung von Potenzialen durch deren Definition und Messung,
- Intensivierung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit entlang der End-to-End-Leistungserstellungsprozesse,
- Gewährleistung der Nachhaltigkeit der Effizienzsteigerungen und/oder Qualitätsverbesserungen über ein systematisches Vorgehen und das Controlling der Umsetzungsmaßnahmen,
- Verankern des KVP-Gedankens in den Köpfen über eine intensive Beteiligung der Mitarbeiter aus den relevanten Bereichen.

Die einzelnen KVP-Zirkel werden üblicherweise durch den oder die Prozessverantwortlichen initiiert, vorbereitet und moderiert und finden regelmäßig mit einer

festen Agenda statt. Alle Mitglieder haben das Recht und die Pflicht, Verbesserungsvorschläge einzubringen, Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen und die Zielerreichung zu bewerten. Das Controlling der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen erfolgt durch den Prozessverantwortlichen sowie das zentrale Prozess- und Qualitätsmanagement.

Im Zusammenhang mit der Arbeit in KVP-Zirkeln werden auch gelegentlich Bedenken geäußert, dass es hierdurch zu einer unangemessenen Ressourcenbelastung der beteiligten Abteilungen und Mitarbeiter kommen kann oder sich KVP-Zirkel zu einer Art „Dauerarbeitskreis“ verselbstständigen. Wichtig ist, dass KVP-Zirkel immer strikt nach einer vorgegebenen Agenda und in einem sehr systematischen Prozess durchgeführt werden. Ferner ist ihre Arbeit endlich – es gibt fest definierte Anfangs- und Endpunkte.

Erfolgskritisch ist auch eine strikte Priorisierung der durch die KVP-Zirkel zu bearbeitenden Handlungsfelder und Prozesse. Es

gilt der Gefahr zu begegnen, sich zu verzetteln und hierdurch die Umsetzung zu gefährden. Die Priorisierung der Prozesse erfolgt typischerweise zum einen nach der strategischen und vertrieblichen Bedeutung für die Bank sowie der Kapazitätsbindung (Kosten) und zum anderen, in der zweiten Stufe, nach dem ermittelten Handlungsbedarf. Danach kann die Ableitung der Key Performance Indikatoren (KPI) für die priorisierten Prozesse erfolgen. Im Idealfall sollten die Kunden direkt über spezifische Befragungen oder über die Durchführung von Kundenforen eingebunden werden. Alternativ oder ergänzend können vorhandene Datenquellen – insbesondere aus dem Beschwerdemanagement – verwendet werden.

Kennzahlen und Reporting

Wesentliche Voraussetzung für die aktive Steuerung und Verbesserung von Effizienz und Qualität ist die laufende Messung und das Reporting entsprechender Kennzahlen. Hierüber kann die erforderliche Transparenz geschaffen und auch der notwendige Handlungsdruck erzeugt werden.



Setzen Sie auf eine starke Partnerschaft.

Gewinnen Sie Marktanteile mit gezielter Kundenansprache und unserer umfassenden Unterstützung.

e@sy Credit®
Für Ihr Leben gut.

Profitieren Sie, als unser Partner, von der neuen easyCredit-Kampagne 2009. Im Fokus stehen junge Familien und die Zielgruppe 50 plus. Denn diese weisen ein besonders hohes Potenzial für Autokauf, Umzug und Renovierung auf. Nutzen Sie jetzt diese Marktchancen mit dem easyCredit und den Vorteilen aus dem Fairness-Paket:

Best-Preis-Garantie • Flexibilitäts-Vorteile • Sicherheits-Plus

Wir unterstützen Sie gern. Ihr easyCredit-Betreuer vor Ort freut sich auf Ihren Anruf. Alle wichtigen Informationen erhalten Sie außerdem in unserem Kompetenz- und Servicecenter easyCredit:

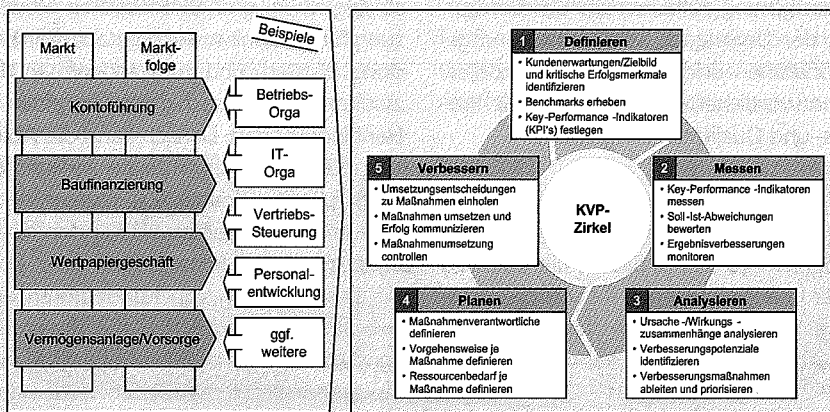
- ☎ mit einem Anruf unter +49 (0) 911/53 90-2212
- ✉ oder per E-Mail an partnerservice@easycredit.de

➤ Fair auch für Sie persönlich:

Als Mitarbeiter im genossenschaftlichen FinanzVerbund erhalten Sie den easyCredit zu vergünstigten Zinssätzen (Konditionsvorteil 3%), mindestens 5,99% eff. Jahreszins.



Abb. 3: Optimierung priorisierter Handlungsfelder/Prozesse unter Einbindung aller betroffenen Bereiche in KVP-Zirkeln



Quelle: zeb

In den meisten Genossenschaftsbanken ist ein Großteil der relevanten Daten oder Kennzahlen zumindest teilweise vorhanden. Es gibt jedoch mehrheitlich bisher nur eine anlassbezogene, punktuelle Erhebung und keine zentrale Auswertung und damit auch kein zentrales Prozess- und/oder Qualitätsreporting, das monatlich oder vierteljährlich alle wesentlichen Kennzahlen in einem Management-Cockpit mit „Ampellogik“ berichtet. Wesentliche Herausforderung ist es, in diesem Zusammenhang die vorhandenen und gegebenenfalls neuen Kennzahlen (KPI) zentral verfügbar zu machen und ein laufendes, managerorientiertes Reporting aufzubauen.

Das Prozess- oder Qualitätsmanagement sollte die zentrale Verfügbarkeit und die Datenhoheit haben. Die Datenerhebungen werden aber mehrheitlich eher dezentral erfolgen. Gerade hier wird sich das Vorstands-Commitment und die Durchsetzungskraft des KVP-Systems zeigen, da in die bisherige Hoheit von einzelnen Bereichen eingegriffen wird und bestehende Defizite transparent gemacht werden. Über aktive Kommunikationsmaßnahmen und eine offene Fehler- und Qua-

litätskultur in der Bank kann solchen Widerständen begegnet werden. Ein Change Management ist erforderlich, da – ähnlich wie beispielsweise bei Vertriebsaktivierungen – eine laufende Optimierung nach KVP-Verständnis nicht von allen Beteiligten oder Betroffenen unbedingt als positiv wahrgenommen wird. Der Aufbau des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist mit sämtlichen Projektaktivitäten Teil des Change Managements und insofern hinsichtlich der Wirkung auf den Veränderungsprozess zu planen.

Letztlich wird es insbesondere darauf ankommen, dass der Vorstand als oberster Prozess- und Qualitätsmanager keinen Zweifel an der Notwendigkeit aufkommen lässt und durch das konsequente Nachhalten der Umsetzung durch Vorstand und Führungskräfte die neuen Prozesse und Maßnahmen in den Köpfen der Mitarbeiter verankert werden. ■

Zum Autor

Frank Schäfer ist Senior Manager in der Competence Unit Organisation und Transformation bei der Unternehmensberatungsgesellschaft zeb/ in Münster und u.a. zuständig für die Betreuung von Genossenschaftsbanken im Rahmen von Prozess- und Qualitätsmanagementprojekten.

E-Mail: fschaefer@zeb.de

Erfolgsfaktoren

- Nachhaltige Optimierung benötigt organisatorisch verankerte Zuständigkeiten (Einheiten), die Impulsgeber sind, eine Treiberrolle wahrnehmen, aber auch alle KVP-relevanten Aktivitäten koordinieren: Zentrales Prozess- und Qualitätsmanagement als koordinierende oder steuernde Einheit und (dezentrale) Prozessverantwortliche als wesentliche Träger von Prozess-Know-how mit einer aktiven Rolle zur Identifizierung von Schwachstellen und Verbesserungsmöglichkeiten.
- Zentrales Element und somit „Herz“ des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist die bereichs- und schnittstellenübergreifende Optimierung im Rahmen systematischer KVP-Zirkel für priorisierte Bereiche und Prozesse. In den KVP-Zirkeln sind alle beteiligten/betroffenen Bereiche vertreten.
- Die Schaffung von Transparenz durch messbare Kennzahlen und ein entsprechendes Reporting sind die unverzichtbare Basis für die Arbeit der KVP-Zirkel sowie auch die Grundlage für die zentrale Steuerung und Koordination.
- Die Ausgestaltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sollte pragmatisch erfolgen und bereits in der Bank vorhandene Ansätze und Instrumente in ein Gesamtkonzept integrieren, um die Akzeptanz bei Führungskräften und Mitarbeitern zu sichern. Gleichzeitig kann so ein angemessenes Kosten-/Nutzenverhältnis bei der Einführung von KVP gewahrt werden.