

Gewerbliche Kreditprozesse mit Design Thinking pragmatisch optimieren

von Frank Schäfer¹

Zu den vielfältigen Herausforderungen der Sparkassen im Firmenkundengeschäft zählt auch die zukunftsgerichtete Ausgestaltung der Kreditprozesse im Spannungsfeld von Risikominimierung und effizientem Vertrieb. Auf der Basis eines klaren strategischen Zielbildes können die erforderlichen Optimierungsschritte unter Einbindung agiler Elemente aus dem Design Thinking pragmatisch und lösungsorientiert durchgeführt werden. Es ergeben sich für die jeweilige Sparkasse klare Vorteile hinsichtlich Akzeptanz und Effizienz der Vorgehensweise.

Herausforderungen im gewerblichen Kreditgeschäft

Sparkassen stehen im gewerblichen Kreditgeschäft vor vielfältigen Herausforderungen. Eine umfassende Roadmap zur Neuausrichtung des Geschäfts mit gewerblichen Kunden stellt das DSGVO-Konzept „Vertrieb der Zukunft FK“ (VdZ FK) dar. Innerhalb der Gesamtperspektive auf das Firmenkundengeschäft werden insgesamt 12 Einzelkomponenten vernetzt. Optimierte (Kredit-)Prozesse sind ein wesentlicher Baustein (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Für die zukunftsfähige Ausrichtung des Firmenkundenvertriebs ist eine Vielzahl an Herausforderungen zu meistern.

¹ Frank Schäfer ist Senior Manager bei innovent consult in Münster und betreut Sparkassen u.a. im Rahmen von Kostenmanagement-/Effizienzsteigerungsprojekten.

Anlässe bzw. Zielsetzungen für die Optimierung gewerblicher Kreditprozesse sind vielfältig: Sei es die Schaffung von vertriebsaktiver Zeit, um den Vertrieb zu pushen und eine Wachstumsstrategie zu unterstützen; sei es die Effizienzsteigerung zur nachhaltigen Kostensenkung. Viele Häuser beschäftigen sich aktuell mit der Umsetzung der Betriebsstrategie der Zukunft (BdZ), welche stark auf die Umsetzung weitgehend standardisierter und automatisierter Prozesse setzt.²

Unsere Projekterfahrung zeigt, dass vielfach typische Rahmenbedingungen im Zusammenhang mit Kreditprozessen im gewerblichen Geschäft bestehen:

- Vorhandene Standardprozesse (z.B. gem. Modell K 3.0) werden nur selektiv umgesetzt. Von einem „industriellen Standard“, wie ihn insbesondere BdZ postuliert, sind viele Häuser weit entfernt, vielmehr dominiert vielerorts eine individuelle „Werkstattfertigung“.
- Diese individuelle Einzelbetrachtung führt auch zu einem Trade Off von Risiko- und Prozesskosten. Statt einer Portfoliobetrachtung wird versucht, das Kreditausfallrisiko in jedem einzelnen Fall durch eine intensive Befassung möglichst auszuschließen. Die daraus resultierenden erhöhten Prozesskosten werden vernachlässigt.
- Die dahinterstehende, immer wieder zu beobachtende, ausgeprägte Risikoverision führt zu weiteren Ineffizienzen: So werden technische und regulatorische Möglichkeiten zur Vereinfachung von Prozessabläufen, die z.B. die FI bietet, nicht genutzt. Ebenfalls begegnet man den verschiedenen Kreditgrenzen (Risikorelevanzgrenze, Offenlegungsgrenzen §18 KWG intern/extern, KKR-Grenze, ...), die nicht optimal aufeinander abgestimmt und eher niedrig angesetzt sind.

Nicht zuletzt beobachten wir, dass ein systematischer Regelkreis zur dauerhaften Optimierung der Kreditprozesse in vielen Fällen nicht etabliert ist bzw. gelebt wird.

² Vgl. innovent consult, Betriebsstrategie der Zukunft individuell und erfolgreich umsetzen, siehe Internet: www.innovent-consult.de/fileadmin/190211_BdZ.pdf.

Zielbild

Hinter diesen Phänomenen steht i.d.R. nicht ein irgendwie geartetes „Unvermögen“, sondern eine explizit oder implizit getroffene Priorisierung: Eine Prozessgestaltung erfolgt immer im Spannungsfeld von vier Dimensionen: Effizienz, Risiko, Kundenorientierung, Vertriebsakzeptanz (vgl. Abbildung 2).

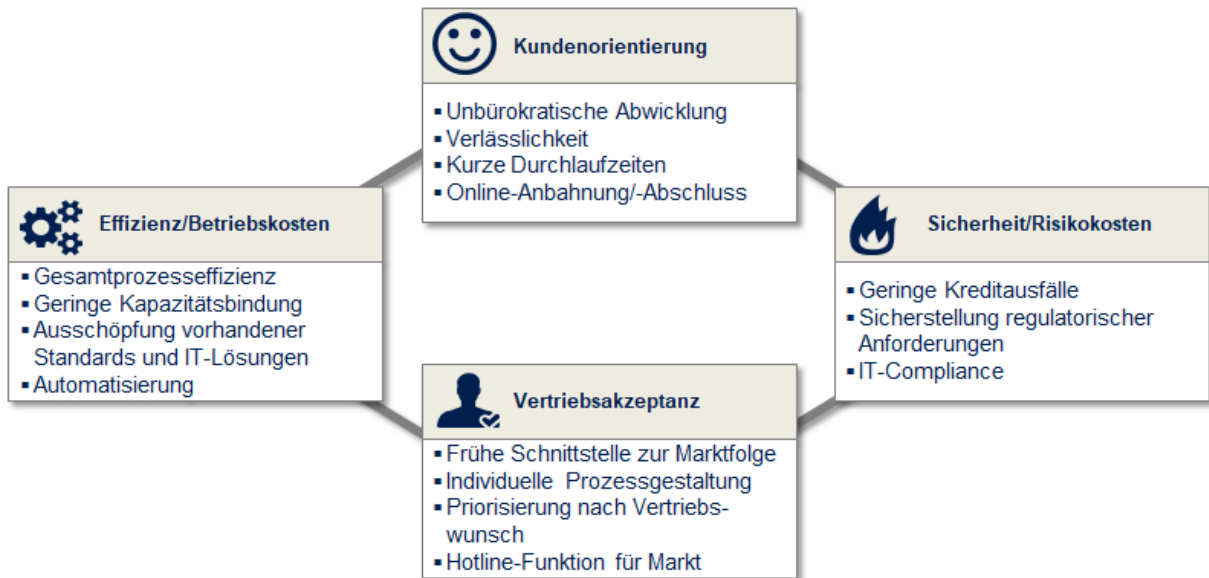


Abbildung 2: Prozessgestaltung im Spannungsfeld von vier Dimensionen.

In der Praxis werden Risikovermeidung und Vertriebsakzeptanz in vielen Instituten sehr hoch priorisiert. Ein fehlendes strategisches Zielbild für das Kreditgeschäft verhindert eine bewusste Prozessgestaltung und klare Rollenbilder, die sich dann eher durch die „gelebte Praxis“ manifestieren.

An vielen Stellen herrscht auch noch die Vorstellung, dass die Gesamtprozesseffizienz im Widerspruch zur Kundenorientierung stehen muss.

Aus den Zielkonflikten in den vier Dimensionen resultieren dann Qualitätseinbußen und/oder hohe Prozesskosten, wie folgende Praxisbeispiele zeigen:

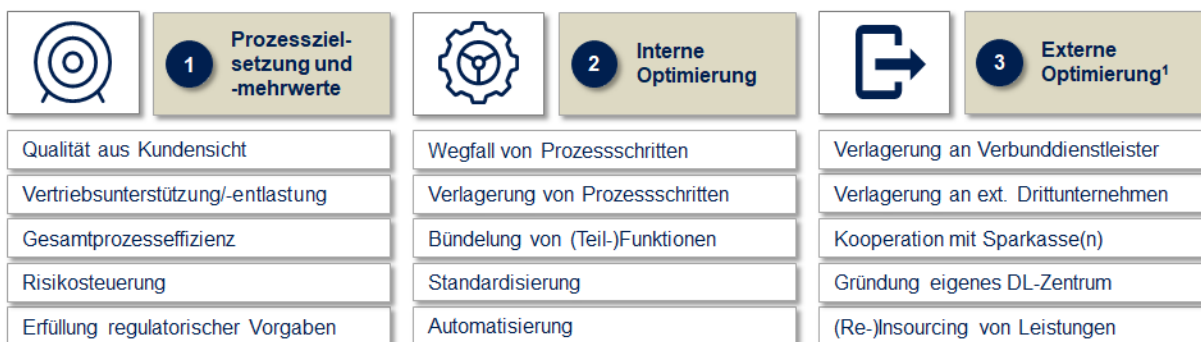
- Die Kundensicht wird nicht explizit erhoben, sondern über den Vertrieb eingebracht: die Wünsche der Kunden werden dann eher zufällig getroffen, vielmehr besteht die Gefahr, eher die „Komfortbedürfnisse“ der Vertriebsmitarbeiter zu erfüllen.
- Umfangreiche Hereinnahmen auch nicht-werthaltiger („moralischer“) Sicherheiten, ein hoher Absicherungsgrad von Entscheidungen und umfassende Dokumentationen aufgrund der vorherrschenden Risikoaversion führen zu signifikantem Mehraufwand in Markt und Marktfolge, der in keinem angemessenen Verhältnis zu möglicherweise geringeren Verlusten durch Kreditausfälle mehr steht.
- Der Verzicht auf Pre-Service Level an der Schnittstelle von Markt und Marktfolge und die zeitliche Priorisierung der eingehenden Anträge gem. individueller Vorgaben seitens der Vertriebsmitarbeiter führt zu einem hohen Aufwand in der Marktfolge und aufgrund der dann

eher schlechten Bearbeitungsreife der Fälle zu einem hohen Abstimmungs- und Nachbereitungsaufwand.

Weitere Negativeffekte beobachten wir in Häusern, welche die Kapazitäten im Firmenkundenvertrieb und/oder der Marktfolge zum Teil bereits deutlich reduziert haben oder noch reduzieren, die aber die entsprechenden korrespondierenden Stellhebel nicht nutzen.³ D.h. die organisatorischen Voraussetzungen sind (noch) nicht geschaffen, der Personalabbau ist aber (schon) vollzogen. In der Folge kommt es dann fast zwangsläufig zu Qualitätsdefiziten, Arbeitsrückständen und Mitarbeiterüberlastungen.

Optimierungsschritte

Grundsätzlich sollte eine Prozessoptimierung, fachlich betrachtet, immer stufenweise erfolgen (vgl. Abbildung 3).



¹ selektive Prüfung auf Basis übergreifender Leitplanken, keine Betrachtung je Prozess

Abbildung 3: Übersicht abgestufter Optimierungsschritte.

Zielsetzung ist i.d.R. die dauerhafte Reduzierung der Betriebskosten bei zumindest konstanten Risikokosten unter Berücksichtigung von Kunden- und Vertriebsanforderungen. Eine individuelle Schwerpunktsetzung im Spannungsfeld der vier Dimensionen (vgl. Abbildung 2) ist jedoch möglich und sinnvoll, gerade dann, wenn ein übergreifendes Zielbild in der Sparkasse fehlt und/oder es über die Prozesszielsetzungen keinen Konsens gibt.

Für (Kern-)Prozesse ist somit in einem ersten Schritt abzuleiten, welche primäre **Zielsetzung** verfolgt wird und welchen wesentlichen Mehrwert die Prozesse bieten sollen. Diese Eingangsbewertung ist auch Grundlage bzw. Leitplanke für die nachfolgende **interne Optimierung**. Prozesse bzw. Prozessschritte ohne Mehrwert können ggf. gestrichen werden. Weitere Stellhebel sind die Verlagerung von Prozessen/Prozessschritten, z.B. auf eine Firmenkundenassistentin oder ein Business Center, die Standardisierung und die Automatisierung. Hier können u.a. die Optimierungsmöglichkeiten aus den BdZ-Steckbriefen genutzt werden. Eine **externe Optimierung** sollte grundsätzlich erst dann in Betracht gezogen werden, wenn interne Potenziale ausgeschöpft sind bzw. sofern übergeordnete, strategische Überlegungen dafürsprechen (insb. personalwirtschaftliche Fragen). Der korrekte Vergleichsmaßstab für die externe Optimierung sind jedoch in jedem Fall intern optimierte Prozesse und Strukturen. Im Firmenkun-

³ Vgl. Frischmuth, Rüdiger / Schäfer, Frank, Zentrale Erfolgsfaktoren für Restrukturierungsprozesse, in Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 11/2006, S. 629-632.

dengeschäft bzw. bei den gewerblichen Kreditprozessen werden umfassende Outsourcinglösungen vorerst eher nicht im Mittelpunkt stehen. Auf Einzelprozessebene können Make-Or-Buy-Entscheidungen aber durchaus eine hohe Relevanz bekommen, z.B. im Bereich von Immobilien-Wertgutachten oder der Auswertung wirtschaftlicher Unterlagen.

Individualität vs. Standard

Trotz der weitgehenden Unterstützung durch die vielfältigen Ansätze aus den DSGVO-Modellorganisationen sowie durch die Standardprozesse der FI gibt es im gewerblichen Bereich nach wie vor einen vergleichsweise hohen Anteil eigener Optimierungsmöglichkeiten. Dies resultiert unmittelbar aus dem weiter oben beschriebenen hohen Grad an Individualität in der Prozessabwicklung, insbesondere im Vergleich zum Privatkundengeschäft. In vielen Fällen wird es allerdings auch bei der Optimierung gewerblicher Kreditprozesse darum gehen, auf Basis einer (individuellen) Bestandsaufnahme und Transparenzphase passende Lösungsansätze aus den vorhandenen Unterstützungsangeboten herauszusuchen und in der Sparkasse umzusetzen.

Projekttablauf



Abbildung 4: Typische Projektvorgehensweise.

Klassische Prozessoptimierungen verlaufen im Dreiklang von „Analyse – Konzeption – Umsetzung“, den wir in unseren Projekten grundsätzlich auch nutzen (vgl. Abbildung 4), jedoch fokussieren und spezifisch ergänzen. Dazu zählt:

- Frühzeitige Schaffung von Transparenz über die Ausgangssituation und Handlungsfelder sowie Ableitung des strategischen Zielbildes für das gewerbliche Kreditgeschäft in einem Workshop mit Führungskräften sowie ggf. dem Vorstand. Diese Leitplanken für die Optimierung geben die Marschrichtung vor und verhindern ausufernde Diskussion auf der Ebene der einzelnen Prozesse.
- Weitgehender Verzicht auf umfangreiche und aufwendige Prozesserhebungen, Selbstaufschreibungen und sonstige (manuelle) Datenerhebungen. Dafür maximaler Rückgriff auf vorhandene Unterlagen, z.B. aus Vorprojekten, Prozessbeschreibungen, Prüfungsberichten, etc. Die Bestandsaufnahme kann auf Basis der PPS-Prozesslandkarte sowie einer Modell K 3.0-Gap Analyse erfolgen.

- Explizite Berücksichtigung prozessbegleitender Change Management- und Personalentwicklungsmaßnahmen (z.B. Training, Coaching, Aufbau von Fach- und Methodenkompetenz, ...). Der Erfolgsbeitrag dieser „weichen Faktoren“ wird erfahrungsgemäß oftmals unterschätzt.
- Integration von Elementen aus der agilen Produktentwicklung in die Projektvorgehensweise. Als zentrales Format kann das **Design Thinking** genutzt werden, um schnittstellenübergreifend („end-to-end“) mit Beteiligten aus Markt und Marktfolge Problemfelder zu erheben, zu bewerten und Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Hierdurch kann nicht nur die Projekteffizienz durch den Verzicht auf umfangreiche Interviews, Prozessaufnahmen, etc. deutlich erhöht werden - durch die Einbindung der Prozessbeteiligten wird nach unserer Erfahrung auch die Lösungsakzeptanz deutlich erhöht.

Design Thinking

Die Methodik des Design Thinking entstammt aus dem Umfeld der agilen Produktentwicklung bzw. dem IT-Projektmanagement.⁴ Die sog. agilen Ansätze wurden geschaffen, um die Machbarkeit von neuen Produkten oder Features in kurzen Zyklen auszuloten und auf der Grundlage von Evaluierung und Feedback rasch anzupassen. Damit kann auf ein zunehmend komplexes Umfeld mit sich rasch ändernden Rahmenbedingungen reagiert werden.⁵

Das Design Thinking wurde im Umfeld der Stanford Universität unter Beteiligung der Innovationsagentur „IDEO“ entwickelt.⁶ Ziel war die Bildung eines besonderen Rahmens für die Entwicklung von innovativen Designs, Produkten, Services, Differenzierungen, Positionierungen, usw. Beim Design Thinking werden die drei Grundperspektiven „Nutzen/Wünsche“ (Anwender-/Kundensicht), Wirtschaftlichkeit (Betriebswirtschaft) und Machbarkeit (technische Sicht) systematisch miteinander verbunden. Hierbei werden Methoden des divergenten und konvergenten Denkens genutzt. Bei **konvergenten Denken** erfolgt die Art der Problemlösung auf eher konventionelle Art, d.h. durch ein logisches und streng rationales planmäßiges Vorgehen. Es erfolgt die Zusammenführung zu einer Lösung über viele einzelne Faktoren auf der Basis quantitativer Modelle und Methoden (insb. Statistik und Wahrscheinlichkeitstheorie). Beim **divergenten Denken** erfolgt hingegen eine bewusst offene, unsystematische und spielerische Herangehensweise zur Lösung von Problemen. Ziel ist die Deaktivierung möglicher Denkblokkaden und die Vermeidung einer vorschnellen Bewertung, um so eine Vielzahl an Alternativen schnell zu erzeugen und dann nachfolgend kollaborativ zu bewerten.⁷ Entsprechend werden beim divergenten Denken qualitative Methoden genutzt. Eine komplexe Hypothese wird detailliert erfasst und deren Situationen, Rollen, Emotionen, Erfahrungen, Motive, Rahmenbedingungen, etc. detailliert erhoben bzw. erfragt. Ziel dieser empathischen Vorgehensweise ist ein tiefes Verständnis für die Realität, aber auch die dazu gehörige emotionale „Erlebenswelt“.

⁴ Vgl. Grots, Alexander / Pratschke, Margarete, Design Thinking - Kreativität als Methode, in: Marketing Review St. Gallen, Heft 02/2009, S. 18-23. Der Begriff entstand aufgrund der Anlehnung der Herangehensweise an die Arbeit von „Designern“.

⁵ Vgl. Schäfer, Frank, Vom Tanker zum Schnellboot, in: Die Bank, Heft 08/2014, S. 48-51.

⁶ Vgl. Brown, Tim, Design Thinking, in: Harvard Business Review, Heft 06/2008, S. 84-92.

⁷ Vgl. Kretzschmar, Oliver, Innovationsmethodik Design Thinking, Session Stuttgarter PM Camp, 08.05.2015, siehe Internet: www.openpm.info.

Repräsentativität ist nicht zwangsläufig gegeben und der Aufwand ist oftmals eher hoch, z.B. bei persönlichen Befragungen, Nutzer-Studien, Beobachtungen, Experimenten, etc.

Das Design Thinking geht davon aus, dass die Generierung (disruptiver) Innovationen nicht alleine auf der Basis quantitativer Methoden möglich ist und kombiniert daher beide Denkart und Methoden in unterschiedlichen Phasen. Neben dem „Standard-Modell“ des Design Thinkings mit sechs Phasen⁸ hat sich in der Praxis der „Double Diamond“ etabliert, der den Ablauf des Design Thinkings im sog. „Problemraum“ und im „Lösungsraum“ zusammenfasst (vgl. Abbildung 5).⁹

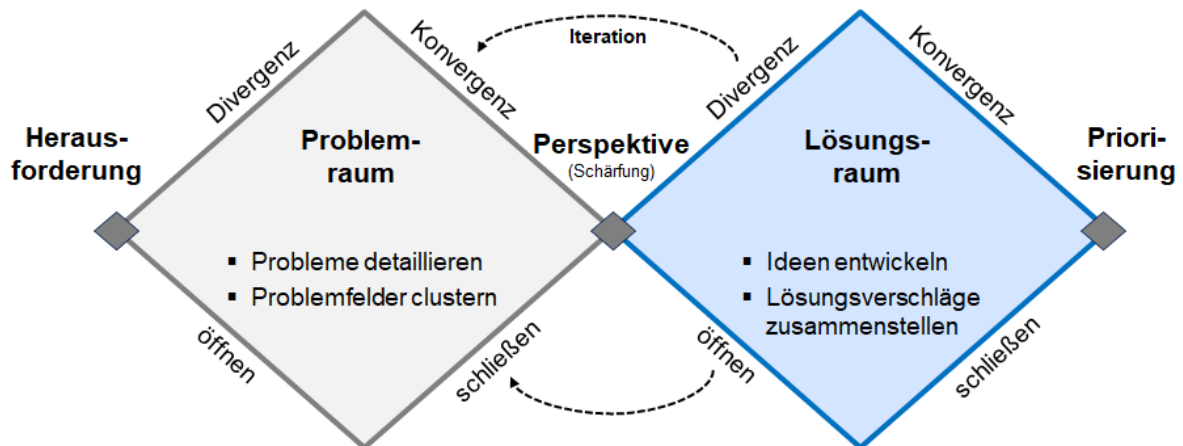


Abbildung 5: Design Thinking im sog. Double Diamond.

Die Implementierung einer agilen Vorgehensweise wie dem Design Thinking in Reinform ist außerhalb der klassischen Produktentwicklung nicht für alle Ausgangssituationen möglich bzw. sinnvoll (z.B. „agiler Brückenbau“). Dies gilt auch für die eingangs beschriebenen Herausforderungen im gewerblichen Kreditgeschäft der Sparkassen. Allerdings können die zentralen Prinzipien bzw. Erfolgsfaktoren der agilen Produktentwicklung für ein eher „klassisches“ Umfeld adaptiert und nutzbar gemacht werden. Wir sprechen dann von einer „agilisierten“ oder hybriden Vorgehensweise bzw. der „agilen Essenz“, die wir z.B. in Kreditprozessoptimierungen dosiert einsetzen, um bessere und schnellere Ergebnisse zu erzielen. **In Ergänzung zur klassischen Datenerhebung und -analyse arbeiten wir an einer herausfordernden Fragestellung mit interdisziplinären Teams unter Einsatz kreativer Methoden.**

Die **Herausforderung** (Design Thinking: „Challenge“) beschreibt das zugrundeliegende Problem mittels einer Fragestellung. Sie stellt den Ausgangspunkt des nachfolgenden kreativen Prozesses dar, in dessen Ablauf dann passende Lösungen gefunden und erarbeitet werden. Es ist wichtig, dass die herausfordernde Fragestellung nicht zu einengend (lösungsraumbeschränkend) formuliert ist und immer auf einen bestimmten Nutzen fokussiert. Sie folgt in der Regel der Syntax: „Wie können wir...welchen Nutzen erzielen...?“. Die passende Fragestellung wird sich i.d.R. aus der Auftragsklärung zum Start des Projektes oder der Zielbildphase

⁸ Verstehen - Beobachten - Synthese - Ideen - Prototyping - Testen. Vgl. Ford, Corey, An Introduction to Design Thinking, Institute of Design, Stanford, 2009.

⁹ Zum Double Diamond vgl. British Design Council, Eleven lessons - A study of the design process, 2005.

ergeben (vgl. Abbildung 4). In unseren Projekten im gewerblichen Geschäft haben wir z.B. folgende Fragestellungen (Challenges) unter Einsatz der agilen Essenz bearbeitet:

- „Wie können wir das gewerbliche Kreditgeschäft in der Sparkasse weiter nach vorne bringen?“
- „Wie können wir, im Rahmen unserer Möglichkeiten und Ressourcen, die vertriebsaktive Zeit im gewerblichen Geschäft signifikant erhöhen?“
- „Wie können wir die Service Level-Qualität an der Schnittstelle von Markt und Marktfolge nachhaltig verbessern?“

Ein ganz wesentliches Element des Design Thinkings ist „collaboration“. Wir arbeiten daher in unseren Workshops immer in **schnittstellenübergreifenden Teams** mit Mitarbeitern aus Markt und Marktfolge sowie aus relevanten Querschnittsfunktionen (z.B. Personal, Kreditsekretariat, Organisationsabteilung, IT, Vertriebsmanagement, ...) zusammen, um die verschiedenen fachlichen Kompetenzen, aber auch die unterschiedlichen Blickwinkel und Erfahrungen der Teilnehmer direkt mit einzubringen. Damit bündeln wir nicht nur ein erhebliches Kreativpotenzial, sondern reduzieren auch nachgelagerte, oftmals sehr aufwendige Abstimmungsprozesse, die dann notwendig werden, wenn Lösungsvorschläge vorher nur im kleinen Kreis erarbeitet wurden. Durch die frühzeitige Einbindung in den Lösungsprozess steigt gleichzeitig die Akzeptanz bei den Beteiligten/Betroffenen - jedoch natürlich nur dann, wenn entsprechende Vorschläge von den Entscheidungsträgern auch beschlossen werden.

In den „divergenten Phasen“ kommen zur Öffnung des Problem- bzw. Lösungsraums ausgewählte **kreative (qualitative) Methoden** zum Einsatz. Im **Problemraum** geht es zunächst darum, ein tiefes fachliches, aber auch emotionales Verständnis für die Ist-Situation zu entwickeln und die Problemstellung in allen möglichen Facetten und Verästelungen in detail zu beschreiben. Das vorschnelle Denken in Lösungen - eine große Gefahr - ist zu vermeiden. Neben den typischen quantitativen Analysen und Auswertungen nutzen wir insbesondere:

- Stakeholder Interviews insbesondere mit Vorstand/Führungskräften/Mitarbeitervertretung, aber auch Impulsgespräche und Interviews mit Mitarbeitern (am Arbeitsplatz).
- Kundenbefragungen: Dies sind nicht die „groß“ angelegten Befragungen als Mailing oder online, sondern eher workshopartige Einbindungen oder auch sehr kurze Einzelbefragungen im direkten Kundenkontakt (Filiale oder zentral durch das KSC) zu spezifischen Fragestellungen.
- Personas: Darstellung einer „typischen“ Person (Kunde, Mitarbeiter/Funktion, z.B. der typischen Firmenkundenberater) mit ihren Einstellungen, Motivationen, Verhaltensweisen.
- Goal Grid mit den Dimensionen Erreichen, Vermeiden, Behalten, Entfernen.
- Customer Experience Journey: Darstellung einer Kunden- oder auch Mitarbeiterreise entlang eines ausgewählten Prozesses. Ableitung der Kontaktpunkte, Herausforderungen und Problemfelder. In der Projektpraxis haben wir z.B. mit folgenden Fragestellungen gearbeitet: „Aus der Zeitung erfahren Sie, dass Ihr Kunde Mustermann ein neues Hochregallager finanzieren will. Die Finanzierung möchten Sie für Ihre Sparkasse sichern.“ oder: „Am heutigen Arbeitstag hatte ich wieder keine Zeit für aktive Kundenansprache“.

Aus den Ergebnissen der Kreativphase werden dann die konkreten Handlungsfelder herausgearbeitet und zu Themenclustern zusammengefasst. Vor dem Übergang in den Lösungsraum wird die Herausforderung noch einmal überprüft: Passt die Perspektive noch? Oder ergeben sich auf Basis der erzielten Detailkenntnisse neue Aspekte, die integriert werden sollten?

Auch im **Lösungsraum** erfolgt zunächst eine Öffnung mittels kreativer Methoden, hier insbesondere aus dem Umfeld der Ideenfindung, z.B.:

- Crazy Eight: Mitarbeiter entwickeln selbständig maximal acht Ideen in acht Minuten und tauschen sie anschließend in der Gruppe aus.
- Kopfstand: Herausforderung wird neu formuliert und dabei genau in ihr Gegenteil verkehrt.
- 6-3-5 Methode: Sechs Mitarbeiter entwickeln drei Ideen und geben diese fünf Mal weiter, die jeweils anderen Teilnehmer ergänzen die Ideen bzw. entwickeln diese weiter.
- Walt Disney: Nacheinander schlüpfen die Teilnehmer in verschiedene Rollen (Träumer/Visionär, Realist, Kritiker/Controller) und eruieren so die verschiedenen Dimensionen einer Lösung (Kundensicht, Wirtschaftlichkeit, technische Umsetzung).

Zum **Abschluss der Design Thinking-Phase** werden die erarbeiteten Lösungsvorschläge nach den Dimensionen „Nutzen“ und „Umsetzungsaufwand“ in der sog „Wow-How-Now-Matrix“ priorisiert.¹⁰ Die erzielten Ergebnisse können dann in den weiteren Projektablauf (vgl. Abbildung 4) integriert werden.

Damit eine „agilisierte“ Vorgehensweise mit Elementen aus dem Design Thinking funktionieren kann, sind bestimmte **Rahmenbedingungen** zu beachten.

Zunächst sollte die zugrundeliegende Problemstellung zum Teilnehmerkreis passen. Bei einer direkt negativen Betroffenheit (z.B. Personalabbau), macht es offenkundig keinen Sinn, mit kreativen Ansätzen nach möglichen Lösungen zu suchen. Hier könnte aber ggf. ein anderer Teilnehmerkreis gewählt werden. Im Beispiel „Personalabbau“ könnten dies Führungskräfte aus verantwortlichen Bereichen wie Personal, Organisation und Controlling, etc. sein.

Für den Problem- bzw. Lösungsraum ist es auch überlegenswert den Teilnehmerkreis zu differenzieren. Denn die unmittelbar Betroffenen, d.h. die Prozessausführenden, haben zwar einen sehr guten Blick auf die „Probleme“, aber sie kennen mögliche Lösungen wahrscheinlich nicht so gut (insb. Technik, IT, Schulungsangebote, etc.) oder stellen den organisatorischen Rahmen nicht in Frage (Zusammenlegung von Einheiten zur Vermeidung von Schnittstellen). Daher sollte der Lösungsraum (teilweise) anders besetzt werden mit Fachexperten aus Orga/IT, Vertriebsmanagement, Personal, Kreditsekretariat, sowie ggf. Führungskräften aus Markt und Marktfolge.

Die Unternehmens- und Führungskultur der Sparkasse hat einen direkten Einfluss auf den Erfolg des „Design Thinkings“: Mitarbeiter brauchen eine offene (Fehler-)Kultur, damit die Bereitschaft entsteht, ohne Bedenken über Dinge zu sprechen, die nicht gut laufen, sowie Prozesse und Strukturen in Frage zu stellen. Wer Kritik äußert oder querdenkt, der darf nicht

¹⁰ Im Unterschied zum „echten“ Design Thinking wird das Erstellen von Prototypen in einen agilisierten Umfeld eher in Ausnahmefällen möglich bzw. sinnvoll sein.

sanktioniert werden - ansonsten ist ein kreativer Ansatz von vorne herein zum Scheitern verurteilt.

Umgekehrt bringt die richtige Dosis an „agiler Essenz“ in einem passenden Umfeld der Sparkasse konkreten **Nutzen**:

- Akzeptierte Lösungen, die schnell umsetzbar sind
- Erhöhte Akzeptanz und Motivation sowie Erschließung des internen Ideenpotenzials
- Stärkung des schnittstellenübergreifenden Verständnisses, auch als Basis für einen ggf. weiter laufenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)¹¹
- Schonung interner und externer Ressourcen, insbesondere durch den Verzicht auf aufwendige Interviews und Prozesserhebungen in der Analysephase

Die Integration agiler Ansätze aus dem Design Thinking hat sich somit zu einem bereits bewährten Standard in unseren Projekten entwickelt - nicht nur im Bereich der gewerblichen Kreditprozesse.

¹¹ Vgl. innovent consult, Kontinuierliche Verbesserung in Banken, Schritt für Schritt Veränderung dauerhaft gestalten, siehe Internet: www.innovent-consult.de/fileadmin/190527_KVP_in_Banken_online.pdf.