

Die Sparkassen haben in der Vergangenheit bewiesen, daß sie in puncto organisatorische Effizienz an der Spitze gelegen haben. Ein Blick auf die im Verhältnis zu den Mitbewerbern günstige Aufwandsrentabilität verdeutlicht dies. Während sich die Institute in den 60er und 70er Jahren vor allem um eine effiziente Organisation im Mengengeschäft mit aus heutiger Sicht als individuelle „Boardmittel“ zu bezeichnenden Verfahren bemühten, griffen in den 80er Jahren Aufgaben- bzw. Wertanalysen Platz. Sie hatten jedoch keinen nachhaltigen, fortschreibungsfähigen Charakter und stellten mehr oder weniger sporadische Einmalanstrengungen dar.

Mit dem Produktivitätssteigerungsprogramm (PSP), das Anfang der 90er Jahre entwickelt wurde und von vielen Sparkassen erfolgreich eingesetzt wird, wurde ein entscheidender Sprung zur Fortschreibungs- und „Inkasso“-Fähigkeit dergestalt gemacht, daß Kapazitätseffekte zu einzelnen konkreten Arbeitsplätzen quantitativ zugeordnet werden können. Das damals entwickelte PSP-Geschäftsprozeßmodell, das eine umfassende Transparenz über alle betrieblichen Abläufe mit sich brachte, verband die marktseitige Steuerung stringent mit der Organisation und Personalsteuerung. Dennoch blieben hierbei eine Reihe von Fragen offen:

- ▶ Es fehlte an einer Verknüpfung zur Informationstechnologie (IT) bzw. Datenverarbeitung.
- ▶ Prozesse wurden nicht grundsätzlich in Frage gestellt, sondern innerhalb gegebener Strukturen optimiert.
- ▶ Nicht vollzogen wurde der Schritt zur Kundenorientierung im Sinne bedarfsorientierter Beratungsprozesse sowie zur Steuerung über meß- und bewertbare Größen wie Schnelligkeit, Qualität, Service, Fehlerquoten usw.
- ▶ Eine End-to-End-Optimierung der Verbundprozesse entfiel, da die Sparkassen bisher nur in der Lage waren, „ihren“ Teil der Verbundprozesse zu gestalten.

Diese Aspekte standen angesichts der guten Ertragslage der Kreditwirtschaft bisher nicht im Mittelpunkt organisatorischer Optimierungen. Dagegen hat die Industrie im Zuge des globalen Wettbewerbsdrucks vergleichbare Probleme mit der Methode des Business Process Reengineering (BPR), also der systematischen Neugestaltung von Geschäftsprozessen, sehr frühzeitig aufgegriffen. Dabei wurde erkannt, daß infolge des Taylorismus bzw. der Arbeitsteilung im Prinzip stets nur Teilzuständig-

Christian Kunze
Hans-Bernd Kittlaus

Kunden und Produktivität im Mittelpunkt

Business Process Reengineering (BPR) ist eine betriebswirtschaftliche Methodik, mit deren Hilfe geschäftspolitisch neue strategische Wege beschrritten werden können. Sparkassen bietet es sich daher als ausgesprochen interessantes und erfolgversprechendes Vehikel zur langfristigen Sicherung ihrer Marktführerschaft an. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) und das Informatik-Zentrum der Sparkassenorganisation (SIZ) haben dies zum Anlaß genommen, ein Konzept zum Einsatz von BPR in Sparkasseninstituten zu entwickeln. Erste Erfahrungen liegen inzwischen mit der Prozeßgestaltung in der „Finanzdienstleistungsfiliale“ vor.

Dr. Christian Kunze
ist Direktor beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband in Bonn

Hans-Bernd Kittlaus
ist Direktor im Informatik-Zentrum der Sparkassenorganisation in Bonn

keiten für Teilschritte eines Prozesses in einem Unternehmen vorhanden waren. Für die übergreifenden Gesamtprozesse fehlte es in der Regel an Zuständig- und Verantwortlichkeiten. Durchlaufzeiten, Kosten, Kundennutzen, Qualität, Fehlermöglichkeiten usw. spielten aus der Sicht des einzelnen Mitarbeiters, der ja nur einen Teil einer Prozeßkette bildet, keine entscheidende Rolle.

Aus diesem Grunde ging die Industrie den Weg, die gesamthafte Prozeßsicht in den Vordergrund zu stellen und eine Prozeßverantwortung in Gestalt eines „Prozeß-Owner“ zu schaffen. Teilweise ging man noch einen Schritt weiter und bezog die Prozesse in das Controlling ein. Dahinter stand die Überlegung, daß Qualität und Erfolg eines Unternehmens nur zum Teil von einem, am Rechnungswesen orientierten, Controlling gesteuert werden kann. Gute Erfolgswerte, lautete die Erkenntnis, bedeuten noch lange nicht, daß die Prozesse, die den eigentlichen Wert eines Unternehmens ausmachen, auch wettbewerbsfähig sind. Doch nur überlegene Prozesse sind die Basis des langfristigen Erfolges. So wundert es nicht, wenn Unternehmensbewertungen heute mehr und mehr zu Prozeßbewertungen werden und die Finanzzahlen teilweise an Bedeutung verlieren.

Die hier aufgeworfenen Fragen und Probleme stellen sich vergleichbar durchaus in der Kreditwirtschaft. Dies ist im Rahmen des PSP sehr schnell deutlich geworden mit der Konsequenz, daß die Sparkassenorganisation auch ein BPR-Projekt aufgelegt hat.

Vor der Beschreibung von Zielen, Vorgehensweisen und ersten Ergebnissen dieses Projekts sei eine allgemeine Betrachtung von Hammer¹⁾ über den Wandel der Unternehmensumwelt im allgemeinen, auf den Gütermärkten und der Arbeitsweise im besonderen vorangestellt. Sie macht deutlich, daß jede Veränderung tiefgreifender Natur nach neuen Antworten verlangt. So sind nach dem Quantensprung durch Arbeitsteilung à la Smith Arbeitszersplitterung, Produktvielfalt und Komplexität Ursache für die Entstehung von Fachabteilungen, die ein Minimum an koordinierendem Management für teilaufgabenorientierte Arbeitsplätze sicherstellen.

Diese Entwicklung führte jedoch dazu, daß die Kenntnis der übergreifenden Prozesse verloren ging. Keiner ist für sie verantwortlich, und die Interessen der Kunden werden dabei nicht einbezogen. Als Beweis führte Hammer seine oft an das Management von Unternehmen gestellten und nicht beantworteten Fragen an:

- ▶ Wie lange dauert es, diesen oder jenen Prozeß durchzuführen?
- ▶ Wie zuverlässig wird dabei gearbeitet?
- ▶ Wie zufrieden sind die Kunden damit?
- ▶ Wieviel kostet ein bestimmter Prozeß?

Zweifellos muß man fragen, ob dies im Prinzip nicht auch auf die Kreditwirtschaft zutrifft. Rückblickend betrachtet entstand bei den Sparkassen zunächst eine auf Fehlerreduzierung orientierte Revisionsabteilung, aus der sich später die Organisationsabteilung abspaltete und entwickelte. Sie wiederum produzierte ohne ausreichenden Blick für den Gesamtzusammenhang Organisationsanweisungen in großer Vielzahl, die von den Adressaten häufig aber nicht gelesen wurden. Zur besseren Ansprache der Kunden wurden Marketingabteilungen eingerichtet. Den Überblick im Gesamtunternehmen schaffen sollte schließlich das Controlling als Aufgabe und Abteilung. Im Ergebnis wurden damit aber nicht die für das Unternehmen entscheidenden übergreifenden Prozesse in den Mittelpunkt gestellt.

Einen Unternehmensprozeß beschreibt Hammer als Bündel von Aktivitäten, für die ein oder mehrere unterschiedliche „Inputs“ benötigt werden, um für den Kunden eine Leistung zu erzeugen, die in seinen Augen einen Wert besitzt. Dieser Wertschöpfungsaspekt für den Kunden ist durch die Arbeitsteilung aus den Augen verloren gegangen, weil in der Kette dafür keiner zuständig und verantwortlich war. Vielmehr wurden immer mehr nichtwertschöpfende Tätigkeiten „erfunden“, um die Verklammerung der einzelnen Bereiche sicherzustellen.

Diese Organisationsstruktur bewährte sich nur solange, wie die Märkte das Angebot problemlos aufgenommen haben. Dies galt etwa in den 70er und bis in die 80er Jahre nicht zuletzt für Girokonten, Zahlungsverkehr oder vermögenswirksames Sparen. Die Zeiten der ungesättigten Nachfrage auf den kreditwirtschaftlichen Märkten sind aber passé. Drei Faktoren haben sich nachhaltig verändert:

- ▶ Der Wettbewerb wird intensiver.
- ▶ Der Kunde ist heute König und erwartet keine 08/15-Leistung, sondern Qualität, einen angemessenen Preis, Auswahl und Service.
- ▶ Der permanente Wandel ist zur Konstanten geworden.

Daß der Kunde König ist, zählt inzwischen zum allgemeinen Gedankengut. Vielfach wird aber bereits davon gesprochen, daß der Kunde der

eigentliche Arbeitgeber ist. Darüber hinaus haben viele Sparkassen ein umfangreiches Qualitätsmanagement eingeführt.²⁾ Daß der Wettbewerb intensiver geworden ist, machen die Konzentrationsbewegungen am Bankenmarkt, die heute in der Regel unter dem Signum der Globalisierung erfolgen, allzu deutlich. Daß der permanente Wandel eine neue Konstante auch für die Kreditwirtschaft darstellt, ist zwar bewußt, hat aber noch nicht zu einer entsprechenden Verhaltensänderung³⁾ in der Arbeitsweise und Organisation der Kreditinstitute geführt. Hier fehlt wie in der Industrie noch eine Strategie, die sich BPR quasi zur Daueraufgabe gemacht hat.

Vor diesem Hintergrund reicht es nicht, nur neue geschäftspolitische Strategien zu entwickeln. Sie sind vielmehr nur eine Voraussetzung. Notwendig ist vor allem eine grundlegende Veränderung in der Arbeitsweise, um den „permanenten Wandel“ zu beherrschen. So sind einzelaufgabenorientierte Arbeitsplätze in der Welt des Kunden, des Wettbewerbs und des Wandels nicht mehr zeitgemäß. Erst wenn sie prozeßorientiert ausgerichtet sind, besteht die Chance, den permanenten Wandel zu verstehen und die Arbeitsstrukturen ihm entsprechend anzupassen. Wenn man diesen Überlegungen folgt, muß man zu dem Ergebnis kommen, daß dies für die Kreditinstitute in ganz besonderem Maße gilt, weil sie extrem einzelaufgabenorientiert und relativ unflexibel sind.

Wenn Hammer weiter feststellt, daß viele Aufgaben einfach der Erfüllung interner organisatorischer Anforderungen dienen und damit eigentlich aus Sicht des Kunden nicht wertschöpfend sind, ist ihm auch im Hinblick auf die Verhältnisse in der Kreditwirtschaft nur zuzustimmen. Seine zentrale Frage heißt deshalb: „Warum machen wir das überhaupt?“ oder anders formuliert „Welcher Kundenbedarf leitet uns?“ und nicht „Welche vermeintlichen innerorganisatorischen Anforderungen gilt es zu erfüllen?“

Die übrigen Fragen wie

- ▶ Wie können wir das schneller machen?
- ▶ Wie können wir das besser machen?
- ▶ Wie können wir unsere Arbeit zu niedrigeren Kosten erledigen?

verstellen dagegen den Blick für den Gesamtzusammenhang und sind eine sichere Basis, den fundamentalen Wandel nicht zu schaffen. In diesem Zusammenhang definiert Hammer Business

Was hat der Kunde von BPR?

1. Die Beratungsphilosophie der Sparkasse orientiert sich an seinen speziellen Bedürfnissen. Qualitäts- und Serviceangebot sind zudem konstant auf hohem Niveau mit der Folge:

- ▶ kein Hardselling
- ▶ kein übermäßiges Cross-selling
- ▶ Bedarfslösungen
- ▶ ein den Kunden und innerbetriebliche Bereiche einbindender Feed-back-Managementprozeß löst Steuerungsimpulse aus, um Kundenzufriedenheit, Fehlerquoten, Stornos, Beratungsqualität, Durchlaufzeiten usw. zu beeinflussen.

2. Der Berater ist an seinen Bedürfnissen interessiert und kümmert sich aktiv um ihn. Er ist daher stets aktuell und umfassend über seinen Finanzstatus informiert. Gewährleistet wird dies

- ▶ durch beratungsunterstützende DV/IT
- ▶ ein Managementkonzept
- ▶ ein Coaching, das den Rückfall in den alten Trott verhindert und Verhaltensänderungen begünstigt
- ▶ eine dafür erforderliche Datenquantität und -qualität sowie die Anlaßorientierung der Kundenberater.

3. Aufgrund einer fallabschließende Bearbeitung und Entscheidung entfallen Brach- und Liegezeiten. Fragmentierte und mediengebrochene Prozesse entfallen.

4. Eine in Richtung Produktvielfalt und (einfache) Beratung deutlich ausgebauter, über 24 Stunden verfügbare Selbstbedienung und eine umfassende, alle Grundbedürfnisse abdeckende Produktpalette für Finanzdienstleistungen mit Betreuung und Beratung aus einer Hand.

Multifunktionskonten und Aktivlinie erhöhen die Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume des Kunden. Durch Straffung der sparkasseneigenen Produktpalette und damit höherer Transparenz einerseits sowie der gleichgewichtigen Berücksichtigung von Bausparen, Versicherungen und Investmentanlagen andererseits erhält der Kunde eine ausgewogene Beratung und wird nicht dem Produktselling mehrerer Vertriebspartner unterworfen.

5. Ein kostengünstig gestalteter Prozeß bietet Gewähr für ein preisgünstiges Angebot und eine auf Dauer gesicherte örtliche Präsenz, die andere Anbieter mit subkritischen Mengengerüsten nicht bieten können.

6. Die Sparkasse stellt ihn in den Mittelpunkt ihrer Prozesse und richtet den Blick nicht mehr von innen nach außen, sondern umgekehrt von außen nach innen. Sie handelt also kundenorientiert.

Process Reengineering als fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen mit meßbaren Quantensprüngen bei den Kosten, bei Qualität, Service und Zeit.

Nur wenn er die grundsätzliche Frage „Warum machen wir das überhaupt?“ stellt, sieht er eine Chance, bisherige Prämissen in Frage stellen und mit Standardregeln brechen zu können. Erst wenn diese Frage geklärt ist, folgt die Frage „Wie sollte man es tun?“ zwangsläufig. Radikales Redesign kann dabei, wie er betont, nicht die Verbesserung bisheriger Abläufe bedeuten, sondern das Ziel muß die Neugestaltung sein. Dabei müssen BPR-Projekte aber nicht immer zu völligen Neugestaltungen führen, sondern auch nur Bestehendes verbessern, wenn eine komplette Neugestaltung nicht möglich oder nicht sinnvoll ist.

Diese Analyse dürfte mit Sicherheit auf Kritik, zumindest aber auf Skepsis des Controlling stoßen, das in den vergangenen Jahren das Geschehen fest im Griff zu haben glaubte. Zwar hat die Kreditwirtschaft mit umfassenden und feingliedrigen Controllingsystemen Volumina, Zinsergebnisse, Provisionen, Risiken, Deckungsbeiträge usw. transparent und steuerbar gemacht, letztendlich aber damit nicht die für den Kunden entscheidenden Prozeßgrößen erfaßt. Das Controlling in der Kreditwirtschaft muß sich deshalb die Frage stellen, ob es nicht die für die Beurteilung und Steuerung einer Bank oder Sparkasse entscheidenden Prozesse integrieren muß.

Die Umsetzung von Prozessen, die mit Hilfe von BPR neugestaltet wurden, verlangt nicht nur organisatorische Anpassungen, sondern auch eine gut abgestimmte DV-Unterstützung. Daher ist die frühzeitige Einbindung der DV-Seite bei der Prozeßneugestaltung von besonderer Bedeutung. Ein partnerschaftlicher Antritt aller Beteiligten kann nicht nur helfen, das Sprachproblem zu verringern, das zwischen der DV- und Fachseite in allen Branchen ein Hindernis darstellt, sondern BPR bietet auch einen Ansatz für eine stärkere Einheitlichkeit der Geschäftsprozesse, die eine Voraussetzung dafür darstellt, daß auch auf der DV-Seite in der Anwendungsentwicklung Kosten reduziert werden können und mehr Einheitlichkeit möglich ist. Ob die Methodik des Business Process Reengineering die aufgeworfenen Fragen insgesamt beantworten kann, will die Sparkassenorganisation mit einem Pilotprojekt klären.

Ziel des BPR-Projekts der Sparkassenorganisation

Das laufende BPR-Projekt, das von DSGVO und SIZ gemeinsam finanziert und realisiert wird⁴⁾, hat zum Ziel, die methodischen Grundlagen zur Durchführung von BPR-Projekten in der Sparkassenorganisation (SKO) zu schaffen und sie auf ein konkretes, bankfachliches Teilgebiet hin zu testen. Mit Hilfe der „Finanzdienstleistungsfiliale“ (FDL), für die Grundlagen in einem dazu parallel laufenden DSGVO-Projekt erarbeitet worden sind, soll dabei die Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassenorganisation nachhaltig gesteigert werden.

- ▶ Einerseits gilt es, den Kundennutzen und die Kundenbindung deutlich zu erhöhen und als Folge davon das Geschäftsvolumen auszuweiten.
- ▶ Andererseits sollen Produktivitätsgewinne realisiert werden, die im Zusammenhang mit den überlegenen Mengengerüsten der Sparkassenorganisation die Kostenführerschaft absichern.

Die Anwendung des BPR-Ansatzes auf die FDL verfolgt mehrere Ziele. Der Optimierung des Kundennutzens und der -bindung geht dabei die Forderung voraus, einen neuen Beratungs- bzw. Verkaufsprozeß zu gestalten, der die Bedürfnisse des Kunden an die erste Stelle setzt und von der klassischen Philosophie des bloßen Produktverkaufs zur Erreichung von Deckungsbeiträgen Abstand nimmt. Der Verkaufsprozeß, so die Vision, die jedem zu redesignenden Prozeß vorauszuschicken ist, muß standardmäßig einen „Bedürfnischeck“ aufweisen, der der konkreten Produktempfehlung unbedingt vorausgehen muß.

Weitere Faktoren für den Kundennutzen sind Qualität, Service, Schnelligkeit der Leistungserstellung, Produktverfügbarkeit (SB-fähige Produkte etc.), Transparenz der Produktpalette, Preis-Leistungs-Verhältnis und der Wunsch der Kunden, in allen grundlegenden Finanzfragen „aus einer Hand“ beraten und bedient zu werden. Dies schließt folglich auch die Standardversicherungsprodukte, das Bausparen, die Teile des Wertpapiergeschäfts und des Investmentsparens ein. Letzteres korreliert eng mit der Qualität der Beratung, denn die oft eindimensionale Beratung einzelner, spezieller Finanzdienstleister muß zu anderen Ergebnissen kommen als die, die übergreifend ist und aus einer Hand erfolgt.

Bei der Produktivitätssteigerung zur Realisierung der Kostenführerschaft sind mehrere Aspekte zu beachten. Die

„durchgängige, fallabschließende Behandlung“ sorgt nicht nur für eine schnelle, kundenorientierte Bedienung, sondern senkt auch deutlich die Kosten, weil zwangsläufig weniger Beteiligte an einem Prozeß mitwirken können als bisher. Dadurch entfallen beispielsweise nicht nur die Kosten für die jeweilige Einarbeitung in ein und denselben Sachverhalt an mehreren Stellen, sondern auch erhebliche Fehlermöglichkeiten.

Ein weiterer Aspekt ist die umfassende, über eine breite Produktpalette reichende Selbstbedienung mit hoher zeitlicher Verfügbarkeit. Sie entlastet nicht nur den Personalkostenbereich, sondern sichert primär einen erhöhten Servicegrad. Die im Kreditgewerbe üblichen Kontrollvorgänge, die zwischen 4 und 5% der verfügbaren Arbeitszeit absorbieren, lassen sich ebenfalls reduzieren, indem eine bewußte Kontrollvermeidungsstrategie verfolgt wird, die Medienbrüche umgeht und eine stärkere Selbstbedienung, die Einbeziehung des Kunden in die Kontrollvorgänge, eine fallabschließende Bearbeitung etc. vorsieht. In Summe reduzieren sich dadurch die Fehlermöglichkeiten und erhöht sich aus der Sicht des Kunden gleichzeitig die Qualität der erbrachten Leistung.

Nutzen des BPR für Kunden und Sparkassen

Um dem primär an den Ergebnissen interessierten Leser vorab die Frage „Was nutzt BPR dem Kunden bzw. der Sparkasse?“ zu beantworten, sollen einige jetzt schon erkennbare Ergebnisse aus dem derzeit laufenden FDL-Projekt skizziert werden, obwohl es systematischer wäre, erst Methodik und Projektablauf zu beschreiben.

Die erörterten Aspekte werden natürlich erst realisiert, wenn eine Sparkasse das FDL-Konzept einschließlich der Prozesse, die im laufenden Projekt modelliert werden, umsetzt (s. Abb. 1).

Bei einer stark ausgeprägten Kundenorientierung liegt natürlich die Frage „Was hat die Sparkasse davon - bleibt nur höherer Aufwand?“ nahe. Als Nutzen aus der Sicht der Sparkasse sind zu nennen (s. Abb. 2):

Methodisches Vorgehen

Kernbestandteil des methodischen Vorgehens im BPR/FDL-Projekt ist zunächst der bewußte Verzicht auf die für Organisationen bisher klassische Vorgehensweise, nämlich die aufwendige Ist-Aufnahme. Eine reduzierte Grobanalyse genügt, um den Prozeß zu verstehen. Dies bedeutet einen gravierenden

Bruch mit traditionellen Orgamethoden. Die aufwendige Ist-Analyse ist im Hinblick auf Quantensprünge, die das BPR-Projekt zum Ziel hat, ein falscher Einstieg, da sie

- ▶ den Blick für grundsätzliche Fragen verstellt und in der Regel nur zu punktuellen Verbesserungen in gegebenen Abläufen führt. Die Ist-Aufnahme ist gerade dazu prädestiniert, in gegebenen Strukturen zu verharren und sich nur mit der Optimierung des gegenwärtigen Zustandes zu beschäftigen.
- ▶ die Gefahr birgt, daß weiterhin die Innensicht dominiert und die Außensicht, nämlich der Kundenbedarf, nicht zum Tragen kommt.
- ▶ viel zu aufwendig und teuer ist.

Welche Vorgehensweise eignet sich nun aber für BPR-Projekte? Ein Rückgriff auf die Organisationslehre hilft hier weiter, die mit dem Vorgehensmodell ein brauchbares Fundament liefert. Das Vorgehensmodell beschreibt die einzelnen Projektphasen, in denen über klar beschriebene Aktivitäten ganz bestimmte Ergebnisse erzielt werden sollen. Für die Steuerung und den Erfolg eines Business-Process-Reengineering-Prozesses ist dies von entscheidender Bedeutung. Abbildung 3 verdeutlicht diese Projektstruktur. Sechs Phasen sind dabei klare Aktivitäten und Ergebnisse zugeordnet.

Der Ablauf des BPR/FDL-Projektes erfolgt nach folgenden Regeln.

- ▶ Die bislang übliche, aufwendige Ist-Analyse entfällt und wird bewußt durch einen „Grüne Wiese“-Ansatz ersetzt.
- ▶ Die Unternehmensstrategie bildet den Rahmen für die gesamtheitliche Restrukturierung. Im vorliegenden Projektfall war allerdings keine spezielle Unternehmensstrategie erforderlich, da im Rahmen der Studie „Sicherung der Marktführerschaft 2010“ mit dem kundensegmentspezifischen Vertriebskanal „Finanzdienstleistungsfiliale“ ein strategisches Konzept bereits vorlag. Ohne diese Vorgabe hätte man ein etwa sechs Monate dauerndes Strategieprojekt vorausschieken müssen.
- ▶ Entwickelt werden muß eine Vision zur Festlegung von Zielen für die Prozeßgestaltung. Auf Basis der vorhandenen Strategie werden zunächst Visionen für die einzelnen Prozesse mit konkreten Zielen wie Durchlaufzeiten, Kosten, Fehlertoleranz, Verfügbarkeit etc. entwickelt. Der Organisator muß auf diese Weise erstmals konkrete Prozeßziele erfüllen und eine Basis für ein permanentes Prozeßcontrolling schaffen.
- ▶ Die Neugestaltung wird im Sinne einer End-to-End-Betrachtung vorge-

Was hat die Sparkasse von BPR?

1. Eine Unternehmenskultur, die permanente Veränderungen möglich macht, weil Veränderungsbestandteile sind, so daß Anpassungen nicht nur sporadisch vollzogen werden, wenn der Druck des Marktes Veränderungen erzwingt.
2. Eine verstärkte Marktausschöpfung und höhere Erträge bei deutlich wachsender Kundenbindung und hochmotivierter „Mitarbeiter“ mit mehr Kompetenzen und einem ganzheitlichen Verständnis für ihre Rolle gegenüber dem Kunden.
3. Eine flexiblere Datenverarbeitung, die auf Basis modular aufgebauter Software die Geschäftsprozesse optimal unterstützt.
4. Ein schlankeres Unternehmen mit reduzierter Hierarchie und deutlich geringerer Arbeitsteilung im Zuge fallabschließender Bearbeitungsmethoden, die die traditionelle Arbeitsteilung zurückdrängt und damit deren Folgen, nämlich Hierarchien, Kontrollen und Brach- und Liegezeiten.
5. Ein permanentes Prozeßcontrolling und einen überlegenen Ressourcensteuerungsansatz, der nicht nur temporär wirksam ist, sondern sich durch seine Fortschreibungsfähigkeit auszeichnet, das Unternehmen und die Prozesse gesamtheitlich im Sinne einer End-to-End-Betrachtung umfaßt.
6. Eine neue „Denke“, die den Prozeß und den Kunden wesentlich stärker in den Vordergrund rücken als traditionelle Denkweisen, und eine wettbewerbsfähigere, am Kundenbedürfnis ausgerichtete, flexible Organisationsstruktur.

nommen. Sie ist insbesondere für Verbundprozesse von Bedeutung, weil damit erstmals systematisch versucht wird, nicht nur Teilprozesse eines Verbundpartners, sondern den Gesamtprozeß beider am Verbund beteiligten Unternehmen aus Kundensicht zu optimieren. Berücksichtigt werden müssen dabei die absehbaren künftigen DV-technischen Möglichkeiten, um langfristig eine Verzahnung von DV und Betriebswirtschaft zu erreichen.

▶ Zur Gestaltung der Prozesse wird ein sogenannter Prozeßreferenzbaum herangezogen (s. Abb. 4 und 5). Der Referenzbaum besteht aus einer Hierarchie von Prozessen, die nach unten immer stärker aufgefächert werden. Damit werden zum einen für die Prozeßmodellierungsarbeit die notwendige Prozeßsicht sichergestellt und der visionäre Blick geschärft, zum anderen ist auch erkennbar, welche regelmäßig wiederkehrenden Tätigkeiten (Bausteine) die einzelnen Prozesse aufweisen. Dies ist vor allem für die DV-Umsetzung interessant. Der Referenzprozeßbaum macht

Phasen	1. Projektvorbereitung	2. Geschäftsprozessmodellierung	3. Umsetzungsplanung	4. Prototyping 5. Übergang zur AE	6. Umsetzungsvorbereitung
Aktivitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Zieldefinition • Projektplanung • Spezifizierung des Vorgehensmodells • Schulung der Projektteilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikation relevanter Geschäftsvorfälle • Definition von Zielkriterien • Strukturierung der Prozesse mittels Referenzprozeßbaum • Modellierung der Geschäftsvorfälle • Einordnung in Referenzprozeßbaum • Dokumentation der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Simulation von Geschäftsvorfällen • Identifikation von Voraussetzungen • Ableitung von organisatorischen Maßnahmen • Ableitung von IT-Anforderungen 	<p>Kurzfristige Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pragmatische Umsetzung von organisatorischen und IT-Maßnahmen • Weiterentwicklung von Prozessen <p>Langfristige Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überleitung der BPR-Ergebnisse in die Anwendungsentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übergang in den Roll-out • Pflege des Referenzprozeßbaums

Quelle: McKinsey

deutlich, daß in vielen IT-Anwendungen immer wieder gleiche Module benutzt werden, die im Prinzip nur einmal entwickelt werden müßten, um für unterschiedliche Produkte, Vertriebswege oder Kundensegmente eingesetzt zu werden. Darin spiegelt sich einer der Fortschritte hinsichtlich Flexibilität, Kosteneffizienz und Programmpflege in der Informationstechnologie.

Gleichzeitig sind die im Referenzprozeßbaum dokumentierten Ideen für gleichgelagerte Projekte wieder verwendbar. So geschen wird mit diesem Ansatz das Prinzip der Autoindustrie, sehr unterschiedliche Modelltypen kostengünstig mit baugleichen Teilen zu realisieren, kopiert. Die IT vollzieht auf diese Weise zudem einen wichtigen Schritt in der Anwendungsentwicklung. Der Referenzprozeßbaum ist einfach mit einem Ablagesystem vergleichbar, das ein leichtes Einsortieren und Wiederfinden ermöglicht.

► Die Sparkassenorganisation hat sich bereits 1995 für das ARIS-Toolset der Firma IDS Prof. Scheer GmbH als Modellierungswerkzeug für Organisationsprojekte entschieden. Dieses Werkzeug wird auch im FDL-Projekt eingesetzt, wobei die von Scheer entwickelten erweiterten ereignis-gesteuerten Prozeßketten (eEPK) zur Modellierung der Soll-Prozesse verwendet werden. Im SZ wird auf Basis des entstehenden SKO-Prozeßmodells ein umfassendes bankfachliches Modellmanagement aufgebaut. Dadurch kann einerseits das Referenzprozeßmodell fortgeschrieben werden, andererseits wird sichergestellt, daß das SKO-Prozeßmodell verknüpft ist mit anderen bankfachlichen Modellen wie dem bereits etablierten SKO-Datenmodell.

► Auf Basis des Referenzprozeßmodells werden im Rahmen des Projektes konkrete IT-Anforderungen gemeinsam

von Bank- und DV-Fachleuten formuliert. Sie bilden die Basis für die Entwicklung von Anwendungssoftware, die die neugestalteten Prozesse optimal unterstützen soll. Dazu ist es erforderlich, daß DV-seitig im Rahmen der Anwendungsentwicklung und -bereitstellung das SKO-Prozeßmodells für eine detaillierte Spezifikation der IT-Anforderungen eingesetzt wird, die im Rahmen des laufenden Projektes nur auf grober Ebene definiert werden.

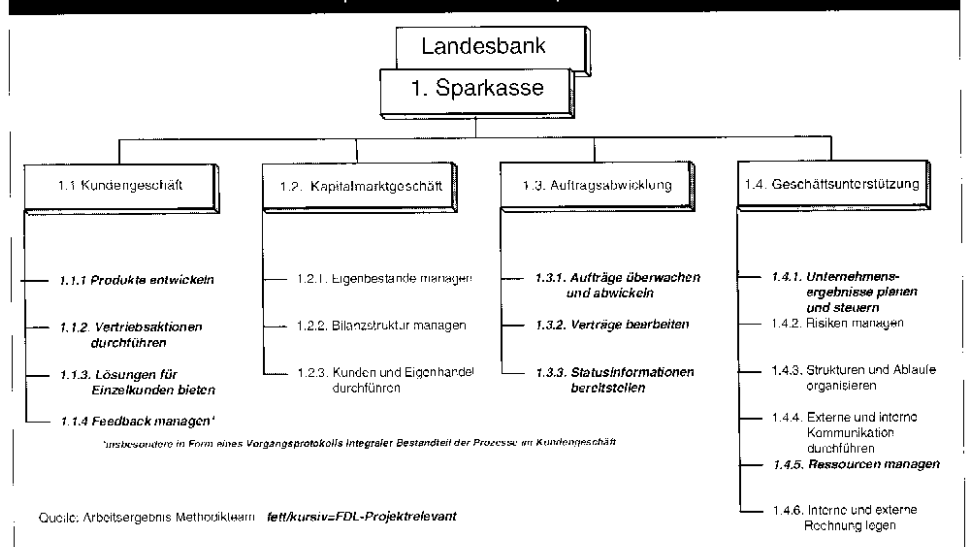
► Als Zwischenschritt vor dem Übergang in die Anwendungsentwicklung erfolgt ein Prototyping. Ziel dieses Schrittes ist es, kurzfristig die innerbetriebliche Machbarkeit und Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern zu prüfen, um den erforderlichen Änderungsbedarf für die anschließende Umsetzung einer geschlossenen Konzeption abschätzen zu können. Dieser Zwischenschritt ist auch notwendig, bevor zum flächendeckenden „Roll-out“ über viele Sparkassen übergegangen wird. Beim Prototyping werden bewußt Provisorien in Kauf ge-

nommen. Im Prinzip ist dieses Vorgehen beispielsweise in der Autoindustrie gang und gäbe. Im Rahmen organisatorischer Veränderungen ist dies für Kreditinstitute bisher ungewohnt, aber zwingend notwendig, weil DV-Investitionen in erheblichem Ausmaß entstehen und die innerbetrieblichen Veränderungen so gravierend sind, daß eine sofortige Umsetzung mit zu großen Risiken verbunden wäre.

Die klar formulierten Zielvorstellungen sind am Ende eines BPR-Prozesses mit den Ergebnissen zu vergleichen. Erst dann kann man beurteilen, ob der Prozeß erfolgreich gewesen ist, oder die Ziele eventuell modifiziert werden müssen. Hilfreich ist es in diesem Zusammenhang, nicht sofort die Spezialisten aus den entsprechenden Fachbereichen mit dem Reengineering beginnen zu lassen, da dabei oft die Gefahr besteht, daß sie durch ihr Spezial- und Detailwissen in alten Denkstrukturen und Prozessen verharren. Deshalb hat es sich als

SKO-spezifisches Gesamtprozeßmodell

Abb. 4



Quelle: Arbeitsergebnis Methodikteam fett/kursiv=FDL-Projektrelevant

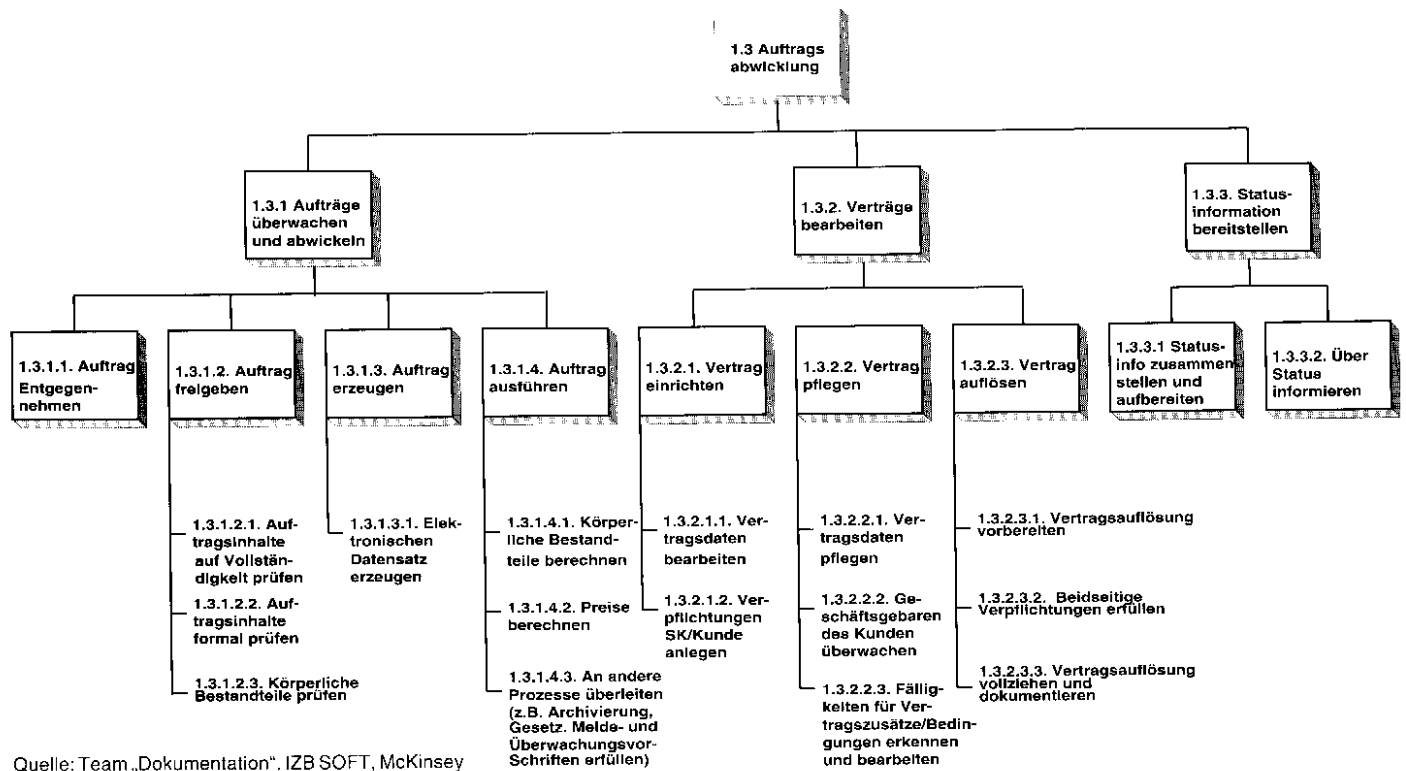
erfolgreich herausgestellt, zunächst mit Mitarbeitern aus der geschäftspolitischen Ebene Visionen für einen Prozeß zu entwickeln, die dann den Rahmen für die Detailarbeit im Reengineering liefern.

klassische Optimierungsarbeit nur isolierte Anpassungen einzelner Funktionen erlaubt und kleinschrittige Verbesserungen zuläßt, eröffnet die BPR die Chance, „Quantensprünge“ hinsichtlich Kundenorientierung und Effizienz durch

schaffen neue Vertriebskanäle wie das Internet. In diesem Sinne wird eine differenzierte Betrachtung der DV-Aufwendungen immer wichtiger. Nur ein Teil kann noch unter reinen Kostengesichtspunkten, das Gros muß inzwischen

Auftragsabwicklung

Abb. 5



Mit der Abkehr von der aufwendigen Ist-Analyse, der Entwicklung einer Vision und Konkretisierung bestimmter Ziele sowie der Aufforderung, völlig neue DV-Lösungen mit einzubeziehen, erhält man eine völlig neue Plattform und neue Gestaltungsspielräume für die Prozeßgestaltung. Um alle Bereiche der Sparkasse, also auch die Vermögensanlage-, Immobilien-, Gewerbekundenzentren etc. mit der gleichen Methodik untersuchen zu können, ist es notwendig, ein konsistentes Vorgehensmodell zu entwickeln. Im Rahmen des FDL/BPR-Projektes war es deshalb eine methodische Kernaufgabe, ein allgemeines Vorgehensmodell zu entwickeln und zu testen, das diesen Anforderungen entspricht.

Inwieweit unterscheidet sich nun der BPR-Ansatz von klassischen Optimierungsmethoden, etwa der Wert- oder Aufgabenanalyse, und inwiefern ist der BPR-Ansatz überlegen. Abbildung 6 und 7 skizzieren Kriterien und ihre Relevanz für die klassischen Optimierungsverfahren bzw. die BPR-Methodik.

Daß die vorgestellte BPR-Methode bisherigen Ansätzen überlegen ist, wird in Abbildung 7 unter dem Kriterium „Erkenntnis“ unterstrichen. Während die

radikale Neuerungen auf Basis ganzheitlicher Prozeßbetrachtungen zu machen. Dem Organisator steht somit ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem er die Zukunft gestalten kann.

Intensive Kooperation zwischen Betriebswirtschaft und Datenverarbeitung

Ein Blick auf die Projektphasen 2 bis 5 (s. Abb. 3) zeigt die enge Verknüpfung des BPR-Projektes mit der DV. Daß diese beiden Bereiche unbedingt eng zusammen arbeiten müssen, ist heute unbestritten ein Haupterfolgsfaktor für DV-relevante Projekte. Markt- und Betriebsbereiche einerseits suchen dringend eine höhere Effizienz und bessere Marktunterstützung durch die DV. Die DV ihrerseits braucht möglichst eindeutige pflichtenheftnahe Anforderungen, um schnell Anwendungen bereitstellen zu können, die den Wünschen der Anwender gerecht werden.

Generell zeigt sich, daß die DV mehr und mehr aus der alten Rolle des bloßen Erfüllungsgehilfen herauswächst. In immer stärkeren Maße bestimmen die DV-technischen Möglichkeiten die Schnittstelle der Sparkasse zum Kunden, etwa bei der Selbstbedienung, oder

als wettbewerbskritische, wenn nicht gar als überlebensnotwendige Investitionen betrachtet werden.

In diesem Zusammenhang zieht der DSGVO vier Schlußfolgerungen:

- ▶ Vorstände dürfen nicht vor dem Expertenwissen der DV-Leute resignieren.
- ▶ Unternehmerische Führungsqualifikation erfordert zunehmend ein eigenes informationstechnologisches Urteilsvermögen und auch mehr Mathematiker und Informatiker in den Führungsebenen.
- ▶ Bestehende, teilweise eklatante Verständigungsschwierigkeiten durch Sprachprobleme zwischen Unternehmensmanagement und DV-Experten müssen überwunden werden.
- ▶ Die Anwendungsentwicklung muß im ganz engen Dialog mit den Nutzern erfolgen, damit der betriebswirtschaftliche Ertrag der Datenverarbeitung optimiert wird.

Mit Fug und Recht kann festgestellt werden, daß durch die enge Einbindung der DV in das BPR-Projekt der geforderte Dialog zwischen Anwendungsentwicklung und Nutzern hervor-

Kriterium	Aufgaben- bzw. Wertanalyse	Business Process Reengineering
Kunden-/Marktorientierung	Innenseite dominiert	Kundensicht Dreh- und Angelpunkt der Optimierung (von außen nach innen)
Radikalität des Ansatzes	Optimierung in gegebenen Strukturen	Vorhandene Strukturen werden grundsätzlich in Frage gestellt (Grüne-Wiese-Ansatz)
Wirkungen auf Management-Konzeption	Begrenzt	Neugestaltete Prozesse führen in der Regel zur Veränderung der Management-Konzeption / Aufbauorganisation
Wirkungen auf Werte und Verhalten	Begrenzt	Tiefgreifende Veränderungen, da Prozeßorganisation neue Aufgaben/Rollen definiert und alte Kompetenzen reduziert
Rückwirkungen auf Strategie	Keine Rückwirkungen	Rückwirkungen auf Strategie möglich, insbesondere bei Quantensprüngen im IT- und Kostenbereich
Ablauforientierung	Abteilungsbezogene Funktionsorientierung	Abteilungsübergreifende "End-to-End"-Betrachtung von Prozessen (von ihrer Entstehung bis zur Erledigung bis zur Beteiligung aller Prozeßteilnehmer)

Quelle: DSGVO, McKinsey

ragend funktioniert. Auch die Sprachprobleme zwischen Unternehmensmanagement und DV-Experten verschwinden zusehends. Positiv ist zudem das Engagement der Vorstände in DV-Fragen. Sie haben im Laufe des BPR-Projektes ein wesentlich besseres Verständnis für DV-Fragen gewonnen und brauchen gegenüber dem Expertenwissen von DV-Leuten absolut nicht zu resignieren. Das Urteilsvermögen der Vorstände in DV-Fragen nimmt spürbar zu, so daß in den Entscheidungsgremien eine geschäftspolitisch viel begründetere Priorisierung von DV-Vorhaben erfolgen kann.

Stärkere Vereinheitlichung der Datenverarbeitung

Schon bei seiner Gründung im Jahre 1991 schrieb die Sparkassenorganisation dem SIZ ins Stammbuch, es solle auf eine stärkere Vereinheitlichung der Datenverarbeitung in der

Sparkassenorganisation hinarbeiten. In vielen Bereichen hat das SIZ dabei bereits Erfolge erzielt. So haben sich die Entwicklungseinheiten der Sparkassenorganisation im Rahmen ihrer SIZ-Mitarbeit auf zahlreiche Standards verständigt, die technische Architekturen, Vorgehensmodelle, bankfachliche Modelle wie das SKO-Datenmodell und Produkte betreffen.

Auch in der Anwendungskoordination sind zunehmend Erfolge zu verzeichnen, etwa bei der „Elektronischen Geldbörse“ oder im Bereich Homebanking (HBCI). Bei bankfachlichen Anwendungen besteht allerdings ein gewisser Konflikt zwischen dem Ziel der Vereinheitlichung und der unternehmerischen Selbständigkeit von Sparkassen und Landesbanken. Zwar bieten neuere software-technische Ansätze Möglichkeiten, Anwendungssoftware so zu entwickeln, daß sie innerhalb gewisser Grenzen an individuelle Anforderungen adaptier-

bar ist. Doch je mehr Individualität verlangt wird, desto teurer ist die Entwicklung und der Betrieb solcher Anwendungen und desto weniger Einheitlichkeit ist auf der DV-Seite möglich.

Deshalb hat das BPR-Projekt unter anderem das Ziel, durch eine stärkere Einheitlichkeit der bankfachlichen Prozesse auch die IT-Anforderungen zu vereinheitlichen, so daß die Voraussetzungen für eine stärkere Vereinheitlichung bei der bankfachlichen Anwendungssoftware verbessert werden. Selbstverständlich sieht aber auch der BPR-Ansatz Möglichkeiten zur Adaptierung der Prozesse an hausspezifische Gegebenheiten und Erfordernisse innerhalb gewisser Grenzen vor.

Nutzen für die Entwicklungseinheiten

Die Entwicklungseinheiten werden erst dann größere Vorteile aus BPR-Projekten ziehen, wenn alle Sparkassen

Kriterium	Aufgaben- bzw. Wertanalyse	Business Process Reengineering
Ablauforganisatorische Einzelwirkungen		
– Arbeitsteiligkeit / Taylorismus	– Kein Fokus auf Beseitigung fragmentierter Prozesse	– Fallabschließende Bearbeitung als Kernziel
– Fehleranfälligkeit	– In der Regel kein Schwerpunkt	– Gezielte Beseitigung von Fehlerquellen durch Vermeidung von Schnittstellen/Medienbrüchen
– Durchlaufzeiten	– In der Regel nicht Gegenstand der Untersuchung	– Kernbestand des Ansatzes
IT-Relevanz*	Bei Projekten von Einzelinstituten, die VRZ ausgeschlossen sind, in der Regel gering	Hohe IT-Relevanz aufgrund der Einbeziehung von Verbandsrechenzentren in BPR-Projekte
Organisatorische Flexibilität und IT-technische Modularität**	Kein Ziel	Ansatz mit Referenzprozeßbaum liefert organisatorische/ IT-technische Module
Erkenntnis	Isolierte Anpassung einzelner Funktionen erlaubt kleinschnittige Verbesserungen	Möglichkeit zur Realisierung von "Quantensprüngen" hinsichtlich Kundenorientierung und Effizienz durch radikale Neuerungen auf Basis einer gesamtheitlichen Prozeßbetrachtung

* SKO-spezifische Ausprägungen
 ** trifft insbesondere auf das spezielle BPR-Vorgehen unter Nutzung eines Referenzprozeßbaums zu
 Quelle: DSGVO, McKinsey

Nutzenaspekte für DV-Entwicklung

1. Softwarelösungen, die den Wünschen der Nutzer besser entsprechen, durch partnerschaftliches, gemeinsames Vorgehen von Betriebswirtschaft/Fachabteilungen und Datenverarbeitung über den gesamten Ablauf von der Prozeßgestaltung über die Anwendungsentwicklung bis zum Einsatz.
2. Besseres gegenseitiges Verständnis zwischen Fachseite, Betriebswirtschaft und Datenverarbeitung durch Finden einer gemeinsamen Sprache.
3. Referenzprozeßmodell als Basis für den Prozeß der Anwendungsentwicklung und -bereitstellung auf Grundlage eines Bausteinkonzepts.
4. Struktur des Referenzprozeßmodells als Basis für die Gestaltung einer Soll-Anwendungslandschaft, die zu einer stärkeren Arbeitsteilung zwischen den Entwicklungseinheiten führen kann.
5. Gute Grundlage für Priorisierungen der DV-Anforderungen.
6. Ein wichtiger Schritt hin zur stärkeren Vereinheitlichung der Anwendungssoftware mit der Folge von Kostenreduzierungen, größerer Flexibilität, höherer Umsetzungsgeschwindigkeit und größerer Leistungsfähigkeit.

Prozesse verzichten. Auf der anderen Seite müssen die Entwicklungseinheiten im Rahmen von „FDL“ primär die Verbandsrechenzentren, verstärkt gemeinsam die Softwareumsetzung betreiben (s. Abb. 8).

Für die weitere Realisierung des BPR-Modells in der Sparkassenorganisation eröffnen sich vier Perspektiven:

- ▶ das „Roll-out“ in die SKO
- ▶ die Anwendung des bisher auf die Finanzdienstleistungsfiliale beschränkten Ansatzes auf alle anderen Betriebsteile und Prozesse
- ▶ das Prozeßmodellmanagement mit dem Reengineering der Fortschreibung des Modells als Daueraufgabe
- ▶ die Bereitstellung von Anwendungssoftware, die die neuen Prozesse gut und flexibel unterstützt

Für das „Roll-out“ in die nicht am BPR-Projekt beteiligten Sparkassen wird ein Umsetzungsfaden zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus ist eine intensive Beratung durch die Beratungseinheiten der Regionalverbände in enger Kooperation mit den Entwicklungseinheiten erforderlich. Bei der Einführung des neuen FDL-Konzepts auf Basis der Business-Process-Reengineering-Philosophie handelt es sich im Prinzip um „Überstülplösungen“, die mit weit mehr als

traditionellen Ablaufänderungen und Anwendungsimplementierungen verbunden sind. Die Kernfrage lautet dabei: Wie werden Betroffene, die nicht Beteiligte waren, mobilisiert. Eine entsprechende Mobilisierungsstrategie, die eine nicht immer vorhandene Änderungsbereitschaft aller Hierarchieebenen voraussetzt, ist deshalb zwingend notwendig.

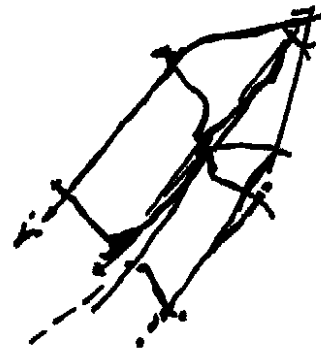
Der BPR-Ansatz wird auf der Basis des Vorgehensmodells sukzessive umgesetzt werden für

- ▶ Vermögensanlagezentrum
- ▶ Gewerbekundenzentrum
- ▶ Immobilienzentrum
- ▶ Firmenkunden
- ▶ restliche Prozesse.

Auch dabei dürfte es wieder sinnvoll sein, mit Pilotinstituten zu arbeiten, die bereit sind, beim aufwendigen Prototyping erste Erfahrungen zu sammeln. Die Voraussetzungen sind relativ günstig, da für diese Vertriebsbereiche zum Teil entsprechende Pilotierungen vorliegen, die auf BPR-Basis nun neugestaltet werden müssen, ohne jedoch wie bei FDL eine neue Konzeption entwickeln zu müssen. Das Vorgehensmodell bietet dafür eine hilfreiche Grundlage. Im Landesbankenbereich erscheint eine Zusammenarbeit aufgrund der Wettbewerbssituation jedoch nur punktuell möglich. Das BPR-Vorgehensmodell ist aber auch in einem einzelnen Haus gut einsetzbar.

Das Prozeßmodellmanagement, also die permanente Pflege des Referenzprozeßmodells, haben gemeinsam DSGVO und SIZ übernommen. Das SIZ sorgt dabei für die Administration des Modells in ARIS bzw. einem Repository und stellt zudem die konsistente Weiterentwicklung des Modells sowie seiner methodischen Grundlagen sicher. Die Verantwortung für die bankfachlichen Inhalte liegen dagegen beim DSGVO. Da die Anwendung des BPR-Ansatzes zu einer radikalen Veränderung der betroffenen Prozesse führt, empfiehlt es sich in Kreditinstituten, Reorganisationen wie beim FDL in Form eines Projektes durchzuführen. Neustrukturierungen nach derartigen Projekten werden sinnvollerweise nur in größeren zeitlichen Abschnitten vorgenommen, während sich in der Zwischenzeit eine Fortschreibung und Optimierung der neugestalteten Prozesse empfiehlt, die auf Basis eines Versionskonzepts anhand des Prozeßreferenzmodells erfolgen sollte. Das Prozeßmodellmanagement muß sicher-

Wertpapier- Management IHS 7.0



**160 Sparkassen
haben sich heute
schon für das neue
IHS Programm
entschieden.**

**Ihr Nutzen
durch IHS 7.0**

- Verwaltung aller Wertpapierarten
- Automatisches Meldewesen
- Wichtige Schnittstellen
- Selektionsmodul für Auswertungen
- Eurofähig

Weitere Informationen erhalten Sie unter der Telefonnummer 0 77 33 / 93 31 - 0 oder besuchen Sie unsere Web-Seite: <http://www.effcom.de>

EffCom

EffCom GmbH
Im Katzenhäusle · Nesselwangen
D-88662 Überlingen
Tel.: 0 77 73 / 93 31 - 0
Fax: 0 77 73 / 93 31 - 31
<http://www.effcom.de>
E-mail: vertrieb@effcom.de

stellen, daß dabei die Konsistenz des Gesamtmodells von Version zu Version erhalten bleibt. Dazu liegen bereits Erfahrungen im SIZ aus dem SKO-Datenmanagement vor.

Dafür, daß Anwendungssoftware, die die neuen Prozesse flexibel unterstützt, zur Verfügung steht, will das SIZ als Anwendungskordinationsstelle Sorge tragen. Die Bereitstellung selbst ist aber letztlich Aufgabe der Entwicklungseinheiten. Zum FDL hat erfreulicherweise bereits eine Expertengruppe aus zwei Verbandsrechenzentren die Arbeit aufgenommen. Wie stark die Auswirkungen des BPR-Ansatzes auf die DV-Kostenseite sind, hängt letztlich davon ab, welcher Grad an Softwarevereinheitlichung in der Sparkassenorganisation erreicht werden kann. Einen wesentlichen kostenrelevanten Faktor, der die Gestaltung der Anwendungssoftware zur Unterstützung von Verbundprozessen betrifft, greift das SIZ unter Einbeziehung der BPR/FDL-Ergebnisse im Rahmen des Projektes „Verbundchnittstelle“ auf.

Zusammenfassende Bewertung

Für eine Bewertung des BPR-Projektes der Sparkassenorganisation ist es noch sehr früh. Als erstes Beispiel dafür bietet sich jedoch durchaus schon das FDL an. Faßt man die ersten konkreten Erfahrungen damit zusammen und bezieht alle gravierenden organisatorischen Veränderungen bisheriger Abläufe mit ein, so sind zum Themengebiet FDL zu nennen:

- ▶ Mit dem neuen Kapazitätsmanagementkonzept wird eine Form der kundenfrequenzorientierten Ressourcensteuerung getestet, die in Kreditinstituten bisher unüblich ist, aber andere Dienstleister wie McDonalds bereits erfolgreich praktizieren.
- ▶ Die Kassenvermeidung als bewußte Strategie bricht konsequent mit tief verwurzelten traditionellen Vorstellungen, nach denen eine Kasse einfach in ein Kreditinstitut gehört.
- ▶ Die papierlose Bearbeitung ohne Medienbrüche wird nicht in kleinen Schritten eingeführt, sondern als Komplettlösung mit einer fallabschließenden Bearbeitung durch den Berater, die konsequent mit der bisherigen Arbeitsteilung und Hierarchien bricht.

- ▶ Die SB-Orientierung ist nicht mehr nur „add-on“ oder zusätzlicher Service, sondern wird primäre Abwicklungsform im Routinegeschäft.
- ▶ Die systematisch flächendeckende DV-Unterstützung rückt das Bankgeschäft zum Teil in die Nähe industrieller Produktion.
- ▶ Kontrollen, die sich aus der papierlosen Bearbeitung, der fallabschließenden Bearbeitung, der forcierten Selbstbedienung und den industriellen Produktionsstrukturen sowie der Einbeziehung des Kunden zwangsläufig ergeben, werden so weit wie möglich vermieden.
- ▶ Der Beratungs- bzw. Verkaufsprozeß wird völlig neu konzipiert und durch seine Database-Marketing unterstützt.
- ▶ Die Produktpalette wird standardisiert und vereinfacht. Dazu gehört auch die Neukonzeption des Multifunktionskontos und die automatische Einräumung von Aktivlinien zur Lösung des traditionellen Marktproblems im Konsumentenkreditgeschäft.

Die hier exemplarisch aufgeführten Beispiele belegen, daß radikale ambitionöse Änderungen nicht nur denk-, sondern auch machbar sind und BPR ein sinnvoller Ansatz ist. Aus dem bisherigen Projektverlauf lassen sich zudem eine ganze Reihe allgemeiner Erkenntnisse zum Thema BPR ziehen.

- ▶ Die Prozeßphilosophie findet Akzeptanz und sorgt für eine gesamtheitliche Betrachtung. Die Prozeßsicht entspricht allerdings nicht der Aufbauorganisation der Institute, weshalb eine Vielzahl von Mitarbeitern aus verschiedenen Bereichen in ein BPR-Projekt einbezogen werden muß, um Prozesse hochwertig „End-to-End“ zu gestalten.
- ▶ Die Vorstellung vertriebswege-, produkt- und kundengruppenneutraler Prozesse ist im Prinzip sinnvoll. Es gibt vielfach Gemeinsamkeiten in Form gleicher Bausteine, die von der DV-Seite genutzt werden können. Darüber hinaus kann die bisher oft fehlende DV-Verknüpfung erheblich verbessert werden. Die mit der Einbeziehung der DV erhofften Quantensprünge sind realistisch.
- ▶ Zur Frage der Meß- und Bewertbarkeit von Prozessen und der damit angestrebten Steuerung gibt es inzwischen interessante Ansatzpunkte, die beim Aufbau eines Prozeßcontrolling als Teil eines Gesamtinstitutscontrolling genutzt werden können. Auch die angestrebte Kundenorientierung auf Basis meßbarer Prozesse ist nicht mehr nur eine Fiktion.

- ▶ Erhebliche Produktivitätsreserven sind vorhanden, die sich auch quantifizieren lassen.
- ▶ Der gewählte BPR-Ansatz ist tragfähig und läßt sich auf Grundlage des neutralen Vorgehensmodells auf alle anderen Sparkassenbetriebsbereiche übertragen.
- ▶ Das gegenseitige Verständnis zwischen Fachbereichen, Betriebswirtschaft und Datenverarbeitung wurde durch die bisherige Zusammenarbeit bereits deutlich verbessert.

Eine BPR-basierte Gestaltung der Gesamtparkasse auf einen Wurf ist von Anfang an ausgeschlossen worden, weil die Erfahrungen außerhalb der Kreditwirtschaft gezeigt haben, daß „Megaprojekte“ meist zu Fehlschlägen geführt haben. Eine abschließende geschäftspolitische Gesamtbetrachtung des FDL/BPR-Projekts ist aber erst möglich, wenn nähere Informationen vorliegen,

- ▶ wie die neuen Prozesse vom Kunden akzeptiert werden
- ▶ wie sich die Bilanzstrukturveränderung durch die neuen Vertriebsansätze und die geänderte Produktpalette konkret darstellt
- ▶ wie sich die Rentabilität der Produktpalette im Detail verändert
- ▶ wie sich die Risiken durch die Einführung neuer Aktivlinien entwickeln
- ▶ wie sich die Umbaukosten der klassischen Filialen zur FDL-Filiale gestalten
- ▶ welche Größenordnung die Verkaufs- und Ertragssteigerungen haben
- ▶ wie hoch die Produktivitätsfortschritte bzw. Kostensenkungen in der Realität sind

Können diese Fragen positiv beantwortet werden, hat die Sparkassenorganisation mit den Ergebnissen des BPR/FDL-Projektes beste Voraussetzungen, den Verbund in Zukunft erfolgreich zu gestalten. □

Anmerkungen

- 1) Hammer, Michael: Das prozeßzentrierte Unternehmen, Frankfurt/New York 1997.
- 2) Vgl. diverse Beiträge in B.BI. 4/1988, 47. Jahrgang.
- 3) Vgl. Heitmüller, Hans-Michael: Sparkassen vor neuen Herausforderungen für die Personalpolitik, in: Sparkasse Jg. 114, S. 583.
- 4) Das Projekt wird vom DSGV und SIZ in Kooperation mit den Sparkassen, Regionalverbänden, Verbandsrechenzentren und Verbundpartnern unter Begleitung von McKinsey durchgeführt.