

reich bei gleichzeitiger Übernahme von Jahresabschlussprüfung und Interner Revision zu vermeiden, sollte dieser Fall sehr restriktiv gehandhabt werden. Zu denken wäre hier vor allem an die vorübergehende Übernahme von Tätigkeiten der Internen Revision bei quantitativen und qualitativen Engpässen des Kreditinstituts, wobei die von Hanenberg gestellten Anforderungen erfüllt werden. Keinesfalls sollte eine Auslagerung über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren auf den Jahresabschlussprüfer vorgenommen werden. Dieselben Grundsätze gelten, wenn statt des Outsourcing auf den Jahresabschlussprüfer ein Insourcing von dessen Personal erfolgt, denn auch hier könnte die Frage der Unabhängigkeit sehr schnell aufgeworfen werden.

Zusammenfassung

Die Bedeutung des Outsourcing im Bereich der Kreditwirtschaft ist im Zeitablauf deutlich gestiegen und wird in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Will ein Kreditinstitut bestimmte Aufgabenfelder einem anderen Unternehmen übertragen, muss es unter aufsichtsrechtlichen Aspekten eine Reihe von Punkten beachten:

- Eine Auslagerung liegt nach dem Rundschreiben 11/2001 des BAKred vor, wenn für einen wesentlichen Bereich des Kreditinstituts auf Dauer ein externer Dienstleister eingeschaltet wird.
- Bei einer Auslagerung müssen durch vertragliche Gestaltung die Einwirkungsrechte des auslagernden Unternehmens gesichert werden. Erleichterungen gelten vor allem für Auslagerungen im Finanzverbund sowie für Auslagerungen standardisierter Dienstleistungen im Massengeschäft.
- Die Tätigkeit der Internen Revision erstreckt sich auch auf die ausgelagerten Bereiche. Dafür ist der rechtliche Rahmen im Auslagerungsvertrag zu schaffen. Der Umfang der Prüfungshandlungen wird vor allem davon bestimmt, ob das Auslagerungsunternehmen über eine eigene Interne Revision verfügt und von einem Jahresabschlussprüfer geprüft wird. Im Fall der Mehrmandantendienstleister gelten Erleichterungen.
- Die Auslagerung der Internen Revision selbst ist unter bestimmten Voraussetzungen möglich. Dies gilt auch für die Auslagerung auf den Jahresabschlussprüfer, die jedoch nur restriktiv vorgenommen werden sollte.

Das Rundschreiben 11/2001 des BAKred zur Auslagerung sieht angemessene Übergangsfristen bis Ende 2003 für die Anpassung der vertraglichen Gestaltung des Outsourcing vor. Insofern dürfte die Umsetzung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen zeitgerecht möglich sein. ■

Wolfgang Riedel, Lars Sörström

IT-Workflow nur ein Baustein der Kreditgeschäftsoptimierung

Wenn Kreditinstitute in jüngerer Zeit eine Optimierung der Kreditbearbeitung durchgeführt haben, lag das Augenmerk immer öfter auf der Einführung von Automatisierungen im Rahmen eines IT-Kredit-Workflows. Allerdings stellten sich die damit anvisierten Verbesserungen und Einsparungen nur selten ein, so dass die erwartete Rentabilität der Investition meist nicht eintrat. Eine erfolgreiche Kreditoptimierung erfordert das Zusammenspiel verschiedener Elemente. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass die Sachkosten erhöht werden, ohne dass sich die Personalkosten verringern. Auf Basis eines in der Sparkasse Bonn durchgeführten Projekts zur Geschäftsprozessoptimierung und Restrukturierung des Kreditgeschäfts werden im Folgenden die Ecksteine eines erfolgreichen Optimierungsprojekts skizziert.

Ziel des Projekts war es, effiziente, im Hinblick auf aufsichtsrechtliche Entwicklungen einwandfreie Strukturen und Prozesse sowie eine signifikante Reduzierung der Bearbeitungszeiten in der Kreditbearbeitung zu erreichen. Dazu wurden in einem integrativen Ansatz die Arbeitsabläufe, Organisationsstrukturen und IT-Unterstützung optimiert sowie aufeinander abgestimmt. Den Abschluss bildete die Einführung des neuen Kredit-Workflows S-Credit der Sparkassen-Informatik.

Der Erfolg eines Workflows ist kein Automatismus

Es gibt verschiedene Gründe dafür, dass die ausschließliche Einführung eines neuen IT-Systems nicht automatisch zu Verbesserungen und Einsparungen führt. Das offensichtlichste Hindernis liegt darin, dass eine neue IT-Lösung nicht zu den gewohnten Arbeitsweisen passt. Ohne die Änderung der Abläufe und Strukturen werden die neuen Möglichkeiten nicht wirklich genutzt. Oder aber die gewohnten Abläufe werden auf die neue IT-Lösung übertragen und dadurch weiter verfestigt. Das Resultat ist in beiden Fällen das gleiche: Es ändert sich nicht wirklich etwas, und das neue IT-System führt zu keinen nennenswerten Einsparungen.

Ein weiteres Hindernis sind die Vorbehalte und Unsicherheiten der Mitarbeiter.

Neuen, umwälzenden Veränderungen, wie sie ein IT-Workflow mit sich bringt, begegnen sie häufig mit Misstrauen und Ablehnung. Dieser Widerstand wird dann in viele „sachliche“ Gründe dafür gekleidet, warum die neue IT-Lösung nichts taugt. Dazu gehören etwa die Überbewertung und Verallgemeinerung von Detailproblemen. Hat sich dieser Widerstand erst einmal formiert, ist es fast unmöglich, allgemeine Akzeptanz für die Neuerungen herzustellen. Der Optimierungsversuch scheitert zwangsläufig.

Das nächste Problem besteht darin, dass der neue IT-Workflow zwar viele Tätigkeiten vereinfachen kann, aber nicht zwangsläufig klare, effiziente Prozessabläufe vorgibt. So ist es auch möglich, dass die Arbeitsabläufe durch eine reine „Technik-sicht“ bei der Einführung aufwändiger und komplizierter werden und dadurch das ursprüngliche Ziel konterkariert wird.

Werden all diese Hindernisse genommen, stellt sich das nächste Problem: Effizienzpotenziale, die nicht quantifiziert sind, werden nur selten realisiert. Das bedeutet, wenn die Einsparungen, die mit den einzelnen Änderungen und Verbesserungen verbunden sind, nicht in einer akzeptierten Weise quantifiziert werden, ist es praktisch unmöglich, sie zu realisieren. Eine Abschätzung „nach dem Muster „die Verbesserungen müssen X % Einsparung bringen“ genügt nicht und führt schnell zu „passivem“ Widerstand der Mitarbeiter.

Ein unterschätzter kritischer Faktor ist auch die Planung und Durchführung der Umsetzung. Vor allem der Aufwand und die auftretenden Widerstände werden häufig unterschätzt. Schließlich zählt von jedem Konzept nur, was auch realisiert wird. Neben dem eigentlichen Umsetzungsmanagement, das letztlich einem klassischen Projektmanagement entspricht, sind vor allem „weiche“ Faktoren erfolgsentscheidend.

Vorgehen zur Realisierung von Einsparungen

Zur Vermeidung dieser Probleme und Stolpersteine gingen der technischen Implementierung des IT-Workflow bei der Sparkasse Bonn verschiedene Schritte voraus. Erst sie ermöglichten die Realisierung von Verbesserungen und Einsparpotenzialen sowie tatsächliche Effizienzsteigerungen.

Erhebung der Ausgangslage durch eine Ist-Aufnahme

Die strukturierte Abbildung des Kreditgeschäfts in Prozessen und Leistungsblöcken bildete den Ausgangspunkt und die Basis

Dr. Wolfgang Riedel

ist Vorstandsmitglied der Sparkasse Bonn.

Lars Sörström

ist Leiter des Competence Center Financial Services der BERGEN GROUP Management Consultants AG in Köln.

für das weitere Vorgehen. In Workshops mit gemischten Führungskräfte- bzw. Expertenteams wurden Prozess- und Leistungsblöcke rasch strukturiert. Sie sorgten zudem dafür, dass sowohl die Gesamtperspektive berücksichtigt wurde als auch die notwendige Präzision sichergestellt war.

Die Aufschlüsselung der Prozesse und Leistungsblöcke wurde in einem kombinierten Verfahren aus Workshops und „Hausaufgaben“ vorgenommen. Die Projektteams waren jeweils für bestimmte Prozesse und Leistungsblöcke verantwortlich. Ihre Dokumentation erfolgte mit Hilfe eines Prozessoptimierungstools. Innerhalb der Teams sicherten Prozess- und Leistungsblockverantwortliche Qualität und Vollständigkeit der Daten. Sie umfassten im Wesentlichen

- ▣ die einzelnen Aufgaben der Prozesse und Leistungsblöcke,
- ▣ eine allgemeinverständliche Darstellung der Tätigkeiten in ihrer Abfolge und ihrem Zusammenhang,
- ▣ die Liste aller beteiligten Funktionsträger.

Die Bearbeitungszeiten wurden auf Einzelaufgabenbasis durch Messung und Schätzung ermittelt. Hinzu kam eine quan-

Optimierte Abstimmung von Prozessen, Organisationsstrukturen und IT-Workflow

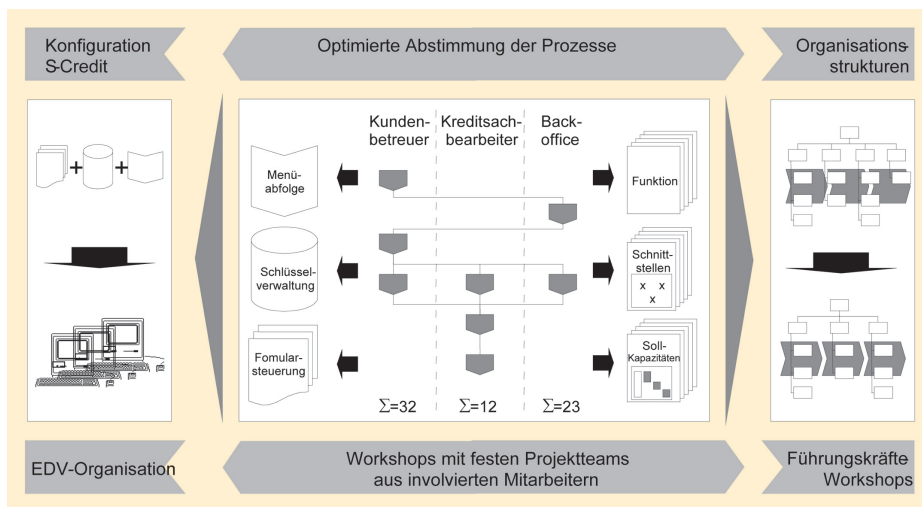


Abb. 1

B.BI. 06/2002

titative Auswertung der Prozesse und Leistungsblöcke auf Jahresbasis. Wichtig war, dass die Analyse der Prozesse und Leistungen einherging mit einer detaillierten Dokumentation von Teilaufgaben, Bear-

beitungszeiten und Schwachstellen, aber auch, dass sie übersichtlich blieb.

Die dezidierte Ist-Erhebung lieferte zwei Ergebnisse. Zum einen erhielt die Sparkasse eine präzise Kenntnis über die

Dezidierte Herleitung der Optimierungspotenziale schafft Transparenz und Akzeptanz

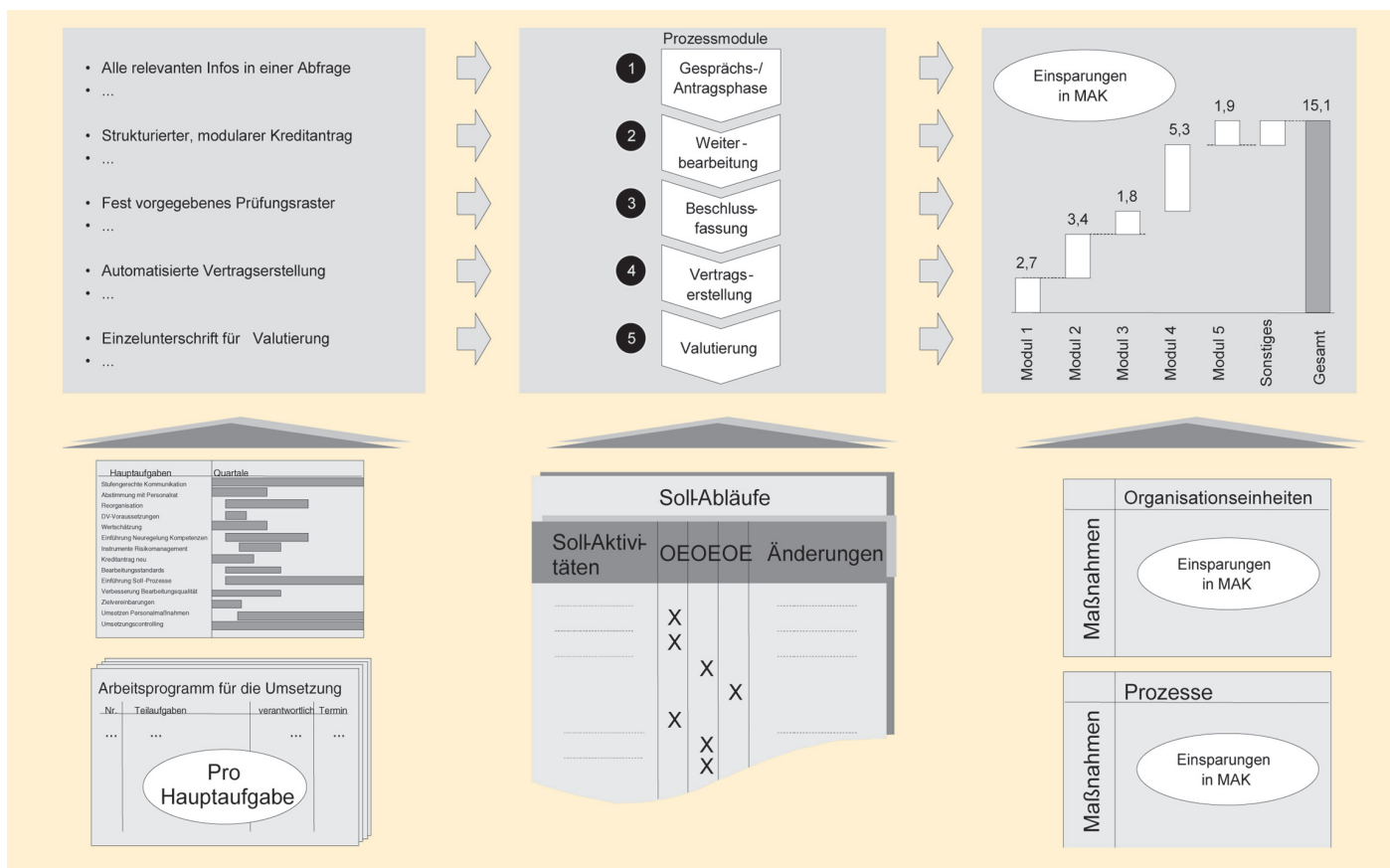


Abb. 2

B.BI. 06/2002

Ausgangslage. Veränderungsprozesse, also der Übergang vom Ist- zu einem erwünschten Soll-Zustand, lassen sich sehr viel leichter planen und durchführen, wenn sie auf einer soliden Wissensbasis über die Ist-Situation gründen. Zum anderen konnte die Sparkasse ihre Optimierungsmaßnahmen und die Quantifizierung der Einsparungen auf einer abgestimmten, validierten und akzeptierten Datenbasis vornehmen.

Optimierung und Abstimmung der Prozesse und Strukturen

Die Anforderungen der verschiedenen Abteilungen an die Optimierung sowie die IT-Lösung wurden von Anfang an in Form konzeptioneller Eckpfeiler berücksichtigt. Dazu wurde in einer Reihe strukturierter Interviews mit Führungskräften und Experten das Anforderungsprofil des künftigen Kreditbereichs erarbeitet. Die neuen Abläufe und Strukturen mussten viele wechselseitige Abhängigkeiten und Detailprozesse berücksichtigen. Die angestrebte Effizienzsteigerung konnte aber erst durch die Optimierung des Prozesszusammenspiels mit der IT-Unterstützung erreicht werden.

Die Teams, die die Analyse der Ist-Prozesse vorgenommen hatten, führten auch die Optimierung durch. Dabei wurde die Vorgehensweise aus Workshops und „Hausaufgaben“ beibehalten. Um durch eine frühzeitige Validierung Umsetzbarkeit und Akzeptanz sicherzustellen, wurden dazu nach Bedarf Spezialisten aus Organisation und Revision hinzugezogen. Die Gestaltung der Aufbauorganisation erfolgte „top-down“ durch Führungskräfteworkshops, die Detaillierung wiederum durch die beteiligten Mitarbeiter.

Zunächst wurden die Strukturen und Schnittstellen des zukünftigen Kreditbereichs grob definiert. Danach folgte die Festlegung der Aufgaben, der Reihenfolge und der Prozessbeteiligten. Auf Grundlage

der Ist-Erhebung wurden daraufhin Schritt für Schritt sämtliche Aufgaben einem Optimierungsprozess unterzogen. Unerlässlich war dabei, dass die erarbeiteten Soll-Prozesse, -Strukturen und Optimierungsmaßnahmen so präzise waren, dass sie für die Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar waren, ihre Einführung damit auch keine Probleme bereitete.

Die Quantifizierung der Kapazitätsveränderungen

Damit die geplanten Einsparungspotenziale auch realisiert werden konnten, mussten sie von den Mitarbeitern zuvor akzeptiert werden. Daher war es notwendig, sie detailliert und fundiert zu ermitteln. Die Berechnung der Ist-Bearbeitungszeiten auf Einzelaufgabenbasis sowie der Zahl der Prozesse und Leistungsblöcke erfolgte durch EDV-Auswertungen. Ergänzend dazu waren aber auch Zählungen und Schätzungen erforderlich.

Die Bearbeitungszeiten und Mengengerüste für die untersuchten Prozesse und Leistungen wurden auf Basis der Ist-Kapazitäten errechnet und zur Plausibilitätsprüfung mit den Top-down-Schätzungen verglichen. Auf diese Weise konnte ermittelt werden, wie viele Kapazitäten in welchen Organisationseinheiten (OE) gebunden oder übergreifend in Prozessen und Leistungsblöcken benötigt werden. Der Vorteil dieser dezidierten Quantifizierung des Ist-Zustandes war, dass Messungen und Schätzungen vorgenommen wurden, die auch überprüfbar waren.

Zur Quantifizierung der optimierten Soll-Zeiten war es nach diesen Vorarbeiten nur noch notwendig, die Veränderungen bzw. Verbesserungen festzulegen. Auf Basis der Strukturen, Prozesse und Leistungen berechnete sich schließlich die endgültige Kapazitätsverteilung. Sie berücksichtigt auch die Kapazitäten für sonstige Aufgaben (Führung, Projektarbeiten, Informationsaufnahme etc.) sowie die persönlichen und sachlichen Verteilzeiten.

Diese Kapazitätsberechnung konnte von den Mitarbeitern nachvollzogen werden und traf auf allgemeine Akzeptanz. Neben der breiten Datenbasis hatte sie weiter den Vorteil, dass die Einsparungen differenziert nach Maßnahmen und Organisationseinheiten auswertbar waren.

Bedeutung weicher Umsetzungsfaktoren

Die Berücksichtigung der „weichen“ Umsetzungsfaktoren war neben der Planung und Projektsteuerung maßgeblich für den Erfolg der Neustrukturierung der Kreditprozesse.

In allen Projektphasen musste die notwendige Akzeptanz des Projekts und der Optimierungsmaßnahmen bei den Mitarbeitern der Sparkasse sichergestellt werden. Zum einen wurde das durch eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in

die Projektarbeit erreicht. Zum anderen verfolgte die Sparkasse eine systematische Informationspolitik, durch die sie rechtzeitig auf alle geplanten Veränderungen vorbereitet wurde.

Nicht minder wichtig war es, die Mitarbeiter beim Einstieg in die neuen Aufgaben, Abläufe und die IT zu unterstützen und sie mit den neuen Aufgabenprofilen und Arbeitsschritten vertraut zu machen. Dazu wurden Einführungsveranstaltungen und bedarfsgerechte Trainings durchgeführt. Die darauf abgestimmten IT-Schulungen wurden so geplant, dass die Mitarbeiter direkt nach der Schulung mit dem neuen IT-Workflow starteten.

Der dritte Erfolgsfaktor bei der Umsetzung ist ein konsequentes Vorgehen. Während der Realisierung aller erarbeiteten Maßnahmen tauchen natürlich auch Probleme auf und gibt es Widerstände. Vor allem im IT-Bereich entstehen Ressourcenkonflikte zwischen „Tagesgeschäft“ und Umsetzungsmaßnahmen. Dabei ist es manchmal erforderlich, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen und vor allem konsequent zu bleiben, da sonst die Gefahr besteht, dass das Optimierungskonzept sukzessive unterhöhlt wird.

Resümee

Eine neue IT-Lösung kann nur dann zu Effizienzsteigerung führen, wenn die Organisations- und Ablaufstrukturen auf sie optimal abgestimmt werden. Nach unseren Projekterfahrungen sind die Risiken solcher tiefgreifenden Veränderungsprozesse sehr gut beherrschbar und Umsetzungshürden überwindbar. Entscheidend ist der ganzheitliche Ansatz der Arbeitsabläufe und ihre enge Abstimmung auf die IT-Strukturen.

Das abgeschlossene Projekt der Sparkasse Bonn zeigt, dass ehrgeizige Optimierungsziele, Ziele etwa in Form von Einsparungen von bis zu 30 % der Bearbeitungszeiten oder eine deutliche Verkürzung der Durchlaufzeiten von Kreditanträgen, auch tatsächlich erreicht werden können. Voraussetzung aber ist, dass die Einführung eines neuen IT-Systems nicht ausschließlich unter technischen oder Einführungsaspekten gesehen wird, sondern eingebettet ist in ein umfassendes Optimierungsprojekt.

Wie so oft aber liegt auch bei der Optimierung des Kreditgeschäfts die Herausforderung nur teilweise im konzeptionellen Bereich. Nicht minder bedeutsam ist auch die Umsetzung. So banal es klingen mag, ein neu gestalteter Kreditprozess ist erst dann realisiert, wenn jeder einzelne beteiligte Mitarbeiter in der Akquisition und Kreditbearbeitung auch tatsächlich in „seinem Takt“ handelt. Ohne „neues“ Denken und Handeln bleiben alle Konzepte Papier und die erhofften Qualitäts- und Produktivitätsverbesserungen nur Potenziale. ■

Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen

Eindeutige Ziele setzen

Konsequent vorgehen

Top-Management-Commitment sichern

Betroffene Mitarbeiter frühzeitig einbinden

Nicht verzetteln, aber „saubere“ Datenbasis schaffen: 80/20-Ansatz beachten

Klare Kommunikation institutionalisieren

Professionelle Werkzeuge einsetzen

Straffes Projektmanagement sicherstellen

Mitarbeiter und Organisation nicht überfordern

Umsetzungsergebnisse messen

Abb. 3

B.BI. 06/2002