

**Jürgen Schwanitz**

ist Bereichsleiter Unternehmenssteuerung und Vorstandsekretariat bei der Sparkasse Forchheim. Er war Projektleiter.

**Lars Sørstrøm**

ist Managing Partner bei der Bergen Bryggen Group und war Berater für das Projekt.

## Erfolg durch Pragmatismus und straffes Management

# Rentabilitätsorientierte Vertrieboptimierung in der Praxis

Kundenorientierung und Effizienz erfordert auch in der Kreditwirtschaft das Prinzip der „Mass Customization“. Standardisierung und Individualität schließen sich dabei nicht aus, sondern ergänzen einander.

Das Projekt der Sparkasse Forchheim zur Neustrukturierung ihres Front- und Backoffices ist dafür ein Beispiel.

Ob Sparkasse, Großbank oder Privatbankhaus, alle werben mit dem Credo, ihre Kunden entsprechend deren Wünschen zu betreuen. Kaum ein Banker nimmt das Wort Standardisierung in den Mund. Kein Institut will den Eindruck erwecken, dass Kunden über den berühmten Kamm geschoren werden. Dass Standardisierung und Individualität jedoch nicht zwangsläufig ein Gegensatz sind, zeigt das Vorgehen der Sparkasse Forchheim im Retail Banking.

### Vertriebskonzept 2010 und Balanced Scorecard

Auf Grundlage der strategischen Neuausrichtung nach dem „Konzept 2010“ und ein-

gebettet in das Gesamtsystem einer Balanced Scorecard wurde das Retail Banking der Sparkasse Forchheim in zwei Richtungen erneuert und optimiert. Zum einen wurde die Kundenbetreuung stärker strukturiert und intensiviert, zum anderen ein straffes Prozessmanagement verfolgt.

Die Maßnahmen in der Kundenbetreuung reichten von einer strukturierten Beratungssystematik bis zu zentral gesteuerten Kampagnen. Da die heutigen Kundenansprüche aber nur erfüllbar sind, wenn individuelle Beratung und Betreuung der Kunden mit einer konsequenten Standardisierung in den Abwicklungs- und Produktionsprozessen verknüpft werden, wurden auch die

betrieblichen Prozesse gestrafft. Diese Maßnahme erhöht nicht allein die Profitabilität, es eröffnen sich jedoch personelle Freiräume für mehr individuelle Kundenberatung.

Das Stichwort dazu heißt „Mass Customization“, ein Begriff, der aus der industriellen Fertigung bekannt ist. So kann der Kunde im Autohaus aus einer vorgegebenen Variantenliste ein Fahrzeug nach seinen Wünschen zusammenstellen. Die Produktions- und Vertriebsprozesse, mit denen diese individuellen Ansprüche befriedigt werden, sind dabei weitgehend automatisiert und standardisiert.

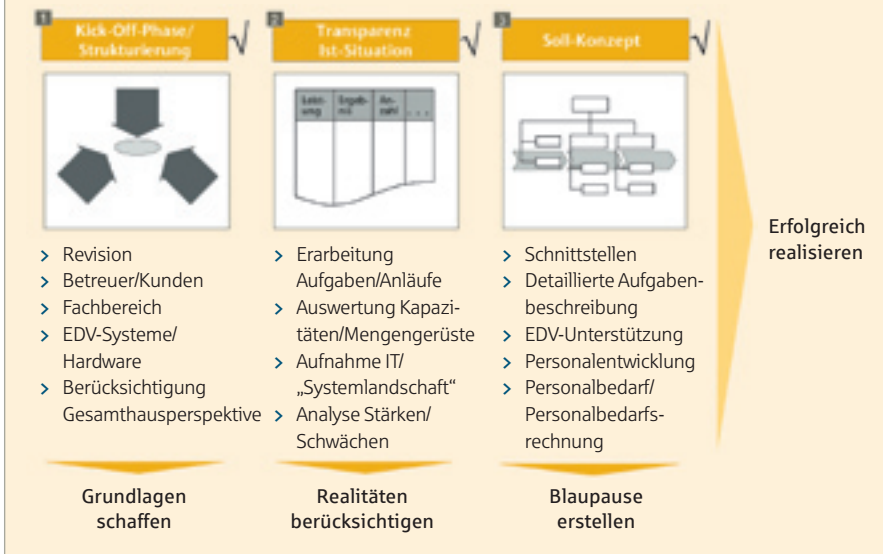
Der Schlüssel, um Servicequalität und Ertragslage zugleich zu verbessern, ist ►



Quelle: DSV

Leistungsstandardisierung und Prozessverbesserungen helfen Instituten, ihre Kosten in den Griff zu bekommen.

**Die Vertriebsprozessoptimierung wurde in drei Phasen bearbeitet**



► daher die Standardisierung der Vertriebsprozesse. Sie ermöglicht der Sparkasse über alle Vertriebskanäle hinweg (Filiale, Telefon, Internet) verbindliche Qualitätsversprechen gegenüber dem Kunden und erhöht damit die Transparenz und Kundenzufriedenheit. Standardisierung gewährleistet die Optimierung bankinterner Prozesse sowohl am Front-End bzw. beim Kundenberater als auch im Backoffice, sprich den verwaltenden und unterstützenden Einheiten. Damit ist die Standardisierung in Modulen der maßgebliche Erfolgsfaktor für Wachstum und Ertrag im modernen Retail Banking.

**Pragmatisches und konsequentes Projektmanagement**

Das Projekt umfasste eine Kick-off-Phase („Stoßrichtung festlegen“) zur Strukturierung der Prozesse und Erarbeitung der Rahmenvorgaben sowie zwei darauf aufbauende Phasen (s. Abb. 1).

**Phase 0: Vorlaufphase**

Die Vorlaufphase wurde pragmatisch „top down“ vorgenommen. Um schnell zur Sache kommen zu können, setzte die Sparkasse Forchheim auf den ihr vorliegenden Daten auf. Dabei ging sie nach dem „80/20-Prinzip“ vor, indem sie sich auf die wichtigsten Probleme konzentrierte. Auf breit angelegte „Totalerhebungen“ wurde daher verzichtet.

Die Vorlaufphase startete mit einer Gesprächsrunde, an der die Führungskräfte des Hauses teilnahmen. Auf dieser Veranstaltung wurden die Inhalte des Projekts und die Methodik erläutert. Erklärtes Ziel war es, Verständnis und Bereitschaft auf breiter Basis für das Projekt zu erzielen. Dazu dienten Interviews mit

allen wichtigen Leistungsträgern, um rasch einen Überblick über die Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen zu gewinnen und erste Ideen für Verbesserungen aufzunehmen. Gleichzeitig strukturierten ausgewählte Mitarbeiter in Workshops bereits gedanklich neue Prozesse. In groben Beschreibungen wurden zudem die jeweiligen Prozessbeteiligten bzw. Organisationseinheiten ermittelt.

Parallel dazu wurden die notwendigen, der Sparkasse vorliegenden Daten gesichtet und ausgewertet. Dazu zählten etwa in der Vergangenheit erstellte Aufgaben- und Prozessanalysen oder Mengengerüste. Diese Vorgehensweise stellte sicher, dass bereits vorhandene Informationen genutzt werden und keine unnötigen Doppelarbeiten anfallen (s.Tab. 1).

Die Vorlaufphase wurde mit einem Vorstandsworkshop unter Einbindung weiterer Führungskräfte abgeschlossen, um auf einer gesicherten Ausgangsbasis die weiteren Projektphasen in Angriff zu nehmen.

**Phase 1: Ist-Aufnahme**

Im Zentrum der Phase 1 standen Darstellung und Analyse der Prozesse und Strukturen im Retail-Geschäft. Ermittelt wurden zum einen die eingesetzten Ressourcen. Zum anderen wurden der Einsatz der DV-Systemunterstützung analysiert und bewertet. Diese Untersuchung erfolgte wieder nach der „80/20-Regel“, d.h. sie konzentrierte sich auf die im Projekteinstieg bereits ermittelten erfolgskritischen Abläufe und Leistungen. Die erforderliche Analysetiefe, die erfolgskritisch ist, konnte auf Basis von Erfahrungswerten bisheriger Projekte erreicht werden. Hier galt es, den Spagat zwischen Handhabbarkeit und

Problemidentifizierung zu machen. Die erarbeiteten Ergebnisse dienten sowohl der Dokumentation der Prozesse/Abläufe als auch der Quantifizierbarkeit und schließlich als Grundlage für eine Kapazitätsbedarfsrechnung (s. Tab. 2)

**Phase 2: Soll-Konzept**

Hauptaufgabe der Phase 2 war die Erarbeitung der für die Sparkasse Forchheim optimalen Soll-Prozesse und aller entsprechenden Soll-Konzeptbausteine (s. Tab. 3). In Projektteamsitzungen bzw. abteilungsübergreifenden Workshops wurden die bekannten Ist-Abläufe neu festgelegt (Soll-Prozesse). Ausgangsbasis dafür waren die Ergebnisse aus der Phase 1, Ideen und Impulse aus Mitarbeitersicht sowie externes Know-how. Dieses Vorgehen hat sich in vergleichbaren Projekten bereits bewährt, weil es schnell zu qualifizierten Ergebnissen führt, praxisnah ist und von den Beteiligten akzeptiert wird.

Die Auswirkungen der entwickelten Soll-Prozesse auf die aktuellen Strukturen wurden im Anschluss untersucht. Große Aufmerksamkeit wurde dabei der Schnittstelleneffizienz sowie dem Abbau unnötiger Abstimmungs- und Kontrollinstanzen gewidmet.

Bestandteil der Analyse war zudem die Darstellung der notwendigen DV-Unterstützung bzw. anderer Hilfsmittel (Formulare etc.), um reibungslose Soll-Prozesse sicherzustellen. Weiterhin überprüft wurden sonstige Voraussetzungen zur Umsetzung (geänderte Anweisungen, Schulungsbedarf etc.).

Phase 2 schloss mit einer Bewertung der Optimierungsergebnisse ab, die als Grundlage für die Umsetzungsentscheidungen dienten. Schließlich wurden die Bedingungen zur Umsetzung aller Vorschläge vorgegeben und in einem Gesamtplan nach Handlungsfeldern sowohl strukturiert als auch dokumentiert.

**Handlungsfelder und Optimierungsstellhebel**

Grundsätzlich lassen sich vier Handlungsfelder der Vertriebsprozessoptimierung unterscheiden (s. Abb. 2):

- > zentrales Service-Center,
- > industrialisierte Prozesse,
- > risikoabhängige Abläufe und Kontrollen,
- > Transparenz und Standardisierung.

Zu beachten ist bei geplanten Maßnahmen, dass sie harmonisch ineinandergreifen

müssen, auch wenn ihnen unterschiedliche Optimierungsansätze zu Grunde liegen.

### Zentrales Service-Center

Die Verlagerung nicht kundenbezogener Aufgaben aus den Marktbereichen in ein zentrales Service-Center ist ein elementarer Baustein der Optimierung. Die zentrale Bearbeitung schafft einerseits Freiräume im Markt und ermöglicht zusätzlich Effizienzgewinne durch Standardisierung und Synergien. Mit Hilfe einer dezidierten Prozessanalyse lassen sich Verlagerungspotenziale entdecken, die bei oberflächlicher Betrachtung im Retail-Geschäft nicht zu erwarten sind, wie etwa das Problem der fallabschließenden Bearbeitung.

### Industrialisierte Prozesse

Die Analyse aller Einzelprozessschritte auf ihre Notwendigkeit und Effizienz hin eröffnet nicht nur Verlagerungsmöglichkeiten, sondern echte Einsparungen. Dabei reicht das Spektrum an Maßnahmen von neu gestalteten Formularen, über die Prozessschrittreihenfolge bis zu Änderungen an der EDV. Der Bereich Datenverarbeitung wurde allerdings weitgehend außen vor gelassen, da Veränderungen stets die Einbindung des Rechenzentrums erfordern und dadurch selten eine zügige Umsetzung möglich ist. Im Vordergrund stand vielmehr, eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen zu einem integrativen Ganzen zusammenzufassen.

### Risikoabhängige Abläufe

Gerade im Einlagen- und Dienstleistungsgeschäft fällt auf, dass eine Denkweise der Risikovermeidung herrscht, statt der im Kreditgeschäft üblichen Betrachtungsweise, Kosten, Erträge und Risiken gegeneinander abzuwägen. Daher wurden die einzelnen Prozessschritte bzw. Kontrollen stets unter dem Aspekt betrachtet, ob die Risikokosten die Kontroll-/Abwicklungskosten übertreffen oder umgekehrt. Überwogen die Kontrollkosten, wurden die entsprechenden Tätigkeiten abgebaut oder abgeschafft.

### Transparenz und Standardisierung

Nun kommt es nicht nur darauf an, Prozesse zu optimieren; erfolgskritisch ist vielmehr auch, dass Prozesstransparenz geschaffen und eine einheitliche Durchführung in den Marktbereichen sichergestellt wird. Dazu wurden zum einen die Prozessdarstellungen vereinfacht, so dass auch Nicht-Organisa-

TABELLE 1

### Ergebnisse der Kick-off-Phase

- › Ablauf- bzw. Prozessstruktur des Retailgeschäfts der Sparkasse Forchheim
- › Stärken und Schwächen der Sparkasse Forchheim (Prozesse, Strukturen, Barrieren)
- › Erste Verbesserungsideen, Stoßrichtungen
- › Fokus für die Optimierung (Schwerpunkte, Stellhebel etc.)
- › „Fordernde Ziele“ (Produktivität, Kapazitätsbedarf etc.)
- › Quantitativer und qualitativer Projektnutzen
- › Projektablauf und -organisation für die weiteren Phasen (einschließlich Aufwand)

TABELLE 2

### Ergebnisse der Ist-Phase

- › Prozessanalysen zur Transparenz über alle Prozesse/Teilprozesse im Retail-Geschäft
- › Strukturierung und Quantifizierung der Tätigkeiten innerhalb der Prozesse
- › Detaillierung der Problembereiche
- › Quantifizierung und Qualifizierung von Bearbeitungszeiten und Kosten
- › Benchmarking einzelner Prozessschritte
- › Analyse/Bewertung der Systemunterstützung
- › Analyse/Bewertung der Führungskonzepte (Steuerungsprinzipien, Coaching etc.)
- › Erarbeitung weiterer Ideen zur Verbesserung der Prozesse

TABELLE 3

### Ergebnisse der Konzeptphasen

- › Soll-Ablaufdarstellungen („getestete“ Prozesse)
- › Soll-Bearbeitungszeiten (künftige Mitarbeiterkapazitäten und Kosten)
- › Identifikation potenzieller Umsetzungsbarrieren/Maßnahmen zur Beseitigung
- › Qualitative Auswirkungen der Optimierungsvorschläge
- › Notwendige Strukturanpassungen und Führungsinstrumente
- › DV-Unterstützung oder sonstige Hilfsmittel
- › Voraussetzungen zur Umsetzung

tionsexperten sich ohne großen Aufwand zurechtfinden können. Zum anderen wurde eine Reihe von Maßnahmen zur Durchsetzung entsprechender Prozessstandards erarbeitet.

### Realisierungsmanagement

Entscheidend dafür, dass die geplanten Maßnahmen effektiv durchgeführt und die Potenziale gehoben werden, ist das Realisierungsmanagement. Der Schlüssel liegt hier in einer dezidierten Planung und einem entsprechenden Controlling, außerdem in der Praxisnähe der Optimierungsvorschläge und dem pragmatischen Vorgehen. 50 % des Potenzials war in der Sparkasse Forchheim kurzfristig umsetzbar. Die Amortisationsdauer der Maßnahmen liegt dabei größtenteils innerhalb eines Jahres (s. Abb. 3).

### Berücksichtigung der weichen Faktoren

Ein wichtiges Erfolgskriterium jedes Projekts ist die Berücksichtigung der „weichen“ Faktoren. In allen Projektphasen wurde die notwendige Zustimmung der Mitarbeiter zu dem Projekt und den Optimierungsmaßnahmen sichergestellt. Zum einen erreichte die Sparkasse dies durch eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in die Projektarbeit. Zum anderen verfolgte sie eine offene, systematische Informationspolitik, durch die alle Mitarbeiter rechtzeitig auf die geplanten Veränderungen vorbereitet wurden.

Nicht minder wichtig war, die Mitarbeiter beim Einstieg in die neuen Aufgaben, Abläufe und die IT zu unterstützen und sie mit den neuen Aufgabenprofilen und Arbeitsschrit-

ABBILDUNG 2

### Vertriebsprozesse müssen über verschiedene Stellhebel optimiert werden

Stellhebel	Beispiel
Zentrales Service-Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kunden- statt Kontenordner, Verträge zentral lagern?</li> <li>&gt; Folgebearbeitung Kontoveränderung, -auflösung</li> <li>&gt; Beschaffung Kundenunterlagen (Abhängigkeit Kundensegment)</li> <li>&gt; Bearbeitung zentraler Marketingaktionen</li> </ul>
Industrialisierte Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vereinheitlichung von Abläufen/Standards</li> <li>&gt; Berücksichtigung der Realitäten bei Daten-/Unterlagenanforderung</li> <li>&gt; Vereinfachung des Vordruckwesens (intern)</li> <li>&gt; Reduzierung/Optimierung von Statistiken</li> </ul>
Risikoabhängige Abläufe und Kontrollen	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verringerung Sonderkonditionsgenehmigungen</li> <li>&gt; Erhöhung von Karenzzeiten für fehlende Unterlagen</li> <li>&gt; Integration von Dokumentationspflichten in die Bearbeitungsunterlagen</li> </ul>
Transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verbesserung, Beschreibungen, Abläufe</li> <li>&gt; Konkretes „Vor-Ort“-Berater-Coaching durch Führungskräfte</li> <li>&gt; Optimierung der Eigenorganisation der Mitarbeiter optimieren</li> <li>&gt; Zentrale Kunden-Terminierung für Privatkundenberatung</li> </ul>

► ten vertraut zu machen. Dazu führte das Realisationsteam im Rahmen der sukzessiven Umstellung der Markteinheiten Einführungsveranstaltungen und bedarfsgerechte Trainings durch. Die Mitarbeiter erhielten also praktische Umsetzungshilfe durch Change-Manager. Das Realisierungsteam setzte sich unter anderem aus Marktmitarbeitern zusammen, die während des gesamten Projekts eingebunden waren. Auf diese Weise wurden Betroffene zu Beteiligten gemacht, deren Überzeugungskraft vor Ort in den Geschäftsstellen ungleich größer als die eines externen Beraters war.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Umsetzung war das konsequente Vorgehen. Während der Realisierung aller erarbeiteten Maßnahmen tauchten natürlich auch Probleme auf und es gab Widerstände. Dabei war es manchmal erforderlich, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen und vor allem konsequent zu bleiben. Ansonsten hätte die Gefahr bestanden, dass das Optimierungskonzept sukzessive unterhöhlt worden wäre.

#### Fazit

Standardisierung in Retail-Banking-Prozessen stellt keine Einschränkung der Individualität von Kundenlösungen dar. Wer dies nicht sieht, hängt einer falsch verstandenen, angesichts der komplexer werdenden Rahmenbedingungen nicht mehr zeitgemäßen Individualität der Prozesse nach.

Die Standardisierung des Vertriebsprozesses und die Zentralisierung der administrativen Funktionen geben dem Berater mehr Zeit für Kundentermine und intensivere Beratung. Die Projektschätzungen gehen davon aus, dass sich der Zeiteanteil, den Kundenberater für Kundenberatung und -service aufwenden können, durch die neuen, effektiveren Abläufe in der Sparkasse mittelfristig um über 30 % erhöht. Die frei werdenden Beratungskapazitäten werden in die Kundenkontaktaufnahme und ganzheitliche Beratungsgespräche „reinvestiert“.

Standardisierung ist letztlich die Grundlage für die Wirtschaftlichkeit dieses Geschäftsfelds, das zu Unrecht im Ruf steht, nicht profitabel betrieben werden zu können. Erst wenn die Prozesse beherrscht werden und profitabel gestaltet sind, besteht die Grundlage für eine Expansionsstrategie, die auch ertragsstarkes Wachstum ermöglicht. ◀

ABBILDUNG 3

### Über 50 % des Potenzials ist kurzfristig umsetzbar

