

Prozessoptimierung mit Agree: neue Freiräume im Vertrieb

Von Hans-Jörg Fischer, Stefan Reich und Mirko Helbig

Berater sollen mehr Zeit für den Kunden haben. Dieses Ziel bewegt die Bankbranche seit Jahren. Die Leutkircher Bank und die Volksbank Leipzig sind diesem Ziel mit dem Bankarbeitsplatz im Banksystem Agree der Fiducia ein Stück näher gekommen. So wurden standardisierte Schnittstellen zwischen Markt und Marktfolge definiert. Komplexität wurde so weit wie möglich in den Hintergrund verlagert, so dass Prozesse wieder fallabschließend beim Berater verankert sind. Red.

Zwei Banken, ein Ziel: mehr Zeit für die Kunden gewinnen. Denn verbesserte und einheitliche Prozesse minimieren den Abstimmbedarf. Mitarbeiter werden von zeitaufwendigen Abläufen befreit und können sich voll und ganz auf die Kundenberatung konzentrieren. Doch gewohnte Arbeitsstrukturen aufzubrechen, bedeutet auch immer ein Risiko. Schließlich müssen alle Mitarbeiter mitziehen. Deshalb sind für ein solches Projekt eine detaillierte Vorbereitung, ein sensibler Umgang mit den Teams und ein schrittweise vollzogener Aufbau der Veränderungen wichtig.

Die Ausgangslage war bei beiden Banken unterschiedlich. In der Leutkircher Bank waren die Arbeitsprozesse mit Beratern und zugeordneten Assistenten organisiert. Allerdings waren die Prozesse in den letzten

Jahren immer wieder angepasst worden und wurden nicht in allen Zweigstellen einheitlich praktiziert. Das Projekt sollte hier für mehr Durchgängigkeit und Qualität sorgen. Die Volksbank Leipzig hingegen hatte bereits 2008 ihre Passiv- und Verbundprozesse vereinheitlicht. Viele Aufgaben wurden seitdem in einem kombinierten Markt-/Kunden-Servicecenter zentralisiert.

Passiv- und Verbundprozesse fallabschließend im Vertrieb

Da der Agree Bankarbeitsplatz (BAP) in den letzten beiden Jahren in der Handhabung stark vereinfacht wurde, wollte man soweit wie möglich wieder Prozesse fallabschließend bei den Marktmitarbeitern verankern. Mit dem Projekt „agree BAP: Vorgang“ der Fiducia IT wollten beide Banken ihre Prozesslandschaft optimieren. Die durch die Einführung des Assistenten und der Bankindividuellen Menüsteuerung (BIM) stark vereinfachte Bedienung des Agree Bankarbeitsplatzes überzeugte beide

Kreditinstitute davon, die Fiducia IT als Partner mit ins Boot zu nehmen.

Das Projektziel lautete, alle Passiv- und Verbundprozesse zu optimieren und in dem neuen Banksystem abzubilden. Kundenprozesse sollten noch schneller, qualitativ hochwertiger, einheitlicher und vor allem transparenter und standardisiert bearbeitet werden können. Am Anfang stand die Ist-Analyse: Wie sind die Arbeitsprozesse aktuell gestaltet? Anschließend folgte die Definition des Soll. Ein derartig umfangreiches Projekt erfordert natürlich ein gut aufgestelltes Ensemble von Spezialisten. Deshalb bildeten beide Banken jeweils Projektteams aus Mitarbeitern der zuständigen Bereiche. Die Basis dafür bildete eine Prozesslandkarte der Fiducia IT, bei der spezielle Abläufe der jeweiligen Bank ergänzt und nicht vorhandene entfernt werden konnten.

Nach und nach konnten so Abläufe optimiert und im System mit den gewünschten Vorgängen hinterlegt werden. Diese testeten die Projektmitarbeiter zunächst auf ihre Praxistauglichkeit. Während der anschließenden Pilotphase erprobten ausgewählte Mitarbeiter vor dem Breitereinsatz die Entwicklungen unter realen Bedingungen. Die dabei gemachten Erfahrungen wurden genutzt, um das Schulungskonzept zu überprüfen und anzupassen. Zudem wurde während der Testphase ein „Sicherheitsnetz“ eingebaut: In Nottfällen konnten die Anwender schnell in die „alte Welt“ zurück-

Zu den Autoren

Hans-Jörg Fischer ist Bereichsleiter Unternehmensservice, **Stefan Reich** Abteilungsleiter Bankorganisation bei der Leutkircher Bank eG, Leutkirch. **Mirko Helbig** ist Referent Organisation bei der Volksbank Leipzig eG, Leipzig.



schalten. Auf diese Option wurde jedoch seltener zurückgegriffen als befürchtet. Die Begriffe und Einstellungen waren bekannt, das „große Suchen“ fand nicht statt.

Eindeutige Schnittstellen zwischen Markt und Marktfolge

Durch das Projekt änderte sich die Arbeitsteilung von Markt und Marktfolge oder Markt-Service-Center. Die neuen Arbeitsabläufe schaffen eindeutige Schnittstellen. Grundsätzlich arbeitet der Markt die Aufgaben, die eine unbedingte Kundenbeteiligung vorsehen, fallabschließend ab.

Prozesse, die überwiegend Spezialisten-Know-how erfordern, werden über definierte Vorgänge weitergeleitet. Sicher geführt durch die neuen Abläufe und Beschreibungen bewältigen Mitarbeiter sogar schwierigere Aufgaben. Der Kunde kann in vielen Fällen seine Bankgeschäfte direkt erledigen, ohne Nachfragen und Wartezeit, während der Mitarbeiter deutlich selbstständiger und effizienter agiert als zuvor. Statt in der Marktfolge oder im Service-Center anrufen zu müssen, setzt er einfach ein Häkchen. Vollmachten können nun direkt von ihm verschlüsselt und Online-Banking-Verträge eigenständig abgeschlossen werden. Ergebnis: Die Qualität der Kundengespräche kann in den Mittelpunkt rücken. Die Backoffice-Aufgaben verlagern sich in diesem Bereich von der manuellen Einzelfallprüfung zur qualitativen Systemprüfung und sind damit insgesamt effizienter, aber auch anspruchsvoller. Zusätzlich können bei der Leutkircher Bank durch die veränderten Abläufe und die Einführung des Geschäftsvorfallmanagements in der Marktfolge Kontrollen eingespart werden.

Komplexität in den Hintergrund verlegt

Das Geheimnis der neuen Prozesse liegt darin, dass die Komplexität der Vorgänge in den Hintergrund verlegt wurde. Im Vordergrund erhält der Bankmitarbeiter eine vereinfachte Gliederung. Der themenorien-

tierte Aufbau ermöglicht einen schnellen Überblick ohne lange Einarbeitungszeiten. Jeder Mitarbeiter muss nur seine Termine im Blick behalten. Die Abwicklung von Verträgen und Prozessen übernimmt die Technik nach Vorgaben der Prozessverantwortlichen. Dabei greifen mehrere Bausteine des Banksystems ineinander.

Die benutzerindividuelle Menüstruktur zeigt dem Mitarbeiter zum Beispiel bei der Anlage eines Kontos den in der Bank gebräuchlichen Begriff. Der „agree BAP: Vorgang“ bietet dann ein für den jeweiligen Kunden rechtsformbezogen richtiges Konto an. Schließlich unterstützt der Agree Assistent den Mitarbeiter bei der Anlage und Verschlüsselung des voreingestellten Produkts. Nur wenige Klicks und es ist beim Kunden hinterlegt.

Zentrales Dokumentenmanagement

Das Dokumentenmanagement- und Archivierungssystem wird jetzt sowohl bei der Volksbank Leipzig als auch der Leutkircher Bank zentral gesteuert und sichert so eine gleichbleibende Ordnungsstruktur. In Zukunft prüft in Leutkirch eine einzige Stelle die Vorgänge, Produkte und Formulare kritisch und entwickelt sie weiter. In Leipzig wurde der kontinuierliche Verbesserungsprozess installiert. Hier treffen sich Prozessspezialisten einmal im Monat, um Prozessverbesserungen, Änderungen etwa durch neue Releases oder Gesetze zu besprechen und umzusetzen.

Dieses Vorgehen rechnet sich: Dank des neuen Workflow-Managements sind alle Prozessneuerungen automatisch in die Abläufe integriert. Das Banksystem lädt die richtigen Dokumente und wählt die passenden Verzweigungen im Ablauf. Die Mitarbeiter selbst in weiter entfernten Filialen werden vom System geführt und Änderungen bereits während der Bearbeitung angezeigt und aktualisiert.

Mit der Einführung der Pen-Pads in Leipzig zum Beispiel können Dokumente digital

unterschrieben und direkt digital archiviert werden. Für die Volksbank Leipzig markiert dies den Beginn eines Zeitalters, in dem auf Papier weitgehend verzichtet wird. Die neue Arbeitsfläche stellt außerdem alles zur Verfügung, was für die Marktbearbeitung benötigt wird, von der AGB-Mappe bis zu einem Link zur Lotus Notes Datenbank mit den Informationen zur aktuellen Agree BAP Version.

Arbeitsanweisungen werden Mitarbeiter der Leutkircher Bank in ihrer neuen Arbeitsumgebung nicht mehr finden. Da alle Abläufe fest im System verankert sind, kann der Anwender nur noch nach definierten Vorgängen arbeiten. In Leipzig verzichtet man inzwischen auf Prozessbeschreibungen. Die Arbeitsanweisungen sind direkt aus dem jeweiligen Vorgang aufrufbar. Statt selbst zusammengestellter Favoriten nutzt der Anwender sogenannte Top-Clicks, die am häufigsten benutzten Menüpunkte. Auf diese Weise kann der Bankvorstand sich zudem sicher sein, dass es nicht mehr zu unterschiedlichen Abwicklungen gleicher Geschäftsvorgänge kommt. In beiden Banken fühlten sich viele Mitarbeiter durch die definierten Abläufe zunächst um ein Stück Freiheit beraubt. Doch nach einer Übergangsphase erkannten auch die Skeptiker bald die Vorteile der Standardisierung.

Beide Banken sehen deshalb ihre Projektziele erreicht: Sämtliche Passiv- und Verbundprozesse laufen einheitlich ab, sind transparent und möglichst fallabschließend. Unter dem Projektnamen „Move“ hat die Volksbank Leipzig ihre Ziele „Mitarbeiterzufriedenheit“, „Optimierung der Prozesse“, „Vertriebskraft stärken“ und „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ zusammengefasst. Länger als ein Jahr und viele Projektsitzungen benötigten die Leutkircher Bank und die Volksbank Leipzig, um alle Abläufe im Markt und den nachgelagerten Abteilungen auf den Prüfstand zu stellen und als optimierte Vorgänge im Agree Bankarbeitsplatz zu hinterlegen. Rückblickend hat sich dieser Arbeitsaufwand für beide Banken gelohnt. Beide planen deshalb bereits eine Fortsetzung. ■■■■