

Prozessmanagement und Reorganisation bei der Thüringer Aufbaubank

Mit der erfolgreichen Durchführung des Projektes Kredit-SPRinT für die Thüringer Aufbaubank ist der SKS Gruppe ein weiterer Meilenstein in Richtung anerkannter Dienstleister für professionelles Prozessmanagement im Bankensektor gelungen. Es galt die Kreditstrukturen und -prozesse sowie die das Kreditgeschäft betreffende Aufbauorganisation unseres Kunden zu reorganisieren.

Das Projekt wurde mit, für die Bank sehr zufriedenstellenden und verwendbaren, Ergebnissen fristgerecht und im vereinbarten Budgetrahmen abgeschlossen. Die exzellente Branchenkenntnis der SKS Group hat dieses Projekt zu einem vollen Erfolg werden lassen.

Der Thüringer Aufbaubank wurden umfangreiche Handlungsempfehlungen in den verschiedenen Optimierungs-Kategorien „IT“, „Prozessabläufe“, „Kompetenzen“, „Aufbauorganisation“, „Durchlaufzeit“ u. v. m. in Form eines Ergebnisdokumentes für die spätere Umsetzung an die Hand gegeben. Die zu Beginn des Projektes per Interview aufgenommenen Prozessschritte des Kreditgeschäfts konnten mit Hilfe der sehr guten Branchenkenntnis der abgestellten Berater für dieses Projekt detailliert auf Optimierungsmöglichkeiten analysiert und für das bessere Verständnis mit dem Prozessmodellierungsprogramm *signavio* nach BPMN 2.0-Konformität grafisch aufbereitet werden.

Während der gesamten Projektphase haben die Berater der SKS Group zu jeder Zeit in enger Abstimmung mit dem Kunden die weiteren Verfahrensschritte besprochen bevor zum Ende des Projektes optimierte Kreditprozesse in Form von grafisch aufbereiteten Sollprozessen übergeben werden konnten, die der Kunde auch für die Umsetzung heranziehen kann. Der Nutzen für den Kunden bzw. die Verwertbarkeit der Ergebnisse wurde immer wieder hinterfragt und überarbeitet, um letztendlich die Gesamtzufriedenheit zum Ende des Projektes gewährleisten zu können.

Projekttablauf

Das Projekt wurde in vier verschiedene Phasen unterteilt:

1. Prozessidentifizierung
2. IST-Prozessaufnahme und -modellierung
3. IST-Prozessanalyse
4. Prozessoptimierung

Phase 1: Prozessidentifizierung

Zu Beginn des Projektes wurden in enger Abstimmung mit den entsprechenden Fachbereichen der Thüringer Aufbaubank u. a. anhand der Durchlaufhäufigkeit die wesentlichsten zu analysierenden Kreditprozesse identifiziert.

Phase 2: IST-Prozessaufnahme und -modellierung

Nachdem die zu analysierenden Prozesse feststanden (vom generellen zum speziellen), wurden die zur Verfügung gestellten aufbauorganisatorischen und ablauforganisatorischen Regelwerke analysiert bevor die Prozessaufnahme-Interviews durchgeführt wurden. Das vorherige Durcharbeiten der Prozessdokumente und die Analyse der Aufbauorganisation machte die Prozessaufnahme im Rahmen der Workshops sehr effizient. Im Nachgang wurden kurzfristig die entsprechenden Prozessschritte nach dem weltweit anerkannten Standard der Object Management Group, BPMN 2.0, modelliert. Die Prozessdokumentation fand in dem durch die SKS bereitgestellten Prozessmodellierungstool unseres Partnerunternehmens *signavio* statt. Die Mitarbeiter der Thüringer Aufbaubank konnten über die Kollaborationsfunktion von *signavio* ihre Schätzzeiten direkt im Prozessmodell bei den entsprechenden Aktivitäten hinterlegen. Mit Hilfe dieser Funktionalität ist das Messen der Dauer einer Prozessaktivität kompensiert worden. Es war expliziter Wunsch unseres Kunden keine Messverfahren anzuwenden. **Phase 3: IST-Prozessanalyse** Aufgrund der umfassenden Vorarbeit in Punkto Prozessmodellierung und Zeitschätzung war es in dieser Projektphase möglich, komplexe, Tool-unterstützte Auswertungen bzgl. des bestehenden Ressourcenbedarfes und der damit einhergehenden Prozesskosten zu erstellen. Aufgrund des Zahlenwerkes und der Einschätzung durch die Thüringer Aufbaubank, sowie der Empfehlungen des SKS-Projektteams, wurden die zu optimierenden Prozessbestandteile ermittelt und für die entscheidende nachfolgende Projektphase aufbereitet. Als herausstechender Vorteil ist die gemeinsame Arbeitsumgebung in *signavio* zu nennen.

Phase 4: Prozessoptimierung

Auch die abschließende Phase des Projektes konnte aufgrund der bereits geleisteten effektiven und effizienten Vorarbeiten und der sehr konstruktiven Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der Thüringer Aufbaubank sehr erfolgreich abgeschlossen werden. In enger Abstimmung mit unserem Kunden wurden effiziente Sollprozesse definiert, welche das Potential haben, der Bank zukünftig erheblich Zeitaufwände und Kosten zu ersparen. Die Argumentation für die Neugestaltung der Abläufe im Kreditgeschäft wurde durch eine umfassende Prozesskostenrechnung untermauert. Auch einer Neugestaltung der Aufbauorganisation bzgl. des Kreditgeschäfts steht nichts mehr im Wege. Die Leitplanken konnten für die folgenden Umstrukturierungsmaßnahmen gesetzt werden.

Fazit

Das spannendste an dem Projektgeschäft der SKS ist die Vielzahl der durch die Gruppe abgedeckten Geschäftsbereiche bei den unterschiedlichsten Arten von Banken. Dadurch ist im Laufe der Zeit ein sehr guter Überblick über die verschiedensten Organisations- und Prozessstrukturen entstanden, wodurch sich immer wiederkehrende Gemeinsamkeiten feststellen ließen. Das so gewonnene Wissen der SKS zum Thema Fördergeschäft und den aktuellen fachlichen Themen wie z.B. MaRisk ließ sich in dem zurückliegenden Projekt bei der Thüringer Aufbaubank optimal einbringen.