

BANKEN IM DORNRÖSCHENSCHLAF?

Integrierte Vorgangsbearbeitung: Workgroup- und Workflow-Computing verändern die Bankenwelt

Dipl.-Kfm. Heinz Wings

Für aktives strategisches Management bleibt wenig Zeit. Insbesondere Reaktionen auf veränderte rechtliche Rahmenbedingungen – beispielsweise hinsichtlich Zinsabschlagssteuer und Geldwäschegesetz – bestimmen den betrieblichen Alltag. Stark investiert wurde bisher nur in die Selbstbedienung und in den Vertrieb. Eine grundlegende strategische Neuausrichtung – insbesondere hinsichtlich der Unternehmensprozesse durch integrierte Vorgangsbearbeitung – scheuten Banken bisher meist. Dies, obwohl die Informationstechnik (IT) als Organisations- und Kommunikationsmittel immer stärkere Bedeutung gewinnt.

Nur die Spitze des IT-Eisberges erkennbar

Das Wohl und Wehe von Finanzdienstleistern wird künftig sehr stark bestimmt vom Nutzungsgrad der Informationstechnik. Denn auf keine andere Branche werden die Auswirkungen der IT so groß sein. Notwendige Lean-Banking-Konzepte zur kosten-schonenden Erhöhung des Kundennutzens sind ohne den sinnvollen Einsatz der IT nicht möglich. Art und Umfang der IT-Ressourcen bilden daher die besten Grob-Indikatoren für die Überlebensfähigkeit von Banken. Obwohl die Finanzdienstleister regelmäßig gegenüber anderen Branchen einen Vorsprung in der IT von etwa 10 Jahren haben, ist heute erst die Spitze des IT-Eisberges erkennbar. Die notwendige Nutzung der IT wird dem Bankgeschäft ein völlig neues Gesicht geben. Zudem sind die mit dem Lean Banking verbundene Gruppenarbeit in Kreativitätszirkeln oder Projekten und die Dezentralisierung von Kompetenzen ohne Einsatz strategischer IT schier unmöglich.

Integrierte Vorgangsbearbeitung

Die integrierte Vorgangsbearbeitung ist eine wesentliche Stellschraube im Lean Banking. Sie beinhaltet

Unaufhaltsam werfen düstere geschäftliche Perspektiven ihre Schatten voraus. Doch starkes Beharrungsvermögen bei noch wenig ausgeprägtem Leidensdruck lässt die Banken im Dornröschenschlaf. Eher ohnmächtig beobachten sie die rasant steigende Komplexität und Dynamik des betrieblichen Umfelds.

vor dem Hintergrund einer organisatorischen Kommunikations- und Geschäftsprozessoptimierung die technische Unterstützung dieser Vorgänge hinsichtlich Ablauf und Informationsbereitstellung. Und zwar auf hostintegrierten Client-Server-Systemen, auf denen geeignete Standard-Software (insbesondere Groupware) läuft. Mit der Groupware wird „Workgroup-Computing“ und „Workflow-Computing“ möglich.

Was ist Workgroup- und Workflow-Computing?

Workgroup-Computing unterstützt die Gruppe in ihrer Eigenschaft als Team. Hier steht die Frage im Vordergrund: Wie geht ein Team gemeinsam mit Informationen um? Alle Teammitglieder haben Zugriff auf eine gemeinsame Datenbank. Es kommt zu einem Informations-Sharing. Anwendungsbeispiele für Workgroup-Computing sind die computergestützte Sitzungsmoderation, das Gruppenterminkalender-Management, das „Elektronische Schwarze Brett“ oder die gruppenbezogene Nutzung von Know-how-Datenbanken. Workgroup-Computing führt zu innovativer Selbstorganisation und somit zur stärkeren Selbstbestimmung der Mitarbeiter. Aus Sicht der Informationstechnik ist es ein eher passives Instrument, das der Steuerung durch die Benutzer bedarf.

Workflow-Computing hingegen ist ein aktives Instrument, mit dem man insbesondere standardisierbare Geschäftsprozesse sinnvoll technisch unterstützen kann. Es trägt aber auch dazu bei, die Informationslogistik zu verbessern. Damit ist auch Workflow-Computing dazu geeignet, die richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz zu bringen.

Voraussetzung für die technische Unterstützung von Kommunikations- und Geschäftsprozessen ist jedoch die organisatorische Optimierung dieser Prozesse. Nur so erreicht man eine spürbare





Dipl.-Kfm. Heinz Wings ist stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg

Verbesserung der Informationslogistik und eine Reduzierung der Durchlaufzeiten sowie eine betriebsweite Harmonisierung der Ablauforganisation.

Warum Verbesserung der Informationslogistik? Insbesondere die Informationslogistik entscheidet sehr wesentlich künftig darüber, wer profitables Geschäft macht oder wer vom Markt verdrängt wird. Nur durch Kompetenzen an der Front erfährt der Kunde, daß er es mit Mitarbeitern/innen zu tun hat, die tatsächlich Entscheidungen treffen dürfen und können. Schnelle und kompetente Entscheidungen verlangen jedoch nach einer Reduktion des „Herrschaftswissens“. Der auch für IT zuständige Vorstand der Deutschen Bank – Endres – fordert in diesem Zusammenhang: „Es muß zu einer Demokratisierung des Faktors Information kommen.“

Warum Kommunikations- und Geschäftsprozeß-Optimierung? Aus einer Kommunikations-Analyse können nicht nur Erkenntnisse gewonnen werden bezüglich der prozeßbezogenen notwendigen Informationen, sondern auch Anregungen bezüglich der Optimierung der Geschäftsprozesse. Denn Kommunikations- und Geschäftsprozeß sind zwei Seiten einer Münze, also untrennbar miteinander verbunden. Damit ist die Kommunikationsanalyse auch die Basis für die globale Ist-Aufnahme der in der Bank ablaufenden Geschäftsprozesse und Prozeßbeteiligten.

Heute optimieren Banken noch weitgehend die Abläufe innerhalb von Bereichs- und Abteilungsgrenzen. Damit können nur suboptimale Ergebnisse erzielt werden. Denn es gilt, die Durchlauf-

zeiten von Geschäftsprozessen zur Erhöhung des Kundennutzens und zur Reduktion von Kosten zu reduzieren. Daher wird die schlanke Bank künftig im Rahmen der integrierten Vorgangsbearbeitung gesamthafte Geschäftsprozesse optimieren. Beispielsweise den Prozeß „Verkauf von persönlichen Krediten an Bereitskunden über Filialen“, und zwar von der Beratung über die zentrale Marktfolge bis zur Rückzahlung oder Leistungsstörung.

Alle identifizierten Vorgänge sind organisatorisch zu optimieren. Jedoch wegen der großen Zahl von Geschäftsprozessen werden nur Schwerpunktprozesse technisch unterstützt. Sie sind besonders dominant für die Bank hinsichtlich ihres Mengengerüsts und/oder ihrer strategischen Bedeutung. Schnittstellen im Arbeitsprozeß werden weitgehend reduziert. Damit können Geschäftsprozesse im Extremfall an einer Stelle „integriert“ bearbeitet werden. Somit bearbeiten Mitarbeiter/innen nicht mehr nur kleine Teilausschnitte von Geschäftsprozessen, sondern Vorgänge oft von A – Z. Dank dieser Tatsache gewinnt ihre Arbeit wieder mehr Sinn, weil Mitarbeiter sich nicht mehr als kleines Rädchen im Betrieb fühlen. Sie können ihre betrieblichen Aufgaben in den Gesamtzusammenhang stellen. Damit werden sie wesentlich zufriedener mit sich selbst und ihrem Betrieb. Dem Taylorismus – also der tiefschichtigen Arbeitsteilung – wird somit eine klare Absage erteilt.

Client-Server-Systeme und Groupware:

Schlüsselprodukte der Informationstechnik Workgroup- und Workflow-Computing werden nur möglich durch Einsatz einer professionellen Groupware (Work-

Der Büromöbelhersteller zum Thema "Corporate Identity".

**Eine
Corporate
Identity,
die vor
den Büro-
möbeln
halt-
macht,
ist keine.**

Planmöbel Eggersmann GmbH + Co. KG, D-32339 Espelkamp

WIRZ

Planmöbel.

Wir machen den Arbeitsplatz zum Thema.

Vorteile für Massengeschäftsbanken

Massengeschäfts-Banken sind die Gewinner bei der Einführung der integrierten Vorgangsbearbeitung. Für sie gilt etwa folgendes Rezept:

■ Dokumentiere die wesentlichen Geschäftsprozesse hinsichtlich der Dimensions-Kombinationen „Produkt/

Produktgruppe“, „Vertriebsweg“ und „Kunde/Nichtkunde“.

■ Ermittle hieraus etwa 15 Schwerpunkt-Prozesse.

■ Optimierte die organisatorischen Abläufe dieser Schwerpunktprozesse und die spiegelbildlich zu den Prozessen ablaufende Kommunikation.

■ Unterstütze die Schwerpunktprozesse technisch, und zwar auf host-integrierten Client-Server-Systemen.

Damit kann man eine Produktivitäts-Steigerung in der Bandbreite von 20 – 50 Prozent erwarten! Das wird die Bankorganisation revolutionieren!

group- und Workflow-Software), die auf hostintegrierten Client-Server-Systemen läuft.

Client-Server-Systeme sind dezentrale, hostintegrierte duale Hardware-Systeme mit sinnvoller Arbeitsteilung: Server oder Abteilungsrechner erbringen Dienste für die mit ihnen vernetzten Clients, beispielsweise hinsichtlich der zentralen Datenhaltung. Die Clients sind regelmäßig PC, auf denen kostengünstige, intelligente Standard-Software läuft. Auf den Client-Server-Systemen können strukturierte und weniger strukturierte Vorgänge technisch mit geeigneter Groupware unterstützt werden. Dies, nachdem die abteilungs- und funktionsübergreifenden Geschäftsprozesse organisatorisch optimiert sind. Mit der Groupware werden damit auf den dezentralen Systemen Standardsoftwaremodule zu Lösungen gebunden. Client-Server-Systeme haben in Verbindung mit der Groupware eine durchgängige Benutzeroberfläche und sind somit besonders anwenderfreundlich.

Client-Server-Systeme werden den Host entzaubern

Mit Client-Server-Systemen und der entsprechenden Groupware können die Banken ihre anstehenden Aufgaben zum weitaus überwiegenden Teil einfachst und kostenschonend bewältigen. Und zwar wesentlich günstiger als im Hostbereich. Dabei bleibt dem Host künftig als Super-Server

insbesondere die juristische Datenhaltung sowie die Verarbeitung von Masendaten vorbehalten. Der Host erfüllt dann eine Rolle wie die „Seife beim Duschen“: Ist die Seife da, erfährt man keine besondere Befriedigung, fehlt sie jedoch, dann fühlt man sich unwohl! Mit

„**Pionierunternehmer, die heute das Strategie-Potential der Informationstechnik erkennen und im Rahmen der integrierten Vorgangsbearbeitung Kommunikationsprozesse und Arbeitsabläufe optimieren und – soweit sinnvoll – technisch unterstützen, werden nicht nur überleben, nein, sie werden auch erfolgreich sein! Die integrierte Vorgangsbearbeitung wird damit die Bürowelt so verändern wie das Telefon die Kommunikationstechnik und wie die Maschinen die Landwirtschaft!**“

anderen Worten: Der Host ist notwendig, jedoch für sich allein genommen nicht ausreichend! Problemlösungen sollten künftig schwerpunktmäßig auf den für die Programmierung wesentlich performanteren Client-Server-Systemen realisiert werden. Nur so bleiben die

Software-Kosten im Griff, und man erhält sich eine höchstmögliche Flexibilität bezüglich der Kommunikation mit anderen Systemen.

Imaging wirkt produktivitätssteigernd

Bei der integrierten Vorgangsbearbeitung wird das Imaging – also die elektronische Archivierung von Papierdokumenten – besondere Bedeutung erhalten. Dies vor dem Hintergrund, daß noch fast 90 Prozent aller Informationen im Bankbetrieb papier- oder mikrofilmgebunden sind. Imaging wird den Produktivitätsfresser Nr. 1, das Papier, in die Schranken verweisen. Es wird sicherlich nicht zum papierlosen Büro kommen, jedoch werden Banken in Zukunft wesentlich papierärmer, als das heute der Fall ist. Somit wird das Papier nicht mehr die Abläufe von Geschäftsprozessen hemmen, und die Sachbearbeiter werden von frustrierenden und unproduktiven Tätigkeiten befreit.

Gut durchdachtes Projektmanagement notwendig

Ein gut durchdachtes Projektmanagement ist natürlich notwendige Voraussetzung: Personelle, organisatorische und technische Maßnahmen müssen harmonisiert werden. Insbesondere die gezielte Personal-Entwicklung ist fruchtbarer Boden für eine breite Akzeptanz der integrierten Vorgangsbearbeitung. Denn: Die Einfüh-

Erfolgsfaktoren der integrierten Vorgangsbearbeitung

Die Wertschöpfungsketten werden von nichtproduktiven Tätigkeiten befreit. Das heißt:

■ Doppelarbeiten und Routine-Vorgänge reduzieren sich auf ein Mindestmaß.

■ Damit werden die Mitarbeiter zufriedener bei der Arbeit.

Zum anderen werden die Schnittstellen im Geschäftsprozeß auf ein sinnvolles Maß zurückgeschraubt:

■ Hierdurch reduzieren sich Transport- und Liegezeiten,

■ die Teamarbeit wird gefördert und

■ die Markt- und Marktfolge-Bereiche wachsen wieder zusammen.

Medien-Brüche im Geschäftsprozeß zwischen Papier und Technik werden zudem weitestgehend vermieden, das heißt:

■ Image-Systeme zur elektronischen Archivierung von Papier-Dokumenten

und

■ Retrieval-Systeme zum zielgenauen und schnellen Wiederfinden und elektronischen Anzeigen von Schriftstücken

■ erhöhen die Produktivität und machen damit wettbewerbsstärker!

Daneben bringt eine professionelle Informationslogistik die jeweils richtige Information zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Platz.

rung der integrierten Vorgangsbearbeitung ist nicht nur mit veränderten betrieblichen Abläufen, sondern auch mit ganz anderen Arbeitsformen und neuen technischen Hilfsmitteln verbunden. Bis die Fähigkeiten im Betrieb aufgebaut sind, können Jahre vergehen. Deshalb kommt es darauf an, heute schon die Grundsteine zu legen, damit das Haus die strategischen Stürme von morgen gut überstehen kann. Auch hier gilt die vielzitierte Aussage: „Wer zu spät kommt, den bestraft der Markt!“

Welches Vorgehen bietet sich an?

Wesentliche Basis für IT-Strategien ist ein visionäres Management: Mitarbeiter und Management erarbeiten ein gemeinsam getragenes realistisches Zukunftsbild des Unternehmens. Hieraus werden von allen getragene „Strategische Leitsterne“. Sie weisen den Weg bei allem unternehmerischen Tun. Auch die Formulierung der IT- und Organisations-Strategie hat sich an diesen Leitsternen zu orientieren. Und wenn ein Leitstern heißt: „Wir möchten die Produktivität im Büro erhöhen“, dann ist der strategische Wert der integrierten Vorgangsbearbeitung erkannt.

Es wäre aber falsch, alle Prozesse eins zu eins „elektrifizieren“ zu wollen. Eine Analyse und Optimierung von Geschäfts- und Kommunikationsprozessen muß der technischen Unterstützung vorgeschaltet werden. Hierzu gibt es geeignete Software-Tools. Sind die Geschäftsprozesse organisatorisch optimiert, so werden sie auf hostintegrierten Client-Server-Systemen mit einer professionellen Groupware unter einheitlicher Benutzeroberfläche technisch unterstützt. Die nötigen Standards werden heute von vielen Herstellern auf offenen Systemen angeboten. An der Vollintegration von Image-Processing und Neuronalen Netzen wird in der Praxis gearbeitet.

Einen wesentlich breiteren Wirkungskreis erhält die integrierte Vorgangsbearbeitung oder das Workgroup- und Workflow-Computing dann, wenn flächendeckend starke ISDN-Netzwerke kostengünstig zur Verfügung stehen werden. Natürlich setzen die Banken beim Prozeß-Reengineering bei den Schwerpunktprozessen – das heißt insbesondere im Kreditgeschäft – an. Weitere Vorgänge zur Verbesserung der Abschlußstärke des Vertriebs und der Informationslogistik werden folgen. Man ist bestrebt, durch den Einsatz intelligenter IT-Tools Massengeschäfts-Produktivität auch bei „Einzelfertigung“ zu realisieren. Über gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen werden im Back-Office gewonnene Kapazitäten in den technikgestützten Vertrieb gelenkt.

Fazit der integrierten Vorgangsbearbeitung:

- Nur organisatorisch optimierte Geschäftsprozesse sollten technisch unterstützt werden.

- Dabei sind zunächst ausschließlich stark strukturierte Massenvorgänge zu berücksichtigen.

- Kern-Element ist hierbei eine Workflow-Software.

- ▶ Sie wird in vernetzten Client-Server-Architekturen angewandt,

- ▶ sollte hostintegriert ablaufen sowie möglichst auf elektronisch gespeicherte Dokumente zugreifen können.

- Wesentlich ist, daß Daten regelmäßig nur einmal eingegeben und dann jeweils wieder verwendet werden.

- Erfahrungen bei der integrierten Geschäftsabwicklung haben gezeigt, daß bei „Bereitskunden“

- ▶ schon ein Drittel der notwendigen Daten im juristischen Host-System vorhanden ist;

- ▶ ein weiteres Drittel entsteht bei der Beratung.

- ▶ Das bedeutet: Fast 70 Prozent der für die Sachbearbeitung erforderlichen Informationen brauchen bei integrierter Vorgangsbearbeitung nicht mehr eingegeben zu werden.

- Wenn dann auch noch Medienbrüche und Schnittstellen bei der Sachbearbeitung vermieden werden können, wird das die Abläufe im Büro wieder flott machen.

- Insbesondere das Imaging – also die elektronische Ablage von Dokumenten – wird hierzu stark beitragen: Denn solange fast ausschließlich Papier als Informationsträger verwandt wird, kommen unsere Büros aus der „Steinzeit“ nicht heraus.

- Die integrierte Vorgangsbearbeitung wird jedoch nicht nur die Arbeitsabläufe in Büros revolutionieren. Auch dem Vertrieb wird sie ungeahnte Möglichkeiten eröffnen: Neue Geschäftsprozesse wie Brief- und Telefonbanking und der Verkauf von lebensphasenabhängigen Produktbündeln sind hier nur einige Schlagworte.

Pionierunternehmer, die heute das Strategie-Potential der Informationstechnik erkennen und im Rahmen der integrierten Vorgangsbearbeitung Kommunikationsprozesse und Arbeitsabläufe optimieren und – soweit sinnvoll – technisch unterstützen, werden nicht nur überleben, nein, sie werden auch erfolgreich sein!

Die integrierte Vorgangsbearbeitung wird damit die Bürowelt so verändern wie das Telefon die Kommunikationstechnik und wie die Maschinen die Landwirtschaft!



WIE EIN HAUS

CeBIT
Halle 19
Stand D47

So sind unsere Foyer-, Park-, Zugangssteuerungs- und Zeitmanagementsysteme: Stein für Stein errichten wir ein kleines Haus für wenige, oder einen Wolkenkratzer für viele Menschen – problemlos und sicher.



Ihre Architekten von borer SECURITY DATA planen, was und wie Sie wünschen, unsere kreativen Köpfe finden immer eine Lösung.

borer®
SECURITY
DATA

borer SECURITY DATA
Ein Geschäftsbereich der
Dr. Alfred Ristow GmbH & Co.
Gärtnerstraße 21
90408 Nürnberg
Tel. (09 11) 3 49 79
Fax (09 11) 34 47 88