

Die Bankfabrik existiert

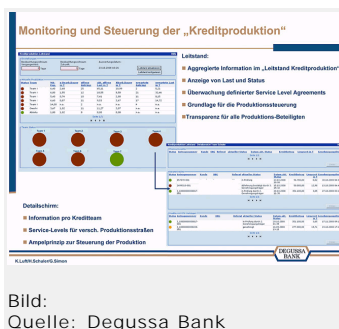


Bild:
Quelle: Degussa Bank

Degussa Bank in Vorreiterrolle. Die Bedeutung von Business Process Management (BPM) im Industrialisierungsprozess von Banken ist ein viel diskutiertes Thema auf Veranstaltungen und Messen. Manchmal hat man allerdings das Gefühl: In der Realität existiert wenig. Dass dem nicht so ist, zeigt das Beispiel der Degussa Bank.

Es wird viel geschrieben über Industrialisierung bei Banken. Von Standardisierung, Taylorisierung, Automatisierung, Modularisierung, kontinuierlicher Verbesserung, Konzentration auf Kernkompetenzen und Reduzierung der Fertigungstiefe ist die Rede. Die Automobilbranche, die unterschiedliche Fabrikate auf einer Fertigungsstraße produziert, wird oft als Vorbild für die Finanzdienstleistungsbranche genommen. Green-, Yellow-, Black-Belts und Ähnliches etablieren sich im Rahmen von Six Sigma als neue Berufsgruppen. Eine SOA hat heutzutage angeblich jedes Softwarehaus und jede IT-Abteilung, die etwas auf sich hält. Business Process Management (BPM) betreibt inzwischen jede moderne Organisation, sei es mit VISIO, ARIS oder anderen „Maltools“. Kreditfabriken existieren und eigentlich sind die Banken doch schon sehr weit – oder? Zumindest kann man feststellen, dass die Finanzdienstleistungsindustrie nicht umhin kommt, sich Gedanken darüber zu machen, und viele Institute haben schon mit der Umsetzung begonnen – aber jedes Institut anders.

Glaut man externen Urteilen, ist die Degussa Bank bei der Umsetzung schon recht weit. Diese Annahme wird auch unterstrichen durch Einladungen zu Vorträgen auf Veranstaltungen wie etwa von ibi research oder Gartner. Beim Process Solution Award 2008 wurde der 2. Platz belegt (hinter Audi).

Die Degussa Bank ist eine im Geschäftsmodell streng fokussierte Privatbank mit einer Bilanzsumme von 3,3 Milliarden Euro. Mit rund 550 Mitarbeitern betreibt sie in über 190 Zweigstellen in Deutschland das Privatkundengeschäft.

Auch die Degussa Bank ging ihren Weg. Dabei hat man sich von ein paar Grundgedanken leiten lassen:

- ▮ Alle Prozesse sind end to end vom Kunden aus zu denken – kundenfokussierte Fertigung, das heißt zum Kunden individuell, in der Fertigung weitestgehend standardisiert.

- ▮ Betriebswirtschaftlich wurde – analog zur Automobilindustrie – in Fertigungsstraßen und Standards gedacht, damit die Lösungen als „Blueprint“ einsetzbar sind.

- ▮ Strikte Einhaltung von Industriestandards wie J2EE/XML.

- ▮ Konsequente Nutzung der SOA und Orchestrierung der Prozesse durch die BPM-Plattform.

In der Zwischenzeit wurden der Immobilienkreditbereich und erhebliche Teile des Kundenservices (ZV, Konto-, Wertpapierservice mit über 70 Prozessen und allen Vertriebswegen) industrialisiert und reorganisiert.

Alle Prozesse sind in einer Business-Process-Management-Plattform abgebildet, werden dort orchestriert und überwacht. Es gibt in allen Bereichen Produktionsleitstände. Dort werden, je nach Auslastung oder erwarteter Auslastung der Teams, Produkte von einer Fertigungsstraße auf eine andere Fertigungsstraße verschoben oder Kollegen aus einem Team virtuell einem anderen Team zugeordnet, sofern sie über die entsprechenden Skills verfügen.

Priorisieren von Aktivitäten

Bunte Grafiken bestimmen das Bild der Leitstände in der Bank, auf denen jederzeit ablesbar ist, wo Steuerungsbedarf existiert. Für viele Prozesse sind Servicelevels festgelegt, für die ein Eskalationsmodell bei deren Verletzung hinterlegt ist. Das Priorisieren der Aktivitäten erfolgt meist durch die BPM-Plattform. Manche Prozesse werden im „Push-Modus“

abgearbeitet. Sprich: Die Maschine weist den Mitarbeitern die Aufgaben zu. Standardisierte Reports werden genutzt, um strukturelle Engpässe zu erkennen und kontinuierliche Verbesserungsprozesse regelmäßig durchzuführen. Bei allen Prozessen, gibt es kaskadenförmige Drill-Down-Möglichkeiten, so dass die Prozessengpässe leicht erkennbar sind und beseitigt werden können. Grundlage ist natürlich die Digitalisierung der gesamten Kundenkorrespondenz. Die elektronische Kredit- und Kundenakte ist selbstverständlich.

Einflüsse auf die Organisation

Ein Bild, das vor einiger Zeit in einer Bank noch unvorstellbar war. Natürlich hat die Industrialisierung relevante Auswirkungen auf die Gesamtorganisation:

- Das Know-how der Mitarbeiter ist in der BPM-Plattform abgebildet und allgemein zugänglich – die Profession der Mitarbeiter ist teilweise verlorengegangen, neue Rollen und Skills mussten erlernt und ausgebildet werden.
- Prozesse wurden standardisiert und können leicht verändert werden – taylorisiert oder zusammengefasst, abhängig vom Mengenaufkommen und den Skills der verfügbaren Mitarbeiter.
- Die Fertigungstiefe kann die Bank jederzeit selbst bestimmen.
- Die Strukturen der betroffenen Abteilungen wurden in Alignments zu den Prozessen aufgestellt.
- Effizienzsteigerungen von 20 Prozent und mehr wurden erreicht.
- Relevante Prozesse laufen automatisiert in der BPM-Plattform ab.

Die Degussa Bank könnte über jede Auswirkung eine Menge an Erfahrungen weitergeben. Hier soll jedoch zunächst auf die Bedeutung des Business Process Managements im Industrialisierungsprozess eingegangen werden, da dies von besonderer Relevanz ist.

Obwohl den Verantwortlichen beim Durchdenken der bestehenden Prozesse direkt Ineffizienzen aufgefallen sind, die man unmittelbar verbessert hat, war allen schon früh bewusst, dass viele Prozesse, die die IT gemeinsam mit den Fachabteilungen beschreiben, nicht effizient sind. Es ist zu schwierig effiziente, elektronische Prozesse am Schreibtisch vorzudenken, wenn man jahrelang manuell gearbeitet hat.

Deshalb wurde entschieden, alle Prozesse in einer BPM-Plattform abzubilden, um sie später leicht ändern zu können. Weiterhin wurde entschieden, die Integration und Orchestrierung der Prozesse und der damit über Services verbundenen Systeme leichtgewichtig in einer BPM-Plattform durchzuführen, die Industriestandards wie J2EE, XML und dergleichen unterstützt. Dabei kam zugute, dass die für professionelle Zwecke präferierte BPM-Plattform, die Infinity-Process-Plattform von Sungard (früher CARNOT), direkt in die den Entwicklern vertraute Entwicklungsumgebung eclipse deployed.

Ein weiterer Lernschritt war, dass es wenig Sinn machte, die Prozesse in einem sogenannten BPM-Tool abzubilden, dessen Modellwerkzeuge zwar leicht zu bedienen sind, um grafische Workflows darzustellen, die aber nicht zu direkt ausführbaren Modellen in der bestehenden Ablaufumgebung führen. Man ist dann dazu übergegangen, dass alle beteiligten Fachabteilungen und die IT die Modelle direkt in der Business Process Modelling Language Notation (BPMN) der BPM-Plattform abbilden. Dies geschah in gemeinsamen Workshops, deren Ergebnis auch direkt im Modell simuliert werden konnte.

Heute sprechen die Businessanalysten der Fachabteilung und die IT nahezu die gleiche Sprache, was vieles vereinfacht.

Die These, dass in Industrialisierungsprozessen BPM zum Treiber von SOA wird, können die Fachleute der Degussa Bank nur unterschreiben. Eine SOA, bei der die Fachabteilung nicht (gemeinsam mit der IT) die Möglichkeit hat, die Services für ihre Prozesse zur Anwendung zu bringen, ist ineffizient.

Für die Degussa Bank war von Vorteil, dass man sich erst 2007 mit professionellen BPM-Plattformen auseinandergesetzt hat, da diese Plattformen heute vieles „out of the box“ mitliefern, angefangen von einfachen Standards wie Berechtigungskonzepten, Vier-Augen-Prinzip bis zu Produktionsleitständen und Reports für den KVP.

Durch die Einführung von BPM in den Fachabteilungen, die Etablierung von Serviceleveln und deren Messbarkeit sind teure Untersuchungen der Prozesse durch Beratungsunternehmen überflüssig. Die Ergebnisse, ob Prozesse effizient oder ineffizient laufen, sind direkt am Produktionsleitstand oder in den Auswertungen der BPM-Plattform ablesbar. Diese bieten genug Legitimation, um Changeprozesse durchzuführen, und der daraus resultierende KVP bietet den Fachabteilungen gute Chancen, neuen Professionen auszubilden.

Die Degussa Bank setzt im Bereich Immobilienkredite auf die gemeinsam entwickelte, BPM-gestützte Kreditfabrik - Anwendung von UNIQUARE, im Kundenservicecenter auf gemeinsame Entwicklungen auf Basis der Sungard-Infinity-Process-Plattform. Das Kernbankensystem KORDOBA wird über von beiden Anwendungen gemeinsam genutzte Web-Services, die von den BPM-Plattformen orchestriert werden, angebunden. Auch das Dokumentenmanagementsystem SER DOXIS ist als Service integriert.

Durch die starke Orientierung an Industriestandards und konsequente Nutzung von BPM-Standards und der SOA sind alle Lösungen als „Blueprint“ auch für andere Finanzdienstleistungsunternehmen leicht einsetzbar. Dies wird sich auch in einer in Kürze der Öffentlichkeit bekanntgegebenen Plattform für Banken widerspiegeln.

Bei der Degussa Bank ist man der Meinung, dass die Zukunft der Finanzdienstleistungsindustrie in einer wesentlich stärkeren Zusammenarbeit und Vernetzung sowie gemeinsamen Nutzung von Wertschöpfungsketten liegt. Deshalb will man mit dieser Plattform gemeinsam mit den Partnern KORDOBA, Sungard und UNIQUARE ein erstes Zeichen setzen und ein Angebot machen, Wertschöpfung gemeinsam zu betreiben. Sie soll zu einer allgemeinen Plattform für Innovation und Kollaboration unter Banken ausgebaut werden.

Über die beiden Anwendungen, die gemachten Erfahrungen und die gemeinsame Plattform soll in weiteren Artikeln berichtet werden.

Weitere Bilder

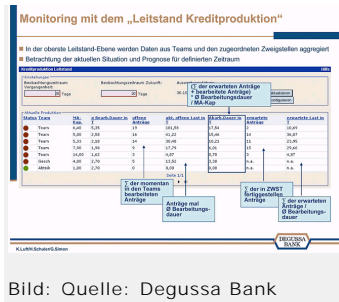


Bild: Quelle: Degussa Bank



Autor: Dieter Bourlauf (Leiter Kompetenzzentrum Technologie in der Degussa Bank) referierte zum Thema auf dem Workshop „Geschäftsoptimierung“ des ibi research an der Uni Regensburg.
 Bild: Bild: Privat