

Praxisbericht: Einführung einer ganzheitlichen Kreditbearbeitung

- 1 Einleitung
- 2 Projektumfeld
- 3 Projektablauf
 - 3.1 Organisationsphase
 - 3.2 Planungsphase
 - 3.3 Realisierungsphase
 - 3.4 Produktiveinsatz
- 4 Bewertung
- 5 Anmerkung
- 6 Literatur

Zusammenfassung

Durch den Einsatz einer elektronischen Vorgangsteuerung bei der Kreditbearbeitung können erhebliche Produktivitätssteigerungen erzielt werden. Im Rahmen der Einleitung wird die besondere Problematik der Kreditbearbeitung erläutert und anschließend im Projektumfeld beschrieben. Aufgrund der Komplexität einer ganzheitlichen Kreditbearbeitung muß ein Phasenplan zur Vorbereitung, Umsetzung und Einführung der Lösung entwickelt werden. Dieser Phasenplan und seine konkrete Umsetzung in einem Projekt bei der Volksbank Ludwigsburg e.G. werden im Hauptteil des Papiers vorgestellt. Dabei wird der Ablauf des Projekts von der Organisationsanalyse bis zum Produktiveinsatz beschrieben. Anschließend wird eine Bewertung des Projekts vorgenommen.

1 Einleitung

Die Kreditbearbeitung und -verwaltung gehört zu einem typischen Arbeitsfeld in einer Bank, welches unter Berücksichtigung der bestehenden Ineffizienzen von Informations- und Kommunikationsbeziehungen erhebliche Produktivitätspotentiale eröffnet, deren Ausschöpfung durch die Nutzung aktueller CSCW-Technologien möglich ist. Dafür sprechen insbesondere die bei der Abwicklung

von Kreditengagements bestehenden Normierungsmöglichkeiten für die stets wiederkehrenden und damit leicht automatisierbaren Arbeitsabläufe.

Der hohe Aufwand für die Abwicklung von Kreditengagements und die Ineffizienzen in der Sachbearbeitung kam auch in Untersuchungen der Deutschen Sparkassenorganisation zum Ausdruck, die für den Zeitraum zwischen der Neuakquisition eines Firmenkredites bis zu dessen Bewilligung Liegezeiten von bis zu 16 Arbeitstagen ermittelten, welche im Verhältnis zu einer effektiven Bewilligungszeit von zwei bis dreieinhalb Stunden pro Kreditengagement - ohne Einbezug von Liegezeiten - standen. Darüber hinaus deckten die Sparkassen erhebliche Mißverhältnisse bei der Aufgabenverteilung in den Kreditabteilungen auf, die ebenfalls Anstöße zu einer Modernisierung gaben.

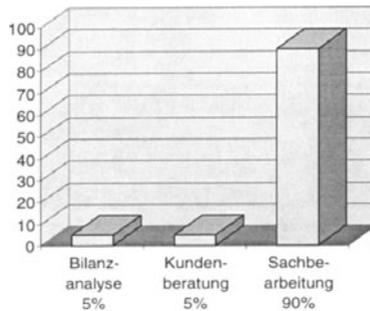


Abb.1: Aufgabenverteilung in der Kreditabteilung (Quelle: DSGVO 1988, zitiert nach Kunze)

Inhaltlich setzt die Computerunterstützung in der Kreditsachbearbeitung bisher vor allem bei der Ausführung von Routinetätigkeiten in Form von Schreib-, Rechen-, Verwaltungs-, Informations- und Kommunikationsaufgaben an, die mit folgenden Schwachstellen verbunden sind:

- Mehrmalige Überarbeitung von Korrespondenzvorgängen
- Mehrfache Erfassung von Kunden- und Geschäftsangaben
- Aufwendige Archivierungsprozesse

- Mangelhafte Kontrolle von Limits und Terminen
- Zeitintensive Analyse und Informationssuche.

So kann z.B. die Abwicklung von Kreditengagements unterstützt werden, indem die Antragsbearbeitung weitgehend durch Fragekomplexe gestützt und der Kreditsachbearbeiter damit auf Bearbeitungsfehler aufmerksam gemacht wird. Durch den Einsatz einer automatisierten Vorgangsteuerung, die eine aufgaben- oder bedingungsabhängige Automatisierung bestimmter Arbeitsschritte in verschiedenen Phasen der Kreditbearbeitung einschließt, steht dem Bankmitarbeiter jederzeit ein Überblick über den aktuellen Stand der Bearbeitung von Kreditfällen zur Verfügung. Dazu gehört z.B. die automatische Wiedervorlage zu bestimmten Terminen.

2 Projektumfeld

Die Volksbank Ludwigsburg e.G. ist durch den Zusammenschluß zweier Institute hervorgegangen und damit zu einer der größten Genossenschaftsbanken in Baden-Württemberg mit vier Niederlassungen, 26 Filialen und 370 Mitarbeitern geworden.

Diese Fusion sowie die positive Entwicklung des Geschäftsverlaufs haben bei der Volksbank Ludwigsburg e.G. zu einer starken Ausweitung des Kreditvolumens sowie der Stückzahlen im Kreditgeschäft geführt. Um dieses Volumen kostengünstig und rationell bearbeiten und verwalten zu können, war eine ganzheitliche EDV-unterstützte Sachbearbeitung notwendig. Zudem war es das Ziel, die aus der seitherig dezentralen Kreditbearbeitung resultierenden unterschiedlichen Arbeitsabläufe zu vereinheitlichen, zu straffen und produktiver zu gestalten und dabei die Sicherheit im Kreditgeschäft zu erhöhen.

Außerdem wurde als wesentlicher Punkt die Schaffung einer ganzheitlichen Lösung betrachtet unter Einbeziehung bestehender lokaler und entfernter Daten sowie der Integration der bestehenden Einzelkomponenten. Dies schließt auch die zukünftige Erweiterung um neue Module ein, so daß die Kreditbearbeitung stets für eine offene und erweiterbare Lösung steht.

Das Projekt zur Einführung einer ganzheitlichen Kreditbearbeitung bei der Volksbank Ludwigsburg e.G. startete im Laufe des Jahres 1992 mit dem Ziel bis Mitte 1994 die Kreditbearbeitung der fusionierten Genossenschaftsbanken zu vereinheitlichen und neu zu organisieren.

Folgende kritischen Faktoren wurden als Rahmenbedingungen für die Realisierung der ganzheitlichen Kreditbearbeitung definiert:

Kritische Faktoren:
Ablaufautomatisierung Bearbeitungszeit
Einheitlichkeit
Informationsverfügbarkeit
Rechtssicherheit Vier-Augen-Prinzip Kompetenzsystem
Dokumentation Protokollierung
Flexibilität Einfache Bedienbarkeit

Abb. 2: Kritische Faktoren des Projekts

3 Projektablauf

Analog zu anderen übergreifenden Organisationsmethoden und -tools kann auch eine prozeßorientierte Vorgangssteuerung (z.B. eine ganzheitliche Kreditbearbeitung) nicht von heute auf morgen eingesetzt werden, sondern bedarf einer stufenweisen Vorbereitung, Umsetzung und Einführung.

Für die erfolgreiche Einführung ist daher die Einhaltung eines Phasenplanes (vgl. Abbildung 3) besonders wichtig.

Die organisatorische Betrachtung im Vorfeld eines Projektes ist entscheidend für dessen späteren Erfolg. Zu Beginn ist eine Organisationsanalyse durchzuführen, die die Straffung der Ablauforganisation zum Ziel hat und dadurch die Voraussetzungen für einen Technikeinsatz schaffen soll. Um die Produktivität im Bürobereich zu steigern, ist primär nach organisatorischen Maßnahmen zur Verbesserung der Prozeßabläufe zu suchen - wie beispielsweise dem Abbau von Arbeitsschritten, einer Aufgabenanreicherung und einer Stellvertreterregelung. In der Vergangenheit war ein häufiger Schwachpunkt bei Bürokonzepten die Optimierung von Einzeltätigkeiten und Einzelarbeitsplätzen statt die Geschäftsprozesse im ganzen zu betrachten. Daraus folgte häufig eine reine

"Elektrifizierung" ineffizienter Abläufe und die erzielte Produktivitätssteigerung konnte die Erwartungen der Anwender nicht erfüllen.

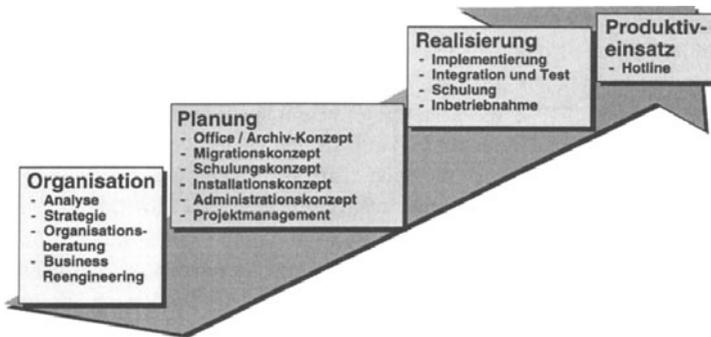


Abb.3: Phasenplan für die Einführung einer prozeßorientierten Vorgangssteuerung

Eines der Ergebnisse einer Organisationsanalyse ist die Auswahl derjenigen Geschäftsprozesse, deren Umsetzung in computerunterstützte Vorgangstypen für die Produktivität im Büro lohnend ist. Dazu eignen sich im allgemeinen alle teilstrukturierten Prozesse, die in mehrere Arbeitsschritte gegliedert sind, die sich über einen längeren Zeitraum verteilen können und die sich von mehreren Bearbeitern mit unterschiedlichen Kompetenzen ausführen lassen.

Beim ersten Einsatz einer elektronischen Vorgangssteuerung ist die Auswahl eines geeigneten Vorgangs für einen Piloteinsatz besonders wichtig, wobei der Umfang dieses Geschäftsprozesses möglichst überschaubar sein sollte und dieser für einen Pilotierungszeitraum nicht direkt an der Wertschöpfungskette des Unternehmens beteiligt sein sollte, um ohne Kosten- und Zeitdruck Erfahrungen mit der neuen Technik sammeln zu können.

Ausgehend von einer nahezu flächendeckenden Verfügbarkeit von Computer-Arbeitsplätzen - und damit einem Zugang zum unternehmensinternen Informationskreislauf - ist die technische Basis für die Beteiligung der Büromitarbeiter an computerunterstützten Geschäftsprozessen heute meist vorhanden. Nun gilt es die wachsende Informationsvielfalt auf das notwendige Maß zu konzentrieren und zu optimieren. Dazu muß der Informationsbedarf jedes Arbeitsplatzes in Bezug auf die Medien- und Informationskombination auf die spezifische Aufgabenstellung abgestimmt werden. Insbesondere bei Vorgängen mit

längerer Laufzeit und starker Arbeitsteilung wächst der Informationsbedarf über den Verbleib des Vorgangs und den Status der Bearbeitung. Neben den Durchlaufzeiten spielt dabei auch die Teamorganisation eine wichtige Rolle bei der Optimierung der Ergebnisse, um Koordinationsaufwendungen und redundante Informations- und Kommunikationsrüstzeiten zu vermeiden.

Eine der elementaren Anforderungen an eine elektronische Vorgangsteuerung ist deren Integration in die bestehende technische Infrastruktur eines Unternehmens. Dabei ist die Einbindbarkeit von individuellen Anwendungen eine wesentliche Voraussetzung für eine Arbeitserleichterung hinsichtlich der Vermeidung von Mehrfacherfassung und Informationsvervielfältigung.

Eine weitere Aufgabe zu Beginn eines Projektes ist die gemeinsame Definition der verwendeten Begriffe, um von vornherein Mißverständnisse zwischen den Projektmitarbeitern auszuschließen. Beispielsweise wird der Begriff "Protokoll" im Rahmen der Kreditbearbeitung abweichend vom Vorgangsprotokoll als Zusammenfassung aller Kundenkreditdaten definiert.

Eine prozeßorientierte Vorgangsteuerung ist nur dann in der Lage, einen Vorgang erfolgreich abzuwickeln und zu verwalten, wenn zuvor alle Bearbeitungsschritte in ihrer Reihenfolge festgelegt wurden. Diese Vernetzung der Arbeitsabläufe ist jedoch mit erhöhtem Regelungsbedarf verbunden. Dabei werden nicht nur schriftlich fixierte Organisationsregelungen, sondern auch insbesondere Konventionen und stillschweigende Übereinkünfte aufgedeckt. Ungenauigkeiten und Widersprüche, die bis dato nicht bekannt waren oder hingenommen wurden, werden offengelegt und müssen vom Management beseitigt werden. Daraus resultierende Unzufriedenheit der Mitarbeiter muß daher frühzeitig vermieden werden, indem Beteiligte aus allen betroffenen Bereichen von Anfang an in das Projekt integriert werden. Die Akzeptanz der Anwender ist neben der Unterstützung des Managements ein entscheidender Erfolgsfaktor für das Projekt. Hier muß nicht nur die Finanzierung sichergestellt werden, sondern auch die Zustimmung für organisatorische Veränderungen vorhanden sein. Auf diesem Weg kann ein Projekt zur Optimierung von Arbeitsabläufen innerhalb einer vorgegebenen Zeit zum Erfolg führen.

3.1 Organisationsphase

Um eine objektive Analyse der aktuellen Situation zu ermöglichen, arbeitete die Volksbank Ludwigsburg e.G. in der Organisationsphase des Projektes mit der TfU (Team für Unternehmensberatung, Unternehmensberatung der Genossen-

schaftsbanken in Deutschland) zusammen, die sich durch perfekte Branchenkenntnisse und umfangreiche Erfahrungen auf dem Gebiet der Kreditsachbearbeitung auszeichnet.

Die Organisationsphase bestand aus folgenden Aufgaben:

- Aufnahme des Ist-Zustands
- Identifizierung von Geschäftsprozessen
- Stärken-/Schwächen-Analyse
- Ermittlung der kritischen Erfolgsfaktoren
- Entwicklung des Soll-Konzepts.

Die Identifizierung des Geschäftsprozesses "Kreditbearbeitung" konnte aufgrund der Kundenorientierung als die Bearbeitung zwischen Kreditantrag und Auszahlung des Geldes definiert werden.

Die Analyse erstreckte sich auf

- die am Prozeß beteiligten Personen
- die einzelnen Arbeitsschritte
- die Werkzeuge der einzelnen Arbeitsschritte
- die Aufteilung der Bearbeitungszeiten in Rüst-, Transport- und Liegezeiten
- die Informationsbeschaffung für die Ausführung der Bearbeitungsschritte.

Die Kunden sind das Maß, das den Erfolg der Lösung zur Kreditbearbeitung bestimmt. Daher wurden folgende kritische Erfolgsfaktoren bestimmt:

- Sicherheit im Kreditgeschäft
- Einheitlichkeit für Kreditbearbeitung und Bankidentität
- Verbesserung des Kundenservice und Bearbeitungsqualität
- Produktivitätssteigerung
- Einsparung von Kosten.

Bei der Entwicklung des Sollkonzepts (vgl. Abbildung 4) baute man auf diesen kritischen Erfolgsfaktoren auf:

- Durch einen zwingenden Bearbeiterwechsel wird die Erfüllung des Vier-Augen-Prinzips gewährleistet und eine Kreditrevision wird durch die Protokollierung des Ablaufs erleichtert.
- Alle nicht wertschöpfenden Tätigkeiten sollen automatisiert werden.
- Gleichartige Abläufe in der Bank sollen gleichartig behandelt werden. Dabei soll auch der gesamte Schriftverkehr vereinheitlicht und die Formularflut

reduziert werden. Formulare sollen nicht mehr auf Vordrucke erstellt, sondern direkt ausgedruckt werden.

- Durch eine aktuelle Informationsverteilung soll der Verwaltungsaufwand in der Kreditbearbeitung reduziert werden.
- Die Verteilung der aktiven Geschäftsvorfälle soll eine optimale Kapazitätsauslastung berücksichtigen, damit sich die Kreditsachbearbeiter auf ihre originären Aufgaben konzentrieren können. Eine sinnvolle Vertretungsregelung und ein sofortiger Zugriff auf die Kreditakten wird die Bearbeitung wesentlich beschleunigen.

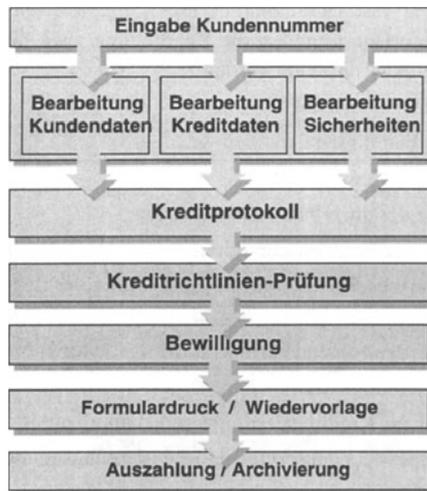


Abb. 4: Geschäftsprozeß: Kreditbearbeitung

3.2 Planungsphase

Nachdem das Sollkonzept, welches gemeinsam von Vertretern der Unternehmensberatung, der Organisationsabteilung, des Vorstands, der Niederlassungsleiter, den Kreditleitern und dem Betriebsrat entwickelt wurde, definiert worden war, mußte man in der Planungsphase prüfen, welche technische Unterstützung

zur Realisierung der Lösung notwendig war und welche Produkte für diese Lösung am geeignetsten erschienen.

In dieser Phase wurde die Leistungsfähigkeit von

- Standardlösungen zur Kreditbearbeitung
- Vorgangsteuerungssystemen allgemein

an dem Sollkonzept gespiegelt.

Die Volksbank Ludwigsburg e.G. kam zu dem Schluß, daß zur produktiven Funktionsbereitschaft einer zentralen Kreditbearbeitung in breitem Umfang eine durchgängige Bürokommunikationslösung und ein effektives Vorgangsbearbeitungssystem eingesetzt werden muß.

Aus diesem Grund hat sich die Bank für die Entwicklung einer individuellen Lösung auf Basis von WorkParty® entschlossen. WorkParty ist ein Werkzeug der Siemens Nixdorf Informationssysteme AG zur Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation, mit dem prozeßorientierte Anwendungen zur Vorgangsteuerung entwickelt werden können.

Die Lösung sollte sich den Bedürfnissen der Kreditsachbearbeiter anpassen, einfach zu warten und flexibel zu erweitern sein. Außerdem sollten Teile der Anwendung im Sinne eines Baukastensystems auch in anderen Bankbereichen eingesetzt werden. Langfristig sollten in der Bank alle Anwendungen gleichzeitig funktionieren. Die Oberfläche entsprach den aktuellen Anforderungen. Der Bediener sollte die Technik als individuelles Arbeitsgerät empfinden und den elektronischen Schreibtisch seinen Wünschen gemäß anpassen können und nicht umgekehrt.

Außerdem sollte die komplette Aufbau- und Ablauforganisation der Bank zentral definiert werden. Der ausschlaggebende Vorteil von WorkParty besteht darin, daß sich die Lösung an dem organisatorischen Umfeld der Bank orientiert und nicht umgekehrt. Das umfangreiche mehrstufige Kompetenzsystem mußte in der Vorgangsbearbeitung hinterlegt und gepflegt werden.

Entscheidend war außerdem, daß das System leicht auf veränderte Bedingungen angepaßt werden konnte. Die Aktualisierung des Ablaufs sollte schnell und einheitlich erfolgen.

Vor der Detailplanung der Anwendung wurde zunächst ein Prototyp der Anwendung entwickelt und auf einer Hausmesse frühzeitig vor Vorstand, Niederlassungsleitern, Kreditleitern, Firmenkundenberatern, Kreditsachbearbeitern und Betriebsrat präsentiert. Der Erfolg dieser Hausmesse (Präsentations-

veranstaltung) war sehr bedeutend. Viele Kreditsachbearbeiter kamen zum erstenmal mit grafischen Oberflächen in Kontakt und bekamen einen ersten Eindruck über die zu erwartende Funktionalität der neuen Lösung. Durch diese Hausmesse wurde eine positive Erwartungshaltung gegenüber dem Projekt erzeugt.

Für die Systementwicklung wurde folgender Stufenplan entwickelt:

- Definition der unternehmensweiten Richtlinien zur Anwendungsentwicklung
- Definition der Aufbau- und Ablauforganisation
- Definition des Office- und Archivkonzepts
- Entwicklung eines Migrationskonzepts
- Entwicklung eines Installations- und Administrationskonzepts
- Definition eines Schulungskonzepts.

Bei der Konzeption der ganzheitlichen Kreditbearbeitung mußte die existierende EDV-Infrastruktur, welche im wesentlichen vom Verbandsrechenzentrum vorgegeben wurde, berücksichtigt werden. Das Verbandsrechenzentrum bestimmt die Nutzung der Großrechner (DV-Verfahren und Datenhaltung) sowie einzelne PC-Anwendungen im Anlagen-, Schalter- und Wertpapierbereich.

3.3 Realisierungsphase

Die Realisierung der Lösung erfolgte durch die Bank mit Unterstützung von Siemens Nixdorf Stuttgart. Die Entwicklung der Bearbeitungsschritte sollte mit PC-Werkzeugen auf Basis einer Makrosprache erfolgen.

Folgende Werkzeuge wurden für die Realisierung der Anwendung eingesetzt:

- ComfoTex® / ComfoForm® zur Text- und Formularbearbeitung
- ComfoMerge® zur Programmentwicklung
- Informix® als Datenbank
- 3270-Emulation zur Anwendung des Verbandsrechenzentrums.

Bevor mit der Entwicklung der Programme zur Implementierung einzelner Bearbeitungsschritte begonnen wurde, erfolgte eine intensive Diskussion über die Ablaufsteuerung der Kreditbearbeitung mit allen beteiligten Bereichen. Der Ablauf sollte so gestaltet sein, daß er entweder direkt in der Kundenberatung oder erst in der Kreditabteilung gestartet werden kann. Der Kreditsachbearbeiter sollte in einem gewissen Rahmen selbst die Reihenfolge der Arbeitsschritte nach seinen Gewohnheiten festlegen können. Außerdem mußte die Anwendung

so flexibel gestaltet sein, daß an definierten Abschnitten eine Überarbeitung des Vorgangs möglich wäre, falls sich entscheidende Ausgangsbedingungen (betreffend den Kreditantrag des Kunden) änderten.

Mit dem Betriebsrat wurde schon frühzeitig eine Vereinbarung über die Verwendung der Protokollinformationen des Workflow-Managementsystems getroffen. Auswertungen dieser Daten sollten nur bezogen auf einen Vorgang oder hinsichtlich der Produktivität einer Kreditabteilung ermöglicht werden.

Nachdem dieser Ablauf gemeinsam mit der Definition der Kompetenzregelung aus der Planungsphase vorlagen, war die eigentliche Erstellung der Anwendung nur noch Routine.

3.4 Produktiveinsatz

In der Kreditabteilung wurden zunächst alle Arbeitsplätze (soweit noch nicht vorhanden) mit PCs ausgestattet. Es wurden dann die technischen Voraussetzungen für den Einsatz von Bürokommunikation geschaffen. Die Anwender wurden in der Nutzung der lokalen Werkzeuge (z.B. Textverarbeitung, Kalkulation) anhand von praktischen Beispielen geschult. Über 60 standardisierte Briefe, welche teilweise auch in der Lösung zur ganzheitlichen Kreditbearbeitung verwendet werden, wurden vorab zur Nutzung zur Verfügung gestellt.

Im nächsten Schritt wurde eine Anwendung zur optischen Archivierung von Kreditakten eingeführt, welche das Papierarchiv ablösen sollte. Der Zugriff auf Inhalte archivierter Akten kann nun direkt von jedem Arbeitsplatz erfolgen.

Darauf aufbauend wurde die erste Stufe der ganzheitlichen Kreditbearbeitung eingeführt. Sie umfaßte die Zusammenfassung aller Daten des Kreditengagements, die automatische Formularerstellung und die automatische Vorgangsteuerung.

Die zweite Stufe der ganzheitlichen Kreditbearbeitung wird die Integration von Branchenapplikationen, eine Datenversorgung aus den Anwendungen des Verbandsrechenzentrums und zusätzliche Funktionen eines Management-Information-Systems umfassen. Sie befindet sich zur Zeit in der Realisierung.

Begleitet wurde die Einführung des Systems durch kontinuierliche Schulungsmaßnahmen, die den Gesamt Ablauf als auch die eigentlichen Anwendungsmodule betrafen.

4 Bewertung

Die erfolgreiche Einführung und die Akzeptanz der ganzheitlichen Kreditbearbeitung wurde durch folgende Rahmenbedingungen bestimmt:

1. Die Fusion zweier Genossenschaftsbanken bildete, für alle Mitarbeiter ersichtlich, den Anlaß zu organisatorischen Veränderungen.
2. Eine umfangreiche Organisationsanalyse war die Grundlage für die Gestaltung der Lösung.
3. Alle beteiligten Bereiche wurden frühzeitig in das Projekt mit einbezogen und konnten ihre Erfahrungen in das Lösungskonzept einfließen lassen.
4. Durch die stufenweise Einführung der verschiedenen Lösungskomponenten wurden die Mitarbeiter nicht überfordert.
5. Die Flexibilität der Lösung unterstützt die Individualität des Instituts und des einzelnen Mitarbeiters.

Aus Sicht von Siemens Nixdorf hat sich der Phasenplan zur Einführung einer prozeßorientierten Vorgangssteuerung bewährt und soll auch mit individuellen Anpassungen in weiteren Projekten eingesetzt werden.

Aus Sicht der Bank wurden durch den Einsatz der individuellen Lösung folgende Vorteile erreicht:

- ganzheitliche Kreditsachbearbeitung ohne Medienbruch,
- Integration der Aufbau- und Ablauforganisation,
- die Software wird der Organisation angepaßt, nicht umgekehrt,
- Steigerung der Produktivität durch standardisierte Arbeitsabläufe, integrierte Vertretungsregelung,
- Verkürzung der Bearbeitungszeiten / verbesserte Kapazitätsauslastung,
- Vermeidung unproduktiver Liegezeiten,
- schnelle Informationsweitergabe,
- Verbesserungen bei der Bereitstellung von Informationen für Berater und Sachbearbeiter,
- Vermeidung von Fehlern durch nachvollziehbare Bearbeitungsschritte (Vorgangssteuerung),
- Kostensenkung durch Automatisierung von Routinetätigkeiten / Schriftverkehr,

- Verringerung der Lagerhaltung an Formularen durch elektronische Formularerstellung,
- Erhöhung der Sicherheit durch automatische Kompetenzprüfung und elektronische Genehmigung,
- Reduzierung der Archiv- und Transportkosten durch Einsatz optischer Archivierungsmedien,
- bessere Transparenz durch komfortable Auswertungsmöglichkeiten,
- hohe Flexibilität bei Änderungen im Arbeitsablauf / veränderte rechtliche Vorgaben,
- verbesserte Möglichkeiten im Risikomanagement,
- gleichbleibende, hohe Qualität in der Bearbeitung,
- Benutzerfreundlichkeit durch graphische Bedieneroberfläche ComfoDesk®.

Der Kundenservice konnte durch kürzere Bearbeitungszeiten und eine ständige Auskunftsbereitschaft erheblich verbessert werden.

Die Anwendung zur ganzheitlichen Kreditbearbeitung wurde so offen gestaltet, daß sie auch in Zukunft um zusätzliche Module erweitert oder an aktuelle Markterfordernisse angepaßt werden kann. Die fachliche Verantwortung liegt dabei in den Fachabteilungen während die technische Zuständigkeit der Organisationsabteilung zugeordnet wurde.

Die Bank möchte in Zukunft ihre Lösung auch an andere Institute vermarkten. Durch die Flexibilität der Kreditbearbeitung und dem Werkzeugcharakter des Workflow-Managementsystems kann leicht eine Anpassung an institutsspezifische Parameter erfolgen.

Mit der Realisierung der ganzheitlichen Kreditbearbeitung ist die Volksbank Ludwigsburg e.G. ihrer Konkurrenz einen Schritt voraus, denn die Erfahrungen, welche im Verlauf dieses Projekts hinsichtlich organisatorischer Veränderungen und technischem Wissensstand gewonnen wurden, können nun für weitere Anwendungsgebiete (z.B. Personalwesen) genutzt werden.

5 Anmerkung

WorkParty®, Comfodesk®, Comfotex®, ComfoForm® und ComfoMerge® sind eingetragene Warenzeichen der Siemens Nixdorf Informationssysteme AG. Informix® ist eingetragenes Warenzeichen der Informix Software Inc.

6 Literatur

Haferkorn, J.: Einsatz von Personal Computern in Kreditinstituten. Grundlagen und Fallstudien. Dissertation der Hochschule St. Gallen. Wiesbaden 1991.

Kunze, C.: Betriebswirtschaftliche Herausforderungen für das Kreditgeschäft. In: Betriebswirtschaftliche Blätter (1988) 6.

Mikeska: Workflow Management in der Praxis. In: Tagungsband DIS-Kongreß (Document and Imaging Systems). Utrecht 1994.

Rupietta, W.: Umsetzung organisatorischer Regeln in der Vorgangsbearbeitung mit WorkParty und ORM. In: Hasenkamp, U.; Kirn, S.; Syring, M. (Hrsg): CSCW - Computer Supported Cooperative Work. Bonn u.a. 1994.

Siemens Nixdorf Informationssysteme AG: WorkParty Produktbeschreibung. März 1994.

Widmer: Erfolgsanalyse und Zukunftsstrategien des Bankgeschäfts. Bühler; Kemler; Schuster; von Stein (Hrsg.). Wiesbaden 1989.