

Organisationsentwicklung im Bereich Wertpapier einer Transaktionsbank

Ausgangssituation

Das Unternehmen übernimmt als Transaktionsbank mit 800 Mitarbeitern die Abwicklung von Finanzgeschäften aus dem Aktien- und Fondsbereich. Für Banken und Wertpapier-Handelshäuser bietet es umfassende Serviceleistungen in den Bereichen Wertpapier- und Zahlungsverkehrsabwicklung an.

Der Komplexitätszuwachs durch die bisher erfolgte Marktöffnung sowie Ineffizienzen in den bestehenden Abläufen veranlassen den Vorstand, ein den Gesamtbereich "Sicherheit" umfassendes Projekt zur Optimierung der Prozessqualität durchzuführen. Ein wesentliches Teilprojekt besteht in der Durchführung von GENESIS-Workshops in allen Hauptabteilungen des Gesamtbereiches. In dieser Fallstudie wird der Workshop in der Abteilung "Steuern und Management Support" aus der Organisationseinheit Wertpapier mit 40 Mitarbeitern vorgestellt.

Vorgehensweise

Die Aktivitäten der Teams der Abteilung werden zunächst einer tiefergehenden Analyse unterzogen. Der Untersuchungsbereich zeichnet sich insbesondere durch eine hohe DV-Durchdringung, einen ständigen Wechsel von manuellen und IT-gestützten Prozessschritten und tägliche abteilungs- und unternehmensübergreifende Abstimmungsvorgänge aus. Eine Aufnahme der Prozessabläufe zeigt vier Hauptprozesse, für die auch die zugrundeliegende Unterstützungssoftware sowie die erforderliche IT-Anbindung erfasst wird. Eine Darstellung von Zeiten hoher Beanspruchung der Abteilung im Jahresablauf sowie der aktuellen Bearbeitungs-Rückstände in den einzelnen Teams bilden den Abschluß der Ist-Analyse. Als Hauptproblempunkt der Abteilung kristallisiert sich eine aktuell intransparente Prozessgestaltung heraus. In der Teamarbeit werden daher die Optionen für eine grundsätzliche übergreifende Neuausrichtung der Prozessabläufe festgelegt. Es wird eine Struktur definiert, die durch eine Zusammenfassung von eher wenig komplexen Tätigkeiten des Druckens von Dokumenten charakterisiert ist. Im Zuge der hierfür erforderlichen Organisationsentwicklung werden zunächst die grundsätzlichen Segmentierungskriterien festgelegt. Es zeigt sich, daß insbesondere von einer organisatorischen Aufgliederung in "Standardverfahren" und "Sonderfälle" in Verbindung mit einer optimierten Nutzung des neuen DV-Tools eine erhebliche Reduzierung der Prozesskomplexität zu erwarten ist. Das Team einigt sich auf eine Soll-Struktur, die eine Bedienung der bestehenden Kunden ohne spezielle ablauforganisatorische Berücksichtigung einzelner Kunden gestattet. Im Anschluß an die grundlegende Neuausrichtung erfolgt eine Zuordnung der verbleibenden Tätigkeiten auf die Teams der geplanten Aufbauorganisation, sowie eine Dimensionierung der Teams im Soll.

Ergebnisse

Insgesamt wird ein Einsparpotenzial von 8 MAK definiert, das sich sowohl aus kurzfristigen Optimierungen im bestehenden Prozess, als auch aus der erarbeiteten Strukturveränderung zusammensetzt. Als zusätzliches Potenzial ist mit einer signifikanten Qualitätsverbesserung, einer Steigerung der Integrationsfähigkeit neuer Mandanten, einer Rückführung der Mehrarbeit sowie keinem weiteren Aufbau neuen Backlogs zu rechnen. Im gesamten Projekt wurde eine Produktivitätsverbesserung von 32 % und die Reduzierung der Fehlerrate um eine Zehnerpotenz erreicht.