

# BANK

## Herausforderungen annehmen

H. Schmidt / D. Lehnen / A. Bölscher: Prozessorganisation

**D**er Artikel von Herrn Heinz Werner Schmidt (Vorstandsmitglied der LfA Förderbank Bayern) und den Herren Dietmar Lehnen und Andreas Bölscher (ManagementTeam Unternehmensberatung) beschreibt als Erfahrungsbericht die Optimierung und Entwicklung der Aufbauorganisation der LfA Förderbank Bayern. Dieser Reorganisation der aufbauorganisatorischen Strukturen ging eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung der Gesamtorganisation voran, die ManagementTeam Unternehmensberatung als externer Gutachter durchführte.

# Herausforderungen annehmen

H. Schmidt / D. Lehnen / A. Bölscher: Prozessorganisation

Förderbanken sind Finanzierungspartner von Unternehmen und Geschäftsbanken. Deshalb müssen auch sie ihre Abläufe und Strukturen den wachsenden Herausforderungen der Branche anpassen. Die Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) Förderbank Bayern entwickelte eine prozessorientierte Organisation, um auf die Bedürfnisse ihrer Kunden in Zukunft optimal eingehen zu können.

Die Notwendigkeit der Effizienzsteigerung rückt auch in der Wirtschaftsförderung Begriffe wie „Prozess- und Kundenorientierung“, „Reduzierung der Durchlaufzeiten“, „Mitarbeiterqualifikation“ und „Qualifikationsorientierter Mitarbeiterinsatz“ in das Zentrum ihrer Überlegungen. Wer den Anschluss nicht verlieren und seine Aufgabe nicht verfehlen will, muss sich diesen Veränderungen stellen.



Andreas Bölscher,  
Partner,  
Management Team  
Unternehmensberatung,  
München / Wiesbaden

So wurde vom Vorstand der Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) mit Hilfe externer Unterstützung ein Projekt zur Entwicklung und Optimierung der Prozesse und der aufbauorganisatorischen Strukturen durchgeführt. Dessen Umsetzung gewährleistet, dass das Institut den steigenden Anforderungen an seine Flexibilität und Leistungsfähigkeit gewachsen ist.

Zu den Herausforderungen an die öffentlichen Förderbanken zählen in den nächsten Jahren:

- Ausgabenkürzungen bei den öffentlichen Fördermitteln,
- vorhandene Ressourcen so wirtschaftlich wie möglich einsetzen,
- eine zunehmende Dichte der Beihilferegelungen der EU,
- wachsende Komplexität der Anforderungen der Bankenaufsicht nach dem Kreditwesengesetz mit entsprechenden Auswirkungen auf Organisation und EDV,
- Auf- und Ausbau von adäquaten Beratungsstrukturen für den Endkreditnehmer, um der Notwendigkeit eines gezielteren und effektiveren Mitteleinsatzes besser nachkommen zu können,
- zielorientierte Ausrichtung der Organisation (Abläufe, Strukturen, Controlling, Personalentwicklung) auf die Kunden(-bedürfnisse) der Förderbank.

## Anforderungen

Eine prozessorientierte Aufbauorganisation muss langfristig die größten Kostenvorteile bieten. Sie unterstützt die effiziente Abwicklung der Geschäftsvorfälle und optimiert die Leitungsspanne. Zu den Grundvoraussetzungen zählt ebenso das Vorhandensein von (Re-) Aktionsmöglichkeiten bei Schwankungen des Arbeitsvolumens. Durch diese Flexibilität lassen sich Über- und Unterauslastungen der Mitarbeiter besser auffangen oder sogar ganz vermeiden. Es ist wichtig, dass die neue Struktur einheitliche Qualifi-

kationsprofile fördert, damit künftig Ausbildung und Aufgaben zusammenpassen, ohne die Mitarbeiter zu über- oder unterfordern.

## Orientierung

Im Vordergrund steht die Ausrichtung der Bankaktivitäten an den das Institut durchlaufenden Prozessen. Ein Prozess ist eine zielgerichtete Folge von Aufgaben mit dem Resultat, klar definierte Leistungen für einen Kunden zu produzieren. Für die Strukturierung und Analyse der Prozesse lassen sich die Gesamtbankaktivitäten in Markt- und unterstützende Prozesse aufteilen:

- Marktprozesse sind die Darlehens- und Bürgschaftsbearbeitung im Kreditgeschäft oder die Diskontierung eines Wechsels. Das Ergebnis kommt unmittelbar dem externen Kunden wie dem Endkreditnehmer zugute.
- unterstützende (Support-) Prozesse sind Posteingangs- und -ausgangsbearbeitungen, Lohn- und Gehaltsabrechnungen oder die Tätigkeiten der Organisations- und DV-Abteilung. Leistungsempfänger dieser Prozesse sind interne Kunden, beispielsweise der Mitarbeiter, der seine Lohn- und Gehaltsabrechnung bekommt.



Dietmar Lehnen,  
Projektmanager,  
Management Team  
Unternehmensberatung,  
München / Wiesbaden

Organisatorische Veränderungen, die durch eine Prozessorientierung ausgelöst werden, müssen außerdem die Informationstechnologie sowie Fragen der Mitarbeiter und ihrer strukturellen Einordnung in die Organisation mit einbeziehen.

## Zentralisierung

Die Zusammenfassung gleichartiger Geschäfte in Organisationseinheiten war der entscheidende und radikale Schritt zu einer prozessorientierten Aufbauorganisation. Dabei hielt sich die Definition in

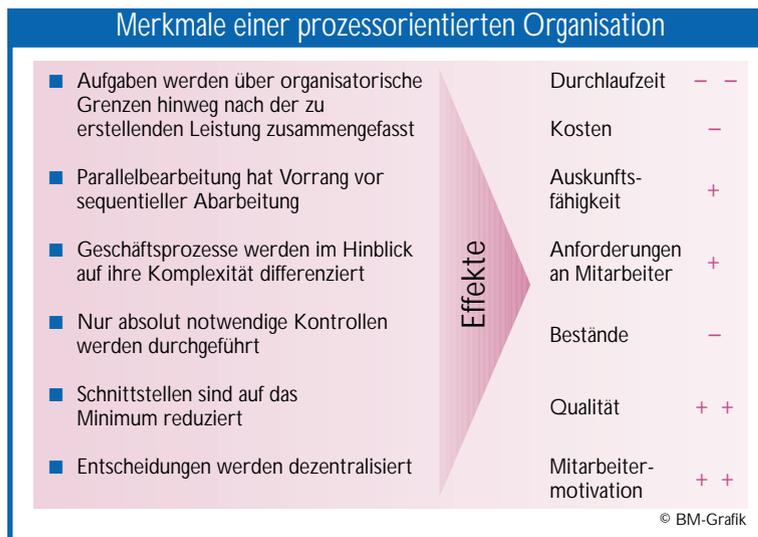


Heinz Werner Schmidt,  
Vorstandsmitglied  
LfA Förderbank Bayern,  
München

erster Linie an die Gleichartigkeit der Bearbeitungsschritte. So werden im Kreditbereich rund 95 Prozent des LfA-Geschäfts (Fallzahlen) von der Darlehens- und Bürgschaftsbearbeitung abgewickelt.

Die Begriffsbestimmung der Hauptprozesse, die Zuordnung der LfA-Produkte (ungefähr 40 verschiedene Förderprogramme) und die Verknüpfung mit den benötigten Qualifikationsebenen waren die Basis für eine grundlegende Neuorientierung in der aufbauorganisatorischen Struktur der LfA. Frühere Strukturierungsmerkmale wie branchenorientierte und regionale Gesichtspunkte wurden vollständig aufgegeben.

Die Zahl der Einheiten reduzierte sich um 50 Prozent. Aus vormals 14 Abteilungen, drei Stabsstellen und 66 Stellen mit Führungsverantwortung entstanden bereits in einem ersten Schritt zwölf Abteilungen,



fünf Stabsstellen und 24 Teams. Die Funktionseinheiten der LfA sind nun nach Markt- und Supportprozessen geordnet. Der Kreditbe-

reich wurde in drei Abteilungen gegliedert:

- Im Standard-Kreditgeschäft (Programmkredite und Bürgschaften) entstanden relativ große Teams, die nach dem Prinzip „Alles aus einer Hand“ das gesamte Standard-Fördergeschäft abwickeln. Bereits in den vergangenen Jahren durchgeführte Maßnahmen der Arbeitsvereinfachung können jetzt ihre Wirkung entfalten.
- Im Individual-Kreditgeschäft wurden das Spezial-Know-how für Großfinanzierungen sowie Restrukturierungen und Sanierungen zusammengefasst. Großvorhaben werden künftig in Form von Projekten organisiert.
- Im dritten Bereich Spezial-Kreditgeschäft werden besonders entwicklungs-fähige Produkte und Produkte mit besonderer strategischer Bedeutung wie Eigenkapital- und Außenwirtschaftsfinanzierung oder Innovations- und Filmförderung betreut.

Zusammen mit den Geld- und Kapitalmarktgeschäften bildet das Kreditgeschäft die Einheit der monetären Marktprozesse. Ihnen zugeordnet sind als nicht-monetäre Marktprozesse Produktgestaltung und Marketing. Während in der alten branchen- und regional orientierten Aufbauorganisation die Anforderungen des gesamten Kreditgeschäfts von jedem Mitarbeiter bewältigt werden mussten, ist dies

## LfA Förderbank Bayern

Die Landesanstalt für Aufbaufinanzierung (LfA) Förderbank Bayern ist das Kreditinstitut des Freistaates Bayern zur Förderung der gewerblichen Wirtschaft und unterliegt als Bank der Aufsicht des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen sowie den Vorschriften des Kreditwesengesetzes. Die LfA ist eine Anstalt des öffentlichen Rechts mit einer Bilanzsumme von 15 Milliarden Euro und beschäftigt rund 300 Mitarbeiter. Gegenstand der Geschäftstätigkeit ist die Förderung gewerblicher Vorhaben in den Feldern Existenzgründung, Wachstum, Innovation, Umweltschutz und Konsolidierung.

Die Förderung geschieht durch die Ausgabe von zinsverbilligten Darlehen, Darlehen zu Marktkonditionen und durch Risikoübernahmen mittels Bürgschaften, Garantien und Haftungsfreistellungen. Darüber hinaus stellt die LfA teilweise über ihre Tochtergesellschaften – die Bayerische Beteiligungsgesellschaft (BayBG) und die BayernKapital – Venture Capital zur Verfügung. Gemäß Auftrag, der sich aus dem LfA-Gesetz ergibt, folgt die LfA dem Hausbankprinzip: ihre Finanzierungshilfen werden über die Hausbank der Antragsteller beantragt und ausgereicht. Als Hausbank kommt jede Bank und Sparkasse in Frage, bei der der Antragsteller oder Kreditnehmer Firmenkunde ist.

Die für ihre Aufgaben benötigten Mittel beschafft sich die LfA am Kapitalmarkt. Sie erhält diese wegen ihrer guten Bonität zu den bestmöglichen Konditionen. Die günstig aufgenommenen Mittel werden als Darlehen an die Kreditnehmer weitergereicht. Zum Teil als Programmkredite zu einem Zinssatz unter dem Einstandszinssatz, wobei die negative Zinsmarge durch Einsatz von Zuschüssen aus dem Staatshaushalt ausgeglichen wird, zum Teil als Eigenkredite der LfA (Ergänzungsdarlehen oder Kapitalmarktdarlehen).

Bei ihrer Tätigkeit steht die LfA nicht in Konkurrenz zu den Geschäftsbanken, sondern arbeitet gemäß dem Hausbankprinzip mit ihnen zusammen. Zu den Geschäftsbanken verhält sich die LfA wettbewerbsneutral. Sie kooperiert mit jeder Hausbank, die von einem Unternehmen gewählt wurde. Für die Banken und Sparkassen ist der eigenständige Status der LfA eine entscheidende Voraussetzung für die effektive Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Unternehmensfinanzierung.

in der neuen prozessorientierten Aufbauorganisation nicht mehr notwendig.

Früher betrug der Anteil von Akademikern in der Kreditbearbeitung 98 Prozent. Jetzt lassen sich Aufgaben und Qualifikationen im Rahmen der Personalgewinnung gezielt aufeinander abstimmen. So wird künftig der Bedarf an akademischen Fachkräften sinken. Besonders Augenmerk galt dem Ziel, die Möglichkeiten der Mitarbeiterentwicklung vom einfacheren zum schwierigeren Kreditgeschäft offen zu halten.

### Umsetzung

Für den Erfolg sind neben flankierenden Maßnahmen – neues Gehaltssystem, Personalbedarfsplanung und -steuerung, Training der Mitarbeiter, Optimierungsmaßnahmen und Anpassung der Informationsverarbeitung – die Unterstützung des Top-Managements und die Einbeziehung der Mitarbeiter

von entscheidender Bedeutung. Relevant sind bei einer solchen Umbaumaßnahme zudem überlegte und dennoch zügig durchgeführte Umsetzungsschritte. Denn bei zu langem Zögern besteht die große Gefahr des Verlustes der aufgebauten Umsetzungsdynamik und der entsprechenden Energie bei den Beteiligten.

Das heterogene Produktspektrum der LfA wurde in zwei Hauptprozesse eingebunden. Die Ausrichtung auf Geschäftsprozesse und eine den Anforderungen gerechter werdende Einstellungspolitik verringerten die Kosten. Die Zusammenfassung gleichartigen Geschäfts führte zu einer Optimierung der Abläufe und somit zu einer Steigerung der Effizienz. Durch größere Organisationseinheiten erhöhten sich die Leitungsspannen, Schnittstellen wurden vermindert. Wegen der nun gegebenen Flexibilität reduzierten sich die Auslastungsschwankungen.

Die prozessorientierte Aufbauorganisation gewährleistet, dass die LfA auch künftig den steigenden Anforderungen gewachsen bleibt. ■

### SERVICE

Informationen im Internet:  
[www.managementteam.de](http://www.managementteam.de)  
[www.lfa.de](http://www.lfa.de)

Bücher zum Thema  
 (Bestellcoupons auf Seite 71)  
 Walter Eversheim:  
 Prozessorientierte  
 Unternehmensorganisation,  
 1996, 184 Seiten, 58 Mark.  
 Stefan Enzler:  
 Integriertes Prozessorientiertes  
 Management,  
 2000, 384 Seiten, 55 Mark.



Manzingerweg 7  
 81241 München

Tel.: (0 89) 88 94 98 - 71  
 Fax: (0 89) 88 94 98 - 80

Ihr Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Andreas Bölscher  
[andreas.boelscher@managementteam.de](mailto:andreas.boelscher@managementteam.de)

Schiersteiner Straße 5  
 65187 Wiesbaden

Tel.: (06 11) 37 04 03  
 Tel.: (06 11) 37 05 01

Ihr Ansprechpartner:

Dipl.-Kfm. Michael Holzer  
[michael.holzer@managementteam.de](mailto:michael.holzer@managementteam.de)