

Retailbanken starten Qualitätsoffensive dank Zertifizierung

Qualität als Erfolgsfaktor

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements im Schweizer Retailbanking nimmt laufend zu. Gerade deshalb haben in den letzten Jahren verschiedenen Regionalbanken Pionierarbeit geleistet und ein prozessorientiertes Managementsystem eingeführt und zertifiziert. Diese Banken behaupten sich erfolgreich im turbulenten Schweizer Retailmarkt. Jüngstes Beispiel ist die Sparkasse Schwyz, eine innovative Regionalbank die kürzlich nach ISO 9001:2000 zertifiziert wurde. Dieser Artikel beleuchtet die Beweggründe für die Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems und zeigt auf, dass die Vorteile sowohl kurz- als auch langfristig überzeugend sind.

Vernetztes Denken und Streben nach Spitzenleistungen als Basis des Qualitätsmanagements

Durch die zunehmende Kongruenz der Geschäftsstrategien der verschiedenen Finanzdienstleister in Richtung Allfinanz und der Aufbau von automatisierten CRM-Prozessen bei Banken ist das Qualitätsniveau in Bezug auf Verfügbarkeit und Produkttiefe kontinuierlich gestiegen. Die Anforderungen an das Management haben überproportional zugenommen: Compliance, Corporate Governance und das Management von operationellen Risiken im Bankenbereich (MOR) seien hier stellvertretend genannt. Die aktuellen Markttendenzen, die erwähnte Komplexität der Systeme, anspruchsvolle und mündige Kundinnen und Kunden und die immer kürzere Reaktionszeit für die Einführung von neuen Produkten und Prozessen verlangen, dass die organisch gewachsenen Führungsstrukturen besonders bei kleineren und mittelgrossen Banken rasch und nachhaltig **durch dynamische Managementsysteme abgelöst** werden, welche die Anforderungen der verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen jederzeit erfüllen oder übertreffen können.

Es ist heute kaum mehr möglich, lediglich Mindestvorschriften im Liquiditäts- und Risikomanagement zu erfüllen und über zuverlässige Host-Applikationen im IT-Betrieb zu verfügen um als Bank in der Schweiz erfolgreich zu sein. Viele Finanzdienstleister haben sich in Vergangenheit zu fest auf diese Mindestanforderungen versteift und sich mit eigenen Strukturen beschäftigt. So blieben diese nach Innen gerichtet und die **Kundenanforderungen** blieben nicht selten unerfüllt. Die Sättigung im Markt und Fusionen haben viele Kunden dazu bewogen, ihren Finanzdienstleister zu wechseln und ihre Produkte dort zu beziehen, wo das **subjektiv empfundene Preis-/Leistungsverhältnis** am besten erfüllt wurde. Dadurch sind den Banken hohe Kosten in den Bereichen Informatik, Ausbildung und CRM angefallen, um neue Kunden zu gewinnen und die bestehenden Kunden zufrieden zu stellen. Der Konzentrationsprozess im Schweizer Retailbanking geht unvermindert weiter. Kürzliche Fusionen von Regionalbanken und Hiobsbotschaften von Entlassungen zeigen, dass die Branche im Umbruch ist. Dies ist mitunter einer der Gründe, weshalb sich immer mehr Schweizer Banken nach ISO 9001 zertifizieren lassen, um dokumentieren und beweisen zu können, dass sie Qualität nicht dem Zufall überlassen, sondern gezielt planen, steuern und überwachen.

Qualitätsdenken in Prozessen

Bei der Einführung eines integralen Managementsystems werden in einer ersten Phase alle Managementprozesse identifiziert und in einem **Prozessmodell** dargestellt. Durch diese Visualisierung der Zusammenhänge sind die Verantwortlichen (Prozess-Owner) in der Lage, ihre Tätigkeiten erfolgreich zu planen, zu steuern, zu kontrollieren und laufend zu verbessern. Die in der Geschäftsidee verankerten **Qualitätsstandards** zeigen auf, wie Spitzenleistungen für die Kunden, Mitarbeiter, Kapitalgeber und weitere Anspruchsgruppen erbracht werden können. Auf der Basis der neuen Qualitätsnorm ISO 9001:2000 ist ein Finanzdienstleister in der Lage, die Zusammenhänge in einem Prozessmodell zu beschreiben und gleichzeitig die verschiedenen Beziehungen im Managementsystem aufzuzeigen. Ein kritischer Erfolgsfaktor besteht darin, dass gerade zu Beginn eines Qualitätsprojekts vielfach der Ist-Zustand der Prozesse als Normvorgabe verwendet wird, ohne sich an der best practice zu orientieren. Dabei besteht gerade hier die Chance, ineffiziente und risikoreiche **Prozesse zu hinterfragen und neu zu gestalten**. Dies kann so weit gehen, dass als Vorlauf zum Aufbau eines Managementsystems die Grundstrategie neu formuliert wird, Schnittstellen geklärt und weitere Effizienz steigernde Massnahmen angeordnet werden.

Implementierung von Führungsinstrumenten

Durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Thema auf allen Führungsebenen, wird die Akzeptanz zur Einführung neuer Führungsinstrumente geschaffen. Ein zertifizierter Verwaltungsrat beachtet somit nicht nur die gesetzlichen Anforderungen sondern ist ein zuverlässiger Partner bei der

Erfüllung der Anforderungen an die **Corporate Governance**. Selektion und Ausbildung von neuen Verwaltungsräten erfolgt so, dass Interessenskonflikte minimiert werden und eine Aufgabenmatrix regelt die Kompetenzen der einzelnen Ausschüsse (vgl. dazu auch Swiss Code of Best Practice von economiesuisse). Auf operativer Führungsebene werden Instrumente zur ganzheitlichen Steuerung des Managementsystems eingeführt, deren effektive Funktionsweise idealerweise mittels Balanced Scorecard überwacht wird. Im Bereich Personalführung und -management werden die Mitarbeiterprozesse so gestaltet, dass die Zufriedenheit und die Loyalität merklich gesteigert werden kann. Als weiteres Beispiel ist die Einführung von praxisorientierten CRM-Tools erwähnenswert. Hier gilt es die Balance zwischen **Kundennutzen** und Investitionskosten zu finden. Qualität wird auch hier nicht von einem System gemacht, sondern von den Kundenberaterinnen und -berater gelebt. Diese verfügen nun über qualitativ bessere Informationen über ihre Kunden und deren Gewohnheiten. Hier liegt einer der Vorteile des integralen Managementsystems: die Kundenberater haben mehr Zeit für die Kundenbetreuung, weil nach Aufbau und Umsetzung des Prozessmodells die administrativen Supportprozesse effizienter und genauer ablaufen. Die **kontinuierliche Verbesserung** der Unternehmung wird mittels Qualitätsteams und eines offenen Innovations- und Verbesserungsprozesses sichergestellt. Dabei werden auch Lieferanten, Partner und Kunden animiert, Schwachstellen aufzuzeigen und Verbesserungsvorschläge einzureichen.

Qualitätsnormen: Interpretationsspielraum für Banken aktiv nutzen

Während die früheren ISO-Qualitätsnormen (ISO 9001, 9002, 9003) statisch aufgebaut und für Finanzdienstleister nur schwerfällig zu interpretieren waren, stellen die neue ISO 9001:2000 sowie ISO 9004 eine hervorragende **Basis für die Einführung eines normierten aber flexiblen Managementsystems** dar. Die Norm ist so aufgebaut, dass sie eine weitere Entwicklung der **TQM-Philosophie** zulässt und auch die Anwendung des **EFQM-Modells** erleichtert. In Zusammenarbeit der Zertifizierungsstelle und eines erfahrenen Projektcoachs werden Interpretationsspielräume so genutzt, dass ein Managementsystem massgeschneidert implementiert wird, und auch höhere Anforderungen als die Minimalvorschriften in Bezug auf Qualität und Risikomanagement erfüllt werden. Dabei ist es ein Vorteil, wenn spezialisierte Qualitätsberater diesen Prozess von Aussen begleiten. Der Zeitgewinn bei der Interpretation der Norm und das Wissen für den Aufbau des Prozessmodells kann aus Sicht einer Bank gewinnbringend umgesetzt werden.

Regionalbanken sind Qualitätspioniere

Die ganzheitliche Zertifizierung von Retailbanken hat in der Schweiz erst vor wenigen Jahren begonnen (1996 wurde die Regiobank Solothurn als erste Bank ganzheitlich nach ISO 9001 zertifiziert). Grossbanken begannen zu jener Zeit, ihre Dienstleistungszentren zu reorganisieren und Teilbereiche zu zertifizieren. Die überschaubare Grösse der Regionalbanken mit rund 50 Kernprozessen ermöglicht jedoch die ganzheitliche Zertifizierung nach ISO 9001. Bis heute sind in der Schweiz knapp ein Duzend Regional-, Privat- und Raiffeisenbanken zertifiziert. Davon sind einige daran, die Anforderungen von ISO 9004 umzusetzen und das EFQM-Modell in die tägliche Arbeit zu integrieren. Vergleiche von zertifizierten Retailbanken mit Instituten ohne Qualitätszertifikat zeigen deutlich, dass erstere nicht nur effiziente und somit auch kostengünstige Prozesse unterhalten (was langfristig zu einem verbesserten Cost-/Income Ratio führt), sondern auch über zufriedene Kunden und loyalere Mitarbeiter haben. Qualitätsbenchmarks (z.B. qualitybench®) können solche Zusammenhänge aufzeigen und langfristig vergleichbar machen. Im starken Verdrängungswettbewerb der Schweizer Retailbanken ist die Einführung eines integralen Managementsystems ein gutes **Fundament** um Marktvorteile zu sichern und die Überlebenschancen langfristig zu sichern.

Autor:

Felix Graber, Geschäftsleiter qualityconsult ag