

Bank im Umbau

Dieser Artikel gibt den Stand zum Zeitpunkt seiner Veröffentlichung wieder. Der Inhalt kann inzwischen veraltet sein.

19/03/2019 Weniger Führungskräfte und schnellere Entscheidungen bei der PSD Bank Köln: In Internet-Vergleichsportalen führt die genossenschaftliche PSD Bank Köln mit ihren Zins-Konditionen häufig den Wettbewerb an. Möglich macht das eine besonders effiziente und agile Organisation.

Die Bank profitiert von einer Struktur, die der Baureihen-Organisation in der Automobilindustrie gleicht – und schnelle Entscheidungen ermöglicht.

René Königshausen steht in der Zentrale der PSD Bank, nur einen Steinwurf vom Kölner Dom entfernt. Um ihn herum tragen Arbeiter brandneue Möbel, verlegen Kabel und verteilen frischen Putz auf den Wänden. In wenigen Wochen sollen hundert Kollegen in das Gebäude einziehen. Der Vorstandsvorsitzende der PSD Bank Köln hat den angestammten Hauptsitz am Laurenzplatz in den vergangenen zwei Jahren kernsanieren lassen. „Wir setzen alles auf Anfang“, sagt Königshausen. „Und das nicht nur räumlich.“ Denn während der Umbauten hat er parallel auch Strukturen und Arbeitsabläufe neu erfunden. Die PSD-Bank hat ihre Prozesse von Grund auf neu gedacht, um Höchstleistungen zu

erzielen. Das gelingt ihr mit halb so vielen Führungskräften und kürzeren Entscheidungswegen.

Als kleines, genossenschaftliches Kreditinstitut mit 145 Mitarbeitern und sechs Beratungscentern in Köln, Bonn, Aachen und Trier ist die PSD Bank Köln traditionell als Arbeitnehmerbank positioniert, mit einem Schwerpunkt auf Privatkrediten und der Baufinanzierung. Und die sind hochtransparent: Binnen weniger Sekunden können Kunden sich im Internet zu jedem Produkt die besten Konditionen anzeigen lassen. Das Kölner Institut konkurriert deshalb stark über den Preis. Gleichzeitig steigen bei allen Banken die Regulierungsanforderungen, die Zinsen sind anhaltend niedrig, der Kostendruck ist hoch.

Neue Aufbauorganisation erhöht das Tempo

Seit Jahren arbeitet die Bank daran, noch effizienter zu werden. Das erste Mal kam Porsche Consulting 2014 an Bord, um eine Operational Excellence-Einheit aufzubauen. Die Workshops, die Königshausen seitdem regelmäßig mit seinen Kollegen macht, haben spürbare Ergebnisse gebracht. Doch eine Herausforderung blieb: „Die Organisation als solche musste flexibler und schneller werden", sagt Königshausen.

Er illustriert das an einem Beispiel: Wenn vor der Neuausrichtung etwas außer der Reihe passierte – zum Beispiel, weil eine neue Kreditrichtlinie für Wohnimmobilien in Kraft trat – dann war alles andere als klar, wer sich darum kümmern musste, dass die neuen Regeln in die Kreditvergabe einflossen. Der Mitarbeiter in der Organisationsabteilung vielleicht? Sein Kollege im Vertrieb? Oder doch der Vorstandsassistent? Um solche Entscheidungen künftig blitzschnell zu treffen, engagierte Königshausen die Berater 2016 erneut. Der Auftrag: Umbau der Aufbauorganisation – nach dem Vorbild der Automobilindustrie.

Unternehmer im Unternehmen

Gemeinsam mit den Bankern wurden verschiedene Szenarien geprüft, die sich an der cross-funktionalen „Baureihen-Organisation" bei Porsche orientierten. Dort werden Produkte wie der 911 von der Entwicklung bis zum After-Sales über den gesamten Produktlebenszyklus aus einer Hand betreut. Die Baureihe legt dabei das „Was und Wann" fest, die Linie das „Wer und Wie". Entsprechend wurden bei der PSD Bank Linienfunktionen wie Markt und Marktfolge vom Produkt- und Prozessmanagement (PPM) getrennt. Das Grundprinzip: Die Linie hat das fachliche Know-How, beispielweise zum Markt, und verantwortet produktübergreifend die Abläufe in ihrem Ressort. Daneben gibt es ein Team aus Produkt- und Prozessmanagern, welches die Abläufe und Produkte aus Kundensicht in cross-funktionalen Teams weiterentwickelt. Die Produkt- und Prozessmanager berichten direkt an den Vorstand und sind somit neutral gegenüber Bereichsinteressen. Ihr Erfolg wird an der Wirtschaftlichkeit von Produktvarianten und der Leistungsfähigkeit der Prozesse gemessen. Die PPM-Verantwortlichen agieren wie Unternehmer im Unternehmen, beauftragen die Linienfunktionen und sitzen immer mit am Tisch.

„Die PSD Bank hat als eines der ersten Kreditinstitute in Deutschland konsequent auf diese moderne, agile Organisation umgestellt", erklärt Dr. Stephen Hellhammer, Associate Partner bei Porsche Consulting. Heute ist für jede Produktgruppe ein Projektmanager verantwortlich, vom Anfang bis zum

Ende. Entscheidungen fallen in flexiblen Teams, die Hierarchien sind flach. Der Vorstand ist von drei auf zwei Personen geschrumpft. Das mittlere Management kommt mit neun statt 19 Führungskräften aus. Stattdessen erhalten die Angestellten ohne Führungsrolle mehr Eigenverantwortung.

Entscheidungen beschleunigt, neue Kunden gewonnen

So sind die Abläufe heute nochmals deutlich schlanker, die Kosten weiter gesunken. Entscheidungen fallen fast immer innerhalb eines Tages. Gleichzeitig ist das Auftragsaufkommen gestiegen. Alleine 2018 hat die PSD Bank Köln fast 5000 neue Kunden gewonnen, dazu kommen zwei große Key Accounts mit je mehreren hunderttausend Angestellten. „Wir bewältigen mit unseren Prozessen enorm viele Kundenverträge", sagt Königshausen „bei hohen Qualitätsstandards."

Weil die Bank parallel zur Neuaufstellung ihre Zentrale umbauen ließ, ist diese nun ebenfalls von dem neuen Geist geprägt. Der Vorstand hatte ohnehin vorgehabt, Einzelbüros durch offene Flächen mit weiter Sicht zu ersetzen. Je klarer sich dann aber die neue, agile Organisation herausschälte, desto konsequenter wurde auch die Planung für den neuen Verwaltungssitz. So sind Open-Space-Büros entstanden, Denkerzellen und Projektbereiche, außerdem ein Kreativraum mit Sitzsäcken und Kisten voller Legosteine. Es gibt zwar feste Arbeitsplätze für jeden Mitarbeiter, aber ein PPM soll sich mit einem neu eingerichteten Projektteam in eine der Denkerzellen oder Projekträume zurückziehen können. „Dank der neuen Struktur können wir das Open-Space-Konzept mit Leben füllen", sagt Königshausen.

Organisationsentwicklung geht weiter

Fertig ist die PSD Bank Köln mit ihrem Umbau noch nicht. „Organisationsentwicklung ist ein Dauerthema", sagt Vorstand Königshausen. Aktuell ist er dabei, das Call Center wieder einzugliedern, um buchstäblich einen kürzeren Draht zu Kunden zu bekommen. Demnächst steht ein Review mit Porsche Consulting an, um zu überprüfen, wo noch Verbesserungspotential besteht. Hellhammer freut sich darauf: „Die PSD Bank hat die Grundideen verinnerlicht und ist auf der Grundlage dann sehr konsequent weiter vorgegangen", sagt der Porsche-Berater.

Linksammlung

Link zu diesem Artikel
https://newsroom.porsche.com/de/2019/unternehmen/porsche-consulting-psd-bank-agil-baureihen-organisation-17266.html

Media Package
https://pmdb.porsche.de/newsroomzips/28230157-a3b3-4b1e-bdf5-627524ee5567.zip

Externe Links
https://www.porsche-consulting.com/de/home/

Dr. Ing. h.c. F. Porsche Aktiengesellschaft
Porscheplatz 1
70435 Stuttgart