



wir können. sympathisch anders.

BERATUNG

Prozessmanagement Industrialisierung im Finanzgeschäft

Prozessmanagement



„Von industrialisierten Geschäftsprozessen profitieren nicht nur Finanzdienstleister, sondern auch deren Kunden.“

**Dr. Andrea Kurth,
VR Kreditwerk Hamburg – Schwäbisch Hall AG**

Tiefgreifender Wandel

Der Trend zur Industrialisierung von Finanzdienstleistern hält weiter an. Er ist Grundlage eines tief greifenden Wandels der Branche.

Geschäftsmodelle von gestern variierten primär die Breite der angebotenen Dienstleistungen und differenzierten sich so von den Mitbewerbern. Heute versuchen immer mehr Banken und Versicherungen zusätzlich, sich in der Tiefe der Fertigung voneinander zu unterscheiden.

Damit folgen die Finanzdienstleister dem bewährten Konzept der Industrie. Dort liegt die Fertigungstiefe heute nur noch bei etwa 25%. Deutschlands Banken und Versicherungen dagegen erstellen noch mehr als 75% der Produkte selbst.

Industrialisierung ist eine fundamentale Neuausrichtung

Was heißt Industrialisierung von Prozessen eigentlich? Welchen Weg kann man gehen? Welche Wirkung erwartet man?

- **Standardisierung** macht Produkte und Prozesse transparent und beherrschbar.
- **Modularisierung** von Produkten und Prozessen ermöglicht flexible Reaktionen auf Kundenwünsche.
- Integrative **Automatisierung** von Prozessen senkt Kosten und verbessert die Qualität.
- Die **Zentralisierung** von Prozessen und Arbeitsschritten steigert Effizienz und Synergien.
- In- und **Outsourcing** von Abschnitten der Wertschöpfungskette ermöglicht Spezialisierung und Innovationen.
- **Leistungscontrolling** des Produktionsprozesses erhöht Planbarkeit und Anpassungsfähigkeit.

Organisation und Prozesse auf dem Prüfstand

Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass Finanzdienstleister gegenwärtig die Organisation und Prozesse der Produkt- und Leistungserstellung auf den Prüfstand stellen. Die Frage ist, wie die Wertschöpfung nicht nur punktuell, sondern entlang der gesamten Ablauffkette – Produktion, Vertrieb und Abwicklung – deutlich zu steigern ist. Hierbei muss jedes Kreditinstitut seinen eigenen Weg wählen. Eine Industrialisierung ist immer auch eine individuelle Anpassung von Schlüsselfaktoren, die von der Zielsetzung abhängig sind. Einen Königsweg gibt es nicht. Gleichwohl bilden sich einige gemeinsame Strategie-merkmale heraus.

- **Abwicklungsprozesse** bergen das größte Industrialisierungspotenzial.
- **Vertrieb und Beratung** erhalten als Kernkompetenzen besondere Aufmerksamkeit.
- **Infrastruktur- und Unterstützungsprozesse** werden zunehmend in Ausgründungen gebündelt.

Nur mit effizienten Prozessen und wirkungsvoller Prozesssteuerung kann dem allgemeinen Kosten- und Wettbewerbsdruck widerstanden werden. Regulatorische Vorgaben wie Basel II und Sarbanes-Oxley Act machen weiterhin eine intensive Beschäftigung mit den Prozessen notwendig.

Prozessmanagement erfüllt sicher auch Ihre Erwartungen

04

Prozessmanagement reduziert Kosten

Finanzdienstleistungsprozesse umfassen in der Regel wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aufgaben. Jede entdeckte und beseitigte Verschwendung von Ressourcen, sei es durch Doppelarbeiten, unnötige Arbeiten, überflüssige Rüstarbeiten oder Nacharbeiten, senken unmittelbar Ihre Kosten und verbessern somit Ihr Betriebsergebnis.

Prozessmanagement steigert Erlöse

Die Qualität des einzelnen Produkts beeinflusst immer weniger die Kaufentscheidung des Kunden. Mit dem Angebot innovativer Service-, Finanzierungs- oder Beratungsleistungen rund um das eigentliche Produkt können neue Erlösquellen erschlossen werden oder Wettbewerbsvorteile in gesättigten Märkten erzielt werden.

Das setzt voraus, dass diese leistungserbringenden Prozesse optimal am Kundenbedarf orientiert sind und schnell umgesetzt werden.

Prozessmanagement bindet Kunden

Bedarfsgerechte Produkt- und Dienstleistungsangebote sowie eine auf Kundengruppen differenzierte Vertriebsorganisation sind in der heutigen Zeit nur ein Teil einer ganzheitlichen Kundenorientierung. Interne Prozesse wie der Auftragsabwicklungs- oder Reklamationsprozess sind ebenfalls wettbewerbskritisch. Wer die Abwicklung oder Zusage schnell realisiert und professionell mit Reklamationen umgeht, kann seinen Kundestamm halten und sogar ausbauen.

Prozessmanagement ermöglicht Innovationen

Neben den direkten Vorteilen kürzerer Durchlaufzeiten, wie z. B. schnellere Angebotsabgabe, stabilere Lieferzeit oder frühere Einführung neuer Produkte am Markt, gibt es auch einen bedeutenden indirekten Vorteil. Unternehmen, die Prozesse schneller abschließen, haben früher die Chance, aus dem Prozessdurchlauf zu lernen und so dem Wettbewerb dauerhaft „eine Nasenlänge voraus zu sein“.

Prozessmanagement motiviert Mitarbeiter

Kein Mensch lebt gerne auf Dauer mit dem Gefühl, an unsinnigen Aufgaben zu arbeiten, seine Energie in unnötige Suchaktivitäten zu stecken oder ständig mit Kollegen über Zuständigkeiten diskutieren zu müssen. Klar und transparent geregelte Prozesse führen in der Zusammenarbeit der Prozessbeteiligten zu weniger Frustration. So schöpfen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter besser aus.

Prozessmanagement schafft Sicherheit

Nicht ohne Grund gibt es immer mehr gesetzliche Anforderungen, die ausführliche Prozessdokumentationen von Ihrem Unternehmen verlangen. Es liegt in Ihrem eigenen Interesse, z. B. bei Haftungsfragen oder Entscheidungsprozessen über ordnungsgemäße schriftliche Grundlagen zu verfügen. Risiken beruhen vielfach auf Unsicherheiten. Mit eindeutigen Regelungen und den richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt schaffen Sie die notwendige Sicherheit.



ibo-Prozessfenster

Prozessmanagement ist Unternehmensführung

In den Geschäftsprozessen liegt die Kernkompetenz von Dienstleistungsunternehmen. Das effiziente und kundenorientierte Management dieser Prozesse verschafft Ihnen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Verankern Sie das Geschäftsprozessmanagement strategisch in der Unternehmensführung.

1 Managementempfehlung

Prozessmanagement ist kein Einzelprojekt, sondern eine Denkweise. Und eine dauerhafte Aufgabe des Managements, bei der organisatorische Fragen im Vordergrund stehen.

Machen Sie den Anfang mit dem methodischen Rahmen für das Prozessmanagement, der unternehmensweit kommuniziert wird. Dazu gehören die Ziele des Prozessmanagements und eine Prozesslandkarte mit den wesentlichen Prozessen des Unternehmens.

2 Managementempfehlung

Verbinden Sie die Geschäftsprozesse eng mit der Unternehmensstrategie. Die Kernprozesse sind Aktivitätsstränge, mit denen ein Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden befriedigt. Hier liegen Alleinstellungsmerkmale und Effizienzvorteile, die es herauszustellen gilt.

Als Brücke zwischen Strategie und Prozessen eignet sich die Balanced Scorecard – das umfassende Kennzahlensystem für alle Planungsebenen.

Mit diesem Steuerungsinstrument können Sie Prozessziele und -kennzahlen in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen erarbeiten und kommunizieren.

3 Managementempfehlung

Verankern Sie mit der Position eines Chief Process Officer (CPO) das Prozessmanagement strategisch im Vorstand. Der CPO ist für die Planung und Organisation unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten und -netze verantwortlich.

Ein Chief Information Officer (CIO) kann sich zum CPO weiterentwickeln, wenn er sich die Kompetenz für den Prozess „Prozessmanagement“ aneignet.

4 Managementempfehlung

Die Gestaltung der Prozesse beginnt mit der Definition und Dokumentation der Geschäftsanforderungen. Vereinfachen, Zusammenlegen, Standardisieren – verändern Sie vorhandene Geschäftsprozesse, ohne das Ziel „Kundenzufriedenheit“ einzuschränken.

Für die Einführung des Prozessmanagements lässt sich kein exakter Return-on-investment (ROI) berechnen. Allerdings sollten Sie jede einzelne Aktivität und Investition nach strategischem Nutzen und konkreten Vorteilen wie Kosteneinsparungen oder Risikoreduktion beurteilen.

5 Managementempfehlung

Entwickeln Sie mit Hilfe des Prozessmanagements ein Anreizsystem für Ihre Mitarbeiter, das zur laufenden Verbesserung der Prozesskennzahlen führt.

Geschäftsprozesse sind die operativen Treiber für Umsätze und Gewinne. Durch kontinuierliche Überwachung der Prozesse können Sie Kennzahlen als Frühwarnindikatoren für die Finanzkennzahlen nutzen. Das Anreizsystem wird idealerweise mit den Kennzahlen der Balanced Scorecard verbunden, um für die Mitarbeiter spürbare materielle Effekte zu erzielen.

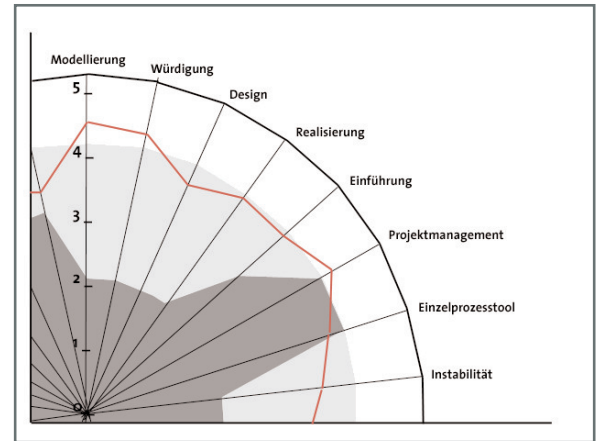
Mit ibo schneller und sicherer Prozessmanagement nutzbar machen

06

Assessment

Setzen Sie bei der Optimierung des internen Prozessmanagements an der richtigen Stelle an.

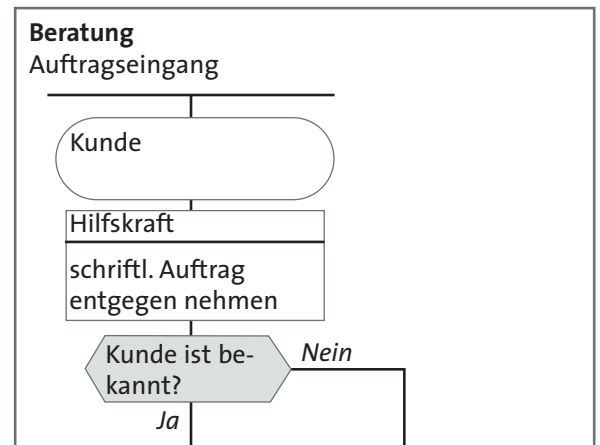
Bei über 30 Finanzdienstleistern haben wir inzwischen ein Prozessmanagement-Assessment durchgeführt und den individuellen Reifegrad der Prozessbeherrschung ermittelt. Die systematische Analyse hebt die Stärken Ihres Unternehmens im Umgang mit Prozessen hervor. Sie zeigt aber auch, wo die Potenziale und Handlungsfelder für weitere Entwicklungen liegen. Schnell erkennen Sie wie Sie mit einfachen und pragmatischen Maßnahmen den Nutzen des Prozessmanagements weiter entfalten können.



Stärken und Schwächen anschaulich gemacht

Tool

Mit dem ibo Organisationssystem ibo Prometheus bieten wir Ihnen seit über 15 Jahren ein Softwaretool, das die professionelle EDV-unterstützte Prozessdokumentation, -analyse und -kommunikation ermöglicht. Durch ständig weiterentwickelte Funktionalitäten, einem leistungsfähigen Datenbanksystem (Oracle oder Interbase), der Webfähigkeit und den optimierten Bedienungskomfort setzt ibo Prometheus Maßstäbe im Prozessmanagement.

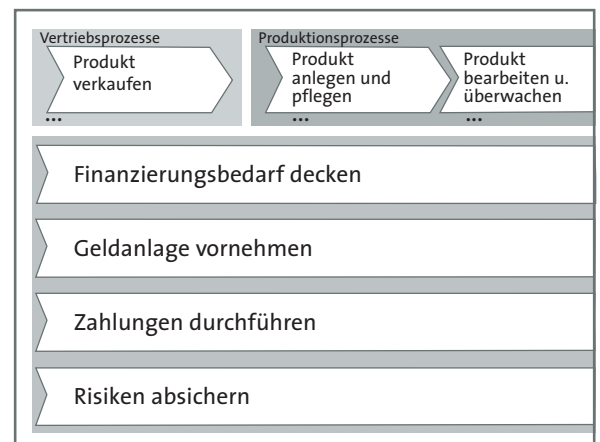


Beispieldarstellung Toolansicht Folgeplan

Referenzmodell

Aus einer Vielzahl von Projekten bei Banken und Versicherungen sind über die Jahre umfangreiche Referenzmodelle entstanden (Ausschnitt siehe rechts). Diese enthalten Organigramme, Stellenbeschreibungen, Kompetenzen und detaillierte „Best Practice“-Prozesse mit Erfahrungswerten zu Zeiten und Qualitätsmerkmalen.

Das ibo Referenzmodell beschleunigt das Vorgehen im Projekt und nutzt praxiserprobte Methoden, Werkzeuge und Benchmarks, um an einzelnen oder allen zentralen Erfolgsfaktoren anzusetzen.



Auszug aus dem ibo Referenzmodell für Finanzdienstleister

Abwicklung einer großen Kreditfabrik optimieren

Die Quote der vollautomatischen Verarbeitung in der Kreditfabrik sollte auf über 70% erhöht werden. Das war das Ziel.

Die Verarbeitungsprozesse wurden hierzu analysiert und optimiert. Die organisatorischen und fachlichen Anforderungen flossen anschließend in die Anwendungsentwicklung ein.

Dank eines konsequenten Prozessmanagements und klar definierter Prozessverantwortlicher konnten schon früh in der Implementierungsphase die ehrgeizigen Ziele erreicht werden.

Reorganisation des Kreditgeschäfts einer Sparkasse

Dezentrale und heterogene Verarbeitungsprozesse sollten optimiert werden. Aber unter Berücksichtigung der geltenden MaK-Anforderungen.

Trotz des sehr knappen Zeitfensters konnte die Effizienz um 35% gesteigert werden und die durchschnittliche Durchlaufzeit bis zur Kreditzusage bei gleich bleibendem Risiko um 40% gesenkt werden.

Aufbau eines Kundenservice-Centers bei einer Versicherung

Einfache Vorgänge der Antragsbearbeitung und der Bestandsverwaltung wurden aus den unterschiedlichen Sparten in einem Verarbeitungscenter zentralisiert. So konnten Synergiepotenziale bis zu 25% gehoben werden. Durch innovative Instrumente der Ressourcensteuerung kann die Organisation sich flexibel an den variablen Arbeitsanfall anpassen.

Migration einer Volksbank auf eine neue Anwendungsplattform

In diesem Projekt wurden die betroffenen Prozesse optimal an die neue Umgebung angepasst – neben der reinen Bewältigung der technischen Umstellung.

Der „optimale Standard“ des Systems war prägend für die grundlegende Prozessreorganisation. Hausspezifische Anpassungen sollten die Ausnahme bleiben. Der Automatisierungsgrad der Prozesse konnte auf über 80% gehoben werden.

Optimierung der Schnittstelle Markt und Marktfolge für eine Retailbank

„Mehr Zeit für Verkauf und Beratung“ – das war hier die Devise. Vor diesem Hintergrund wurden konsequent möglichst viele Verarbeitungsaufgaben in einem Marktfolgezentrum zentralisiert. Die Steuerung der Schnittstellen wurde über Service-Level-Agreements geregelt.

Durchschnittlich hatten die Kundenberater 20% mehr Zeit für die aktive Auseinandersetzung mit dem Kunden.

Ihre Ansprechpartner

Beratung



Helmut Braun

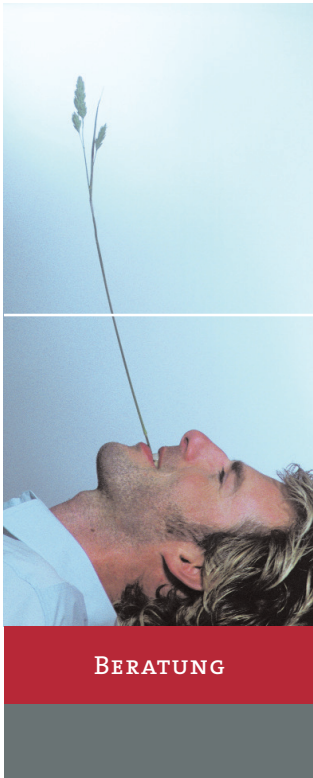
T: +49 641 98210-352
F: +49 641 98210-500
helmut.braun@ibo.de

Software



Dirk Kalbfleisch

T: +49 641 98210-806
F: +49 641 98210-2600
dirk.kalbfleisch@ibo.de



ibo Beratung

Prozessmanagement | Organisationsmanagement
Projektmanagement | Change Management



ibo Beratung und Training GmbH | Im Westpark 8 | D-35435 Wetzlar
T: +49 641 982 10-00 | F: +49 641 982 10-500
ibo@ibo.de | www.ibo.de