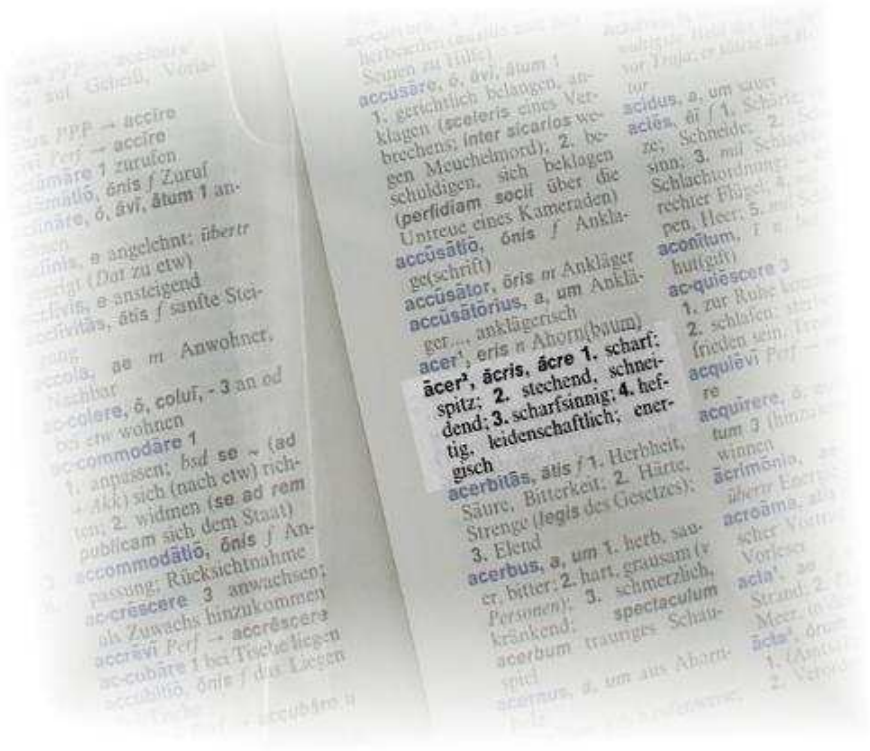
ACRYS CONSULT

# Geschäftsprozessmanagement & BestSourcing für Finanzdienstleister

## Chancen durch Business Process Management




ACRYS CONSULT

# Inhalt

MANAGEMENT SUMMARY ..... 3

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ..... 5

Erhöhte Wertbeiträge durch BPM ..... 7

Positive Auswirkungen auf Prozesse und Mitarbeiter ..... 8

Prozesse mit BPM-Wertbeitragspotenzial ..... 8

Erfolgsstories ..... 9

UNSERE MODULAREN LEISTUNGEN ..... 10

WEITERFÜHRENDE DOKUMENTATIONEN ..... 12

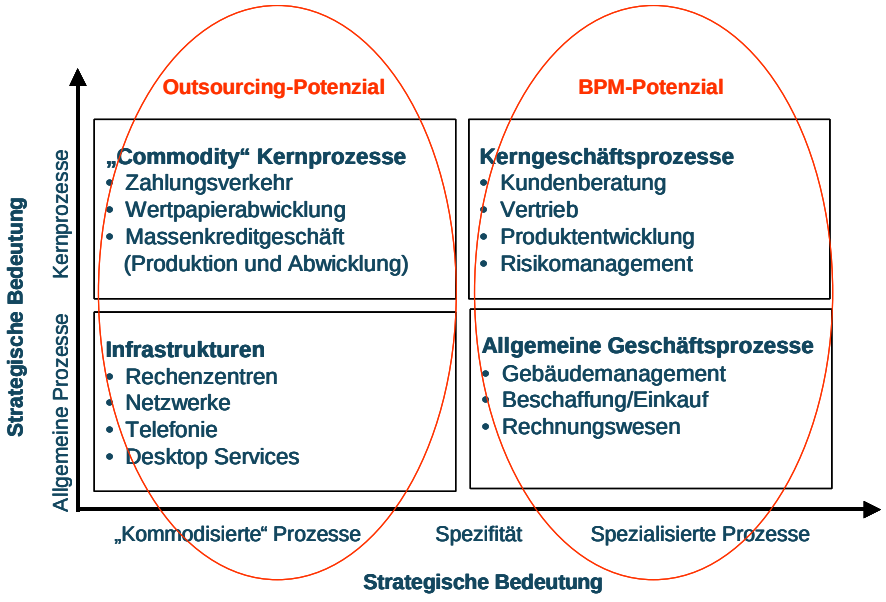
KONTAKT ..... 13

# Management Summary

Effektives Geschäftsprozessmanagement (neudeutsch: Business Process Management, BPM) und effizientes Sourcing zählen heute zu den strategischen Top-Themen für Finanzdienstleister. Sie stellen Banken, Versicherer, Finanzberater und Transaktionsservicer vor hohe operative Herausforderungen. Ziel ist die deutliche Steigerung der Wertschöpfung entlang der gesamten Ablaufprozessketten bei gleichzeitiger Kostenreduktion und Ertragssteigerung.

Für Wissenschaftler, Analysten und Experten besteht kein Zweifel an der Notwendigkeit einer verstärkten Industrialisierung. Eine Industrialisierung der Geschäftsprozesse umfasst dabei im Wege eines BestSourcing zwei Ansatzpunkte:

- **Zum einen die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen:** Geschäftsprozesse, die nicht hierzu gezählt werden, können dann im Wege einer Aufspaltung der Wertschöpfungskette an Outsourcing-Dienstleister abgegeben werden.
- **Zum anderen die Optimierung der Kerngeschäftsprozesse:** Die im Unternehmen verbleibenden Prozesse werden abteilungsübergreifend weitgehend optimiert und standardisiert sowie mittels einer BPM-Software in industriellem Stile gemanaged.




Quelle: tlw. Hermann-Josef Lamberti, Die Bank 6-7/2004

Bei beiden Ansätzen werden die operativen Prozesse in den Mittelpunkt gestellt sowie Prozessleistungen und -ergebnisse auf die Kunden ausgerichtet. Bislang konzentrieren sich die Anstrengungen vieler Finanzdienstleister jedoch auf das Outsourcing von Commodity- und Infrastruktur-Prozessen. Die Risiken sind hoch, das Bafin als deutsche Finanzaufsichtsbehörde legt verstärktes Augenmerk auf die Rahmenbedingungen, aber in vielen Fällen sind sinnvolle und erfolgreiche Outsourcing-Projekte zu beobachten.

Nun müssen auch die als Kerngeschäft identifizierten Geschäftsprozesse in den Fokus rücken. Denn hier schlummern mit einer gezielten Optimierung und Automatisierung enorme Potenziale. Es lohnt sich, die bisher i.d.R. zu verzeichnenden Maßnahmen kritisch bzgl. ihres Erfolges und Wertbeitrages zu hinterfragen:

- Definierung und Dokumentation von Ist- und Sollprozessen (Aris, IBO, Visio, etc.)
- Optimierung von Teilprozessen innerhalb (!) von Abteilungen
- Verstärkte Ausbildung und Schulung der Mitarbeiter
- Definition von Kostenreduzierung als Ziel

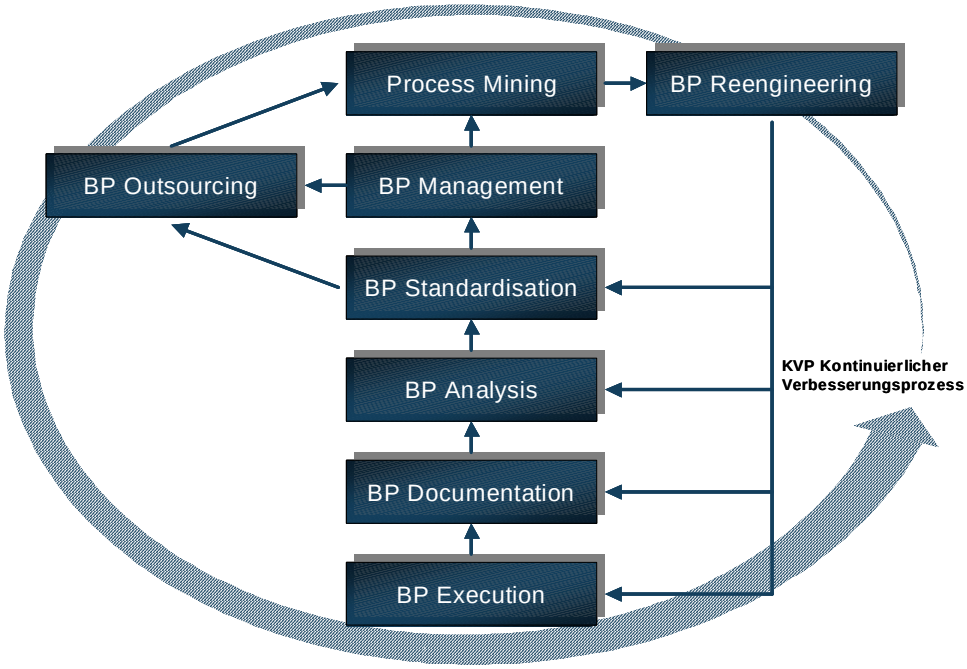
All diese grundlegenden und für sich wichtigen Maßnahmen verpuffen nach relativer kurzer Zeit, wenn nicht mit längerfristigen, nachhaltigen Perspektiven darauf aufgebaut wird. Mehr und mehr beginnt sich dafür das Bewusstsein zu entwickeln. Laut einer Umfrage[1)] Ende 2004 unter knapp 200 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (davon 60 Finanzdienstleister) stufen 94% aller befragten Unternehmen das Thema Geschäftsprozessmanagement als sehr wichtig (48%) oder wichtig (46%) ein. Bei den Finanzdienstleistern liegen diese Werte mit 51% (sehr wichtig) und 46% (wichtig) noch etwas höher.

[1)] Umfrage „Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2004“, durchgeführt von Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement, Acrys Consult, FH Bonn-Rhein-Sieg, HTW Chur, TU Wien. Die Umfrageergebnisse können unter www.acrys.com/forms/ac_request_de.htm angefordert werden.

# Business Process Management

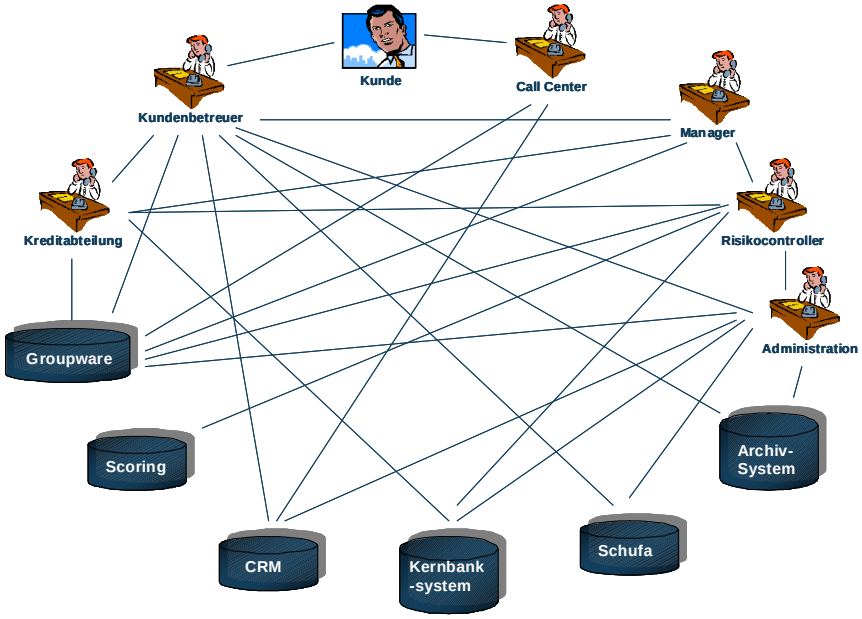
Um die zielführende Steuerung von Prozessen zu erreichen, geht man zunächst von den Ist-Prozessen aus. Sie werden auf ihr Potenzial zur Optimierung und Standardisierung analysiert. Bei diesem Optimierungsvorgang wird die abteilungs- bzw. mitarbeiterzentrierte Ausrichtung der Geschäftsprozesse durchbrochen und durch eine Refokussierung auf Prozessleistung und -ergebnisse sowie auf den Kunden entlang der Wertschöpfungskette (intern wie extern) ersetzt.

Auf Basis dieser Analysen und des Prozessdesigns wird dann entschieden, welche (Teil-) Prozesse sich für ein mögliches Outsourcing eignen und welche mit dem Einsatz einer BPM-Software effizient gesteuert werden können. Durch den anschließenden Einsatz von sogenanntem Process-Mining können laufend Informationen aus der Prozesssteuerung (Durchlauf- und Liege-Zeiten, Kontrolleffizienzen, Prozesskosten, etc.) für die ständige Optimierung der gesteuerten Prozesse gewonnen werden. Dies ermöglicht dann in einem Regelkreis einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

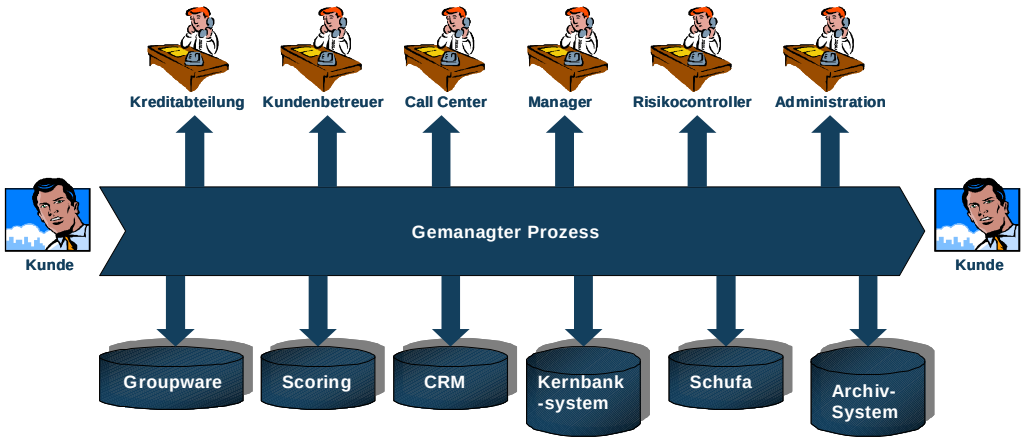


Mit dem Einsatz einer BPM-Software erfolgt die Prozesssteuerung durch die Integration einer Prozesssteuerungsebene im Wege eines EAI-Ansatzes. Dies vermeidet zu große Investitionen in unnötige Änderungen von Ablauf- und Systeminfrastruktur. Die ablaufenden Prozesse mit ihren Interaktionen zwischen Menschen und IT-Anwendungen werden durch die BPM-Software integriert und effizient gemanaged. Nachfolgende Grafiken verdeutlichen den Unterschied von vorher zu nachher am Beispiel eines Kreditvergabeprozesses.

**Vor dem BPM-Einsatz** laufen Kommunikations-, Interaktions- und Datenflussstränge ungeordnet und ineffizient über alle prozessinvolvierten Mitarbeiter und Anwendungen:

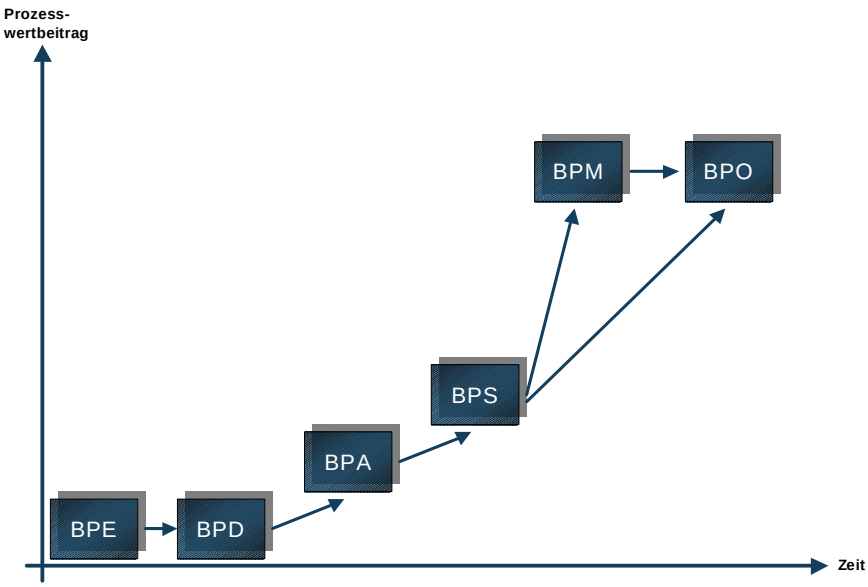



**Nach dem BPM-Einsatz** sind die Kommunikations-, Interaktions- und Datenflussstränge geordnet und kundenzentriert, sie werden effizient durch die BPM-Steuerungsebene gemanaged:



# Erhöhte Wertbeiträge durch BPM

Die Wertbeiträge von softwaregestütztem BPM gehen weit hinaus über jene der reinen Prozessausführung (BPE = Business Process Execution), der Dokumentation (BPD = Business Process Documentation), der Analyse (BPA = Business Process Analysis) oder auch der Standardisierung von Prozessen (BPS = Business Process Standardisation).




Die signifikanten Wertbeiträge von BPM entstehen durch seine erheblichen Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen:

- Erhöhung der Durchlaufzeiten
- Erhöhung des Durchsatzes pro Zeiteinheit
- Reduzierung von Liegezeiten durch Push-Prinzip
- Senkung der Fehlerquote
- Qualitätsverbesserung für die Kunden
- Reduzierung von Prozesskosten
- Erhöhung von Time-to-Market bei Einführung neuer Prozesse oder Produkte durch optimale Flexibilität und Wiederverwendbarkeit der Prozesse (Unabhängigkeit der Prozesslogik von Einzelsystemen)
- Kontinuierliche Verbesserung von Prozessen (KVP) mit Echtzeit-Informationen durch Process-Mining, Transparenz von Ausnahmen und Schwachpunkten sowie Identifikation der Ursachen
- Verbesserte Prozesskontrolle und –transparenz für Entscheider durch Messbarkeit von Prozessperformance (Zeitdauern, Kosten, Risiken)

Ingesamt entsteht somit eine nachhaltige Wirkung auf die Kosten-Ertrags-Relation und die Profitabilität des Unternehmens.

# Positive Auswirkungen auf Prozesse und Mitarbeiter

Wie wirkt sich softwaregestütztes BPM auf die Prozesse und Mitarbeiter aus?

**Auswirkungen auf die Prozesse:**

- Die BPM-Software als Steuerungsebene managed die Prozesse von einer einheitlichen Oberfläche aus, die Prozesse laufen dabei im Hintergrund.
- Die Prozesse werden ganzheitlich und integriert über Datenbanken, IT-Anwendungen und Abteilungen hinweg betrachtet und gesteuert.
- Prozessschritte, die manuelle Eingriffe benötigen, werden fallabschließend bei einem zuständigen Mitarbeiter bearbeitet.
- Entscheidungsschritte und –kompetenzen werden direkt an den Ort der Ausführung verlagert.
- Der gesamte Ansatz unterstützt die Prozesse leistungs-, ergebnis- und kundenorientiert.
- Die Prozesse werden modular aufgebaut und sind damit vielfach wiederverwendbar.

**Auswirkungen auf die Mitarbeiter:**

- Die Mitarbeiter erhalten die zu erledigenden manuellen Interaktionen automatisch zugeordnet.
- Diese Zuordnung erfolgt nach Auslastung, Skills und Verfügbarkeit der Mitarbeiter.
- Die Mitarbeiter haben ständig einen Überblick über offene Aufgaben aus den jeweiligen Prozessen.
- Damit bleibt den Mitarbeitern mehr Zeit für die Kunden.

# Prozesse mit BPM-Wertbeitragspotenzial

Spätestens bei der Analyse der Ist-Prozesse mit dem Ziel der Standardisierung und Optimierung stößt man auf die Frage nach den für BPM geeigneten Prozessen. Regelmäßig kommen dabei die sogenannten Kerngeschäftsprozesse wie zum Beispiel

- Kundenberatung,
- Vertrieb,
- Antragsbearbeitung,
- Abwicklung (z.B. Kreditgenehmigung, Schadensfälle, etc.),
- Risikomanagement und
- Produktentwicklung

oder allgemeine Geschäftsprozesse wie zum Beispiel

- Gebäudemanagement,
- Beschwerdemanagement,

- Einkauf / Beschaffung,
- Forderungsmanagement,
- Personal (z.B. Bewerberberurteilung) oder
- Rechnungswesen (z.B. Rechnungseingangsprüfung)

in Frage.

Für die Bewertung von (Teil-)Prozessen auf ihr Wertbeitragspotenzial hinsichtlich BPM gelten erfahrungsgemäß einige grundsätzliche Kriterien. Danach generiert BPM einen Nutzwert bei Prozessen, die

- in hohem Maße standardisierbar sind,
- sich End-to-end über verschiedene Abteilungen erstrecken,
- ein hohes Volumen an Einzeltransaktionen aufweisen,
- eine Vielzahl an IT-Anwendungen und manuellen Interaktionen benötigen,
- sehr kostenintensiv sind,
- lange Durchlauf- bzw. Liegezeiten haben,
- vom Kunden mit einer Ergebniserwartung induziert werden, oder
- mit einem unausgeglichenen Durchsatz ablaufen (d.h. durch erfahrene Mitarbeiter lediglich am Leben erhalten werden oder regelmäßig chaotisch ablaufen).

# Erfolgsstories

Die Verankerung von softwaregestütztem BPM erzielt in der Praxis greifbare Erfolge. Einige Beispiele erläutern dies:

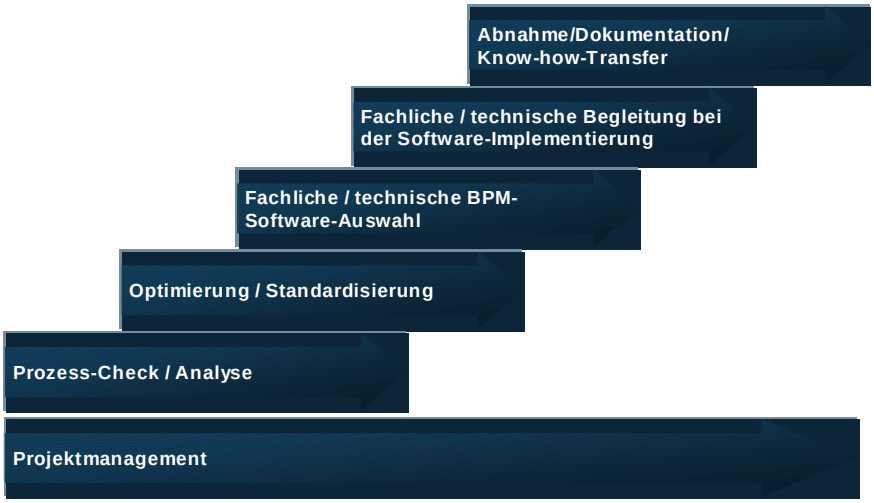
- Große deutsche Bank: Senkung der Durchlaufzeiten bei Kreditantragsprozessen um 70%.
- Deutscher Versicherungskonzern: Effizienzsteigerung der Schadensfallbearbeitung um 80%.
- Britischer Kreditkartenanbieter: Reduzierung der Abwicklung eines Kreditkartenantrages auf 18 Minuten.
- Niederländischer Bankkonzern: Reduzierung der Kreditvergabe-Bearbeitungszeit um 50-60%, deutlich gesteigerte Kundenzufriedenheit (gemessen an erhöhter Erfolgsquote und mittels Kundenbefragung).

# Unsere modularen Leistungen

Die Experten von Acrys Consult sind mit den Prozessen bei Finanzdienstleistern aus langjähriger Prüfungs- und Beratungserfahrung vertraut. Gemeinsam mit unserem BPM-Partner, dem Kölner Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement, verfügen wir über einen umfassenden Überblick über die Anbieter von BPM-Software.

Diese zielführende Kombination aus Erfahrung und Know-how stellen wir in den Dienst unserer Mandanten.

Unsere Leistungen bieten wir modular an. Damit gewährleisten wir den Investitionsschutz, denn nach jeder Modulphase kann der Handlungsstrang bei evtl. suboptimalen weiteren ROI-Perspektiven des Projektes, unvorhergesehenen Ereignissen oder veränderten Rahmenbedingungen abgebrochen, aber zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufgenommen werden.




### 1. Prozess-Check / Analyse

Auf Basis der vorhandenen Dokumentationen bzw. von uns zusätzlich erstellter Dokumentationen analysieren wir die Ist-Prozesse auf ihre Effizienz und unterbreiten Vorschläge für ein Soll-Design mit Blick eine weitergehende Optimierung bzw. Standardisierung.

Evtl. können bereits hier durch den Process-Mining-Ansatz zusätzliche wertvolle Informationen gewonnen werden. Den Ausgangspunkt des Process Mining bilden Prozessausführungen und deren Dokumentation in den Datenbanken der bestehenden Applikationen (ERP, CRM, SCM, Workflowmanagementsysteme, etc.). Spezielle Werkzeuge und Systeme extrahieren diese Informationen und gewährleisten eine hohe Datenqualität, so dass die Datenaufbereitung nur einen minimalen Aufwand erfordert. Aus den Daten werden Prozessmodelle gebildet und visualisiert.

**2. Optimierung / Standardisierung**

In Rahmen dieses Moduls evaluieren wir auf Basis der Ergebnisse aus Modul 1 jene Prozesse, die für eine Steuerung durch eine BPM-Software geeignet sind, und zeigen das entsprechende Potenzial auf. Für diesen Schritt ebenso wie für die Modellierung in der BPM-Software können wir bei einigen Prozessarten auf Referenzprozessmodelle zurück greifen.

**3. Fachliche / technische Begleitung bei der Auswahl einer BPM-Software**

Sobald die Entscheidung gefallen ist, bestimmte Prozesse durch eine BPM-Software zu optimieren und effizient steuern zu lassen, begleiten wir den Software-Auswahl-Prozess vor dem Hintergrund der fachlichen Anforderungen des Mandanten und seiner technischen Rahmenbedingungen.

**4. Fachliche und technische Unterstützung bei der Implementierung**

Die Implementierung einer BPM-Software besteht im Wesentlichen aus zwei Teilen, die wir gerne unterstützen:

- Fachlich: Die zu steuernden Prozesse werden mittels des Modellierungs-Tools der Software in optimalem Design abgebildet. Ebenso sind die gewünschten Performance-Kennzahlen zu definieren.
- Technisch: Für die Integration der im Prozess benötigten IT-Systeme und Anwendungen sind entsprechende Schnittstellen für die Kommunikation im Prozess (Lesen und Schreiben von Informationen / Daten) notwendig. Viele Software-Anbieter verfügen bereits über vorgefertigte Schnittstellen zu Standardapplikationen. Bei den noch zu definierenden Schnittstellen können wir gerne auch das entsprechende IT-Know-how unserer Experten einbringen.

**5. Abnahme / Dokumentation / Know-how-Transfer**

Sobald die BPM-Software implementiert ist, stehen die abschließenden Schritte wie Abnahme, Dokumentation und der Know-how-Transfer in Form von Schulungen für die involvierten Mitarbeiter an, die wir gerne begleiten.

**Projektmanagement**

Manche Mandanten wünschen in Projekten, in denen interne Mitarbeiter, ein Software-Anbieter und evtl. ein Beratungshaus involviert sind, eine erfahrene Instanz für das durchgehende Projektmanagement. Auch hierfür stehen wir mit unserem Know-how gerne zur Verfügung.

Sollten Sie über den BPM-Ansatz hinaus an unseren Leistungen im Kontext **BPO (Business Process Outsourcing)** interessiert sein, so helfen wir auch dabei gerne zielführend weiter.

# Weiterführende Dokumentationen

Folgende Dokumentationen stehen zu Ihrer weiteren Information zur Verfügung:

- „Effiziente Steuerung MaK-konformer Kreditprozesse“, Vortrag EBIF 2004, Acrys Consult
- „Workflow Management“, Acrys Consult
- „Einführung von Workflow-Management-Systemen“, Acrys Consult
- “Workflow-Management bei Transaktionsbanken”, Acrys Consult
- “Outsourcing – wichtige Aspekte und Vorgehensmodell”, Acrys Consult
- „Outsourcing Innenrevision“, Acrys Consult
- “Outsourcing Transaction Banking”, Acrys Consult
- “Die Eckpfeiler erfolgreichen Abwicklungs-Outsourcings”, Acrys Consult in Bankmagazin 4/2004

Die Dokumentationen von Acrys Consult erhalten Sie auch unter www.acrys.com unter der folgenden Rubrik:

- services&competencies/documentation (Geschäftsprozessmanagement bzw. Outsourcing)

Gerne schicken wir Ihnen persönliche Exemplare zu.

ACRYS CONSULT

# Kontakt


Deutschland

**Acrys Consult GmbH & Co. KG**

Andreas Kullmann
Untermainkai 29-30
D-60329 Frankfurt

+49 69 24 45 06 12
andreas.kullmann@acrys.com
www.acrys.com

Deutschland

**Acrys Consult GmbH & Co. KG**

Beate Maikranz
Untermainkai 29-30
D-60329 Frankfurt

+49 69 24 45 06 26
beate.maikranz@acrys.com
www.acrys.com

Schweiz

**Acrys Consult**

Brian G. Arpajian
Schwerzelweg 18
CH-6315 Oberägeri

+41 41 750 7700
brian.arpajian@acrys.com
www.acrys.com