

Geschäftsprozessmanagement bei Filialbanken

Mittelständische Finanzdienstleister geraten zunehmend unter massiven Handlungsdruck. Zum einen verlangen steigende Kundenanforderungen zunehmend Investitionen in neue Vertriebswege und Technologien. Zum anderen verengen rückläufige Erträge und steigender Margendruck die Handlungsspielräume in den Instituten und erfordern Maßnahmen zur Reduzierung der Prozess- und Risikokosten. Die Gestaltung der Geschäftsprozesse steht damit im Spannungsfeld zwischen der Implementierung neuer Geschäftsmodelle im E-Business und der Optimierung bestehender Geschäftsprozesse. Wurden bislang Informations- und Kommunikationstechnologien nur als Werkzeuge zur Effizienzsteigerung bei Geschäftsprozessen verstanden, so werden Sie zunehmend selbst zum Bestandteil der Geschäftsprozesse und Motor der Veränderung (‘all business is e-business’).

Geschäftsprozesse im Wandel

Die Gestaltung der Geschäftsprozesse und der richtige Einsatz von Informationstechnologien sind im Internetzeitalter zum unbestrittenen Wettbewerbsfaktor geworden. Neue Anbieter wie Direktbanken haben den traditionellen Anbietern neue Geschäftsmodelle vorgezeichnet und damit auch neue Wettbewerbsarenen aufgetan. Die traditionellen Filialbanken reagieren mit Multichannelstrategien, die zu einer Neupositionierung im Vertrieb verhelfen sollen (vgl. Abb. 1). Angestrebt wird eine Verbindung der bestehenden Stärken des Filialvertriebs mit den Potenzialen medialer Vertriebswege um somit den Instituten zu einem modernen Marktauftritt zu verhelfen. Künftig wird es nicht mehr um die Mehrung von Vertriebswegen gehen, sondern um eine strategische Neuausrichtung der Geschäftsprozesse und der Institute insgesamt. Ein hier entstehender Integrationsbedarf wurde von 93% in einer IAO-Studie befragten Filialbanken als wichtig erkannt, aber nur von 55% bereits schon konkret angegangen.

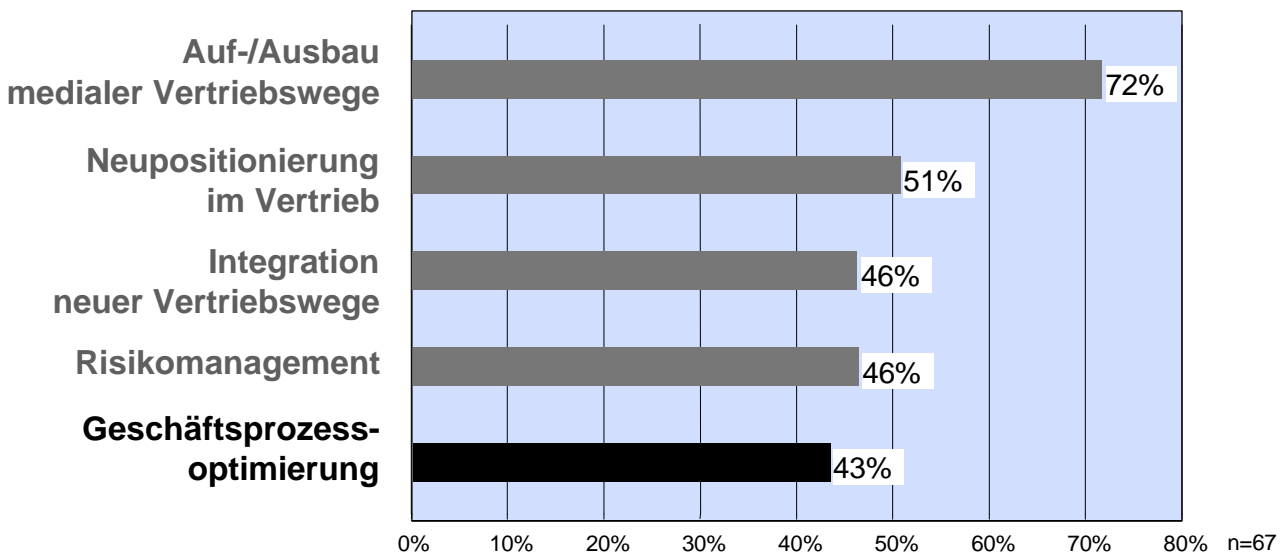


Abbildung 1: Die Top-5 Strategien mittelständischer Filialbanken (Quelle: IAO-Studie „Finanzdienstleistungsmarkt 2000plus“)

Anforderungen an die Gestaltung von Geschäftsprozesse im E-Business

Geschäftsprozesse werden durch den Kunden durch Ereignisse ausgelöst und sind zielorientiert auf die Kunden auszurichten (vgl. Hammer/Champy). War in den Bankinstituten lange Jahre die Optimierung einzelner Funktionen und Aufgaben als Schlüssel zur Erreichung einer hohen Effizienz gesehen worden, so werden aus heutiger Sicht Effizienzgewinne nur dann erzielt, wenn die Geschäftsprozesse als Einheit optimiert werden. Definiert man einen Geschäftsprozess als die zielgerichtete Folge inhaltlich verbundener Aufgaben, die unter Einbeziehung mehrerer Beteiligten zu einem definierten Ergebnis für den Kunden führt, so stellt die Implementierung eines prozessorientierten Denkens in den Köpfen der Mitarbeiter anstelle eines Aufgaben- oder funktionsorientierten Denkens neben der Bereitstellung einer durchgängigen IT-Unterstützung die größte Herausforderungen im Geschäftsprozessmanagement dar.

Die Ausrichtung der Geschäftsprozesse ist stets Spiegelbild der strategische Ausrichtung in den Instituten. Hierbei sind folgende strategische Entwicklungen bei den Instituten zu berücksichtigen:

- Leistungsspektrum

Nach Einschätzung der mittelständischen Filialbanken werden die Vertriebspotenziale in den bestehenden Filialen heute nur teilweise ausgeschöpft. Die genannten Strategien der Spezialisierung auf Produkte und Prozesse, aber auch der Ausbau und die Ergänzung des Leistungsprofils in Richtung „Allfinanz“ oder gar um „finanzdienstleistungsfremde“ Leistungen erfordern die Anpassung bestehender und Umsetzung neuer Geschäftsprozesse.

- Kooperationen

Um das erweiterte Produkt- und Leistungsspektrum den Kunden in der erwarteten Qualität bereitstellen zu können, ist insbesondere bei ergänzenden Leistungsangeboten die Kooperation mit Experten und Fremdanbietern erforderlich, die in die Geschäftsprozesse zu integrieren sind. Kommen heute die Partner meist aus den bestehenden Verbänden, so wird man zur Umsetzung weitergehender Strategien neue Partner gewinnen integrieren müssen.

- Integration der Vertriebswege / Multi-Channel Management

Die Bankkunden erwarten zunehmend den Zugang zu Dienstleistungen über verschiedene Vertriebskanäle. Die angebotenen Leistungen bzw. die Kommunikation mit der Bank muss schlüssig, d.h. organisatorisch und technisch integriert, über den gesamten Geschäftsprozess ablaufen. Hier dürfte allerdings erst die Spitze des Eisbergs erkannt sein, da Eignungen und Wirkungsbeziehungen der Kanäle untereinander noch nicht systematisch analysiert und bewertet wurden und Geschäftsprozesse heute meist noch kanalspezifisch definiert sind.

- Kundenausrichtung

Das Management der Kundenbeziehungen wird durch neue Vertriebswege (z.B. Internet) und gesellschaftliche Trends (stets neu entstehende Kundensegmente) zunehmend komplexer. Trotz zunehmenden Individualisierungsanforderungen der Leistungen aus Sicht der Kunden sind die dahinterstehenden Produkte und Prozesse weiter zu standardisieren („mass customization“).

- Marktauftritt

Im Sinne der Markenpflege ist gegenüber dem Kunden ein geschlossenes Gesamtbild anzustreben. Dabei gilt es trotz zunehmender Technisierung der Kommunikation und Standardisierung der Produkte die emotionalen Aspekte und Identifikationspotenziale (die Bankfiliale als lokaler bzw. regionaler „Kommunikations- und Erlebnisraum“) zu berücksichtigen.

Geschäftsprozessmanagement – vom Effizienzbringer zum strategischen Instrument

Während im Rahmen des traditionellen Geschäftsprozessmanagements interne Aspekte, wie z.B. die Schnittstellenreduktion oder die Optimierung der Informationsflüsse im Mittelpunkt standen, dehnt der erweiterte Ansatz eines Geschäftsprozessmanagements vor dem Hintergrund der strategischen Entwicklungen die Prozessoptimierung auch auf die Kundensphäre und Kooperationspartner aus. Die Kunden und Partner werden in die Prozess organisatorisch und technisch integriert, die Weiterentwicklung der Prozesse und ggf. der Geschäftsmodelle erfolgt in einem integrierten Ansatz. In der folgenden Abbildung werden Merkmale des erweiterten Ansatzes verdeutlicht.

Ziele des traditionellen GPM-Ansatzes	Erweiterung des GPM-Ansatzes im E-Business
Steigerung der Produktivität und der Kosteneffizienz, insbesondere in den Back-Office-Bereichen	Optimierung der Geschäftsprozesse als interaktiver Prozess mit Kunden und Kooperationspartnern
Reduzierung von Prozess-Schnittstellen und Kontrollpunkten (Prozessverschlanung)	Prozessmanagement als Teil des DV-gestützten Innovationsmanagements
Konzentration auf die Kerngeschäftsprozesse; funktionale Optimierung der Unterstützungsprozesse	Sicherstellung medienbruchfreier Geschäftsprozesse
Verbesserung des Informationsflusses zwischen den Prozessbeteiligten in den Instituten	Optimierung der Kommunikation mit allen internen und externen Prozessbeteiligten
DV-Einsatz als Mittel zur Steigerung der Effizienz und Schaffung einer einheitlichen Informationsbasis (Sicherung der Datenqualität)	Schaffung innovationsförderlicher Infrastrukturen zur Förderung der Motivation und Kreativität der Mitarbeiter für eine ganzheitliche Prozessqualität

Abbildung 2: Erweiterung des Geschäftsprozessmanagement-Ansatzes im E-Business

Von der Geschäftsprozessoptimierung zum IT-gestützten Prozessportal

Die Umsetzung neuer Geschäftsstrategien im E-Business-Zeitalter steht in engem Zusammenhang mit der Integration neuer Informations- und Kommunikationstechnologien. Neue DV-Investitionen werden künftig nur noch dann zu rechtfertigen sein, wenn sie die Geschäftsprozesse durchgängig unterstützen. Investitionen in neue Technologien allein reichen dazu nicht aus, vielmehr müssen auch die Markt- und Kundenpotenziale sowie Kooperationspartner in eine ganzheitliche Geschäftsprozessentwicklung einbezogen werden. Analog dem Konzept der Kundenprozessportale im Internet gilt es für die Mitarbeiter ein Unternehmensportal zu implementieren, das neben Informationsangeboten auch Kommunikationsprozesse innerhalb des Unternehmen und in Partnernetzen unterstützt, um damit eine medienbruchfreie Abdeckung komplexer Geschäftsprozesse zu ermöglichen.

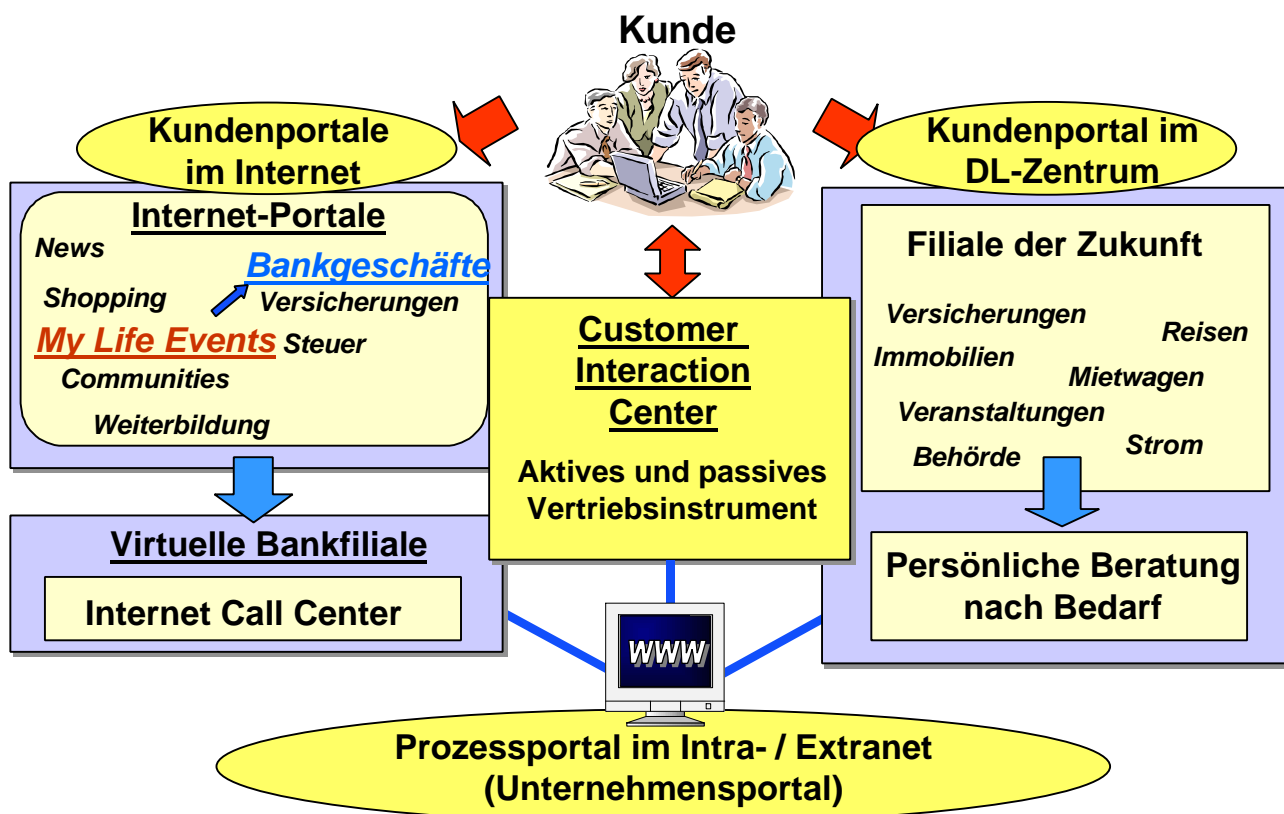


Abbildung 3: Kunden- und Unternehmensportale im Szenario „Personal Transaction 2000plus“

Einsatz von Unternehmensportalen im Intra- und Extranet

Im Rahmen des Prozessportals können drei Aspekte differenziert werden. Erstens bietet es eine umfassende Informationsbasis für die Prozessbeteiligten, welche mit Hilfe von Suchwerkzeugen auf die bereitgestellten internen und externen Informationen zugreifen. Ein derartiges Informationsangebot steht den württembergischen Genossenschaftsbanken seit 1999 mit dem Geno Extranet bereits zur Verfügung. Neben dieser Informationsfunktion sind zweitens Kommunikationsmöglichkeiten für die dezentral agierenden Prozessbeteiligten untereinander und mit zentralen Experten zu schaffen. Mit den Communities im Geno-Extranet wurden hier bereits positive Erfahrungen gesammelt, die gezeigt haben, dass ein Netzwerk von Prozess-Spezialisten sowohl zur Lösung aktueller Probleme als auch zu Produkt- und Prozessinnovationen beitragen. Drittens ist eine durchgängigen softwaretechnische Unterstützung der Geschäftsprozesse mittels benutzerfreundlicher Anwendungen auf einer web-basierten Bedieneroberfläche anzustreben, die Vernetzung von Daten und Wissen ermöglicht und das Prozessportals vervollständigt (vgl. Abb. 4).

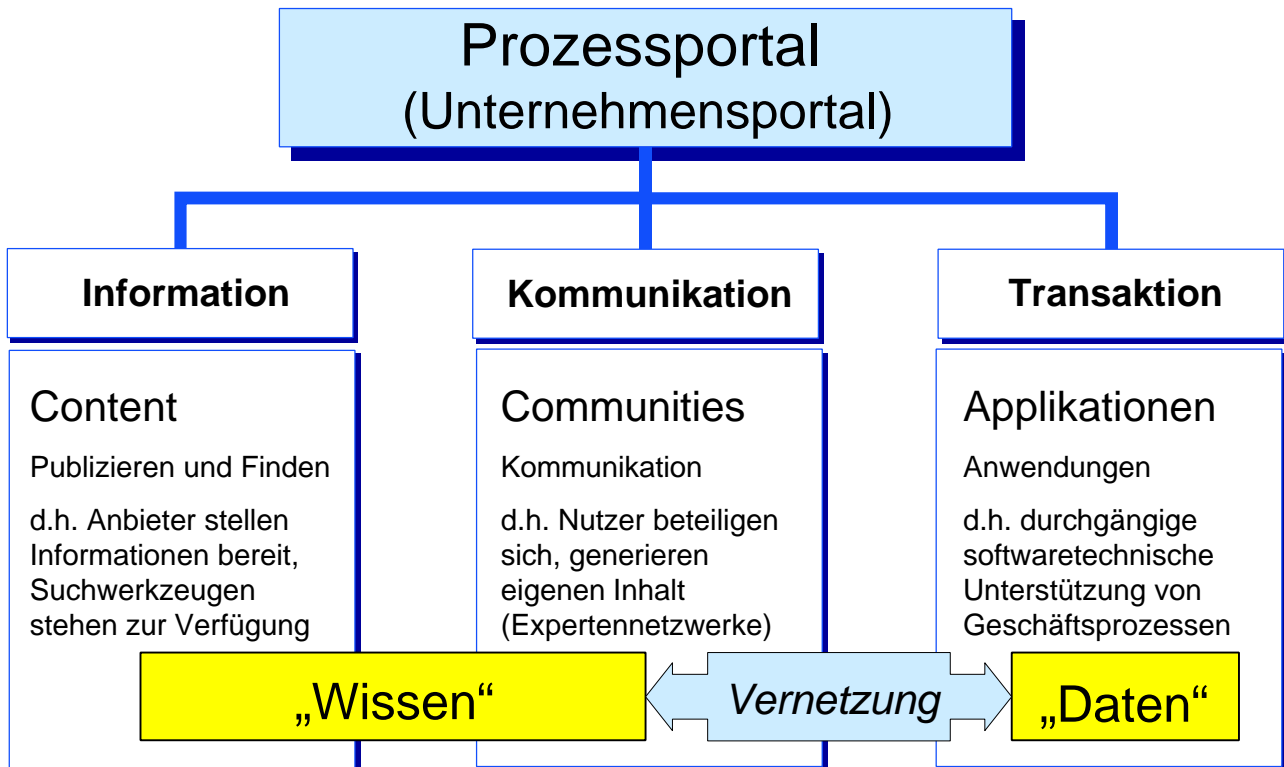


Abbildung 4: Die drei Säulen eines Prozessportals

Vorgehensweise der Implementierung

Zur Umsetzung des erweiterten Geschäftsprozessmanagement-Ansatzes wird folgendes Stufenmodell empfohlen (vgl. Abbildung 5):

1. Analyse:

Bestandsaufnahme der bestehenden Geschäftsabläufe und deren organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen mit den Prozessbeteiligten.

2. Audit und Redesign.

Eingebettet in eine Gesamtgeschäftsstrategie (vgl. Ansatz der Balanced Scorecard) und den Potenzialen innovativer Informationstechnologien umfasst das Audit und Redesign sowohl die künftigen Prozesse selbst sowie organisatorische-technische Rahmenstrukturen und die künftigen Rolleprofile der Mitarbeiter.

3. Implementierung:

Die Umsetzung des Geschäftsprozessansatzes schliesst die organisatorische als auch technische Implementierung des Prozessportals ein.

4. Verfestigung und Weiterentwicklung:

Eine stetige Weiterentwicklung ist Bestandteil des Geschäftsprozessmanagements und liefert einen Beitrag zur Qualifizierung der Prozessbeteiligten und zur Geschäftsfeldentwicklung insgesamt.



Abbildung 5: Vorgehensmodell der Implementierung

Fazit und Ausblick

Das Geschäftsprozessmanagement liefert einen methodischen Ansatz zur integrierten Betrachtung der zentralen Geschäftsprozesse und der dazu eingesetzten Informations- und Kommunikationstechnologien. Stand bislang die Effizienzsteigerung und damit die Erreichung von Kostenvorteile im Mittelpunkt, so bietet der vorgestellte erweiterte Ansatz einen Beitrag zur Geschäftsentwicklung insgesamt. Unternehmensportale sollen künftig dabei helfen, die Prozessbeteiligten bei den intra- und interorganisatorischen Geschäftsprozesse zu unterstützen. Darin integrierte Expertennetze stärken die Innovationskraft einzelner Institute sowie Partnerverbände und tragen zur Unternehmensentwicklung bei.

Publikationshinweis

Bullinger, H.-J., Engstler, M., Jordan, L.: Trendstudie „Szenario Finanzdienstleistungsmarkt 2000plus - Chancen für kleine und mittlere Filialbanken“, Stuttgart: IRB 2000

Hammer, M., Champy, J. (1994): Business Reengineering, Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt und New York: Campus, 1994

Hoch, T. (1995): Einsatz der Informationsverarbeitung beim Business Process Reengineering, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 1995

Reiß, M., von Rosenstil, L., Lanz, A. (Hrsg., 1997): Change Management. Programme, Projekte, Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1997