



agens Trendumfrage Sommer 2010: Industrialisierung

Zeit für strategische Weichenstellungen

Mit Industrialisierungsmaßnahmen erzielten Banken bereits erhebliche Verbesserungen im Bereich der Prozessgestaltung, insbesondere aber auch bei der Kundenorientierung. Mit klaren Zielvorgaben, dem Einsatz verbesserter Steuerungsmethoden und -instrumente lässt sich dieser Optimierungsprozess jedoch deutlich beschleunigen.

Effizienz-, Kosten- und Ertragsaspekte sind für die meisten Führungskräfte der Finanzbranche weiterhin maßgebliche Treiber für die Industrialisierung. Ein deutlich geringeres Gewicht haben dagegen Themen wie Kundenorientierung, Compliance oder Sourcing (siehe Grafik).

Bei der Kundenzufriedenheit haben Banken die Nase vorn: Während 41,8 % der Bankinstitute mit Industrialisierungsmaßnahmen in diesem Punkt signifikante Verbesserungen erzielten, können dies nur 26,1 % der Versicherer für sich in Anspruch nehmen.

Eine ähnliche Größenordnung zeigt sich auch bei der Frage nach dem Ressourceneinsatz: Während 40 % der befragten Banken feststellen, dass die im Zuge von Industrialisierungsmaßnahmen freigewordenen Ressourcen gezielt zur Verbesserung der Kundenorientierung genutzt werden, sind dies bei den Versicherungen nur 25 %.

Die Ergebnisse der aktuellen agens Trendumfrage zur Industrialisierung zeigen, dass Banken mit der Industrialisierung bereits signifikante Fortschritte erzielten. Dennoch bleiben derzeit erhebliche Potenziale ungenutzt. Eine Neujustierung des bisherigen Ansatzes könnte diese erschließen helfen.

„Neben Kosten- und Effizienzthemen müssen vor allem die Prozesssteuerung und das Prozess-Controlling – in enger Vernetzung mit der IT-Infrastruktur und der Produktportfolio-Gestaltung – ein wesentlich stärkeres Gewicht erhalten“, kommentiert Klaus Leitner, Partner agens Gruppe, das Ergebnis.

Die zentralen Handlungsfelder für das Topmanagement liegen aus seiner Sicht auf strategischer Ebene: „Längst nicht jede Bank treibt die Industrialisierung mittels konkreter Zielvorgaben und vorab festgelegter Vorgehensstrategien voran. Ähnliches gilt für die Steuerungsinstrumente und

Fakten zur Umfrage

An der Online-Umfrage zur Industrialisierung in der Finanzbranche, die agens Consulting gemeinsam mit den Medienpartnern durchführte, nahmen insgesamt 301 Führungs- und Fachkräfte teil.



Medienpartner der Online-Branchenumfrage Sommer 2010

Methoden, die selten ganzheitlich eingesetzt werden.“ Weiteren Handlungsbedarf zeigt die Umfrage im Bereich Change Management. Nur wenigen Instituten gelingt es offenbar, die Mitarbeiter für eine aktive Mitwirkung bei Industrialisierungsmaßnahmen zu begeistern und die Mitarbeiterzufriedenheit, insbesondere in kundennahen Tätigkeitsbereichen, signifikant zu steigern (siehe auch Beitrag Seite 2).

Fazit: Banken könnten den Industrialisierungsprozess erheblich beschleunigen. Die Schlüssel hierfür sind eine klare Vorgehensstrategie und ein ebenso konsequentes wie transparentes Prozess-Controlling.

Serviceline

Der agens trendletter, mit allen Ergebnissen der Online-Umfrage kann über die eingerichtete Serviceline angefordert werden. (Kostenbeitrag 100,- Euro. Für Teilnehmer kostenlos.) E-Mail: redaktion@agens-select.de

Inhalt

Trendumfrage

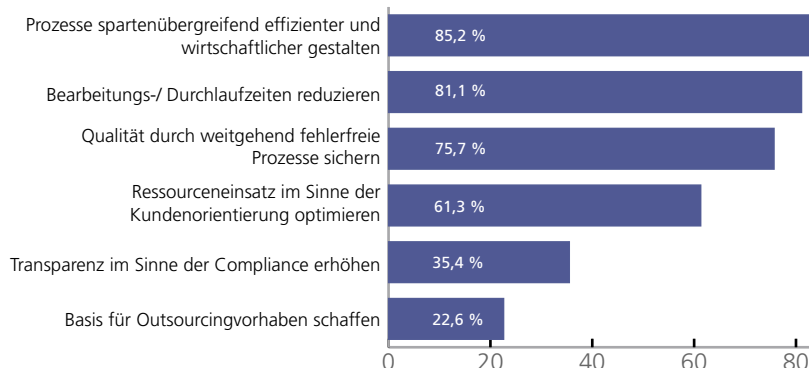
agens Trendumfrage Industrialisierung (1)

Best Practice

Prozess-Controlling (3)

Trendthemen

- Change Management (2)
- Standardsoftware (4)



Grafik: Was verbinden Sie hauptsächlich mit Industrialisierung (Antworten: „trifft voll bis im weiten Umfang zu“); n=243



Trendthema: Change Management

Vom Betroffenen zum Mitwirkenden

Industrialisierung setzt eine hohe Veränderungsbereitschaft der Belegschaft voraus. Diese Erkenntnis ist nicht neu, wird jedoch in der Praxis vom Topmanagement kaum bewusst als eine gezielt zu steuernde Erfolgskomponente von Industrialisierungsvorhaben wahrgenommen.

Die mit der Industrialisierung verbundenen strukturorganisatorischen und prozessualen Anpassungsmaßnahmen bedeuten für die Belegschaft eines Unternehmens häufig eine radikale Abkehr vom Gewohnten. Ohne gute Argumente, warum die organisatorische Maßnahme ausgerechnet den eigenen Arbeitsplatz betrifft, und ohne ausreichende Vorbereitung auf die zu erwartenden Auswirkungen, wird eine Veränderung größeren Umfangs vom einzelnen Mitarbeiter kaum mitgetragen werden. Mangelnde Einsicht in notwendige Veränderungen kann gar in Resignation oder offenen Widerstand münden.

Unterschätzter Erfolgsfaktor

Vor dem Hintergrund der intensiven Industrialisierungsanstrengungen in der Finanzbranche dürfte die Bedeutung des Themas Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit erheblich steigen.

Professionelles Change Management wird zwar von der Führungsebene als zentraler Erfolgsfaktor für anstehende Veränderungsprozesse gesehen. Darauf deuten zumindest die Ergebnisse einer von Cap Gemini in 2010 durchgeführten Studie hin: 38 % der befragten 116 großen Unternehmen im deutschsprachigen Raum stuften dieses Thema als „sehr wichtig“ und weitere 54 % als „wichtig“ ein. Nur hapert es an der konsequenten Umsetzung: „Ein eigenes Budget für Change

Management gibt es nur in 26 % der Unternehmen“, heißt es in einer Presseerklärung zur Studie. „Und wenn es um parallel laufende Veränderungsinitiativen geht – in großen Unternehmen an der Tagesordnung – wird die Koordination nur in jedem fünften Unternehmen als gut bis sehr gut bezeichnet“, erklären die Autoren weiter.

„Keine messbaren Ergebnisse, mangelnde Ausstattung mit Ressourcen und die Angst, Geld zu verbrennen. Das sind häufig genannte Gründe, wenn es darum geht professionelle Unterstützung in die Veränderungsprozesse einzubinden“, erklärt Ingo Ignatzi, Seniorberater bei agens. „Oft wird einfach versäumt, die Stimmungslage in den von Veränderungen betroffenen Abteilungen einzufangen.“ Häufig wird aus seiner Sicht auch die Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit für den Gesamterfolg von Industrialisierungsvorhaben unterschätzt.

Die Ergebnisse einer von agens im Sommer 2010 durchgeführten Trendumfrage zu den Auswirkungen der Industrialisierung (Details zur Umfrage siehe Seite 1) signalisieren genau in diesem Punkt noch erheblichen Handlungsbedarf: Von 156 befragten Führungskräften der Finanzbranche konnten mit Blick auf das eigene Unternehmen nur 17,9 % bestätigen, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit aufgrund der bisherigen Industrialisierungsanstrengungen signifikant verbessert hat.

„Veränderungen bringen Unklarheiten, Unklarheiten führen zu Unruhe und Unruhe gefährdet den Projekterfolg. Diese Ursachenkette ist dem Topmanagement durchaus bewusst“, erläutert Ignatzi. Es geht darum, durch ein systematisches Change

Management, unter anderem auch mittels gezielter Einbindung externer Coaches beziehungsweise Change Manager, aus „Betroffenen“ aktiv „Beteiligte“ zu machen. Nach seiner Einschätzung fehlen in der Praxis jedoch konkret messbare Fakten und damit die Argumente für ein Investment in ein professionelles Change Management.

Quick Check liefert harte Fakten

„Diese offensichtliche Lücke füllt nun ein von agens entwickelter Quick Check. Er liefert auf Basis einer detaillierten Analyse des Handlungsbedarfes konkret fassbare Fakten für ein gezieltes Change Management, die zudem in Form leicht erfassbarer Kennzahlen aufbereitet sind“, erklärt Ignatzi und verweist auf einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor: „Ausschlaggebend für den Projekterfolg ist eine umfassende Information aller Betroffenen über die Projektziele und die wesentlichen Meilensteine.“ Er empfiehlt im ersten Step eine anonymisierte Stimmungsaufnahme durchzuführen: „Diese Maßnahme ermöglicht es, recht schnell die wesentlichen Aufreger und auch wichtigsten Meinungsführer zu identifizieren und diese früh in die Projektarbeit einzubinden.“

Ein regelmäßiger Informationsfluss stellt aus seiner Sicht zudem sicher, dass der unweigerlich auftretende „Flurfunk“ kanalisiert und so zur positiven „Begleitmusik“ für das Veränderungsprojekt wird.

ServiceLine

Hintergrundinformationen zum Thema stehen zum kostenfreien Abruf bereit: Solution „Change Management“
E-Mail: redaktion@agens-select.de

Link-Tipp

www.agens.com/de/Banken/Organisation_und_Prozesse/Change_Management

Best Practice: Prozess-Controlling

Prozess-Performance gezielt steuern

Effizienzsteigerungspotenziale in der Wertschöpfungskette müssen intensiv genutzt werden. Fragen des internen Controlling, insbesondere des Prozess-Controlling rücken damit zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses von Unternehmen.

Für eine effektive strategische beziehungsweise operative Steuerung des Unternehmens muss das Management für alle relevanten Unternehmensbereiche über ausreichend aussagekräftige Informationen verfügen. Anton Taubenberger, Partner agens Gruppe, sieht diese zentrale Anforderung jedoch in der Praxis in vielen Fällen nicht ausreichend erfüllt: „Die Unterstützung des internen Controlling beschränkt sich häufig noch auf die finanzorientierte Planung und Steuerung. Darüber hinaus erfährt das Prozess-Management kaum Unterstützung aus dem internen Controlling.“

Diese Einschätzung bestätigt auch die jüngst von agens durchgeführte Umfrage zur Industrialisierung (siehe Seite 1). „Wie die Ergebnisse zeigen, fehlt es den meisten Unternehmen an ausreichender Transparenz über die tatsächliche Performance der Teilprozesse sowie über den erreichten Grad der Erfolgsfaktoren wie etwa Qualität oder Kundenorientierung“, ergänzt Frank Petzelies, Geschäftsbereichsleiter paricon und verantwortlich für den Bereich Analytical Applications.

Nur etwa jede vierte Führungskraft bestätigt mit Blick auf das eigene Unternehmen, dass ein Kennzahlensystem zur permanenten Prozessanalyse und -steuerung, einschließlich Kontrollgrößen

zur Kundenorientierung existiert. Darüber hinaus hat nur gut jedes fünfte Institut (22,2 %) geeignete Messpunkte in die Prozesse eingebunden, die das Messen, Beobachten und Dokumentieren der jeweiligen Prozess-Performance erlauben. Auch haben nur 17,8 % der Banken Vorkehrungen getroffen, um relevante Kenndaten vollständig, automatisiert und in Echtzeit generieren und dokumentieren zu können. Jedes fünfte Institut (20,0 %) verzichtet ganz auf eine Messung.

BI für Prozess-Controlling nutzen

„Dabei sind die Hürden für ein wirksames Prozess-Controlling grundsätzlich nicht höher als die für ein finanzorientiertes Controlling“, erklärt Taubenberger. Um die Performance von Prozessen beurteilen zu können, müssen zunächst quantifizierte Zielwerte entwickelt werden. Hierzu gehören aus seiner Sicht die wesentlichen Erfolgsfaktoren, die möglichen Optimierungspotenziale, aber auch die Anforderungen der Kunden an die Prozesse.

„Sind die Prozessziele für die Prozess-Performance bestimmt, können auf dieser Basis auch die entsprechenden Kenngrößen und deren Zielwerte, in den Dimensionen Zeit, Qualität und Kosten geplant werden“, erläutert Petzelies.

Weitere wesentliche Steuerungsgrößen zur Prozessoptimierung bilden die benötigten personellen Ressourcen (siehe select, Ausgabe 01/2009, zum Thema Prozessoptimierte Personalbedarfsplanung) und das externe Prozess-Benchmarking. So



kann das Benchmarking konkrete Ansatzpunkte zur Verbesserung der Prozess-Performance liefern. Für eine kontinuierliche Messung und Beurteilung der aktuellen Prozess-Performance ist darüber hinaus ein entsprechendes Reporting aufzubauen. Die in fast jedem größeren Unternehmen vorhandenen BI-Systeme, die entsprechende Verfahren und Prozesse zur systematischen Analyse von Unternehmensdaten bereitstellen, bilden hierfür die Grundlage.

„Der Einsatz von Standardprogrammen, wie etwa SAP Business Intelligence, kann dazu beitragen, dass die hierfür erforderlichen Prozesse harmonisieren und die oft noch anzutreffenden Reporting-Inselösungen ausgedünnt werden“, erläutert Taubenberger. „Für Dateninterpretation und -auswertung hält der Softwaremarkt flexible Reporting- und Analysewerkzeuge, wie etwa SAP Analytics bereit.“

Fazit und Ausblick

Die geschickte Verknüpfung von Prozess-Controlling mit den technischen Möglichkeiten moderner BI-Systeme ermöglicht schnelle und zielgerichtete Entscheidungen und kann somit ein wesentlicher Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sein.

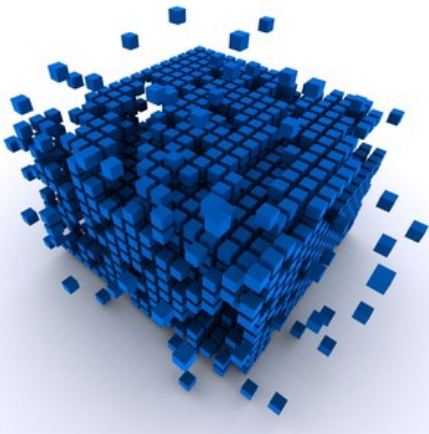
ServiceLine

Für Hintergrundinformationen stehen Ihnen unsere Experten gern zur Verfügung. Senden Sie einfach eine E-Mail an die Redaktion. Wir sorgen dafür, dass Sie angerufen werden.

E-Mail: redaktion@agens-select.de

Link-Tipp

www.agens.com/de/Banken/Organisation_und_Prozesse



Trendthema: Standardsoftware

Industrialisieren und Modernisieren

Industrialisierung bietet die Chance, mit einer gezielten Modernisierung der IT zusätzliche Optimierungseffekte zu erreichen und so die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Serviceorientierte Architekturen und serviceorientierte Standardanwendungen sind hierfür ein probates Mittel.

Banken gelten zwar als die Vorreiter der Industrialisierung in der Finanzbranche. Dennoch bestimmen in vielen Instituten hoch komplexe Prozessabläufe und Individualsoftware das Bild. Manuelle Erfassungsprozesse oder Medienbrüche behindern den Arbeitsfluss. Heterogene Systeme, etwa für die Vertragsverwaltung, die Vertriebsunterstützung oder das Transaktionsmanagement sorgen für hohe Komplexität.

Strategische Grundlagen schaffen

„Viele Banken sind, trotz der zu verzeichnenden Fortschritte im Bereich Kosten und Effizienz, derzeit noch weit entfernt von einer systematischen und konsequenten Umsetzung des Industrialisierungsgedankens“, erklärt Anton Taubenberger, Partner agens Gruppe. So zeigte beispielsweise die jüngste

EU-Stresstest Banken

Im Juli 2010 beteiligten sich 91 Kreditinstitute an einem europaweiten Stresstest. Von den teilnehmenden deutschen Instituten bestanden alle bis auf eine Ausnahme den Test. Was aber, wenn Anleihen oder Aktien im Eigenbestand der erfolgreich getesteten Banken den Test nicht bestehen?

Tipp: agens bietet interessierten Banken an, Stress-Szenarien individuell zu konstruieren. Basis sind Modellrechnungen, die auch bisher unberücksichtigte Interdependenzen im Finanzmarkt verdeutlichen, wie etwa den Immobiliensektor oder Ausfälle von Konsumentenkrediten.

E-Mail: redaktion@agens-select.de

Trendumfrage im Sommer 2010 zur Industrialisierung in der Finanzbranche, dass nur 20,0 % der in einer Bank tätigen Befragten auf eine Roadmap verweisen können, die klare Ziele vorgibt und festlegt, wo und in welchen Schritten Industrialisierung umgesetzt wird. Taubenberger: „Damit vergibt ein Großteil der Banken die Chance, Industrialisierungsmaßnahmen gezielt auf diejenigen Prozesse zu konzentrieren, die die größte Hebelwirkung in Bezug auf die Wertschöpfung versprechen, und alle Anpassungsmaßnahmen in Einklang mit der ebenfalls notwendigen Modernisierung der IT zu bringen.“

In diesem Zusammenhang verweist er auf einen weiteren zentralen Aspekt: „Bankprozesse müssen von der IT künftig noch flexibler unterstützt werden können als heute. Ein probates Mittel hierfür sind Standardlösungen auf Basis serviceorientierter Architekturen. Diese erleichtern auch eine durchgängige Einbindung von Workflow-Systemen in die Anwendungssysteme, um Geschäftsprozesse effektiv zu unterstützen.“

Gezielt auf Wertschöpfung setzen

Taubenberger ergänzt: „Banken können sich mit einer auf SOA-Basis flexibel gestaltbaren IT-Landschaft bestens für die Zukunft rüsten.“ Im Verbund mit einer systematisch betriebenen Standardisierung, Automatisierung und einem gezielten Sourcing von nicht wertschöpfenden Geschäftsprozessen, bietet dieser Weg eine optimale Voraussetzung, um sich auf dynamische Märkte und schnell ändernde Kundenanforderungen vorzubereiten.

Fazit und Ausblick

Ein wesentlicher Aspekt bei der Industrialisierung ist eine intensive Auseinandersetzung mit innovativen IT-Technologien. Prozesse und unterstützende Funktionen müssen dabei auf den Prüfstand. Banken, die Standardsoftware im Verbund mit einer serviceorientierten IT-Infrastruktur nutzen – etwa für eine schnellere Produktentwicklung oder bessere Unterstützung der Kundenberater – verschaffen sich ein Plus an Flexibilität und damit konkrete Wettbewerbsvorteile.

ServiceLine

Für Hintergrundinformationen stehen Ihnen unsere Experten gern zur Verfügung. Senden Sie einfach eine E-Mail an die Redaktion. Wir sorgen dafür, dass Sie angerufen werden.

E-Mail: redaktion@agens-select.de

Impressum

Publikation: agens select

Herausgeber: agens Consulting GmbH

V. i. S. d. P.: Nele Ott

Kontakt: Telefon +49 (0) 4106 7777-0

Anschrift: Buchenweg 11-13, 25479 Ellerau

Internet: www.agens.com

E-Mail: redaktion@agens-select.de

Redaktion & Gestaltung:

4P Corporate Publishing Services GmbH

www.4p-marketing.de

Verantwortlicher Redakteur: Gerhard Baumeister

Fotos: 4P Marketing Group