

Process Performance Management bei Banken

**Expertenbefragung zu Status quo,
Trends und zukünftigen Anforderungen**

Management Summary

**Prof. Dr. Susanne Leist
Christian Ritter
Josef Blasini
Sebastian Herbst**



research
an der Universität
Regensburg

Process Performance Management bei Banken

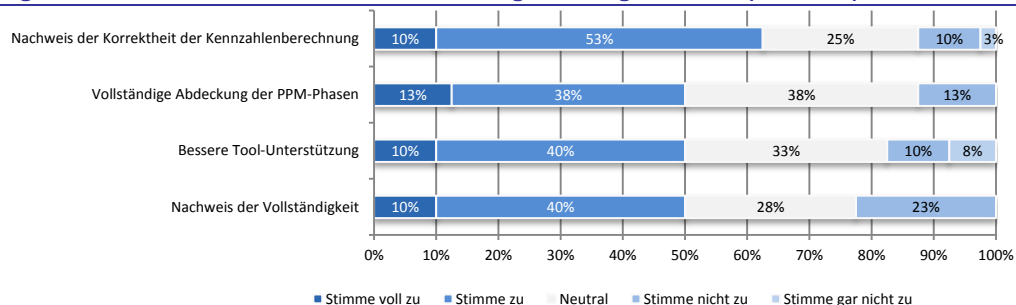
Expertenbefragung zu Status quo, Trends und zukünftigen Anforderungen

Das Management der Geschäftsprozesse ist entscheidend für den Erfolg einer Bank. Da monetär bewertete Kenngrößen wie Cashflow oder Kostenentwicklung den Erfolg der eigentlichen Optimierungsmaßnahmen nur verzögert ausweisen, implementieren viele Unternehmen Überwachungs- und Steuerungsmechanismen direkt an der Wertschöpfungskette, d.h. an ihren Leistungsprozessen. Process Performance Management-Systeme ermöglichen es, die Effizienz und Effektivität der Prozesse zeitnah und permanent zu überwachen, Prozessoptimierungspotenziale zu erkennen und absehbaren Schwierigkeiten frühzeitig gegenzusteuern. Die Reaktionsfähigkeit kann deutlich verbessert und Chancen können genutzt werden.

Die Zielsetzung der Studie besteht darin, den Status quo zu erfassen, Trends zu identifizieren und Hinweise auf Verbesserungspotenziale und Best-Practices beim Einsatz von Process Performance Management zu finden. An der im ersten Quartal 2010 durchgeführten Befragung beteiligten sich Experten aller Bankengruppen aus der deutschsprachigen Bankenbranche.

Befragt nach den **bisherigen und zukünftigen Projekten** im Umfeld des Process Performance Management sah der größte Teil der Teilnehmer, insbesondere bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die Geschäftsführung als das treibende Element bei der Einführung und Weiterentwicklung eines PPM. In den letzten fünf Jahren führten die meisten Institute zwischen zwei und fünf PPM-Projekte durch, eine ähnliche Anzahl an neuen PPM-Projekten wird für die kommenden fünf Jahre erwartet. Bei der Zusammensetzung der Projektteams zeigt der Trend eine Verschiebung der Teammitglieder auf die internen Mitarbeiter der Institute. Bei der Projektdurchführung sind hauptsächlich Mitarbeiter des Prozessmanagements eingebunden, gefolgt von Mitarbeitern des Fachbereichs und der IT-Abteilungen. Beim Entscheidungsprozess für die Auswahl einer PPM-Software legen vor allem die Sparkassen großen Wert auf eine interne Recherche, während Großbanken sich durchaus auch von externen Stellen im Auswahlprozess beraten lassen.

Abbildung 1: Erkannte Defizite bei der aktuellen Ausgestaltung des PPM (Auswahl)



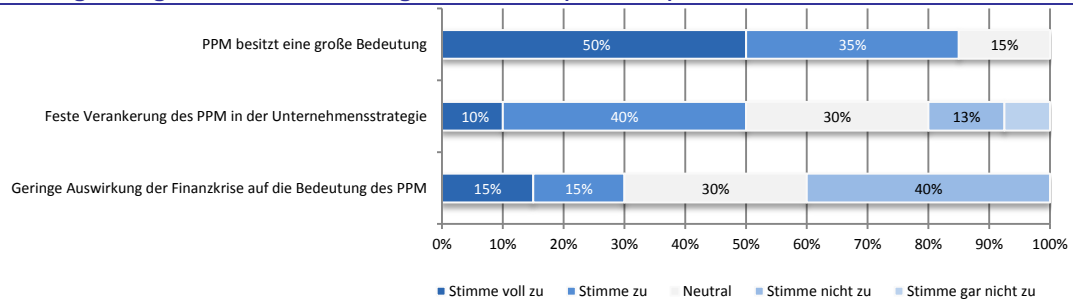
© ibi research

Die von den Teilnehmern der Umfrage identifizierten **Defizite in ihrem PPM** konzentrieren sich auf vier Themenbereiche (vgl. Abbildung 1): den Nachweis der Korrektheit der erfassten Kennzahlen, die vollständige Abdeckung der verschiedenen Phasen des PPM, eine bessere Toolun-

terstützung sowie den Nachweis der Vollständigkeit der erhobenen Kennzahlen. Zwischen den Institutsgruppen herrschen große Unterschiede vor. Eine bessere Toolunterstützung für das PPM wünschen sich beispielsweise 67% der Großbanken und 73% der Genossenschaftsbanken, jedoch nur 26% der Sparkassen. Den Nachweis der Vollständigkeit der Kennzahlenerhebung sehen 67% der Großbanken, 64% der Genossenschaftsbanken und 50% der Sparkassen als wichtig an, wohingegen die sonstigen Banken mit 34% diesem Punkt wenig Bedeutung beimessen

Die Experten wurden auch nach **allgemeinen Einschätzungen zum PPM** in ihrem Institut befragt (vgl. Abbildung 2). Es zeigt sich, dass zwar 85% der Teilnehmer dem PPM eine große Bedeutung beimessen, allerdings nur 50% der Teilnehmer das PPM fest in der Unternehmensstrategie ihres Instituts verankert sehen. Auch zwischen den Bankengruppen lassen sich signifikante Unterschiede ausmachen. Bei den Großbanken und den sonstigen Banken besitzt das PPM eine deutlich höhere Bedeutung als bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Der aktuellen Finanzkrise wird von der Mehrheit der Teilnehmer eine spürbare Auswirkung auf die Bedeutung und, damit verbunden, auch auf das Budget des PPM bescheinigt.

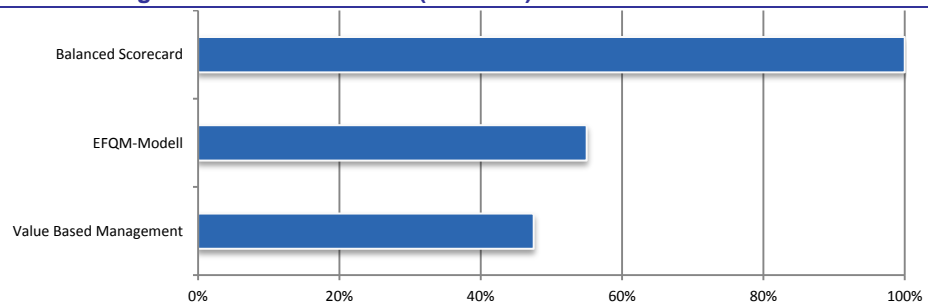
Abbildung 2: Allgemeine Einschätzungen zum PPM (Auswahl)



© ibi research

Trotz der großen Bedeutung des PPM in den Instituten werden nur drei von neun **Methoden und Ansätzen zum PPM** von den Studienteilnehmern als bekannt eingestuft (siehe Abbildung 3). Während ausnahmslos alle Befragten mit dem Konzept der Balance Scorecard vertraut sind, genießen das EFQM-Modell sowie das Value Based Management mit 55% und 48% einen noch einigermaßen relevanten Bekanntheitsgrad. Die verbleibenden sieben Ansätze sind weniger als einem Fünftel der Experten bekannt und können somit auch beim Einsatz zur Unterstützung des PPM keine Rolle mehr spielen.

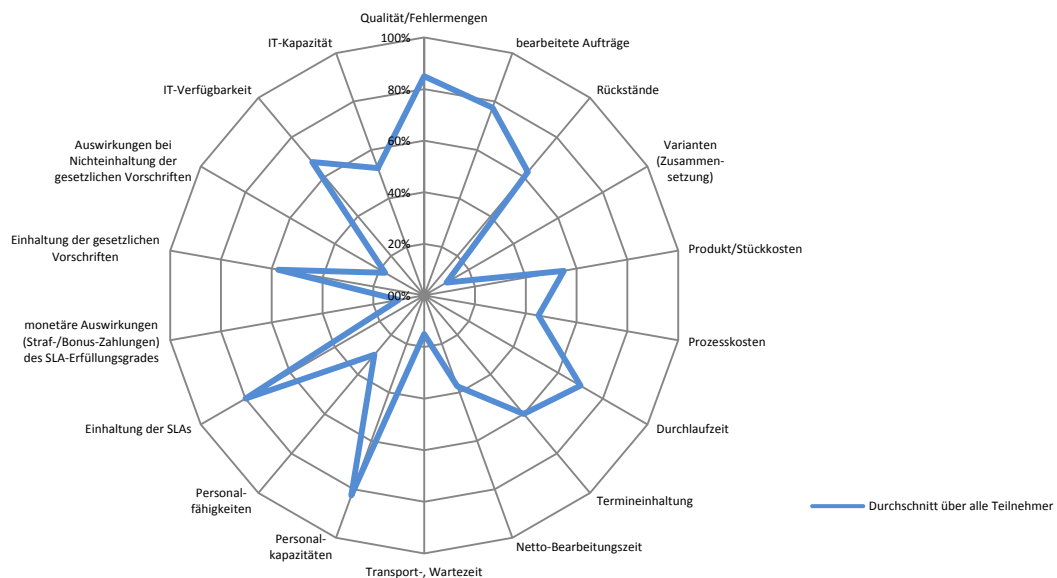
Abbildung 3: Bekanntheitsgrad von PPM-Ansätzen (Auswahl)



© ibi research

Einige Institute planen bereits die gänzliche oder teilweise **Einführung von weiteren PPM-Ansätzen**. Der Einsatz des EFQM-Modells, das mit 55% den zweithöchsten Bekanntheitsgrad aufweist und bereits bei 8% der Teilnehmer teilweise im Einsatz ist, ist bei weiteren 13% der Institute für die Zukunft eingeplant. Bei der Betrachtung der Bankengruppen stechen besonders die Sparkassen hervor. Letztere haben ihr Defizit an methodischem Vorgehen bei der Bewertung und Überwachung der Prozess-Performance erkannt und möchten dieses durch den Einsatz moderner Ansätze beheben. So planen jeweils 13% der befragten Experten aus der Sparkassengruppe, zukünftig die Methoden „Performance Pyramid“ und „Value Based Management“ verstärkt zu verwenden, und sogar 25% werden in Zukunft den Ansatz des „EFQM-Modell“ verfolgen.

Abbildung 4: Erhobene Kennzahlen der teilnehmenden Institute

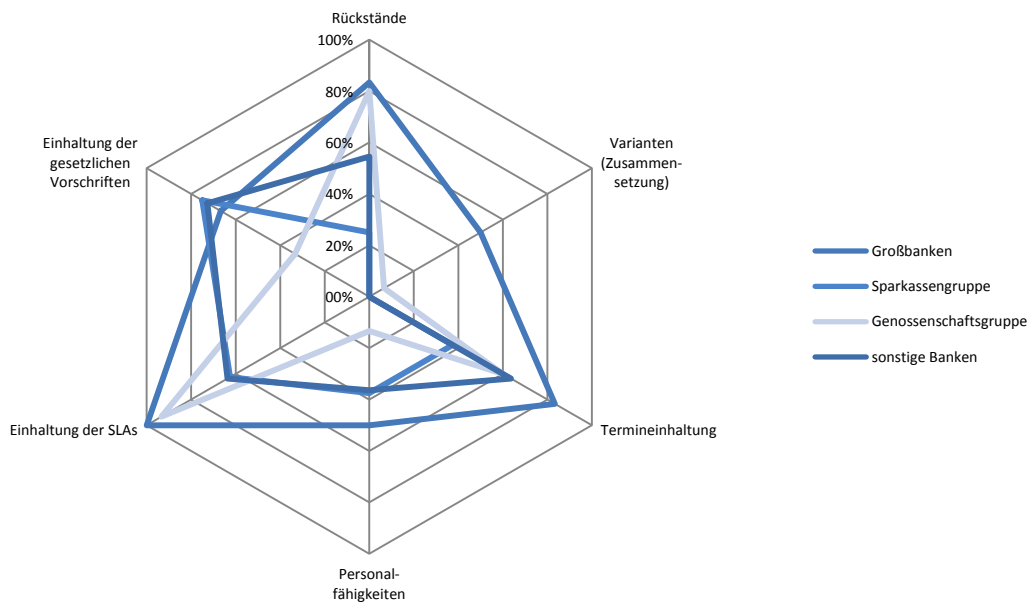


© ibi research

Interessant ist auch die Analyse der **im Rahmen des PPM erhobenen Kennzahlen** der Institute. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die prozentualen Anteile der Institute, die Kennzahlen in der jeweiligen Kategorie erfassen. Beispielsweise erheben die meisten Institute die Kennzahlenkategorien Qualität/Fehlermengen (85%), Personalkapazitäten (83%) und SLA-Einhaltung (80%). Die Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften ist bei 58% der Teilnehmer realisiert. Die Erfassung der Auswirkungen als Ergebnis der Nichteinhaltung dieser Vorschriften wird jedoch von den Instituten weitestgehend ignoriert (18%). Eine ähnliche Situation lässt sich bei der Erhebung von Kennzahlen zur Überwachung von Service Level Agreements beobachten. Während der Einhaltung der SLAs eine sehr hohe Bedeutung zugemessen wird, sieht kaum ein Institut die Erfassung der monetären Auswirkungen bei Nichteinhaltung vor (10%). Dies erschwert die objektive Bewertung der Verletzung der SLAs bzw. der gesetzlichen Vorschriften, insbesondere bei vergleichenden Betrachtungen. Die Analyse der Kennzahlen zwischen den einzelnen Bankengruppen weist signifikante Unterschiede auf. Die Großbanken erreichen für den Großteil der Kennzahlen den Höchstwert. Besonders bedeutend erscheinen ihnen die Erhebung von Qualitätskennzahlen bzw. Fehlermengen sowie die Einhaltung von

SLAs mit jeweils 100%. Die Institute der Sparkassengruppe stehen der Spitzengruppe bei der Erhebung von Kennzahlen in den Kategorien IT-Verfügbarkeit, Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, monetäre Auswirkung von SLA-Verletzungen sowie Personalkapazitäten in nichts nach. Bei den Genossenschaftsinstituten stehen die Erhebung von Kennzahlen zu bearbeiteten Aufträgen, Rückständen, Durchlauf- und Nettobearbeitungszeiten, Personalkapazitäten sowie Einhaltung von SLAs im Vordergrund. Der Überwachung der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften wird von den sonstigen Banken ebenso wie der Erhebung der Personalkapazitäten eine sehr hohe Bedeutung zugemessen. In den weiteren Kategorien findet sich die Gruppe der sonstigen Banken im Mittelfeld wieder, ohne in einzelnen Teilbereichen das Schlusslicht darzustellen. Die größten Diskrepanzen zwischen den einzelnen Bankengruppen ergeben sich bei den Kennzahlen Rückstände, Varianten (Zusammensetzung), Termineinhaltung, Mitarbeiterfähigkeiten, Einhaltung von SLAs sowie Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Bei diesen Kennzahlen liegen die Unterschiede zwischen der Bankengruppe mit der höchsten prozentualen Nennung und der mit der niedrigsten zwischen 38 und 55 absoluten Prozentpunkten (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5: Kennzahlen mit hoher Diskrepanz zwischen den Institutsgruppen



© ibi research

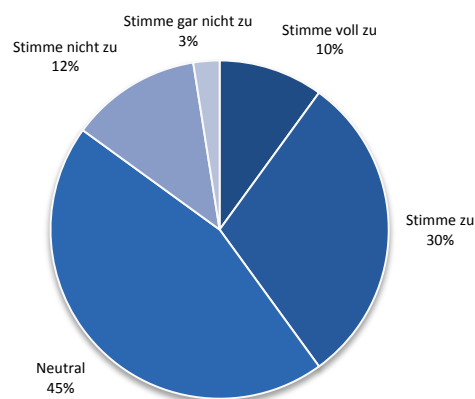
Unter **Qualitätsmanagementansätzen** werden unterschiedliche Konzepte zur Performance-Verbesserung verstanden. Die größte Verbreitung bei den befragten Banken besitzen dabei KVP mit 60%, gefolgt von Business Process Reengineering mit 33% und (Lean-) Six Sigma mit 30%. 23% der Institute haben einen TQM-Ansatz im Einsatz und 20% wenden Lean Management an. Daneben wurde noch das Benchmarking mit anderen Banken im Rahmen von Vergleichskennziffern erwähnt. Zwischen den Bankengruppen zeigen sich signifikante Unterschiede bzgl. der Verwendung von (Lean-) Six Sigma. Die Anwendung bei der Sparkassengruppe und den genossenschaftlich organisierten Kreditinstituten tendiert gegen Null, während immerhin 66% der Teilnehmer aus den Großbanken und 53% der Teilnehmer aus der sonstigen Bankengruppe (Lean-) Six Sigma anwenden.

Voraussetzungen für eine nachhaltige und konsistente Leistungsbewertung der Prozesse sind zuverlässige Datenquellen. Der durch die vorliegende Studie identifizierte prozentuale Anteil der unterschiedlichen **Datenquellen bei der Zulieferung der PPM-Systeme** bei Banken sieht wie folgt aus: Die für das PPM benötigten Daten werden zum größten Teil durch manuelle Meldungen aus den Fachbereichen (75% der Teilnehmer) bezogen. Workflow-Management-Systeme (63%), vorhandene Data-Warehouses (58%) und Kernbanksysteme (58%) spielen ebenfalls eine wichtige Rolle als Datenquelle. Neben Prozess-Management-Tools sowie Buchhaltungs- und Abrechnungssystemen werden HR-Systeme, eigene PPM-Systeme und Kostenmanagementsysteme eher weniger als Zulieferer von Daten verwendet. Bei der Verwendung von HR-Systemen als Datenquelle unterscheiden sich die Bankengruppen signifikant. Großbanken verwenden das HR-System deutlich häufiger als Datenquelle für das PPM als die anderen drei Bankengruppen.

Bezüglich der **Kennzahlen-Historisierung** werden bei fast 60% der Teilnehmer die gemessenen Kennzahlen für einen Zeitraum von 3 Jahren oder länger vorgehalten. Nur bei 3% der Banken findet überhaupt keine Kennzahlenhistorisierung statt. Der größte Teil der Teilnehmer speichert die berechneten Werte für 1 bis 2 Jahre (37%) oder für 3 bis 4 Jahre (35%).

Bei der **Ausgestaltung des PPM-Reportings** können folgende drei Abstufungen identifiziert werden: „statisch“, „kommentiert“ und „interaktiv“. Die Mehrheit mit 65% der Banken verwendet kommentierte Reports mit manuellen Ergänzungen. Bei 30% der Fälle handelt es sich dagegen um statische, automatisch generierte Reports, die für die Kommunikation der Process Performance benutzt werden. Nur 5% der befragten Teilnehmer stellen ein interaktives Benutzerinterface zur Verfügung, das die Möglichkeit zur individuellen Anpassung der Reports bietet.

Abbildung 6: Die Akzeptanz des aktuellen PPM-Systems ist hoch



© ibi research

Ebenfalls bewertet wurde von den Studienteilnehmern die **Akzeptanz des PPM-Systems** in ihren jeweiligen Instituten. 10% der Befragten stimmen der Aussage voll zu, dass das PPM in ihrem Institut eine hohe Akzeptanz genießt (siehe Abbildung 6). Weitere 30% der Befragten stimmen dieser Aussage zu. Der Großteil der Teilnehmer bewertet die Aussage jedoch eher

neutral (45%), während nur ein relativ kleiner Teil der Aussage nicht zustimmt (15%) und somit keine hohe Akzeptanz des PPM im eigenen Institut sieht.

Die fehlende Akzeptanz führt zu der Frage nach ihren Ursachen sowie potentiellen **Verbesserungsmöglichkeiten der derzeit implementierten PPM-Systeme**. Als Probleme nannten die Teilnehmer, dass bisher in Bereichen gemessen wird, in denen keine Änderungen durchgeführt werden können oder die Ursache-Wirkungszusammenhänge nur unzureichend bekannt sind. Außerdem wünschten sich die Experten eine höhere Automatisierung bei der Kennzahlenerhebung. Eine Erhöhung der Akzeptanz erreichten die Teilnehmer durch eine verbesserte Unterstützung durch das Management, Lern- und Schulungseffekte, sichtbare Prozessverbesserungen sowie Qualitätsverbesserungen des Systems. Als mögliche Auslöser einer Akzeptanzverschlechterung gaben die Experten die unzureichende Abbildung der Unternehmensstrategie durch die Kennzahlen und die fehlende Nachhaltigkeit bei der Anpassung der Kennzahlen an veränderte Rahmenbedingungen an.

Über ibi research

Das Beratungs- und Forschungsunternehmen ibi research arbeitet seit 1993 unter der Leitung von Prof. Dr. Dieter Bartmann erfolgreich in fachlich fundierten Praxisprojekten zu Fragestellungen rund um das Thema „Finanzdienstleistungen in der Informationsgesellschaft“.

Durch die enge Zusammenarbeit mit Spezialisten aus den Bereichen Banken und IT werden die Forschungsergebnisse direkt in die Führungsebene der kooperierenden Unternehmen transferiert. ibi research ist personell eng mit der Universität Regensburg verbunden, wird aber als selbstständige Gesellschaft geführt. ibi research bietet in Zusammenarbeit mit Banken und Partnern umfassende Beratungsleistungen zur Umsetzung der Forschungsergebnisse an.

In den Competence Centers Retail Banking, E-Business, IT-Governance sowie Business Process and Quality Management werden die jeweiligen Themen vertreten. Die vorliegende Studie ist im Competence Center Business Process and Quality Management entstanden.

Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.ibi.de>.

Anschrift:

ibi research an der Universität Regensburg GmbH
Galgenbergstraße 25
93053 Regensburg

Information Service:

Andrea Rosenlehner
Tel.: 0941 – 943 1921
Fax: 0941 – 943 1888
E-Mail: andrea.rosenlehner@ibi.de

Information und Bestellung

Tel.: +49 (0)9 41 / 9 43-19 21

Fax: +49 (0)9 41 / 9 43-18 88

ibi research an der Universität Regensburg GmbH

Andrea Rosenlehner

Galgenbergstraße 25

D-93053 Regensburg

andrea.rosenlehner@ibi.de

Process Performance Management bei Banken

Expertenbefragung zu Status quo, Trends und zukünftigen Anforderungen

Senden Sie uns einfach das ausgefüllte Formular per Fax oder per Post zurück.

Anrede: Herr

Frau

Titel / Nachname / Vorname

Firma

Position / Abteilung

Straße / Hausnummer

Land / PLZ / Ort

Telefon / Fax

E-Mail

Ja, ich möchte stets aktuell über Veranstaltungen, Publikationen und Angebote von ibi research per E-Mail informiert werden.

Process Performance Management bei Banken

Expertenbefragung zu Status quo, Trends und zukünftigen Anforderungen

Prof. Dr. Susanne Leist, Christian Ritter,
Josef Blasini, Sebastian Herbst

Erscheinungsdatum: Juni 2010

- 80 Seiten
- 87 Abbildungen
- ISBN: 978-3-940416-22-3
- Preis: EUR 295 (gedruckt) bzw.
EUR 895 (digital)

- Ja, ich bestelle __ Exemplar(e) der Studie „**Process Performance Management bei Banken**“ zum Preis von EUR 295 (inkl. MwSt. und Versand) je Exemplar in gedruckter Form.
- Ja, ich bestelle __ Exemplar(e) der Studie „**Process Performance Management bei Banken**“ zum Preis von EUR 895 (inkl. MwSt.) je Exemplar in digitaler Form.

Datum, Unterschrift