

# Im Wettbewerb punkten

**Die unentdeckten Potenziale.** Dieser Beitrag zeigt, wie Mängel in den laufenden Geschäftsprozessen identifiziert werden können. Ziel dabei ist, die Produktivität und Effizienz in der Bank zu steigern und darüber den Kundenservice und die Kundenzufriedenheit durch neue Produkte und bessere Leistung zu erhöhen.

In zahlreichen Bankinstituten ist die IT-Infrastruktur noch wesentlich vom Mainframe geprägt. Hunderttausende von Usersessions laufen täglich auf Mainframe-basierten Anwendungen. Inwieweit die Prozesse auf Anwenderseite effizient sind sowie mögliche Eingabefehler auf Seiten des Bankkunden bestehen, ist oftmals nicht bekannt. Die stichhaltigen Ansatzpunkte für Verbesserungen fehlen und Wachstumspotenziale gehen dem Finanzdienstleister durch ausbleibende Prozessoptimierung verloren. Konkret lässt sich dies an einem Beispiel verdeutlichen.

## Prozessanalyse im Direct Banking und Backoffice

OpenConnect analysierte mit seiner Software Comprehend bei einer europäischen Großbank sechs Kerngeschäftsprozesse über einen Zeitraum von zwei Wochen und zeichnete 75.000 Usersessions auf. Untersucht wurden Prozesse aus dem Direct Banking, das heißt jene, die in Verbindung mit den Aktivitäten eines Callcenter-Agents und telefonischen Kundenanfragen stehen. Unter anderem wurde der Prozess des Einrichtens und Änderns von Daueraufträgen genauer betrachtet, der des Durchführens von Einmalzahlungen sowie der Prozess der Kontostandsabfrage und Kundenidentifikation. Zudem erfolgte die Untersuchung weiterer Prozesse aus dem Backoffice-Bereich wie beispielsweise die Adressänderung. Der Kunde beantragt schriftlich die Änderung seiner Daten. Der Mitarbeiter vor Ort erhält dieses Schreiben als gescannte elektronische Datei und ändert die Angaben über die Backoffice-Anwendung. Grundsätzlich besteht die Herausforderung stets darin, verbesserte Management-Information (MI) über die auf dem Mainframe laufenden Prozesse zur Verfügung zu stellen. Dazu werden die einzelnen Aktivitäten der Benutzer, wie beispielsweise der Callcenter-Agents, automatisch, ohne manuellen Aufwand, zurückverfolgt und aufgezeichnet. Es erfolgt die detaillierte Erstellung von Berichten, die Auskunft darüber geben, wie die Transaktionen von Anfang bis Ende ausgeführt werden, einschließlich

Screen-to-Screen-Navigation, Tastenanschläge und Zeitaufwand. Erst diese generierten Informationen ermöglichen geeignete Maßnahmen zur Qualitätsverbesserungen im Prozessablauf. Mit dieser Vorgehensweise bewegen wir uns weg von Geschäftsprozessanalysen, die auf Vermutungen und Befragungen basieren, hin zur automatischen Erfassung exakter und granularer Daten. Der tatsächliche Ablauf der Transaktionen wird erfasst und Prozessfehler an der Wurzel entdeckt. OpenConnect analysierte bei der europäischen Großbank die tatsächliche Benutzung der Prozesse durch den Anwender (sowohl auf Bank- als

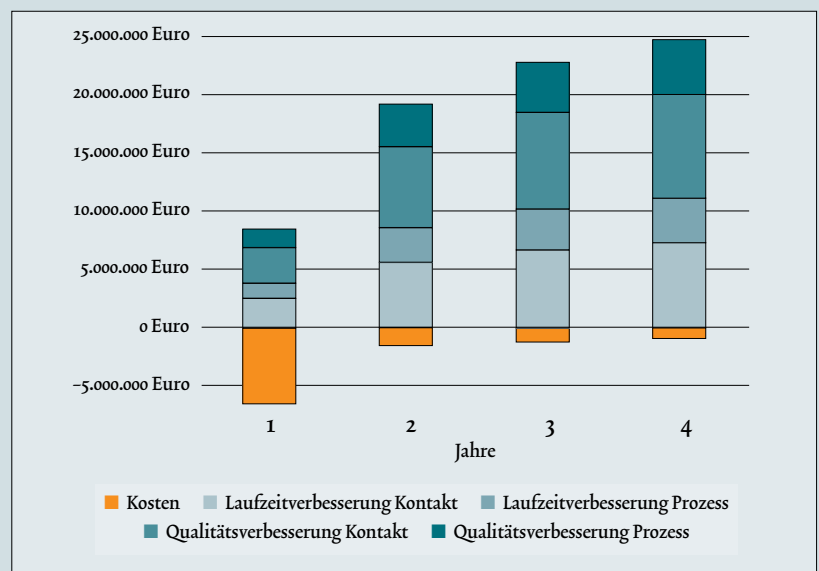
auch auf Kundenseite) genauer den Workflow und die Performance. Untersucht wurde die Prozesseffizienz, die Ursachen für Prozessfehler sowohl von Prozess- als auch von Userseite sowie die Korrelation zwischen Einzelprozessen.

## Optimierungspotenzial von 4,5 Millionen Euro

Allein für die sechs untersuchten Kerngeschäftsprozesse, unter Festlegung bestimmter Ausgangsparameter, wurde in den zwei Wochen ein Optimierungspotenzial in Höhe von über 4,5 Millionen Euro pro Jahr aufgezeigt. Dies ge-

## Geschäftsprozesse: Das Optimierungspotenzial

### Best Case Szenario Übersicht



Quelle: OpenConnect. Grafik: ggi

Allein für die sechs untersuchten Kerngeschäftsprozesse, unter Festlegung bestimmter Ausgangsparameter, wurde in den zwei Wochen ein Optimierungspotenzial in Höhe von über 4,5 Millionen Euro pro Jahr aufgezeigt. Dies generiert sich im Wesentlichen aus zwei Bereichen: einer Verbesserung der Prozessdurchlaufzeit von durchschnittlich 10 bis 25 Prozent sowie einer Qualitätssteigerung von rund 10 bis 15 Prozent.

neriert sich im Wesentlichen aus zwei Bereichen: einer Verbesserung der Prozessdurchlaufzeit von durchschnittlich 10 bis 25 Prozent sowie einer Qualitätssteigerung von rund 10 bis 15 Prozent durch die Erhöhung des Grades an Right-First-Time (RFT). Diese Ergebnisse sind unter anderem durch die Veränderung des Prozessflusses, durch eine Verbesserung der Benutzereingabemasken sowie ein gezielteres Training der Callcenter-Mitarbeiter erreichbar. Die Analysesoftware hatte die notwendigen Daten und damit die genauen Ursachen für Prozessineffizienzen und -fehler offengelegt.

Die Potenziale, die sich aus den weichen Faktoren heraus, wie beispielsweise einem besseren Verständnis des Kundenverhaltens, ergeben, beziffert OpenConnect wie folgt: Aufgrund des optimierten Services wird von einer jährlichen Verringerung der Kundenverlustrate um ein Prozent ausgegangen. OpenConnect legte den Business Case auf einen Zeitraum von vier Jahren aus. Unter Verwendung der vorhandenen Prozessstatistiken und Analyseergebnisse ergab sich ein Einsparungspotenzial für die TOP-40-Geschäftsprozesse von über 40 Millionen Euro, wobei Verbesserungen an jährlich zehn Prozessen geplant wären. Ein Return-on-Investment wäre bereits Ende des ersten, spätestens im zweiten Jahr des Softwareeinsatzes zu erzielen. Insgesamt eignen sich bei der Großbank rund 1.000 Prozesse für eine Analyse mit entsprechenden Optimierungschancen.

Automatische Prozessanalysen, wie im oben dargestellt Beispiel, ermöglichen es, in Echtzeit eine kontinuierliche Sicht auf die Vorgänge zu haben, die den täglichen Bankenbetrieb beeinflussen. Unerwartete Prozessabweichungen und die damit einhergehenden versteckten Kosten werden so aufgedeckt und können durch geeignete Maßnahmen ausgeschaltet werden.

Der Grund dafür, warum oftmals IT-Projekte scheitern, liegt im mangelnden Verständnis des Geschäftsprozesses, den das Projekt eigentlich hätte verbessern sollen. Die meisten Geschäftsprozesse sind heute technologiebasiert und die Anwender hinterlassen eine elektronische „Fußspur“, sprich einen Pfad des Prozesses über die IT-Assets hinweg, die den Prozess unterstüt-

zen. Durch die Untersuchung dieses Pfads wird der Prozess automatisch identifiziert und dokumentiert. Diese Betrachtung von „unten nach oben“, von detaillierten Fakten über einzelne Prozessstufen, liefert eine genaue Beschreibung des Prozesses mit all seinen Ausprägungen.

Das automatische Aufdecken von Prozessineffizienzen und -fehlern, die Wachstum und Produktivität entgegenwirken, ist eine Aufgabe, der sich die Finanzdienstleister im hart umkämpf-

ten Markt stellen sollten. Durch frei werdende finanzielle und personelle Ressourcen, die in neue Produkte und qualitativ höhere Leistung einfließen können, verbessern sich Kundenservice und -zufriedenheit, was sich nachhaltig zum Vorteil des Finanzinstituts auswirkt.

**Autor:** Alexander Narings, Vice President Europe von OpenConnect.

**E-Mail:** [anarings@oc.com](mailto:anarings@oc.com)

## Buchtipp: „IT-Slang“ verständlich gemacht



### IT für Manager – Mit geschäftszentrierter IT zu Innovation, Transparenz und Effizienz

von Klaus-Rainer Müller und Gerhard Neidhöfer

Vieweg+Teubner Verlag 2008

187 Seiten

Preis: 49,90 Euro

ISBN: 978-3-8348-0481-5

Für Führungskräfte und betriebswirtschaftlich orientierte Personen ist die IT oft ein „Buch mit sieben Siegeln“. IT ist für sie „nur“ Mittel zur Wertschöpfung. Doch gerade deshalb benötigen sie ein Grundverständnis der IT und ihrer aktuellen Entwicklungen. Wer könnte ein Auto fahren, ohne dessen Steuerung und Funktionsweise zu kennen?

Geschrieben von zwei langjährig praxiserfahrenen Managementberatern vermittelt das Buch verständlich und praxisnah einen aktuellen Einblick in die IT. Serviceorientierte Organisation, kennzahlengestützte Steuerung, Reifegrad und technologische Fortschritte sind nur einige Themen. Parallel zum Alltag und zum Unternehmen sowie Praxisbeispiele machen den englisch geprägten „IT-Slang“ verständlich. Trends und Hypes geben einen Ausblick auf die Zukunft. So können Manager ihre IT an den Unternehmensanforderungen ausrichten und den Wertbeitrag der IT erhöhen.

**Zu beziehen über:** Holzmann Fachbuch & Medien Service, Bad Wörishofen, Tel. 08247/354290, Fax 08247/354292, [hfm@holzmannverlag.de](mailto:hfm@holzmannverlag.de), [www.fachbuchinfo.de](http://www.fachbuchinfo.de)

## VP Bank Gruppe: Neues Bankensystem

Die VP Bank Gruppe in Liechtenstein hat zum Jahreswechsel ihre Informatik auf die Bankensoftware Avaloq Banking Systems umgestellt. Die Migration erfolgte termingerecht über einen Zeitraum von 18 Monaten und verlief reibungslos. Seit dem 5. Januar 2009 laufen alle Bankgeschäfte über die neue Plattform.

Der Wechsel auf das Avaloq-Bankensystem stellt einen wichtigen Meilenstein in der Entwicklung der VP Bank dar. Es verbessert die Effizienz, unterstützt die VP Bank in ihrer Strategiegumsetzung und stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit.

In den kommenden Monaten wird es darum gehen, mit dem neuen System Erfahrungen zu sammeln und bei Bedarf Optimierungsmaßnahmen im Sinne der Kundenorientierung vorzunehmen. Bei der Implementierung des Systems in Liechtenstein, der Schweiz, den British Virgin Islands und Singapur konnte wertvolles Know-how erarbeitet werden, das nun für die Einführung von Avaloq bei der VP Bank (Luxembourg) im Jahr 2009 von großem Nutzen sein wird.

[www.vpbank.com](http://www.vpbank.com)