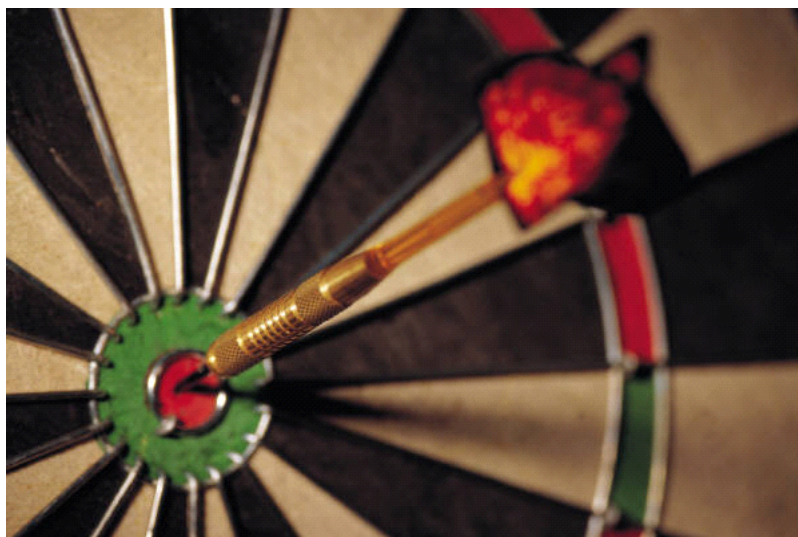


Ergebnisse der Studientumfrage Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2005

Branchenauswertung Finanzdienstleister Deutschland, Österreich, Schweiz



KOMPETENZZENTRUM FÜR
GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT



Fachhochschule
Bonn-Rhein-Sieg



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
VIENNA
UNIVERSITY OF
TECHNOLOGY

ACRYS CONSULT



Inhalt

Einleitung	3
Definition Geschäftsprozessmanagement	3
Management Summary und Key Findings	4
Wesentliche Handlungsempfehlungen	5
Umfrageauswertung	6
Über das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement	18
Über Acrys Consult GmbH & Co. KG	18
Ansprechpartner	18

Einleitung

Die Umfrage wurde im Zeitraum Oktober bis Dezember 2005 im gesamten deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit der FH Bonn-Rhein-Sieg durch das Kölner Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement zum dritten Mal durchgeführt. Begleitet haben die Studie in Österreich die TU Wien und für den Branchenbereich „Finanzdienstleister“ in Deutschland und der Schweiz die Unternehmensberatung Acrys Consult GmbH & Co. KG, sowie die BrainTime Information Technology GmbH.

Die Studie hat zum Ziel, den Status Quo zu diesem wichtigen Thema, seine Nutzenaspekte und Vorteile sowie Erkenntnisse über die Herangehensweisen zu ermitteln.

Insgesamt haben sich 179 Unternehmen an der Online-Umfrage beteiligt. Die Finanzdienstleister stellen mit 49 Teilnehmern aus Deutschland (36), Österreich (7) und der Schweiz (6) die größte Branchengruppe im Rahmen der Umfrage. Die Teilnehmer sind überwiegend Führungskräfte. Allen Teilnehmern gilt der besondere Dank der Studieninitiatoren.

Die vorliegende Auswertung und Ergebniskommentierung im Branchenbereich Finanzdienstleister wurde von Acrys Consult erarbeitet. Acrys Consult ist als Unternehmensberatung auf diese Branche spezialisiert.

Definition Geschäftsprozessmanagement

Für manchen Entscheider und Interessierten besteht Unsicherheit, was sich hinter Geschäftsprozessmanagement verbirgt. Die Optimierung von Geschäftsprozessen ist für viele Unternehmen an sich kein neues Thema. Bereits in den 80er Jahren wurde durch die Lean Production-Ansätze ein wichtiger Tagesordnungspunkt der strategischen Ausrichtung angesprochen. Kennzeichnend ist aber sehr oft die vorhandene Schwierigkeit, Prozessoptimierungen in einen nachhaltig wirksamen Ansatz zu integrieren. Aufgrund der sich ständig verändernden und schwierigeren Marktsituationen hat das Management von Prozessen aber gerade in jüngster Zeit eine noch bedeutendere Rolle gewonnen und steht nun wieder ganz oben auf den Prioritätslisten der Führungskräfte.

Geschäftsprozessmanagement - oder auch Business Process Management - beschäftigt sich mit der systematischen Gestaltung, Steue-

rung, Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es umfasst dabei das strategische Prozessmanagement ebenso wie den Prozessentwurf, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling.

Aufgrund seiner weit reichenden Implikationen für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ist Geschäftsprozessmanagement weit mehr als eine technologische Modeerscheinung. Es handelt sich vielmehr um eine Managementaufgabe, die auf die Agenda des Topmanagements gehört. Denn zu oft wird das Thema als technologische Disziplin verstanden oder auf eine reine Prozessdokumentation verkürzt. Vielmehr stellt es aber eine Konvergenz von Technologie und Geschäftsmodellen dar. Im Mittelpunkt steht die Herausforderung, Prozessorientierung in Unternehmen durchgängig vom Geschäftsmodell bis hin zum Einsatz von IT-Technologien aktiv zu realisieren.

Management Summary und Key Findings

Wie in den Vorjahren stufen fast alle Teilnehmer das Thema Prozessmanagement als sehr wichtig oder wichtig ein. Dem gegenüber steht aber auch eine anhaltende, latente Zurückhaltung bei der methodischen und konsequenten Prozessorientierung in den Instituten. Dies verdeutlicht sich insbesondere durch das Festhalten an einer überwiegend funktionsgetriebenen Aufbauorganisation.

Aber immerhin 42,9% der Institute planen für 2006 ein umfangreiches Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse. Den „großen Wurf“ hin zu einer umfassenden Prozessorientierung wagt dabei wahrscheinlich kein Institut, wohl aber wird an der Optimierung einzelner (Kern-) Prozesse gearbeitet.

Folgende Key Findings lassen sich aus der Studie ableiten:

Schwerpunkte:

Die Schwerpunkte bei den Zielsetzungen der Prozesssteuerung in 2006 liegen auf einer aktiveren Kapazitäts- und Ressourcensteuerung, der Standardisierung von Abläufen, der Verminderung bzw. Vermeidung von Risiken sowie der Unterstützung bei Insourcing- bzw. Outsourcing-Entscheidungen. Das Thema Risikosteuerung in Prozessen ist bei der Frage nach den Zielsetzungen der absolute Shootingstar. Dies unterstützt die Einschätzung fast aller Teilnehmer, dass die Basel II-Vorschriften zu Operationellen Risiken auch einen positiven Einfluss auf die Prozesseffizienz haben. Kostenaspekte sind im Vergleich zu den Vorjahren in den Hintergrund getreten.

Bisherige Vorteile:

Entscheider fragen mit großer Berechtigung nach den Vorteilen von Prozessmanagement. Diese Frage beantworten die Teilnehmer sehr eindeutig. Im Mittelpunkt der in der Praxis erzielten Vorteile stehen Effizienzsteigerungen durch geringere Durchlaufzeiten und niedrigere Prozesskosten sowie eine erhöhte Prozessleistungsqualität.

Industrialisierung:

Die Industrialisierung ihrer Geschäftsmodelle wollen die befragten Finanzdienstleister vor allem mittels der Automatisierung und Standardisierung von homogenen Prozessen, einer verstärkten Prozess- und Produktkostentransparenz sowie durch gesteigertes Effizienz- und Kostenmanagement (u.a. ROI-Orientierung) voran treiben.

Outsourcing:

Von besonderer Bedeutung sind auch die Antworten im Kontext Outsourcing. Zwar geben 96% aller Teilnehmer an, bestimmte Prozesse an einen Dienstleister abgegeben zu haben. Hinsichtlich Transparenz, Vertragsgestaltung, Kosten und Leistungsqualität belegen die Insourcer aber lediglich mittelmäßige Plätze. Bei den Kosten scheinen die outsourcenden Institute am wenigsten zufrieden mit ihren Dienstleistern.

Standardsoftware:

Interessant für Entscheider erscheinen die Erkenntnisse zum Einsatz von Standardsoftware, deren Bedeutung in der Literatur hervorgehoben wird. Denn die Mehrheit der befragten Institute bevorzugt nach wie vor selbst entwickelte Software, um die eigenen, individuellen Prozesse optimal zu unterstützen. Die Aussagen der Teilnehmer decken für Softwareanbieter entsprechende Optimierungspotenziale auf.

Managementmethoden:

Was den Einsatz von modernen Managementmethoden angeht, haben sich prominente Ansätze wie Six Sigma oder Balanced Scorecard bei den befragten Finanzdienstleistern noch nicht vollständig durchgesetzt.

Benchmarking:

86% der Teilnehmer bekunden ihr Interesse an einem individuellen Benchmarking ihrer Antworten an den relevanten Branchenergebnissen. Daraus schließen die Studieninitiatoren ein signifikantes Bedürfnis an einer Vergleichsmöglichkeit.

Wesentliche Handlungsempfehlungen

Der ganzheitliche und systematische Einbezug der Unternehmensstrategie in das Geschäftsprozessmanagement zeigt nach wie vor ein großes Erfolgspotenzial auf. Bisher können aber nur 4,1% der befragten Teilnehmer dieser Aussage vollständig zustimmen. Bei fast allen Finanzdienstleistern stellt sich konsequenterweise die Frage, wie die Strategie nachhaltig in den Prozessen umgesetzt wird.

Nur knapp die Hälfte aller Befragten verfügt über Budgets zur Prozesssteuerung. Hierin besteht ein nachhaltiges Indiz, dass Geschäftsprozessmanagement oft nur als Lippenbekenntnis einzustufen ist, obwohl die Wichtigkeit des Themas sehr hoch eingeschätzt wird. Die wirkliche Herausforderung und auch unternehmerische Chance besteht darin, nach der vielfach in Instituten erfolgten Prozessdokumentation bzw. Modellierung der Prozesse dieses auch mit strategischer Zielkonsistenz zu steuern sowie Ressourcen und Aktivitäten in den Prozessen zu budgetieren. Für die Verantwortlichen bietet sich mit den Vorschriften zu Operationellen Risiken die einmalige Chance, den Schub aus deren Umsetzung für ein effektives Prozessmanagement zu nutzen.

Die Kundenzufriedenheit als einer der beiden ultimativen Ergebnismaßstäbe neben der Rentabilität jedes Prozesses hat nach wie vor nicht den Stellenwert, der ihr gebührt. Auch Finanzdienstleister müssen sich immer wieder der

Notwendigkeit stellen, bei jedem Prozess die Kundenerwartungen intern wie extern zu identifizieren und in den Prozessmittelpunkt zu stellen. Denn daran macht sich die Qualität im Sinne der Kundenorientierung fest, Kunden bezahlen letztendlich für das Prozessergebnis.

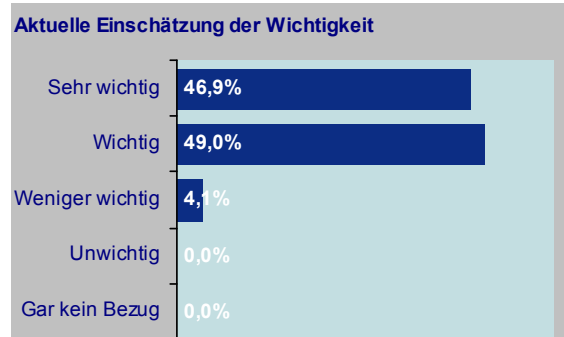
Insbesondere bei den Finanzdienstleistern lässt sich auf den erfahrungsgemäß vorhandenen Ist-Prozessdokumentationen zielführend in Richtung einer effizienten Prozesssteuerung aufbauen. Für Wissenschaftler, Analysten und Experten besteht kein Zweifel an der Notwendigkeit einer verstärkten Industrialisierung. Diese lässt sich neben der Aufspaltung der Wertschöpfungsketten z.B. durch Outsourcing signifikant mit der Optimierung und Automatisierung der Kerngeschäftsprozesse z.B. mittels einem software-gestützten Prozessmanagement erzielen. Mit dem Einsatz von BPM-Software lassen sich auch die deutlichen Defizite in der Prozess- und Produktkostentransparenz sowie bei Prozessleistungskennzahlen angehen.

Was das Outsourcing von Teilen der Wertschöpfungsketten anbelangt, sollten die Finanzdienstleister ihre wenig ausgeprägte Zufriedenheit mit den Outsourcing-Partnern nutzen, die entsprechenden Verträge hinsichtlich Transparenz und Kosten genau ex ante wie ex post zu prüfen und Mechanismen zur Kontrolle von Leistungsqualität und Risikoüberwachung zu implementieren.

Umfrageauswertung

1) Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?

Die Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement ist im Vergleich zum Vorjahr in etwa konstant geblieben. So bewerten nun 95,9% aller Befragten das Thema als sehr wichtig (46,9%) oder wichtig (49,0%). Im Vorjahr waren es insgesamt 97%.

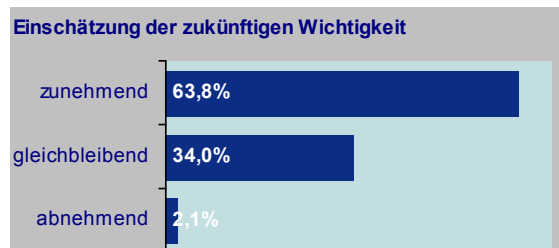


Anzahl gegebener Antworten: 49

2) Wie bewerten Sie die Wichtigkeit zukünftig?

Die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement hat sich im Vorjahresvergleich so gut wie nicht verändert.

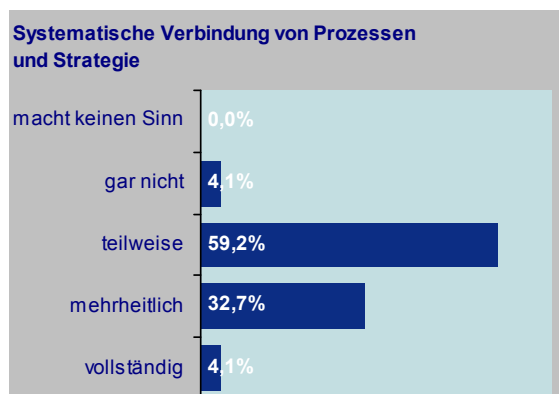
Nach wie vor glauben fast 2/3 aller Befragten an eine zunehmende Bedeutung.



Anzahl gegebener Antworten: 47

3) Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?

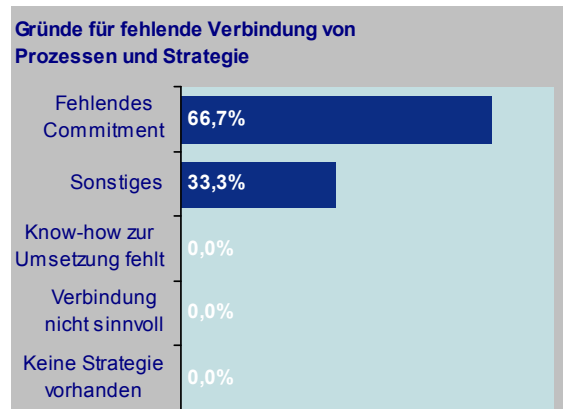
Die Einschätzung einer systematischen Verbindung von Unternehmensstrategie und Geschäftsprozessen entspricht der des Vorjahres. Nach wie vor sind diesbezüglich Defizite festzustellen.



Anzahl gegebener Antworten: 49

4) Falls Ihre Antwort „Gar nicht“ oder „Macht keinen Sinn“ lautete, welches sind die Gründe dafür

Interessanterweise sehen 2 der 3 Beantworter ein fehlendes Commitment der obersten Führungsebene als Ursache.



Anzahl gegebener Antworten: 3

5) Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?



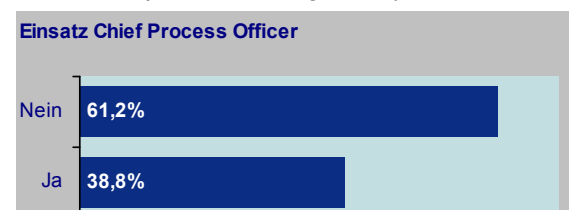
Anzahl gegebener Antworten: 48

Bei den unterstützenden Managementmethoden halten sich wie in 2004 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Benchmarking auf den ersten Plätzen. Aktuelle Ansätze wie Balanced Scorecard (BSC) oder Six Sigma haben sich dagegen noch nicht durchgesetzt.

Dieses Ergebnis mag auch der Größe der teilnehmenden Unternehmen geschuldet sein. 63% der Befragten repräsentieren Finanzdienstleister mit bis zu 1.000 Mitarbeitern. Ein Grunde könnte darin liegen, dass der Implementierungsaufwand für Managementmethoden wie BSC oder Six Sigma kleineren Instituten zu hoch ist.

6) Gibt es einen Chief Process Officer (Verantwortlicher Geschäftsprozessmanagement)?

Immer noch verfügt die Mehrheit der befragten Finanzdienstleister (61,2%) nicht über einen Chief Process Officer (CPO), wenn sich auch im Vorjahresvergleich eine leichte Verschiebung zugunsten einer besetzten CPO-Position ergeben hat.

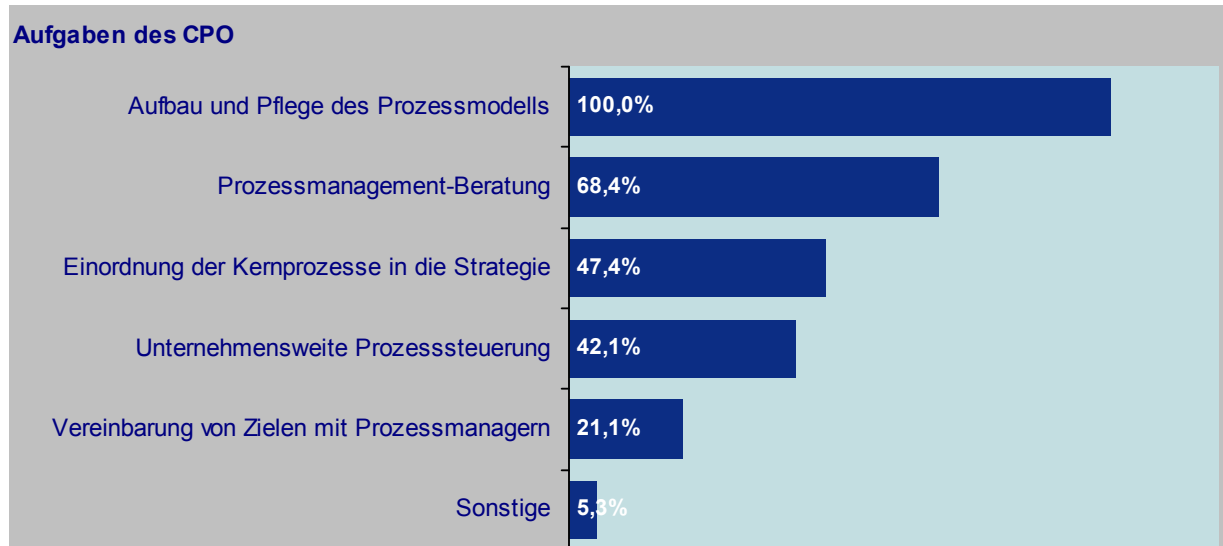


Anzahl gegebener Antworten: 49

7) Wenn ja, welche wesentlichen Aufgaben verantwortet der CPO?

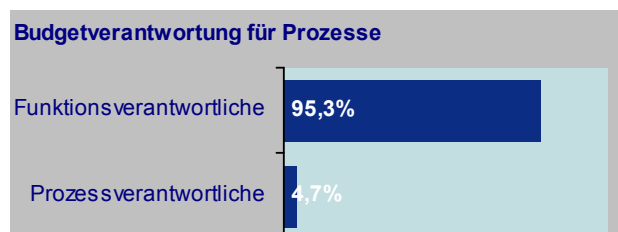
Sofern ein CPO eingesetzt ist, hat dieser bei allen befragten Unternehmen Verantwortung beim Aufbau und der Pflege des Geschäftsprozessmodells. Tatsächliche Steuerungs- und

Entscheidungskompetenzen werden den CPO's dagegen nur wenige eingeräumt (siehe auch Frage 8).



Anzahl gegebener Antworten: 19

8) Wer hat die Budgetverantwortung für die Prozesse?



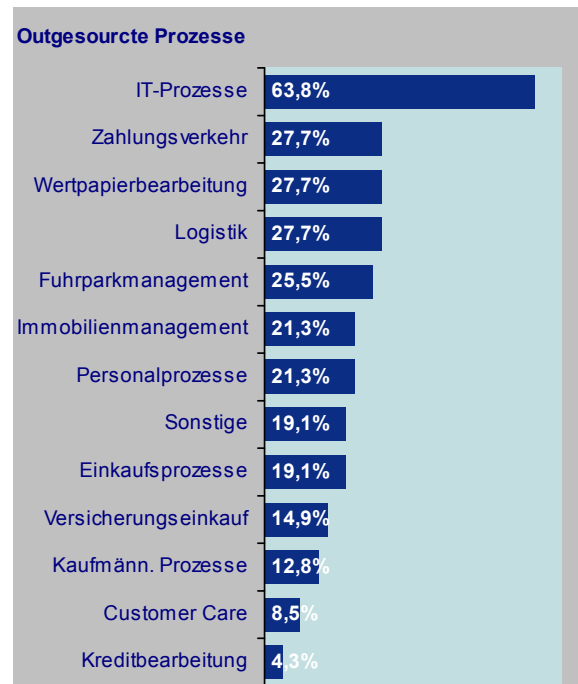
Anzahl gegebener Antworten: 43

In fast allen teilnehmenden Finanzdienstleistern haben die Funktionsverantwortlichen die Budgetverantwortung für die Prozesse. Dieses Bild spricht eine deutliche Sprache. Denn dahinter verbirgt sich die Tatsache, dass Finanzdienstleister überwiegend immer noch funktional aufgestellt sind, anstatt sich prozessorientiert zu organisieren. Doch gerade die wichtigen Kernprozesse erstrecken sich auf mehr als eine funktionale Einheit. Doch welcher Funktionsverantwortliche gibt gerne Budget- oder Steuerungskompetenzen für Prozessteile in anderen Funktionsbereichen ab?

9) Welche Unternehmensprozesse sind an einen externen Dienstleister outsourct?

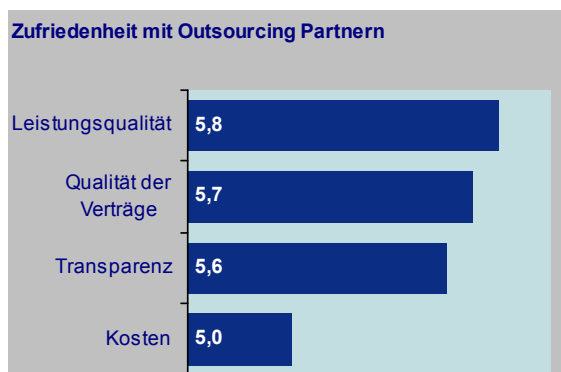
Sinn und Zweck von Outsourcing sind in der Finanzbranche umstritten. Dennoch haben fast 96% aller Teilnehmer Prozesse einem externen Dienstleister übergeben. IT-Prozesse liegen hierbei klar vorn, mit Abstand gefolgt von Zahlungsverkehr, Wertpapierabwicklung und Logistik.

Weniger interessant scheint das Outsourcing in den Bereichen kaufmännische Prozesse, Customer Care oder Kreditbearbeitung.



Anzahl gegebener Antworten: 47

10) Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit mit den Outsourcing-Partnern?



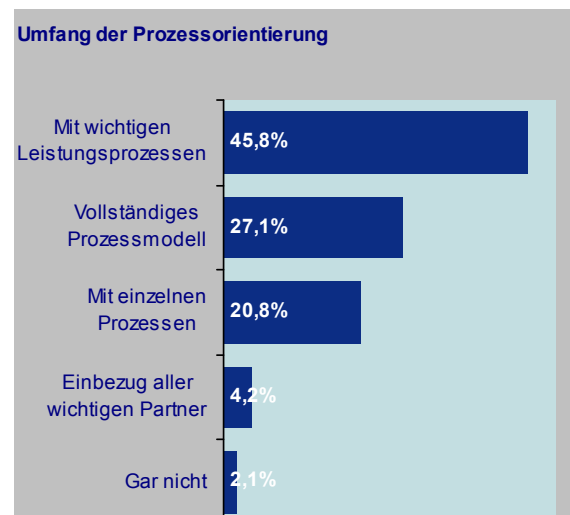
Anzahl gegebener Antworten: 46

Die Skepsis hinsichtlich Outsourcing-Vorteilen spiegelt sich auch in der Zufriedenheit mit den jeweiligen Insourcern wider. Hinsichtlich Transparenz, Vertragsgestaltung, Kosten und Leistungsqualität belegen die Insourcer lediglich mittelmäßige Plätze. Bei den Kosten scheinen die outsourcenden Institute am wenigsten zufrieden mit ihren Partnern.

11) Wie umfangreich arbeitet Ihr Unternehmen mit Prozessen?

Fast alle Teilnehmer geben an, in ihrem Institut prozessorientiert zu agieren. Diese Orientierung beschränkt sich aber i.d.R. auf einzelne Prozesse oder wichtige Leistungserstellungsprozesse. Über ein vollständiges Prozessmodell verfügt nur ein gutes Viertel der Institute (27,1%). Die wichtigen Schnittstellen zu Partnern beziehen nur 4,2% der Institute in ihre Prozessorientierung ein.

Anzahl gegebener Antworten: 48

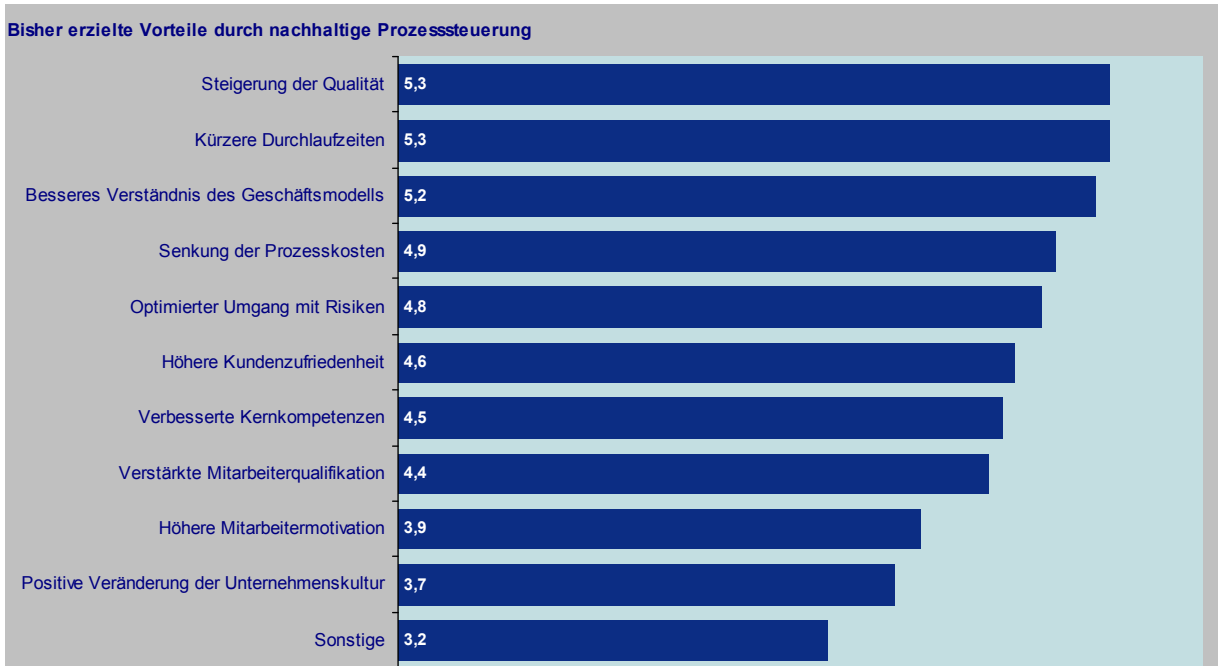


12) Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht und wie hoch war der Verbesserungseffekt zur Ausgangssituation ungefähr?

Bei den bisher erzielten Vorteilen durch eine nachhaltige Prozesssteuerung liegt eine Steigerung der Leistungsqualität vorn. Auf den weiteren Plätzen folgen kürzere Durchlaufzeiten und ein besseres Verständnis des eigenen

Geschäftsmodells. Mehrwert hat die Prozesssteuerung aber auch z.B. bei der Senkung der Prozesskosten oder einer erhöhten Kundenzufriedenheit geschaffen.

Anzahl gegebener Antworten: 48



13) Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz Ihrer Prozesssteuerung hinsichtlich Ihrer Zustimmung!

Ein erfreuliches Ergebnis besteht bei den Antworten darin, dass der Kundenfokus bei Prozessgestaltungen einen guten dritten Platz belegt, nur knapp hinter der eindeutigen Bestimmung von Prozessverantwortlichen und der Zuordnung einzelner Aktivitäten zu Prozessschritten. Vor dem Hintergrund der aktuellen Implementierung der Regelungen zu Operational Risk ist auch der fünfte Platz für die systematische Identifizierung und Steuerung von Prozessrisiken als positiv zu beurteilen. Hier liegen die Finanzdienstleister deutlich

über dem Schnitt der befragten Unternehmen aus anderen Branchen. Leider haben sich wichtige Themen wie die Steuerung der Kernprozesse über Schlüsselkennzahlen oder die Prozesskostenrechnung in der Finanzbranche immer noch nicht durchgesetzt. Im Vergleich mit dem Durchschnitt der befragten Unternehmen aus anderen Branchen liegt die Finanzbranche in diesen Aspekten weit zurück. Insgesamt schätzen die Finanzdienstleister ihre Prozesssteuerungseffizienz schlechter ein als Unternehmen aus anderen Branchen.

Gegenwärtige Effizienz der Prozesssteuerung



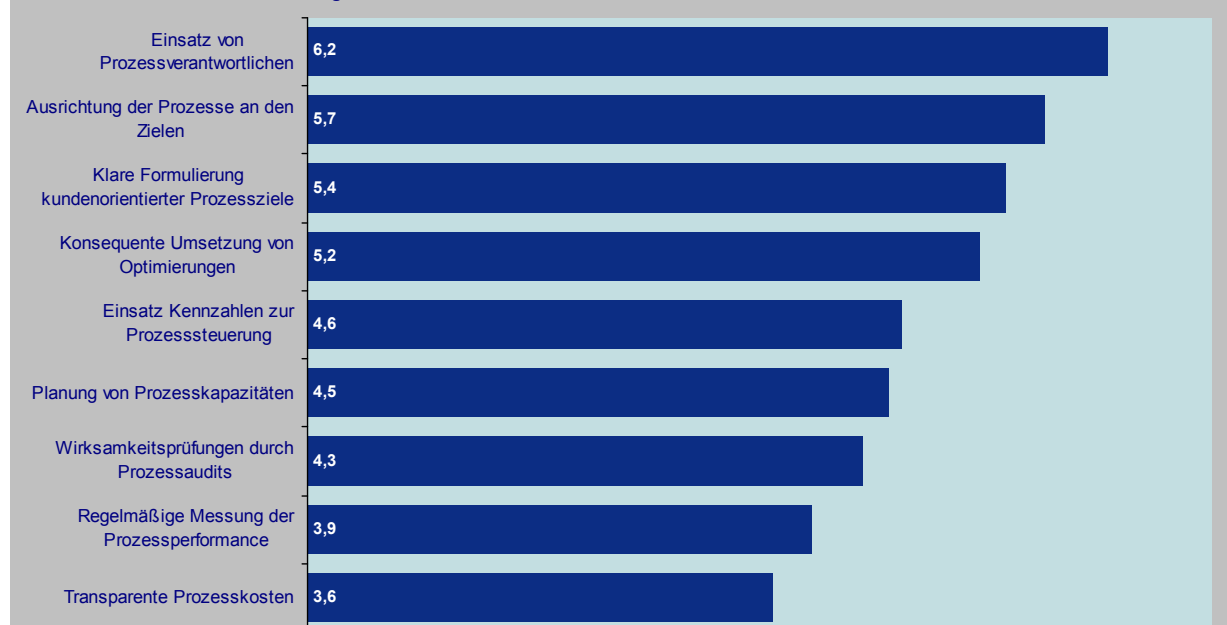
Anzahl gegebener Antworten: 49

14) Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz der Prozessleistung hinsichtlich Ihrer Zustimmung!

Immerhin wird bei den Antworten der Einsatz von Prozessverantwortlichen sehr hoch bewertet. Auch die Ausrichtung der Prozesse an den Kunden- bzw. Unternehmenszielen wird von ihrem Effizienzbeitrag hoch eingeschätzt. Aber ähnlich der Frage nach der Prozesssteuerungseffizienz fallen hier die Transparenz der

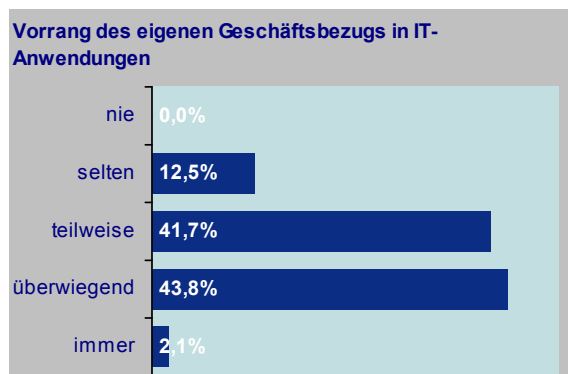
Prozesskosten oder eine Kennzahlenermittlung in der Einschätzung der Befragten stark ab. Insgesamt wird von den Finanzdienstleistern ihre Prozessleistung weniger effizient eingeschätzt als von anderen Branchen.

Aktuelle Effizienz der Prozessleistung



Anzahl gegebener Antworten: 49

15) Hat der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse den Vorrang vor den in den IT-Anwendungen standardisierten Prozessen?



Anzahl gegebener Antworten: 48

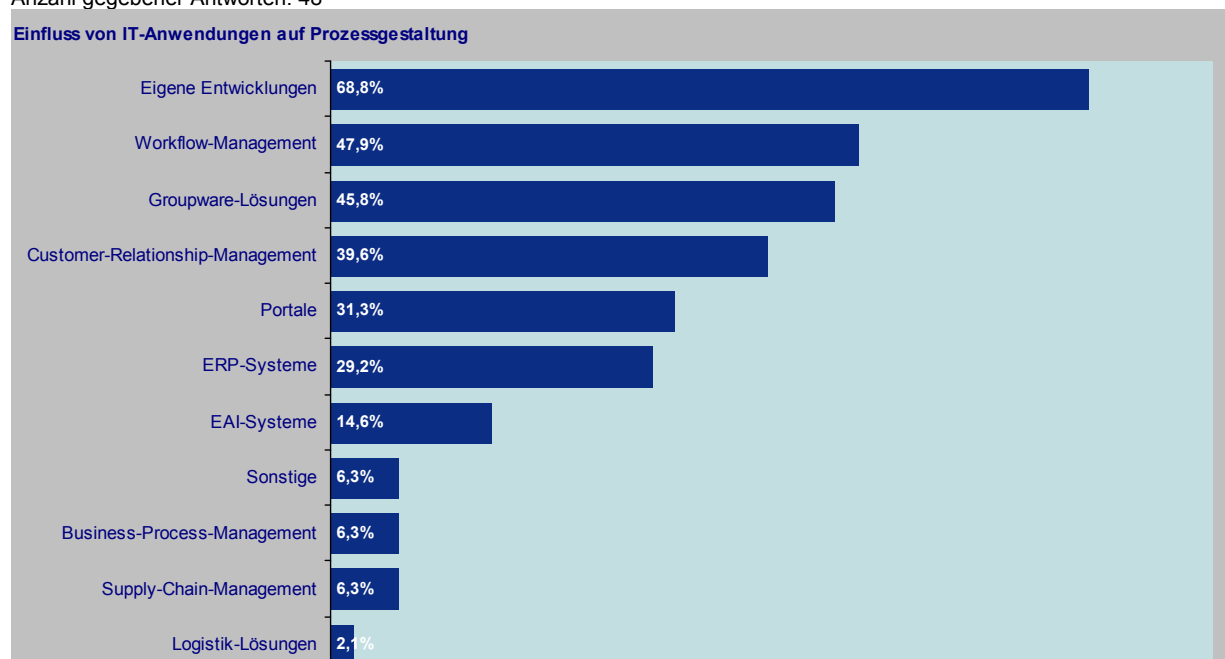
Gerade Standardsoftware-Produkte mit starken Prozesselementen machen es schwer, dem eigenen Geschäftsbezug bei der Prozessgestaltung den Vorrang vor den in der Software standardisierten Prozessen zu geben. So können die fast 90% der teilnehmenden Finanzunternehmen, die ihre eigenen Geschäftsbezüge vorrangig behandeln, dies nur schaffen, in dem sie bei Standardsoftware einen hohen Customizing-Aufwand hinnehmen oder Individual-Software einsetzen (siehe hierzu auch Frage 16). Die in der Literatur oft beschworene Notwendigkeit des Einsatzes von Standardsoftware in Finanzinstituten lässt sich also nur begründen, wenn die Institute entweder den Customizing-Aufwand oder aber eine starke Standardisierung ihrer Prozesse akzeptieren.

16+17) Welche IT-Anwendungen / -Systeme beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?

Die Einschätzungen zu Frage 15 finden ihr logisches Spiegelbild bei dieser Frage. Denn 68,8 % der befragten Finanzdienstleister geben an, dass eigenentwickelte IT-Anwendungen nachhaltig die Prozessgestaltung beeinflussen. Hier ist im Vergleich zum Vorjahreswert von 73% zwar ein Rückgang zu verzeichnen. Dennoch lässt sich der Schluss ziehen, dass sich individuelle Geschäftsabläufe offenbar besser und flexibler mit eigenen IT-

Entwicklungen als mit Standardsoftware gestalten lassen (siehe auch Frage 17). Insgesamt 16 Befragte haben zusätzlich Gründe für die Eigenentwicklung im Software-Bereich angegeben. Die Hälfte davon gibt an, dass keine geeigneten Standardprodukte am Markt verfügbar sind. Weitere Begründungen sind z.B. „historisch Gewachsenes“, Flexibilitätsanforderungen oder Kosten-Nutzen-Relationen. Evtl. lassen sich aus diesen Antworten Hausaufgaben für die Standardsoftwareanbieter ableiten.

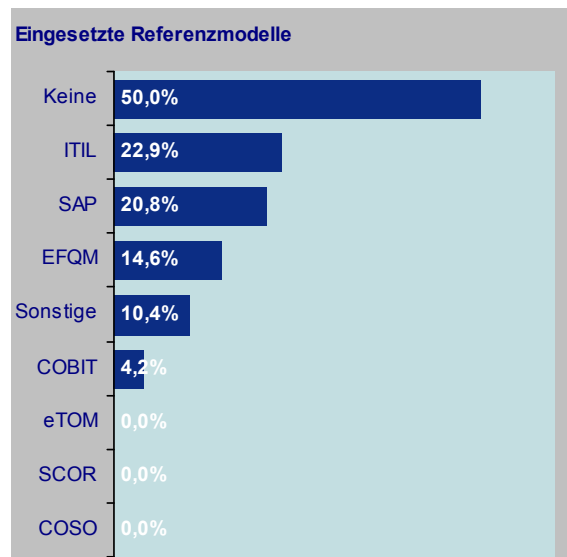
Anzahl gegebener Antworten: 48



18+19) Welche Referenzmodelle kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?

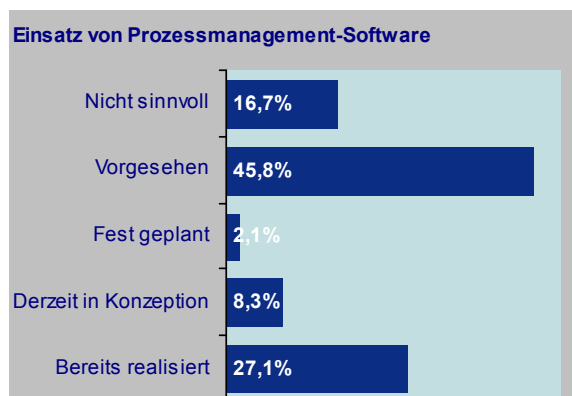
Die Tatsache, dass die Hälfte aller Teilnehmer keine Referenzprozessmodelle einsetzt, stützt die These, dass der Nutzen solcher Modelle umstritten ist. Dies mag u.a. daran liegen, dass auch in der Literatur dieses Thema noch wenig behandelt ist. Umso weniger überrascht der gewisse Verbreitungsgrad der ITIL-Best-Practice-Sammlung(22,9%) und des SAP-Prozessmodells (20,8%) Denn hierin finden die Anwender praxiserprobte Prozessmodelle.

8 Teilnehmer haben Gründe für den Nichteinsatz von Referenzmodellen angegeben. Hierunter finden sich Antworten wie „zu komplex“, „wir stehen erst am Anfang“, „wurde nie diskutiert“ oder „kein passendes Modell am Markt verfügbar“.



Anzahl gegebener Antworten: 48

20) Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes einer integrierten IT-Anwendung für Prozessmanagement?



Anzahl gegebener Antworten: 48

Mit erwerbbarer Prozessmanagement- und – automatisierungs-Software lassen sich viele Prozesse in Finanzdienstleistern industrieller gestalten, ohne gleich den ganz großen methodischen Gesamtansatz für das ganze Unternehmen anwenden zu müssen. Die Möglichkeiten und Vorteile greifen immer mehr Finanzdienstleister proaktiv auf. So sind die Nennungen für den vorgesehenen Einsatz von BPM-Software von 32% im Vorjahr auf knapp 46% in 2005 signifikant gestiegen.

21) Wie erfolgt die Steuerung der prozessbezogenen Risiken?



Anzahl gegebener Antworten: 45

Vermutlich nicht zuletzt durch die aufsichtlichen Vorschriften zu Operational Risk lassen sich vor allem bei der Definition einer durchgängigen Risikostrategie für Prozessrisiken und beim Risikotransfer durch Versicherungen Zuwächse bei den Nennungen verzeichnen. So wird eine Risikostrategie mit 37,8% genannt (Vorjahr 27%), Risikotransfer als Steuerungsinstrument geben 31,1% an (Vorjahr 27%).

22) Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2006 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?

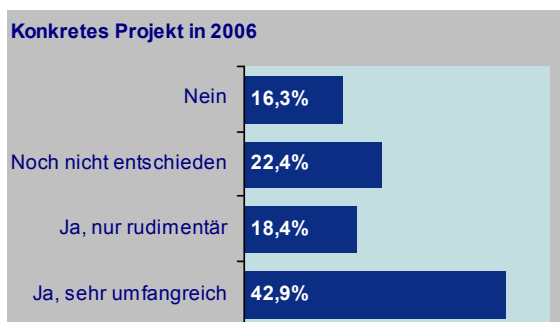
Die Schwerpunkte in den Zielsetzungen bei der Prozesssteuerung haben sich im Vergleich zum Vorjahr deutlich verschoben. Eine Betrachtung der jeweils ersten 4 Ränge verdeutlicht dies. 2004 lagen die Ziele in absteigender Reihenfolge bei Qualitätsmanagement (55%), Kundenorientierung und Ermittlung kostenkritischer Arbeitsschritte (jeweils 53%) sowie bei einer Standardisierung der Arbeitsabläufe

(48%). 2005 ergibt sich ein anderes Bild: Einer aktiveren Kapazitäts- und Ressourcensteuerung (58,3%) folgen Ablaufstandardisierung (56,3%), Verminderung / Vermeidung von Risiken (47,9%) und die Unterstützung bei Insourcing- bzw. Outsourcing-Entscheidungen (43,8%). Das Thema Risiko ist bei der Frage nach den Zielsetzungen der absolute Shootingstar (von 12% in 2004 auf knapp 48% in 2005).



Anzahl gegebener Antworten: 48

23) Ist bis Ende 2006 ein konkretes Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geplant?



Anzahl gegebener Antworten: 49

Interessant bei den Antworten auf diese Frage ist die Tatsache, dass die Gruppe der Unentschiedenen zu Lasten der anderen von 15% in 2004 auf 22,4% in 2005 gestiegen ist. Denn die Mehrheit der Befragten sieht Geschäftsprozessmanagement gegenwärtig und zukünftig als wichtiges Thema an (vgl. hierzu Fragen 1 und 2).

24) Mit welchen Aspekten treibt Ihr Haus die Industrialisierung des Geschäftsmodells voran?

Branchenbezogene Fragen wurden bei der Umfrage 2005 zum ersten Mal gestellt. Die Frage nach Ansätzen der Industrialisierung ergibt ein eindeutiges Bild, welches den Branchenkenner nicht überraschen dürfte. Denn die drei ersten Plätze bei den Nennungen treffen exakt die Schwachpunkte bei Finanzdienstleistern:

Automatisierung und Standardisierung von Prozessen, Prozess- und Produktkostentransparenz sowie Effizienz- und Kostenmanagement (u.a. ROI-Orientierung). Immerhin haben die teilnehmenden Institute diese Aspekte als wichtig auf dem Weg hin zu einer verstärkten Industrialisierung klar erkannt.

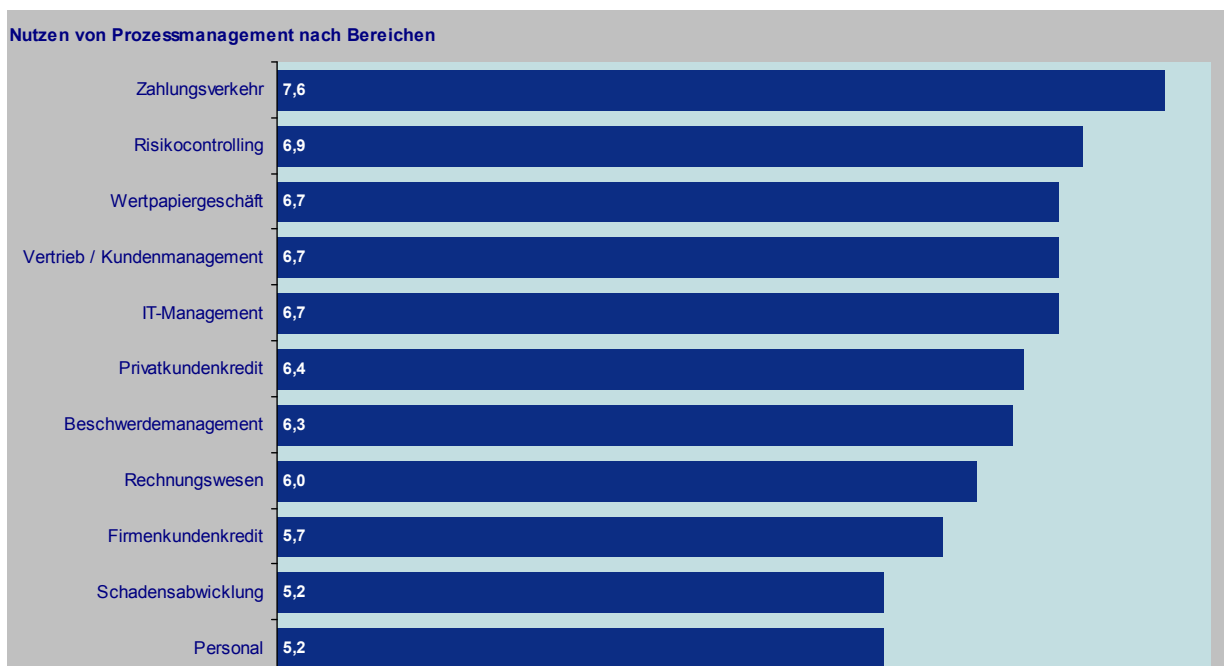


Anzahl gegebener Antworten: 49

25) In welchen Bereichen sehen Sie Nutzen durch Geschäftsprozessmanagement?

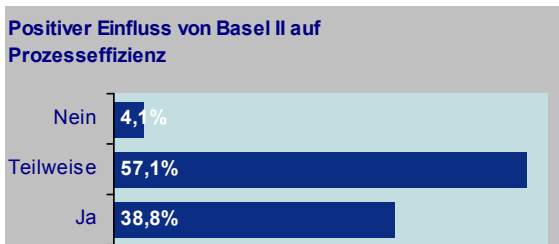
Die Plätze 1-5 bei den Nennungen Mehrwert durch Geschäftsprozessmanagement belegen Zahlungsverkehr, Risikocontrolling, Wertpapiergeschäft, IT-Management und Privatkun-

denkredit. Überraschend bei diesem Ergebnis ist der deutliche 2. Platz für das Risikocontrolling. Es lohnt sicher, diesen Aspekt noch näher zu beleuchten.



Anzahl gegebener Antworten: 49

26) Sehen Sie für Ihr Haus einen positiven Einfluss aus der Umsetzung der Vorschriften zu Operational Risk auch auf die Prozesseffizienz?



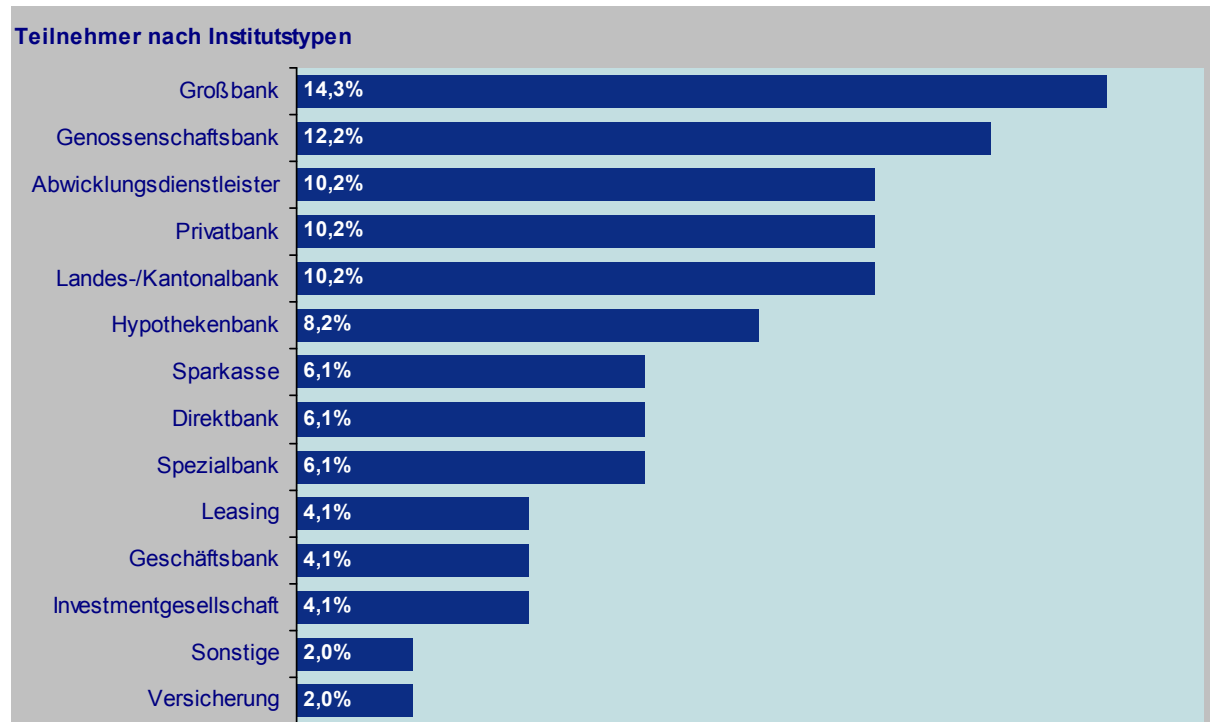
Anzahl gegebener Antworten: 49

Mit 95,9% sehen fast alle Teilnehmer ganz oder teilweise einen positiven Einfluss aus der Umsetzung der Basel II-Vorschriften zu Operational Risk auch auf die Prozesseffizienz. Dies deutet darauf hin, dass die Institute diese Vorschriften nicht nur zur Prozessrisikosteuerung umsetzen, sondern gleichzeitig den Impuls nutzen, die Prozesseffizienz zu verbessern.

27) Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

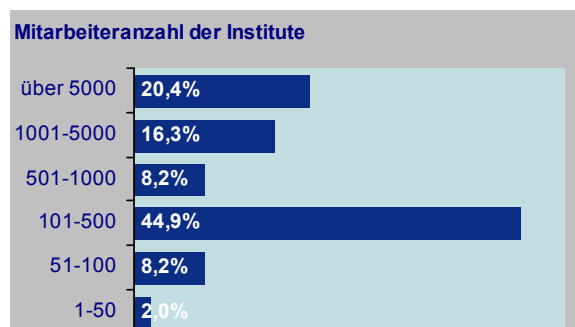
Ingesamt kann von einem repräsentativen Branchenquerschnitt ausgegangen werden, der alle Institutstypen berücksichtigt.

Die 49 Teilnehmer (28% aller Studienteilnehmer) aus der Finanzdienstleistungsbranche verteilen sich wie folgt:



Anzahl gegebener Antworten: 49

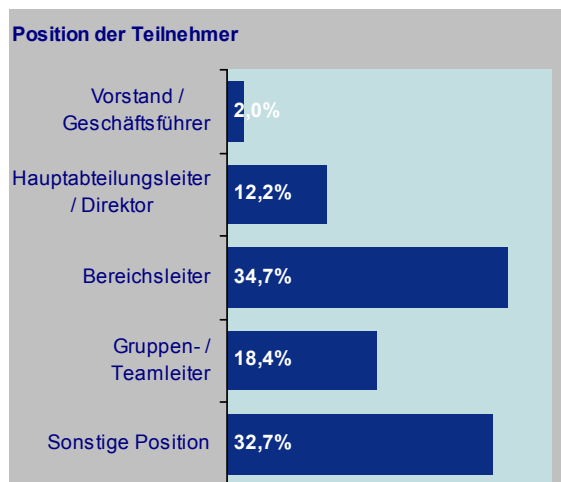
28) Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Unternehmens?



Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer von 63,3% vertritt kleine und mittlere Finanzdienstleister bis 1.000 Mitarbeiter. 36,7% der Teilnehmer stammen aus großen Instituten mit über 1.000 Mitarbeitern. Insgesamt kann von einem repräsentativen Durchschnitt ausgegangen werden.

Anzahl gegebener Antworten: 49

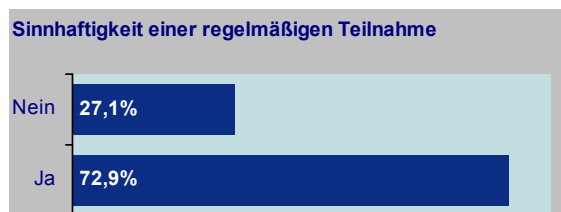
29) Welche Position haben Sie als Unternehmensvertreter?



Anzahl gegebener Antworten: 49

67,3% der Teilnehmer sind der Gruppe der Führungskräfte zuzuordnen, davon der überwiegende Teil dem mittleren und oberen Management.

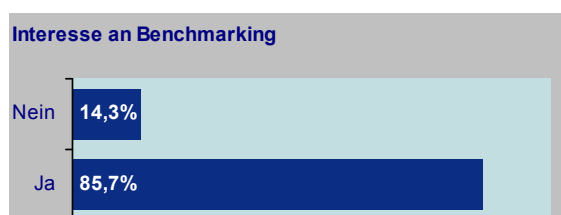
30) Sehen Sie eine regelmäßige/jährliche Teilnahme an dieser Umfrage als sinnvoll an?



Anzahl gegebener Antworten: 48

73% und damit ein sehr hoher Teil der Finanzdienstleister geben eine Absicht der regelmäßigen Teilnahme an der Umfrage an. Damit kann die Akzeptanz der Umfrage als sehr hoch eingestuft werden.

31) Haben Sie an einem kostenfreien individuellen Benchmarking Ihrer Antworten mit den Antworten aus der jeweiligen Branche Interesse?



Anzahl gegebener Antworten: 49

86% der Teilnehmer bekunden ihr Interesse an einem individuellen Benchmarking ihrer Antworten an den relevanten Branchenergebnissen. Daraus schließen die Studieninitiatoren ein signifikantes Bedürfnis an einer Vergleichsmöglichkeit.

Über das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement

Das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement in Köln ist ein auf Business Process Management spezialisiertes Beratungsunternehmen und sieht seine Aufgabe darin, seinen Kunden mit Wissen zum Thema Geschäftsprozessmanagement mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Als Wegbereiter für die erfolgreiche Umsetzung von unternehmerischen Chancen berät das Kompetenzzentrum seine Mandanten im Kontext Geschäftsprozessmanagement in allen Fragen der Betriebswirtschaft, Organisation, Informationsverarbeitung und Technologie.

Neben hoher Methodenkompetenz, technologischem Know-how und langjähriger Beratungserfahrung liegt die Stärke des Unternehmens besonders in der interdisziplinären Arbeitsweise der Projektteams. Durch seine Unabhängigkeit werden die Interessen der Mandanten jederzeit vertrauensvoll wahrgenommen.

Ansprechpartner

Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement

Sven Schnägelberger
Geschäftsführer
Tel.: +49-221-6085529
Mail: sc@prozessmanagement-news.de
Web: www.prozessmanagement-news.de

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg

Prof. Dr. Andreas Gadatsch
Tel.: +49-2241-865-129
Mail: andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de
Web: www.fh-bonn-rhein-sieg.de

Über Acrys Consult GmbH & Co. KG

Acrys Consult ist Beratungs- und Lösungspartner bei zahlreichen betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und technologischen Fragestellungen. Zu den Mandanten in Europa und USA zählen namhafte Unternehmen aus den Bereichen Finanzdienstleistung, Industrie, Handel und Dienstleistung. Seit 1998 betreute Acrys Consult über 30 Mandanten in über 200 erfolgreichen Projekten. An den Standorten Frankfurt/Main, Zug (Schweiz) und New York (USA) verfügt das Unternehmen über 40 Experten im Leistungsverbund. Jahrzehntelange Erfahrung des Managements und der Experten gewährleisten "experienced consulting".

Zu den Geschäftsbereichen zählt u.a. auch der Themenkomplex Geschäftsprozessmanagement mit Schwerpunkt Finanzdienstleister. Die betreuten Projekte reichen von der Prozessanalyse über die Optimierung bis hin zur Automatisierung z.B. mittels Einführung von Prozesssteuerungssoftware. Acrys Consult ist Partner des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement.

Acrys Consult GmbH & Co. KG

Deutschland:

Andreas Kullmann
Geschäftsführer
Tel.: +49-69-244506-12
Mail: andreas.kullmann@acrys.com
Web: www.acrys.com

Schweiz:

Brian Arpajian
Tel.: +41-41-7507700
Mail: brian.arpajian@acrys.com
Web: www.acrys.com