

FINANZZENTREN RÜCKEN ZUSAMMEN

Börsen im Fusionsfieber



www.die-bank.de

NR.2 ■ FEBRUAR 2012

die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

MOBILE FINANCIAL SERVICES

Das Banking muss smarter werden

PRIVATE WEALTH MANAGEMENT

Die Risiken beherrschen

TRANSACTION BANKING

Margenstark, risikoarm, kundennah

Prozessoptimierung erschließt Einsparpotenziale

BACKOFFICE Die zunehmenden regulatorischen Anforderungen führen zu steigenden Verwaltungskosten im Backoffice. Doch es ist möglich, gegenzusteuern. Die Höhe des Einsparpotenzials bei historisch gewachsenen Prozessen ist zwar nicht auf den ersten Blick ersichtlich, vom Prinzip her aber plausibel. Im Folgenden wird am Beispiel einer Großbank beschrieben, wie durch Prozessoptimierung im Kreditkartengeschäft beträchtliche Kostensenkungen im Backoffice erzielt werden können. Das entsprechende Projektmanagement ist auch auf andere Sparten übertragbar: vom Privatkundengeschäft über das Firmenkundengeschäft bis hin zum Investment Banking. *Johannes Ritter*

Keywords: Projektmanagement, Effizienzsteigerung, Kostensenkung

Verbessern kann man nur etwas, das man messen kann. Bezogen auf die Optimierung des Bankbetriebs bedeutet dies: Zunächst ist eine Ist-Analyse zu den bestehenden Prozessen durchzuführen, die Verbesserungspotenziale aufdeckt. Anschließend wird ein Soll-Prozess definiert, durch den Kostensenkungen erzielt werden können. Nun heißt es bei vielen Prozessen zum Beispiel im Bereich der Kreditverga-

insofern gerecht wird, als keine genaue Punktlösung angestrebt oder überhaupt als realistisch eingeschätzt wird. Weniger Genauigkeit ist hier wesentlich mehr, da die Unschärfe über Wertebereiche berücksichtigt werden kann.

Der Kreditkartenvergabeprozess ist klassisches Endkundengeschäft, wo es schnell gehen muss, auch wenn viele Anträge gleichzeitig bearbeitet werden müssen. Bei einer Großbank sind pro Jahr 170.000 bis 190.000 Kreditkartenanträge nicht ungewöhnlich. Geht man vom Maximum der Anträge aus und nimmt eine

mühsamer Weg. Obwohl am Anfang des Vorhabens die Problematik überwiegt, die Sachverhalte sinnvoll messen zu können, ist später das Gegenteil der Fall, nämlich die Menge der Daten zu überblicken und richtig zu aggregieren.

Schwierigkeiten aktueller Geschäftsprozesse

Einiges ist bereits für die Prozessoptimierung getan worden, wie zum Beispiel die Möglichkeit elektronischer Erfassung, die Fehlermeldungen gibt, wenn Anträge nicht vollständig sind. Wenn sie aber nach wie vor von Medienbrüchen begleitet sind, dann ist auch hier Verbesserungspotenzial ungenutzt. Ein Antrag, der von Endkunden elektronisch eingegeben wird, schützt zwar vor schlechter Handschrift und Fehlern bei der Übertragung. Wenn dieser dann aber wieder ausgedruckt und erneut in das Dokumenten Management System (DMS) der Bank eingegeben werden muss, kostet das nicht nur mehr Zeit, sondern bedeutet auch erneutes Fehlerpotenzial. Die Integration der vorhandenen IT lässt häufig zu wünschen übrig, und es mangelt an flüssigen Übergängen. So wäre zum Beispiel die Automatisierung der Gehaltsabfrage

Prozessoptimierung ist ein klassisches Kostensenkungsprojekt, das nur dann als aussichtsreich bewertet werden kann, wenn der Vergleich zwischen Ist-Prozess und neuem Prozess gewährleistet ist.

be: „Das geht nicht. Jeder Antrag ist ja anders!“ Sicherlich gibt es immer wieder Ausreißer und sehr unterschiedliche Anforderungen, die es zu beachten gilt. Das ändert aber nichts an der Notwendigkeit, die Prozesse messen zu müssen. Die Lösung zum angemessenen Umgang mit variierenden Daten liegt in Minimum-Maximum-Schätzungen, die dem obigen Ausruf

Zeitersparnis von zwei Minuten pro Bearbeitungsprozess an, bedeutet das eine Ersparnis von 792 Manntagen im Jahr; soviel nur zu einer ganz einfachen Rechnung, die das Einsparpotenzial schnell verdeutlicht. Von dieser Annahme zu einer verlässlichen Gesamtbewertung zu gelangen, die auch die Kosten des Optimierungsvorhabens berücksichtigt, ist es jedoch noch ein

durch einen Serienbrief eine große Zeiterparnis. Doch die IT ist nur ein Teil des Re-Engineering der Prozesse.

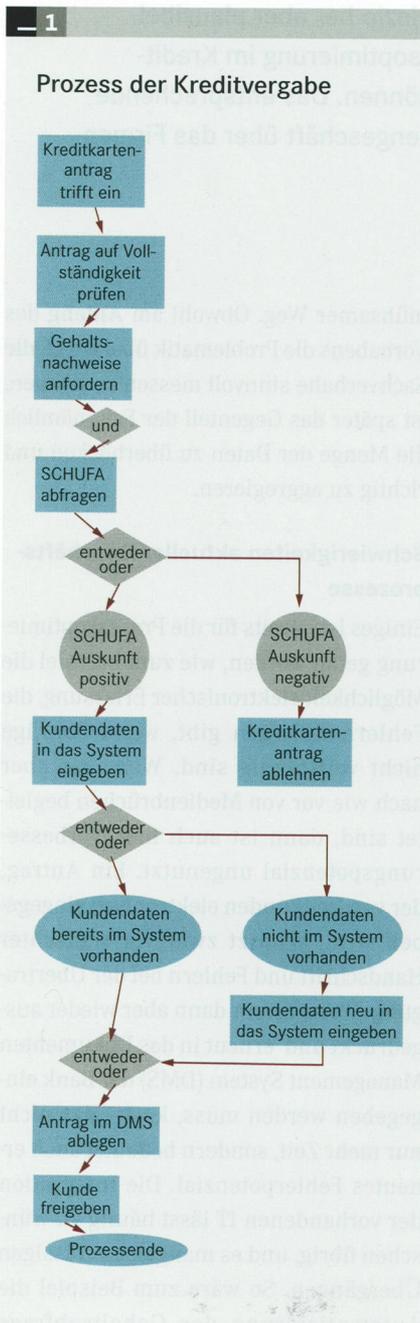
Die Optimierung betrifft vor allem auch eine Umorganisation der Abteilungen und Arbeitsbereiche. Welcher Mitarbeiter mit welcher Qualifikation welchen Geschäftsprozess wie häufig bearbeitet, bestimmt maßgeblich die Datenqualität und

die Kosten. Je mehr unterschiedliche Mitarbeiter ihre einzelnen Eingaben zu einem Gesamtprozess zusammenfügen, desto uneinheitlicher sind die Daten. Wenn ein Händler nebenbei Eingaben macht, dann ist das zum einen eine Verschwendung seiner teuren Zeit (Opportunitätskosten), aber auch ein Verlust für die Datenqualität. Die Optimierung betrifft die Bearbeitungszeit, die jeweiligen dafür anfallenden Kosten, die Liegezeit und das Workflowsystem.

schäftsprozesse im Backoffice einer Großbank konkretisiert die möglichen Optimierungen. Der Prozess der Kreditkartenvergabe ist ein besonders häufiger und zeitkritischer Prozess. Als erstes wird der Prozess in einem Flussdiagramm abgebildet ► 1. Nachdem der Kreditkartenantrag des Endkunden eintrifft, wird er zunächst auf seine Vollständigkeit geprüft. Danach werden Gehaltsnachweise angefordert und die Schufa abgefragt. Je nachdem, ob die Schufa-Auskunft positiv oder negativ ist, wird der Antrag abgelehnt, oder der Prozess wird fortgesetzt. Je nachdem, ob die Kundendaten bereits im System erfasst sind oder nicht, müssen diese gegebenenfalls noch nachgetragen werden. Danach wird der Antrag im DMS abgelegt, der Kunde wird freigegeben und der Prozess damit abgeschlossen.

Die Einflussmap dient der weiteren Erfassung der Prozessdefinition, diesmal bereits mit Blick auf Kosten und Nutzen ► 2. Sie nimmt Elemente des Flussdiagramms auf und bereitet sie für ihre Quantifizierung vor. So sind die ersten sechs Unsicherheiten auf der linken oberen Seite Prozessschritte aus dem Flussdiagramm, die auf ihre Bearbeitungszeit in Minuten abgefragt werden sollen. In Verbindung mit der Anzahl der Kreditkartenanträge sollen darüber die Gesamtkosten des Prozesses bestimmt werden. Die Einflussmap ist ein Werkzeug innerhalb der Business-Case-Erstellung, das dazu dient, alle für das Finanzmodell relevanten Faktoren strukturiert abzubilden. Das Finanzmodell soll den Zielwert abbilden - in diesem Fall die Netto-Kosten-einsparung durch das Projekt (Re-Engineering des Kreditkartenvergabeprozesses). Der rote Kasten bildet den Endpunkt, in dem die diversen Einflüsse zusammenfließen.

Prozessoptimierung ist ein klassisches Kostensenkungsprojekt, das nur dann als aussichtsreich bewertet werden kann, wenn der Vergleich zum aktuellen Pro-



Verwaltungskosten gut begründet senken

Wenn die Verwaltungskosten im Backoffice gesenkt werden sollen, dann ist es sinnvoll, für jeden Geschäftsprozess die Gesamtzahl der Einzelprozessschritte in einem Gesamtprozess abzubilden. So können von vornherein mögliche Überschneidungen, beispielsweise bei den bearbeitenden Sachbearbeitern, berücksichtigt werden. Doch auch die Konzentration auf besonders kostenintensive Prozesse kann sinnvoll sein. Das Vorgehen ist unabhängig von der Größe der Prozessoptimierung immer das gleiche. Die einzelnen Prozessschritte werden zunächst mithilfe eines Flussdiagramms abgebildet.

Danach beginnt die Datenerfassung, wobei das Format der Daten vorgibt, ob sie später als qualitativ hochwertig und damit als wirklich verlässlich gelten können. Im Finanzmodell werden Kosten und Nutzen des Re-Engineering gegenübergestellt und das Endergebnis mit einer Risiko- und Sensitivitätsanalyse validiert. Mit einem solchen Business Case, der das Szenario der aktuellen Geschäftsprozesse ebenso vollständig bewertet wie das Szenario der neuen, können verlässliche Aussagen zum tatsächlichen Einsparpotenzial der Prozessoptimierung getroffen werden.

Kreditkartenvergabeprozess en detail

Der genaue Blick auf das Vorgehen und die Ergebnisse eines Ausschnitts der Ge-

zess gewährleistet ist. Die Einflussmap erfasst daher ebenso wie später das Finanzmodell beide Szenarien, nämlich Ist-Prozess und neuer Kreditkartenvergabe-prozess. Der untere Kasten auf der linken Seite der Abbildung listet die Entscheidungen auf, worunter die Aspekte eines Projekts verstanden werden, die kontrollierbar sind. Welche Prozesse optimiert werden sollen, welche Abteilungen ausgewählt und welche Anzahl von Mitarbeitern später geschult werden soll, liegt in der Hand der Projektmanager. Unsicherheiten hingegen sind nicht vollständig kontrollierbar und werden als Ovale im Mittelteil der Einflussmap wiedergegeben. Gerade diese Unsicherheiten sind jedoch die Faktoren, die quantifiziert werden müssen, um zu einem verlässlichen Ergebnis in Euro gelangen zu können.

Der richtige Umgang mit Unsicherheiten

Dass ausgerechnet die Unsicherheiten in qualitativ hochwertige Daten überführt werden sollen, wird häufig mit Reaktionen wie dem Einwand begegnet: „Das geht doch nicht. Das kann ich doch nicht genau sagen.“ Es nicht präzise sagen zu können, bedeutet aber nicht, dass eine Erfassung brauchbarer und valider Daten

Die Netto-Kostensenkung ist durch die Optimierung des Kreditkartenvergabeprozesses mit 4.628.220 € über drei Jahre anzusetzen.

unmöglich ist. Vielmehr muss die Herausforderung der Unsicherheit so bewältigt werden, dass im Rahmen der Möglichkeiten die bestmögliche Form, und das heißt die bestbegründbare und nachvollziehbare Form gewählt wird.

Das wird von Projektmanagern zweifelsohne versucht, aber solide Ergebnisse sind nur dann zu erwarten, wenn sich der angemessene Umgang mit Unsicherheit im Format der Daten widerspiegelt. Daher können auch Punktdaten in Form von

Durchschnittswerten nicht ausreichen, da sie eine Präzision suggerieren, die sie nicht einzuhalten vermögen. Stattdessen werden Minimum-Maximum-Schätzungen erhoben, die dem Sachverhalt „Kein Antrag ist wie der andere“ gerecht werden. Auf diesem Wege können die unsicheren Daten nun mit einer Wahrscheinlichkeitsverteilung hinterlegt werden. Dies erlaubt eine Simulation möglicher Ergebnisse des Gesamtmodells, welche die Unsicherheit der zugrunde liegenden Daten in die Bewertung einbezieht. Das Ergebnis ist nun statistisch validiert und mit größtmöglicher Sicherheit belegt.

Der neue Kreditkartenvergabeprozess zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass durch eine Spezialisierung ausgewählter Sachbearbeiter die Bearbeitungszeit verringert und die Qualität der Daten erhöht wird. Zudem wird eine Bearbeitung durch für diese Anfragen zu hoch bezahlte, aber teilweise auch zu gering qualifizierte Mitarbeiter unterbunden. Dadurch werden sich die Aufgabenverteilungen in bestimmten Abteilungen verlagern. Sachbearbeiter-tätigkeiten werden nun nicht mehr von höherqualifizierten Mitarbeitern übernommen. Eine schnellere Bearbeitung soll durch kleinere IT-Investitionen unterstützt werden, die zum Beispiel das Versenden

von Serienbriefen zur Gehaltsabfrage automatisieren. Vorrangig wird aber durch die Spezialisierung eine höhere Lernkurve erreicht, so dass die Sachbearbeiter schneller werden.

Die Einflussmap erfasst die Kostenseite der Prozessänderung ebenso wie den Nutzen. Die Kosten finden sich im unteren Teil und betreffen die Investition für Soft- und Hardware, die Schulungskosten der zu spezialisierenden Sachbearbeiter und die Kosten für das Process Re-Engi-



neering. Die Daten zu jeder in der Einflussmap aufgelisteten Unsicherheit werden für beide Szenarien (Ist-Prozess und neuer Kreditkartenvergabeprozess) gleichermaßen erhoben. In Experteninterviews werden zu jeder Unsicherheit Intervallschätzungen erfragt, die durch einen

minimalen, einen wahrscheinlichsten und einen maximalen Wert bestimmt sind. Diese Daten werden dann in dieser Form in das Finanzmodell übertragen. Im Finanzmodell werden zunächst beide Szenarien komplett berechnet, um dann anhand des Deltas (neues Szenario minus altes Szenario)

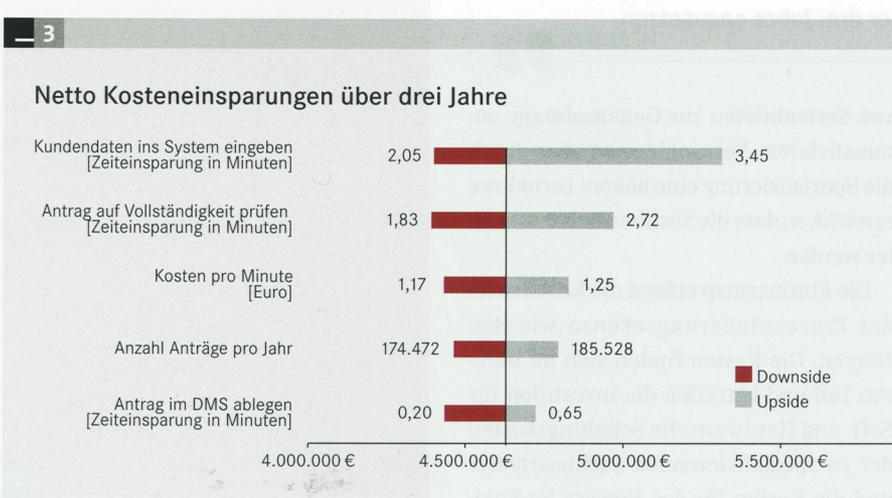
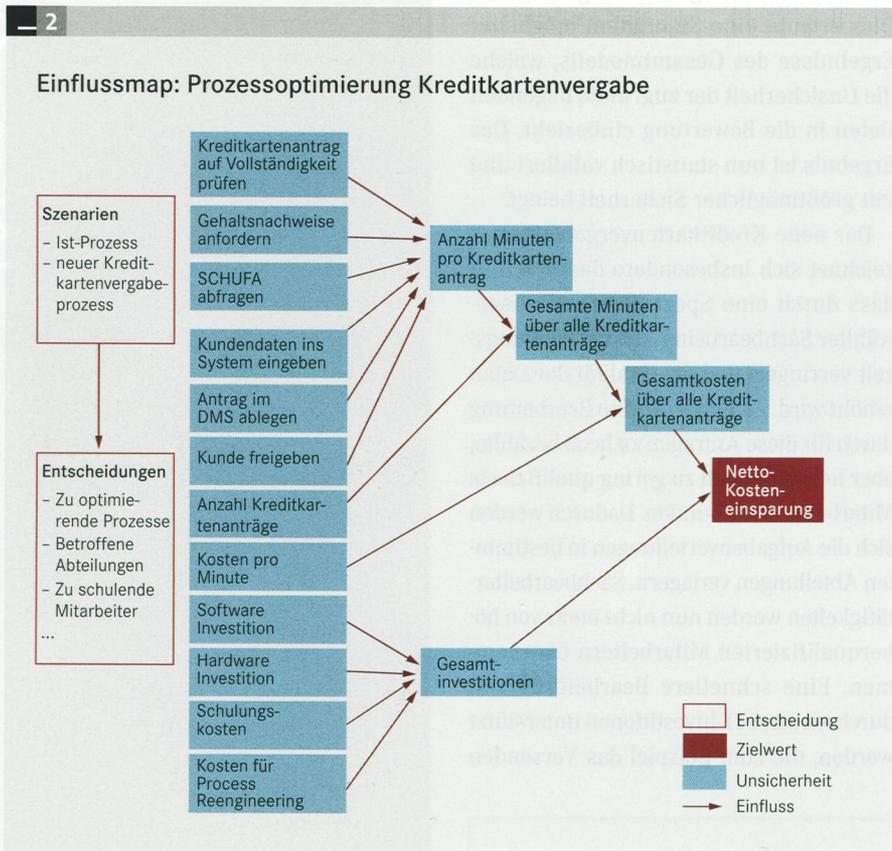
die Entscheidung für oder gegen den neuen Prozess treffen zu können.

Die Experteninterviews fragen also nicht die zu erwartende Verbesserung ab, sondern den konkreten Ist-Zustand in seiner Entwicklung und die Abschätzung der Auswirkungen der Prozessneuerung. Eine andere Möglichkeit, die Daten zur Bearbeitungszeit zu erheben ist, die Sachbearbeiter mit Personal Digital Assistants (PDA) auszustatten, die mit einem hinterlegten Algorithmus zur Eingabe in eine Strichliste auffordern, so dass über zwei Wochen statistisch valide Datensätze gesammelt werden können. Damit stünden empirische Daten zur Verfügung, welche die Experteninterviews ersetzen oder unterstützen könnten. Der Nachteil dieser Methode liegt in der Notwendigkeit der Absprache mit dem Betriebsrat, der je nach Kooperationswillen dieses Vorgehen ablehnen kann.

Die folgenden Zahlen beschreiben bereits die Ergebnisse, die sich durch die Optimierung des Prozesses ergeben wird. Die gesamte Zeiteinsparung pro Kreditkartenantrag beträgt im Beispiel 8,3 Minuten, woraus sich eine Gesamtzeiteinsparung von 1.494.000 Minuten pro Jahr ergibt, wenn der wahrscheinlichste Wert von 180.000 Anträgen zugrunde gelegt wird. Bei den wahrscheinlichsten Kosten von 1,21 € pro Minute ergibt sich pro Jahr eine Kosteneinsparung von 1.807.740 € pro Jahr, bei drei Jahren von 5.423.220 €. Da die Zusatzinvestitionen über drei Jahre 795.000 € betragen, ist die Netto-Kosteneinsparung durch die Optimierung des Kreditkartenvergabeprozesses mit 4.628.220 € anzusetzen.

Risiko- und Sensitivitätsanalyse schafft Validierung

Die genannten Zahlen ergeben sich aus den Rechnungen mit dem wahrscheinlichsten Wert der Schätzungen. Die Aussagekraft der Schätzungen kommt erst mit der Risiko- und Sensitivitätsanalyse zum Tragen, mit der die Wahrscheinlich-



keit dieses Ergebnisses bzw. die mögliche Auswirkung der einzelnen Risikofaktoren benannt werden kann. Die Simulation ermöglicht die Aussage, die wirklich notwendig für eine verlässliche Entscheidung ist, ob die Kosten und Änderungen im gewohnten Arbeitsprozess tatsächlich lohnenswert sind. Die Simulation zeigt die Bandbreite der zu erwartenden Netto-Kosteneinsparungen. Dieser Wert schwankt zwischen 3.540.300 € und 6.244.194 €. Um die Bandbreite von fast 3 Mio € Differenz weiter einzugrenzen, trifft man eine Aussage über die Ergebnisse, die mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit zu erwarten sind. Dabei schränkt sich das Intervall auf weniger als 1,5 Mio € ein. Mit 80-prozentiger Wahrscheinlichkeit wird die Netto-Kosteneinsparung über drei Jahre durch die Optimierung des Kreditkartenvergabeprozesses zwischen 4.288.507 € und 5.533.149 € groß sein.

Die Sensitivitätsanalyse erlaubt nun noch genauere Aussagen für die Gewichtung der Einzelfaktoren, die in diesem Zusammenhang auch als Risikofaktoren bezeichnet werden. Das Tornadodiagramm zeigt an, welche Faktoren besonders großen Einfluss auf das Endergebnis haben können bzw. wie weit sie dazu beitragen, dass der im Finanzmodell errechnete wahrscheinlichste Wert von 4.628.220 € unter- oder überschritten wird ▶ 3. Anders als bei der vorangegangenen Simulation werden hier die Unsicherheiten nur einzeln betrachtet. Das Tornadodiagramm gibt wesentliche Hinweise für ein erfolgreiches Risikomanagement, da die durch die Quantifizierung erreichte Priorisierung der Risikofaktoren eine effiziente und effektive Umsetzung des Projekts erlaubt. Im Beispiel konzentrieren wir uns auf die fünf größten Risikofaktoren.

Die Mittelachse bezeichnet den wahrscheinlichsten Wert. Je nachdem wie hoch die Kosten pro Minute oder die Anzahl der Anträge pro Jahr sind, verändert sich das zu erwartende Endergebnis. Der größte Ri-

sikofaktor ist der oberste, nämlich die bei der Eingabe der Kundendaten ins System erzielte Zeitersparnis in Minuten. Wenn die Zeitersparnis pro Eingabe der Kundendaten nur 2,05 Minuten beträgt, verringert sich die Kosteneinsparung von 4.628.220 € auf 4.397.709 €. Bei einer Zeitersparnis von 3,45 Minuten hingegen erhöht sich das Endergebnis auf 5.313.035 €. Die 1,4 Minuten Unterschied in der Zeitersparnis bei der Eingabe der Kundendaten machen über drei Jahre also einen Profitunterschied von 915 326 € aus.

Auch die Zeitersparnis in Minuten, die durch den neuen Prozess bei der Prüfung auf Vollständigkeit des Antrags erreicht werden soll, hat noch große Auswirkungen auf das Erreichen des anvisierten Endergebnisses. Der Ausschlag nach oben ist aber bereits geringer. Bei einer Zeitersparnis von 1,83 Minuten würde sich das Endergebnis auf 4.389.509 € verringern, bei 2,72 Minuten auf 4.968.332 € erhöhen.

Wenn die Projektmanager bei der Umsetzung des neuen Prozesses darauf achten, dass die auf die Einzelprozesse verwendete Zeit möglichst gering ist und die Kosten pro Minute im Blick behalten werden, kann die errechnete Kosteneinsparung über drei Jahre erzielt werden. Das bedeutet, dass auch die IT besonders auf die Schnittstellen für die Übernahme von Kundendaten fokussieren sollte.

Der Business Case hilft, die Unsicherheit bei der Senkung der Verwaltungskosten im Backoffice mithilfe der Datenerhebung und der anschließenden Risiko- und Sensitivitätsanalyse zu beheben. Damit wird eine solide Entscheidungsgrundlage für die Prozessoptimierung geliefert, die basierend auf den analysierten Risiken auch wichtige Anhaltspunkte für die erfolgreiche Umsetzung des Projekts bietet.

Autor: Johannes Ritter ist Partner bei Solution Matrix in Frankfurt/Main.

