

» Startseite » Artikelservice » Geschäftspolitik

Thema: Geschäftspolitik

Prozessfitness in Marktfolge und Betrieb auf dem Prüfstand

Dr. Edgar Schirl, MBA, Mag. (FH) Joachim Rehm (Heft 11/2019)

Rund 40% der Ressourcen einer Primärbank kommen in den sog. Marktfolge- & internen Betriebsprozessen zum Einsatz. Es lohnt sich also, die diesbezügliche Prozess- & Ressourcenfitness auf den Prüfstand zu stellen. Verbesserungen der Cost/Income-Ratio um 5% sind dadurch realisierbar.

1. Situationsverständnis

Die Optimierung und Weiterentwicklung von Markt- und Vertriebseinheiten steht in vielen Regionalbanken auf der aktuellen operativen Agenda weit oben. Dem vor allem durch die Digitalisierung geänderten Kundenverhalten wird durch geeignete Anpassungen im Vertriebs- und Servicemodell laufend Rechnung getragen.



Bei allen notwendigen Prozessoptimierungen im Vertrieb und vor dem Hintergrund des jeweils geltenden regulatorischen Rahmens darf selbstredend auch die Fitness einer Regionalbank in den sog. Marktfolge- und Betriebseinheiten nicht aus dem Blickwinkel verloren gehen.

Dazu zählen in erster Linie etwa das Kreditrisikomanagement, die Kreditabwicklung und -gestionierung, Forderungsmanagement, die Zahlungsverkehrsabwicklung, die Marktfolge Passiv und Datenqualität, die Buchhaltung und Bilanzierung, das Meldewesen, das Finanzcontrolling, der Bankbetrieb oder etwa die Geldwäsche und Compliance.

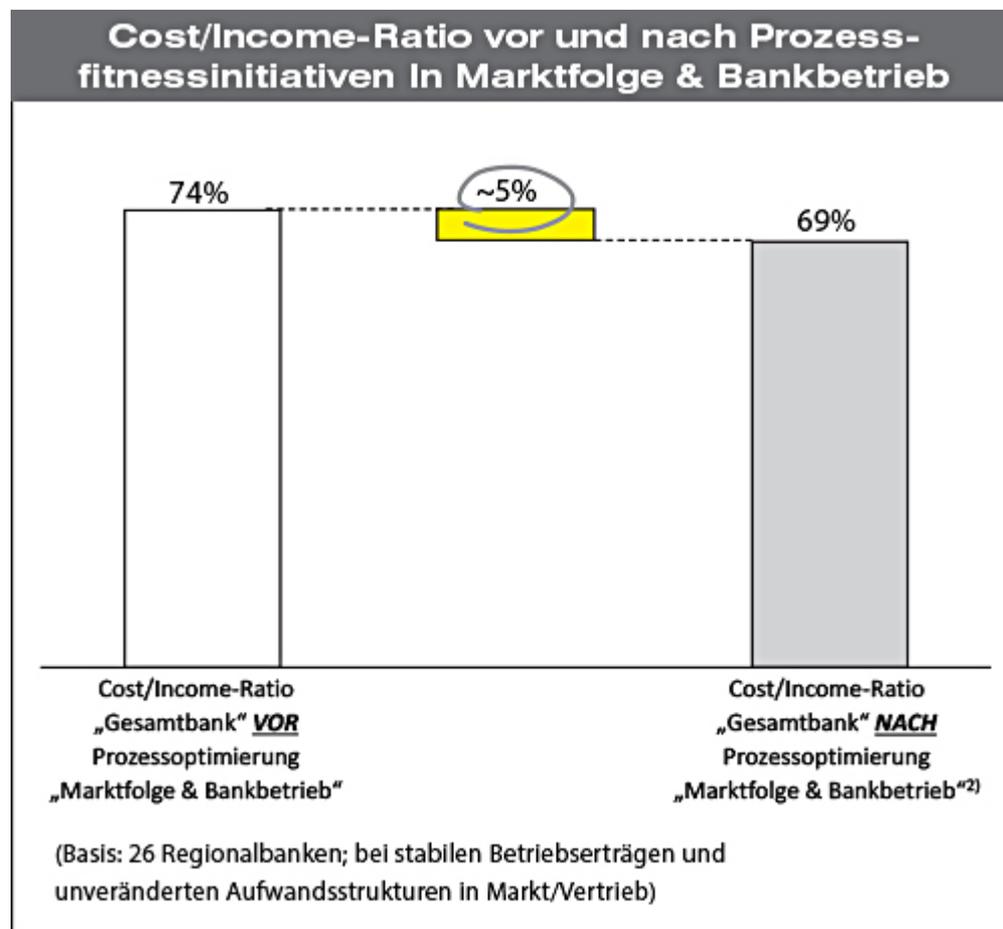
Während für Vertriebsprozesse in der Regel aussagekräftige Benchmarks vorliegen, die Unterschiede in den Kunden-, Geschäfts- und Marktgebietstrukturen berücksichtigen, sind argumentativ belastbare, faktenbasierte Fitnesswerte für Marktfolge- und Betriebsprozesse in den Banken vielfach Mangelware. Insoweit ist ein institutionalisiertes quantitatives Effizienz- und Prozessbenchmarking noch eher die Ausnahme als die Regel.

Personenbezogene Multifunktionen, Besonderheiten in den Schnittstellen zwischen Organisationseinheiten, ein divergenter Stellenwert von Auslagerungen, spezifische Geschäftsstrukturen oder ein atypischer Mitarbeiter-Erfahrungsmix werden mitunter als Argumente für fehlende Vergleichbarkeit genannt.

Die ungebrochen großen Herausforderungen, mit denen sich Regionalbanken auch weiterhin konfrontiert sehen, sind jedoch für mehr und mehr Institute Anlass, ihre Ressourcen- und Prozessfitness nicht nur im Vertrieb weiter zu verbessern sondern auch in Marktfolge- und Betriebseinheiten auf den Prüfstand zu stellen.

Jene Institute, die entsprechende Initiativen in der jüngeren Vergangenheit bereits professionell in Angriff genommen haben, konnten ihre Fitness in Marktfolge & Bankbetrieb um bis zu 30% verbessern. Entsprechend positive Wirkungen auf das operative Betriebsergebnis sowie den Eigenkapitalaufbau sind die logische Konsequenz.

Wie in der Abbildung dargestellt, kann ein professionell durchgeführtes „Prozessfitnessprogramm“ für Marktfolge & Bankbetrieb in Regionalbanken dazu beitragen, die Cost/Income-Ratio um rund 5% zu verbessern.



2. Methodik und Praxis

Durch die selbst in größeren Primärbanken gegebene Situation, dass die in Marktfolge- und Betriebseinheiten zum Einsatz kommenden Ressourcen vielfach Mehrfachfunktionen abdecken, führt an einer prozessbasierten Funktionskapazitätserhebung kein Weg vorbei. Dadurch werden auch „Schnittstellenverwischungen“ bei der Erreichung von Fitness-Zielen obligatorisch berücksichtigt.

Um das operative Tagesgeschäft nicht zu beeinträchtigen, werden mit bewährten prozessbasierten Funktionstabellen die Ressourceneinsätze auf Basis von abgegrenzten Aufgaben-Prozessblöcken und damit einhergehenden Einzelprozessen EDV-unterstützt erhoben.

Für eine Evaluierung der Prozess- und Ressourceneffizienz sind zudem fünf Begleitaspekte ins Kalkül zu ziehen:

1. Der Mix aus eingesetzten Junior-, Professional- und Senior-Ressourcen ist zu berücksichtigen – eine alleinige Betrachtung von Personalkapazitäten ohne deren Erfahrungsgrad greift zu kurz. Auch etwaige außergewöhnliche Spezifika in der Ressourcenzusammensetzung sind zu beachten.
2. Bei ausgelagerten Teilprozessen sind personalsubstituierende Sachkosten anzusetzen. Dies ist etwa im Kreditprozess z.B. in der Bilanzanalyse, der Liegenschaftsbewertung, beim Forderungsmanagement und (noch relativ selten) in der Beurkundung und Gestionierung gegeben.
3. Als Divisorgrößen zur Beurteilung des absoluten Kapazitätseinsatzes sind nicht nur globale Relativierungsgrößen heranzuziehen (z.B. Anteil in % Gesamtkapazität), sondern auch auf den jeweiligen Prozessblock abgestimmte Mengengerüste. Im Kreditprozess etwa zählen zu den wesentlichen Mengengerüsten für das Risikomanagement z.B. „Votierte Neukreditfälle + votierte Kreditbestandsfälle“, für die Kreditabwicklung & Gestionierung „Beurkundete Neukreditfälle + bearbeitete Kreditbestandsanlässe“. Auch für eine Reihe von weiteren Betriebsprozessen sind in der Regel ohne großem Zusatzaufwand relevante Mengengerüste verfügbar, um die Prozesseffizienz faktenbasiert auditieren zu können.
4. Soweit als möglich sind die Mengenkomplexitäten zu berücksichtigen.
5. Auch auf etwaige Geschäftsspezifika (etwa Kreditgeschäft mit Distanzkunden; Stellenwert des Sanierungsmanagements; atypische Ergebnisse im Betreibungsmanagement etc.) ist bei der Evaluierung und Maßnahmenableitung entsprechendes Augenmerk zu legen.

In der Tabelle sind am Beispiel „Marktfolge Kredit“ die Kapazitätseinsätze der involvierten internen Einheiten, exemplarisch für acht Primärbanken unterschiedlicher Größenordnung, dargestellt.

beispielhaft

	Bank A	Bank B	Bank C	Bank D	Bank E	Bank F	Bank G	Bank H
Finanzierungen (exkl. offene Rahmen); in Mio. EUR	250	220	870	180	960	980	490	170
Kapazitäten nach Funktionsblöcken "Marktfolge Kredit"								
Kreditrisikomanagement	1,19	0,83	3,00	1,16	3,80	3,30	1,30	0,80
Liegenschaftsbewertung	0,90	0,60	1,00	0,60	0,40	1,10	0,80	0,40
Bilanzanalyse	0,40	0,15	0,40	0,20	0,35	0,72	0,40	0,20
Kreditabwicklung/-Gestaltung Neugeschäft & Bestand	3,38	2,10	6,52	3,95	5,70	9,50	4,70	3,60
Forderungsmanagement/Betreibungen	1,00	0,42	0,58	1,50	1,10	1,81	0,80	0,50
Sanierungsmanagement zentral	0,00	0,37	0,75	0,00	0,00	0,90	0,00	0,00
Sonstige Tätigkeiten	0,23	0,40	0,31	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Summe	7,10	4,87	12,56	7,71	11,65	17,63	8,30	5,80
<i>nachrichtlich: VZÄ pro 100 Mio. Finanzierungen</i>	2,84	2,21	1,44	4,28	1,21	1,81	1,69	3,41

3. Initialzündungen, Erfolgsfaktoren in der Durchführung & Umsetzung

Häufige Anlassfälle einer Regionalbank, die Prozesseffizienz in Marktfolge & Bankbetrieb auf den Prüfstand zu stellen, sind:

- Absehbare Mitarbeiterrochaden z.B. im Rahmen der natürlichen Fluktuation und Beantwortung der Frage: „In welcher Dimension und mit welchem Profil sind etwaige Nachbesetzungen erforderlich?“
- Ressourcenplanung und Synchronisation von Kernprozessen im Zuge von Fusionen
- Faktenbasierte Evaluierung von Outsourcing-Optionen
- Ermittlung & Benchmarking von Stück- & Produktionskosten inkl. Integration in die Produktkalkulation
- Sicherstellung von regulatorischer Fitness unter Wahrung höchstmöglicher Produktivität
- Änderungen in den IT-Systemen und daraus resultierende Anpassungen an Prozessschnittstellen (z.B. SMART-Prozesse)
- Effizienzevaluierung bei historisch gewachsenen Prozessen

Zudem haben sich insbesondere fünf Aspekte als wesentliche Erfolgsfaktoren für die Optimierung der Prozessfitness herauskristallisiert:

1. Die Grundsatzentscheidung, dass die Prozessfitness in Marktfolge und Betrieb auf den Prüfstand gestellt wird, muss stets durch die Geschäftsleitung getroffen werden.
2. In weiterer Folge ist eine Einbindung der Führungskräfte und der Mitarbeiter in die Projektarbeit mit einer begleitenden Kommunikation zu gewährleisten. Dies trägt wesentlich zur Sensibilisierung bei und mündet letztlich in abgestimmte nachvollziehbare Ergebnisse und Umsetzungsmaßnahmen.
3. Die Geschäftsstrategie bzw. das Marktumfeld sind bei der Umsetzungsplanung eine weitere wichtige Facette. So ist etwa in einer prosperierenden Region die Vorleistung für Wachstum einzuplanen, während in einem „schrumpfenden“ Marktgebiet mit besonderem Anpassungsdruck anders umzugehen ist.
4. In dezentralen Sektoren ist zudem ein eng abgestimmtes Vorgehen in der Maßnahmenumsetzung mit den jeweiligen Spitzeninstituten bzw. der Landesebene ideal.
5. Vereinbarte Fitnessziele sind mit klaren zeitlichen Meilensteinen und Umsetzungsverantwortungen auszustatten – im Klartext: Wann ist welche Maßnahme umgesetzt? Wer trägt für die zeitgerechte Umsetzung die Verantwortung?

Eine spürbare und GuV-wirksame Verbesserung der Fitness in Marktfolge- & Bankbetriebsprozessen ist natürlich nicht schlagartig durch einen einzigen Stellhebel zu realisieren. In der Regel ist ein kompaktes Maßnahmenpaket sukzessive umzusetzen. Die jeweiligen Inhalte dieses Pakets sind nicht zuletzt durch stark unterschiedlich gezogene Startlinien in der Prozessfitness maßgeschneidert zu definieren.

Dr. Edgar Schirl, MBA ist Geschäftsführer und Managing Director von CONFIDUM, Mag. (FH) Joachim Rehm ist Senior Manager.
CONFIDUM ist eine auf die Finanzdienstleistungsbranche spezialisierte Unternehmensberatung

(www.confidum.com). Universal-, Regional- und Privatbanken als auch Versicherungen, KAGs, Bausparkassen und Leasinggesellschaften werden von CONFIDUM in Österreich, Deutschland, der Schweiz und Südtirol betreut.

8.4.22 © Raiffeisenblatt 2020