

Prozesscontrolling

„Neues Betriebsmodell“ im Blick

Damit Bankmanager auch auf der Basis von Prozessinformationen steuern können, soll ein managementgerechtes Prozesscontrolling im Anwendungsumfeld von agree21 entwickelt werden. Wie die ersten Schritte in Richtung managementgerechtes Prozesscontrolling und wie die Funktionalitäten der zukünftigen Tools aussehen, beschreibt dieser Beitrag.

Raphael Gierlich und Martin Schwarz

Die Relevanz des Prozessmanagements ist im Verlauf der vergangenen Jahre stetig gestiegen und steigt weiter. Spätestens mit dem Start der Coronapandemie im März 2020 haben unter anderem die Primärbanken gespürt, dass das Prozessmanagement eine Schlüsselrolle im Aufzeigen (system-)relevanter Prozessabhängigkeiten einnimmt und

die treibende Kraft in der Steigerung der Prozesseffizienz und einer Kundenausrichtung der Prozesse darstellt.

Die Notwendigkeit der stärkeren Standardisierung, Automatisierung und Verlagerung von Aufgaben auf spezialisierte Verbundpartner hat sich längst in der Strategieagenda manifestiert.

Die Messung der Prozessgüte, die dem Management relevante Impulse zur Steigerung von Qualität und Wirtschaftlichkeit gibt, fehlt bisher, wird jedoch zunehmend gefordert. Diese Notwendigkeit wurde vom Fachrat IT und Prozesse aufgegriffen und das Projekt „Managementgerechtes Prozesscontrolling“ mit zwei ineinandergreifenden Zielsetzungen initiiert. Auf der einen Seite sollte ein Zielbild beziehungsweise Fachkonzept für die langfristige, technisch gestützte Implementierung des Prozesscontrollings erstellt werden, das auch die Entwicklung der Omnikanalplattform (vormals

Vertriebsplattform) berücksichtigt. Auf der anderen Seite galt es, kurzfristige Impulse für ein pragmatisches, managementgerechtes Prozesscontrolling zu identifizieren. Diese Quick Wins sollen mit vorhandenen Anwendungen innerhalb der bestehenden IT-Infrastruktur der Atruvia erreicht werden.

Schnelle und pragmatische Umsetzung

Um die Ziele zu erreichen, wurde ein interdisziplinäres Projektteam gebildet. Um möglichst viele Interessen bereits im Entstehungsprozess zu berücksichtigen, haben Verbände, Bankpraktiker, Atruvia und CP Consultingpartner partnerschaftlich zusammengearbeitet.

Bei der Erarbeitung der Fachkonzeption wurde zunächst durch das Projektteam ein Bündel zielgruppengerechter Fragen erstellt, die mit 20 Vorständen unterschiedlicher Genossenschaftsbanken in intensiv geführten Inter-



Raphael Gierlich ist Referent in der Abteilung Bankorganisation/IT beim BVR in Berlin.
E-Mail: r.gierlich@bvr.de



Martin Schwarz ist Partner bei der CP Consultingpartner AG.
E-Mail: martin.schwarz@cp-bap.de



views erörtert wurden. Im Folgeschritt konnten aus dem nach Kategorien und Prioritäten sortierten Anforderungskatalog die Punkte ausgewählt werden, die sich für eine schnelle und pragmatische Umsetzung als Quick Win eignen. Zudem stellen diese Anforderungen das Mindestmaß an Funktionalitäten im Zielbild dar. „Es ist erstaunlich, wie sehr sich die Anforderungen der Vorstände trotz der Unterschiedlichkeit der Banken ähneln. Dies erleichterte uns die Erstellung eines Zielbilds zum managementgerechten Prozesscontrolling und den Quick-Win-Lösungen mit hoher praktischer Relevanz“, so Kerstin Osterloh von CP Consultingpartner.

Quick Wins

Bei der Definition der Quick Wins stand im Vordergrund, Maßnahmen zu entwickeln, die schnell einen spürbaren Mehrwert in Bezug auf Prozesscontrolling bei den Genossenschaftsbanken bieten können. Entsprechend wichtig waren in diesem Punkt die Antworten der Bankvorstände in Kombination mit dem Erfahrungsschatz der Bankpraktiker des Projektteams. Eine Kurz-

übersicht über die Quick Wins zeigt Abbildung 1 auf Seite 58.

Beim ersten Quick Win handelt es sich um den Aufbau einer Themenseite im BVR-Extranet zum Thema Prozesscontrolling. Sowohl die Bankvorstände als auch die Projektmitglieder haben gespiegelt, dass zwar bereits viel Know-how und gute Informationsdokumente in der genossenschaftlichen Finanzgruppe existieren, dass es aber viel zu aufwändig ist, alle möglichen Quellen zu durchsuchen, um die gesuchten Informationen zu finden und miteinander zu verknüpfen. Die Themenseite kann im BVR-Extranet unter Produktion ► Bankorganisation ► Prozesscontrolling aufgerufen werden.

Der zweite Quick Win hat zum Ziel, die vorhandenen Möglichkeiten der Atruvia zum Prozesscontrolling aufzuzeigen und kompakt zu erklären, welche Funktionen bei der Vorgangsmodellierung zur Verfügung stehen. Die „Modellierungskonventionen“ zeigen sowohl die unterschiedlichen Möglichkeiten bei der Prozessmodellierung und auch, welche Auswirkungen eine entsprechende Nutzung der Funktion für den

Prozessbericht „Vorgangskennzahlen“ hat. Außerdem wird aufgezeigt, welche Einstellungen mindestens vorgenommen werden sollten, damit der IDA-Bericht sinnvoll genutzt werden kann. Dieses Ergebnis wurde intensiv durch die Bankpraktiker im Projektteam mitentwickelt und so die Praxisrelevanz sichergestellt.

Der dritte Quick Win baut auf dem agree21Analysen IDA-Standardbericht „Vorgangskennzahlen“ auf. Dieser wird voraussichtlich im ersten Quartal 2022 so modifiziert, dass er den Großteil der Anforderungen der Vorstände an ein Prozesscontrolling für agree21Vorgang erfüllt. Die wichtigsten Kennzahlen (etwa Durchlaufzeiten) sind vorkonfiguriert, weitere können mit zunehmender Erfahrung einfach eingebliendet werden. Es sollen einzelne Vorgangsvorlagen zu Prozessen zusammengeführt und aggregiert werden können sowie individuelle Service-Level-Agreements (SLA) hinterlegbar sein. Mittels Ampelfarben wird erkennbar, ob ein Prozess im Durchschnitt innerhalb der festgelegten SLA-Zeit abgeschlossen wird.

20 Vorständen unterschiedlicher Genossenschaftsbanken wurden zielgruppengerechte Fragen gestellt

Abb. 1: Quick Wins

Die Quick Wins erfüllen die Anforderung der Vorstände, schnell einfache Lösungen vorzustellen und transparent zu machen, was heute schon möglich ist.

1. Einstieg „Themenseite Prozesscontrolling“ ✓	2. Modellierungskonventionen ✓	3. IDA-Bericht – Managementcockpit Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung einer Seite im BVR-Extranet ▶ Verlinkung aller relevanten Dokumente/ Reports inklusive Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner ▶ Absprungpunkt, mit hoher Übersichtlichkeit und wenig Text durch <ul style="list-style-type: none"> – Kurzbeschreibungen und – Verlinkungen <p>Ziel ist es, eine Übersicht über die vorhandenen Dokumente zu verschaffen, die Dokumente in das Prozessmanagement zu integrieren und somit auch das Interesse und den Nutzen des Prozesscockpits herauszustellen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufzeigen der Möglichkeiten der Vorgangsmodellierung und deren Auswirkungen auf das Prozesscontrolling durch: <ul style="list-style-type: none"> – Mindestanforderungen/ Systemeinstellungen – Erläuterungen von Begrifflichkeiten und Kennzahlen – Checkliste, welche bei der Umsetzung der Anforderungen an ein Prozesscontrolling bankindividuell eingesetzt werden kann. <p>Ziel ist es, die Banken dabei zu unterstützen, die Voraussetzungen für ein adäquates Prozesscontrolling zu schaffen bzw. die zur Verfügung gestellten Möglichkeiten in der Praxis nutzen zu können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erweiterung des Standardberichts „Vorgangskennzahlen“ um <ul style="list-style-type: none"> – eine Übersicht über die bankindividuell wichtigsten (aggregierten) Vorgänge anhand von standardisierten Kennzahlen, – die Berücksichtigung einer Bewertung anhand von in agree21BAP hinterlegten Sollzeiten, – eine Ansicht von Zeitreihen der Vorgänge und Kennzahlen. ▶ Das Reporting soll grundsätzlich ohne umfangreiche Vorgangsanpassungen der Banken funktionsfähig sein. <p>Ziel ist es, einen Bericht zu etablieren, welcher eine bankindividuelle Bewertung (aggregierter) Vorgänge anhand standardisierter Kennzahlen vornimmt.</p>

Quelle: BVR/CP Consultingpartner AG

Im Vordergrund dieses Quick Wins steht eine schnelle Umsetzung auf Basis schon bestehender Infrastruktur. Die Abgrenzung zum noch durch die Atruvia zu entwickelnden managementgerechten Prozesscontrolling-Tool ist vor allem, dass bei diesem IDA-Bericht „nur“ die agree21-Vorgangsteuerung die Datengrundlage bildet und Prozesse der Omnikanalplattform noch nicht berücksichtigt sind.

Zielbild und Fachkonzept

Im Kontext der Prozesslandkarte, die sämtliche Prozesse in Management-, Kunden- und interne Serviceprozesse gliedert, fokussiert sich das managementgerechte Prozesscontrolling auf die wichtigsten Kundenprozesse einer Genossenschaftsbank.

Bis zu 20 Prozesse können dabei von jeder Genossenschaftsbank individuell selektiert werden. Diese bilden die Grundlage für die im Folgenden dargestellten Auswertungs- und Darstellungsmöglichkeiten.

Der Aufbau des managementgerechten Prozesscontrollings ist so strukturiert, dass auf den ersten Blick eine übergeordnete Be-

urteilung der Prozesse vorgenommen werden kann. Weitere vertiefende Darstellungen der einzelnen Prozesse geben dem Management anschließend bei Auffälligkeiten die Möglichkeit, Steuerungsimpulse abzuleiten.

Das Prozesscockpit gliedert sich in die folgenden Komponenten, die im weiteren Verlauf dieses Kapitels konkretisiert und beschrieben werden.

Management Summary

Das Ziel der Management Summary ist es zunächst, einen schnellen Überblick über die Gesamtsituation der Bank zu liefern (siehe Abbildung 2). Zeitreihen und ausgewählte Kennzahlen leiten das Management. Hier wird beispielsweise sichtbar, ob sich die Gesamtdurchlauf- oder Bearbeitungszeiten für die wichtigsten Prozesse im roten, gelben oder grünen Bereich befinden und ob es sich dabei um Prozesse handelt, die häufig durchgeführt werden oder hohe Kapazitäten binden.

Außerdem wird die Abbruchquote als Kennzahl für Blindleistungen – also Aufwand, dem kein Ertrag gegenübersteht – für das Gesamthaus beurteilt, um Steue-

rungsimpulse zu liefern. Des Weiteren wird der Umsetzungsstand der jeweiligen Bank in Bezug auf die Strategieagenda bei den „Lösungen auf der Omnikanalplattform“ (KundenFokus-Lösungen, OaD-Prozesse und automatisierte Prozesse) angezeigt. Entwicklungen im Zeitverlauf inklusive der Anzeige der Einhaltung der Service-Level-Agreements runden die Sicht der Management Summary ab.

Prozessübersicht

Die 20 wichtigsten Prozesse werden mit steuerungsrelevanten Prozesskennzahlen ausgewiesen. Sie dienen der vertiefenden Betrachtung und zur fokussierten Abweichungsanalyse, sofern in der Management Summary hierzu Signale ausgelöst wurden. Handlungsimpulse an die Fachbereiche, respektive Prozessmanagerinnen und Prozessmanager, sind die logische Folge hiervon. Zu diesen ausgegebenen Kennzahlen zählen beispielsweise durchschnittliche Durchlauf-, Bearbeitungs- und Liegezeiten sowie durchschnittliche Abbruch- und Fehlerquoten und die durchschnittliche Anzahl der Schnittstellen für die jeweili-

gen Prozesse. Zur Einordnung der Werte kann zum Beispiel mit dem Vorquartal oder dem Vormonat verglichen werden und die Kennzahl wird auf Basis der hinterlegten Service-Level-Agreements entsprechend farblich gekennzeichnet.

Zeitverteilung der Prozessbeteiligten

Bearbeitungs- und vor allem Durchlaufzeiten sind besonders kundenwirksam. Die Aufteilung der durchschnittlichen Gesamtdurchlauf- oder Gesamtbearbeitungszeit auf die prozessbeteiligten Organisationseinheiten steht im Vordergrund. Der Abgleich der Zeitanteile zu vergangenen Zeiträumen unterstützt die Bewertung der Auswertungen. Bei One-and-Done-Prozessen auf der Omnikanalplattform sind künftig

auch die Zeitanteile auf Kunden- seite ersichtlich.

Detailansicht zur Umsetzung der Strategieagenda mit Fokus auf das „Neue Betriebsmodell“

Der bankseitige Einsatz von Lösungen auf der Omnikanalplattform etwa aus dem Projekt KundenFokus, One-and-Done-Prozesse sowie automatisierte Prozesse sind ein Kernelement des „Neuen Betriebsmodells“. Der eigene Umsetzungsstand wird hier abgebildet und die Berichtsempfänger können daraus Handlungsimpulse ableiten. Außerdem wird den Fachabteilungen die Möglichkeit eingeräumt, Anmerkungen zu einzelnen, nichteingesetzten Prozessen zu hinterlegen, zum Beispiel wann der Einsatz geplant ist oder wieso Prozesse (noch) nicht eingesetzt werden.

Praktische Umsetzung startet

Das managementgerechte Prozesscontrolling wird die Genossenschaftsbanken in den nächsten Jahren weiter begleiten. Nicht zuletzt, weil es einen bedeutsamen Beitrag zur Umsetzung des „Neuen Betriebsmodells“ der Strategieagenda leistet und die Wirtschaftlichkeit in der Gruppe durch Standardisierung und Automatisierung vorantreibt. Der nächste Schritt ist der Roll-out des IDA-Berichts im ersten Quartal 2022. Dessen Anwendung soll für die Banken möglichst einfach sein. Die konzeptionellen Grundlagen für ein managementgerechtes Prozesscontrolling-Tool sind gesetzt, die praktische Umsetzung durch die Atruvia startet im Jahr 2022. BI

Abb. 2: Aufbau des Prozesscockpits – Management Summary (Auszug/schematische Darstellung)



¹ Individuelle Auswahlmöglichkeit zwischen ¹ Durchlaufzeit und ² Bearbeitungszeit; jeweils eine Zeile je Prozess ² jeweils eine Zeile je Prozess