# zeb

**PROZESSMANAGEMENT-STUDIE 2020** 

Prozessmanagement: kein Luxus, sondern eine Notwendigkeit!



# **Themenfokus**

zeb hat 2019 zum ersten Mal eine Umfrage zum Prozessmanagement in mittelständischen Banken durchgeführt. Die Ergebnisse basieren auf der Befragung von über 50 mittelständischen Banken in Deutschland (Genossenschaftsbanken, Sparkassen und Spezialinstitute). Es wurden die unten stehenden Themen zum aktuellen Umsetzungsstand des Prozessmanagements und der zukünftigen Ziele abgefragt. Die Kernergebnisse sind im Folgenden zusammengefasst.



# Inhalt

	Die Relevanz von Prozessmanagement steigt in der Zukunft	Seite 4
	Hoher Handlungsbedarf bei Digitalisierung und Automatisierung	Seite 6
	Definierte Verantwortlichkeiten werden nicht gelebt	Seite 8
-,_,×	Jede zweite VR-Bank hat keine Prozesslandkarte	Seite 10
	Nutzung des Prozesscontrollings und KVP ausbaufähig	Seite 12
	Größter Erfolgsfaktor ist der Mensch	Seite 14

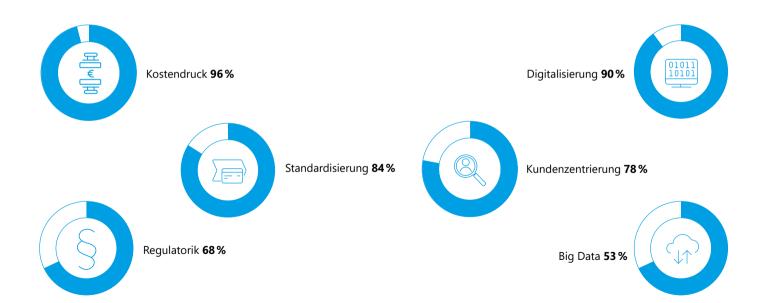
# Die Relevanz von Prozessmanagement steigt in der Zukunft

Die teilnehmenden Institute sind überzeugt: Prozessmanagement wird in den nächsten Jahren immer wichtiger werden und einen direkten Beitrag zum Erfolg liefern.



## Als Treiber für die Professionalisierung des Prozessmanagements werden bei fast allen befragten Instituten der Kostendruck und die Digitalisierung genannt.

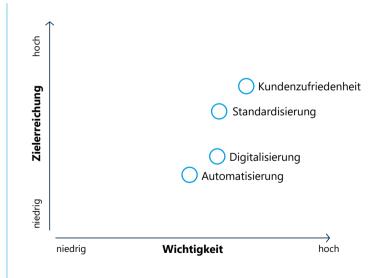
Die meisten Institute haben zudem erkannt, dass die Kundenzentrierung im Prozessmanagement eine wichtige Rolle spielt.



# Hoher Handlungsbedarf bei Digitalisierung und Automatisierung

Nach Erhöhung der Kundenzufriedenheit sind Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen die wichtigsten Ziele. Wenn man sich allerdings anschaut, wie gut diese Ziele schon erreicht wurden, fallen die Antworten unterschiedlich aus. In den letzten Jahren lag der Fokus eher auf der Standardisierung von Prozessen, sodass dort schon ein relativ guter Umsetzungsstand erreicht ist. Ein sehr hoher Handlungsbedarf besteht dagegen bei der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse.

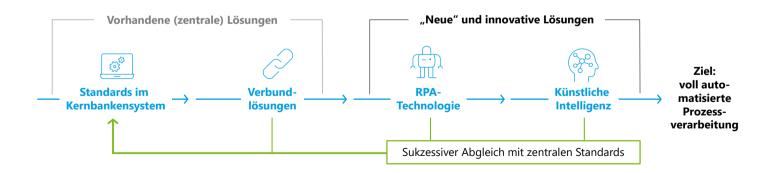




## Handlungsempfehlung – vor der Digitalisierung und Automatisierung die Prozesse mit allen bestehenden Möglichkeiten des Kernbankensystems optimieren

Beim Thema Digitalisierung geht es darum, die sich ändernden Kundenbedürfnisse zu befriedigen und bestehende oder neue (Bank-)Dienstleistungen online und idealerweise fallabschließend anzubieten. Hierfür bedarf es neuer Prozesse und auch neuer Denkweisen. Beim Auf/-Ausbau von E2E- und Onlineprozessen lohnt es sich, den Kunden mit ins Boot zu holen und die Customer Journey zu berücksichtigen.

Die Prozessautomatisierung steckt bei den meisten mittelständischen Banken noch in den Kinderschuhen. Um RPA (robotergestützte Prozessautomatisierung) oder KI (künstliche Intelligenz) nutzen zu können, müssen in den meisten Instituten erst einmal die Hausaufgaben gemacht werden. Die Prozesse sollten zunächst optimiert und sauber im System administriert sein. Einige mittelständische Banken machen sich zurzeit auf den Weg, ihre Prozesse mit den neuen Techniken zu automatisieren, um Effizienzpotenziale zu heben.



# Definierte Verantwortlichkeiten werden nicht gelebt

Sowohl in kleinen als auch großen Instituten ist die Organisationsabteilung hauptsächlich verantwortlich für das Prozessmanagement. Rollen und Verantwortlichkeiten sind in fast allen Instituten definiert. Diese Verantwortlichkeiten werden in der Praxis aber selten gelebt – so können Prozessverantwortliche nur in wenigen Instituten eigenverantwortlich Entscheidungen über die Prozesse treffen. Dies führt auch dazu, dass über 90 % sagen, dass die Mitarbeitenden kein Prozessmanagement-Mindset haben.



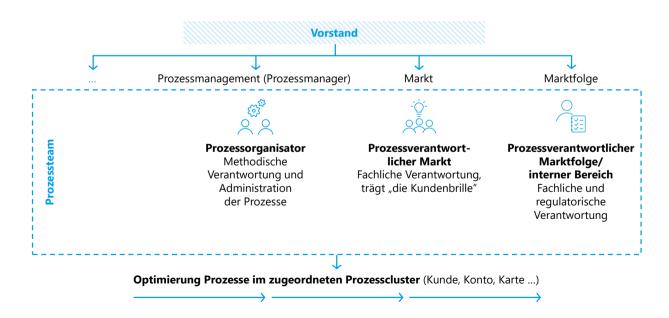


<sup>1)</sup> Verantwortung (Mehrfachauswahl möglich)

### Handlungsempfehlung – agile und interdisziplinäre Prozessteams zur End-to-End-Optimierung der Prozesse aufbauen

Für den Aufbau eines professionellen Prozessmanagements ist es wichtig, klare Aufgaben zu definieren. Dazu sind agile und interdisziplinäre Prozessteams geeignet, die jeden Geschäftsprozess kundenzentriert betrachten

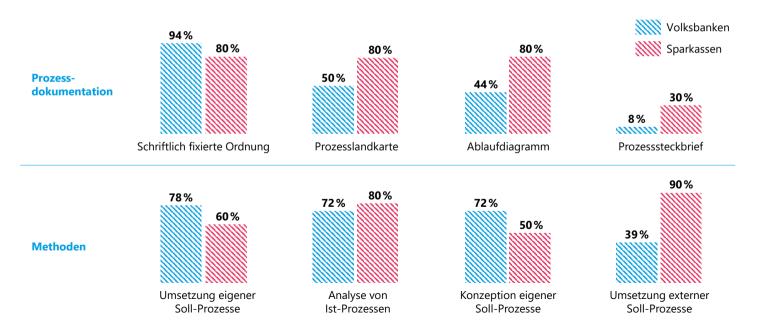
und End-to-End modellieren können. Ein Prozessteam besteht in der Regel aus drei Mitgliedern. Jedes Prozessteam bearbeitet ein Prozesscluster (z. B. Kunde, Konto, Wertpapiergeschäft) und verantwortet ca. 25 bis 40 Prozesse. Die Prozessteams optimieren die Prozesse eigenständig in einem vorgegebenen Rahmen.



## Jede zweite VR-Bank hat keine Prozesslandkarte

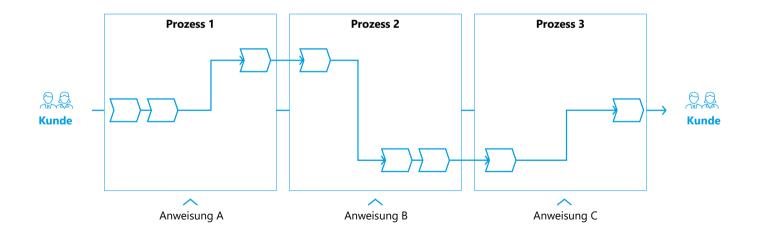
Sparkassen haben einen hohen Umsetzungsstand bei der Nutzung der Prozesslandkarte. Sie setzen vor allem die vom Verband und dem Rechenzentrum vorgegebenen Prozesse ein. Volks- und Raiffeisenbanken beschäftigen sich sehr intensiv mit der Konzeption und

Umsetzung eigener Soll-Prozesse, da es weniger zentrale Vorgaben vom Verband und keine standardisierten Prozesse vom Rechenzentrum gibt. Nur die Hälfte der VR-Banken setzt bereits eine Prozesslandkarte ein.



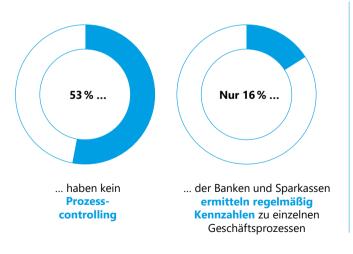
## Handlungsempfehlung – Prozesslandkarte zur Orientierung der Mitarbeitenden im Anweisungsdschungel aufbauen

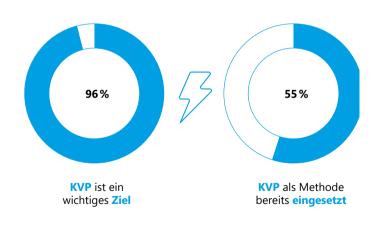
Die Prozesslandkarte ist die Grundlage für die Prozesscluster und die Aufteilung der Prozesse auf die Prozessteams. Sie stellt somit die Ausgangslage für Prozesspriorisierung und Prozessoptimierung dar. Durch eine Verlinkung von Prozessen in der Prozesslandkarte mit den dahinterliegenden Arbeitsanweisungen müssen die Mitarbeitenden nicht mehr im Organisationshandbuch suchen. Somit steigt gleichzeitig auch das Prozessverständnis der Mitarbeitenden.



# Nutzung des Prozesscontrollings und KVP ausbaufähig

Nur die Hälfte aller befragten Institute nutzt ein Prozesscontrolling. Insgesamt ergibt sich bei diesem Punkt großer Handlungsbedarf. Gründe für die geringe Nutzung sind häufig eine noch zu niedrige Priorisierung des Themas und zum Teil fehlende einfache Tools zur Auswertung von Kennzahlen im Kernbankensystem. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) wird von fast allen Befragten als wichtiges Ziel genannt, doch nur bei der Hälfte wird dieses Instrument auch genutzt. Da ein aussagekräftiges Prozesscontrolling die Voraussetzung für den KVP ist, kann dieses Instrument auch nicht bei mehr Instituten verwendet werden.





## Handlungsempfehlung – Prozesscontrolling in kleinen Schritten aufbauen und Prozessteams für die kontinuierliche Verbesserung der Prozesse einsetzen

Die Vorteile des Prozesscontrollings sind vielfältig. Vor allem die Priorisierung der Prozesse für einen KVP ist erst durch die Messung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten möglich – nur, was gemessen wird, kann auch verbessert werden! Beginnend mit einer Handvoll Prozessen lassen sich erste Erfahrungen sammeln und das Prozesscontrolling nach und nach ausbauen. Ein KVP kann bei vorhandenen Prozessteams sehr leicht in der Bank oder Sparkasse umgesetzt werden, ohne ein riesiges Rad zu drehen. Die Prozessteams sind dafür verantwortlich, eine Prozesspriorisierung durchzuführen und die Prozesse regelmäßig zu optimieren.



Priorisierte Weiterentwicklung der Prozesse mit langen Bearbeitungsbzw. Durchlaufzeiten (BAZ & DLZ)



Kapazitätssteuerung, Transparenz über Zeitfenster der Prozessbearbeitung ("Spitzen")



Steuerung und Einhaltung der Servicelevel zum Kunden hin (Qualitätsversprechen)



Optimierung der Margenkalkulation durch Nutzung von IST-Selbstkosten

# Größter Erfolgsfaktor ist der Mensch

Der größte Erfolgsfaktor und die größte Herausforderung im Prozessmanagement ist der Mensch. 96 % der befragten Institute gaben an, dass kompetente Mitarbeitende der größte Erfolgsfaktor sind. Gleichzeitig gehört dies auch zu den größten Herausforderungen: Es fehlt an qualifizierten Mitarbeitenden im Prozessmanagement, und viele Mitarbeitende der Banken sind häufig noch nicht bereit für umfassende Veränderungen.

### Topherausforderungen für ein erfolgreiches Prozessmanagement



Mangel an qualifizierter Ressourcenverfügbarkeit



Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden



Fachbereichsübergreifende Kommunikation/Kooperation



Mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte



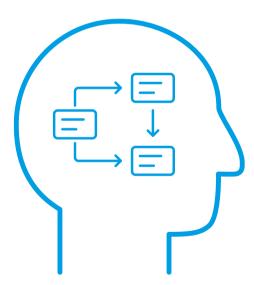
Prozessmanager sind durch anderweitige Aufgaben gebunden



Falsches Verständnis von Prozessmanagement

## Handlungsempfehlung – die gesamte Mannschaft mit agilen Instrumenten fit für das Prozessmanagement machen

Der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden im Prozessmanagement ist in mittelständischen Instituten enorm. Entsprechend leer gefegt ist der Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund gibt es für uns nur einen Weg, diesen Herausforderungen zu begegnen: die eigene Mannschaft fit machen! Dies geht nicht von jetzt auf gleich. Ein Prozessmanagement-Mindset aufzubauen sowie neue Denk- und Verhaltensmuster anzunehmen, ist ein Prozess, der teilweise Jahre dauert. Unser zeb-Ansatz ist es, diesen Changeprozess über die agilen Prozessteams einzuleiten und so Stück für Stück in die gesamte Bank oder Sparkasse zu bringen. Dies ist oft der erste Schritt hin zu einer agilen Organisation.



# **Toperkenntnisse**

### Relevanz, Ziele und Treiber

	Heute	Morgen
Relevanz:	58%	94%
Beitrag zum Erfolg:	26%	83 %

... sagen: "sehr hoch"

### Kundenzufriedenheit

Standardisierung

Digitalisierung

Wichtigste Ziele



- 1. Kostendruck
- 2. Digitalisierung
- 3. Standardisierung

Top-3-Treiber

### Status quo



**32%** aller Befragten sind unzufrieden mit dem Entwicklungsstand ihres eigenen Prozessmanagements

Niemand gibt an, sein Prozessmanagement sei sehr weit entwickelt, und niemand sagt, sein Institut habe das Prozessmanagement vollständig "im Griff"



Jede zweite VR-Bank hat



### **Erfolgstreiber und -hindernisse**

## Herausforderungen

Mangelnde ...



... Veränderungsbereitschaft



... Ressourcen



... Unterstützung der Führungskräfte

### Kompetente Mitarbeitende

und definierte Zuständigkeiten sind die größten



## Fazit und Ausblick

Wo stehen die mittelständischen Banken in Deutschland zurzeit im Prozessmanagement?

Die zeb-Umfrage zeigt, dass die Ziele zwar klar gesteckt sind, es aber in der Umsetzung an der ein oder anderen Stelle hapert. So ist es nicht verwunderlich, dass ein Drittel der befragten Institute unzufrieden mit dem Entwicklungsstand des eigenen Prozessmanagements ist. Vor allem bei der Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen besteht hoher Handlungsbedarf. Ein gut entwickeltes Prozessmanagement ist die Grundlage für neue Technologien wie RPA und KI.

Diese beiden Faktoren werden in Zukunft einen hohen Einfluss auf das Prozessmanagement und die Mitarbeitenden haben. Auch vor dem Hintergrund des nachhaltig niedrigen Zinsniveaus sollte jede Bank oder Sparkasse die Chance nutzen, das Prozessmanagement professionell aufzustellen, um nachhaltig Effizienzpotenziale zu heben, Kosten zu senken und für die Zukunft gewappnet zu sein.

zeb steht den mittelständischen Banken dabei als Partner der Veränderer zur Seite.

# Wir sind Partner der zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategieund Managementberatungen in Europa Veränderer

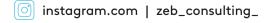
# Folgen Sie uns online











# Kontakt



Sandra Douqué
Partner
Phone +49.40.303740.193
Mobile +49.151.65639388
sdouque@zeb.de
Office Hamburg



Johannes Albrecht
Senior Consultant
Phone +49.40.303740.158
Mobile +49.151.20559899
johannes.albrecht@zeb.de
Office Hamburg



Sandra Lübke
Senior Consultant
Phone +49.40.303740.110
Mobile +49.160.97891735
sandra.luebke@zeb.de
Office Hamburg



Tjark Klindworth
Consultant
Phone +49.40.303740.160
Mobile +49.151.52647550
tjark.klindworth@zeb.de
Office Hamburg

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rsa gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert oder vervielfältigt werden.

© zeb.rsa gmbh 2020. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

#### Münster

Hammer Straße 165 48153 Münster, DE zeb-consulting.com

### **Amsterdam**

Barbara Strozzilaan 101, 1083 HN Amsterdam, NL zeb-consulting.nl

### Berlin

Friedrichstr. 78, 10117 Berlin, DE zeb-consulting.com

### Frankfurt a. M.

Taunusanlage 19, 60325 Frankfurt a. M., DE zeb-consulting.com

### Hamburg

Kurze Mühren 20, 20095 Hamburg, DE zeb-consulting.com

### Kiew

42–44 Shovkovychna Str., 1601 Kiev, UA zeb-consulting.com

### Kopenhagen

Arne Jacobsens Allé 7, 2300 Copenhagen, DK zeb.se

### London

107 Cheapside, EC2V 6DN London, GB zeb.co.uk

### Luxemburg

37A, Avenue John F. Kennedy, 1855 Luxembourg, LU zeb.lu

### Mailand

Via Santa Maria Segreta 6, 20123 Milan, IT zeb-consulting.it

### Moskau

Testovskaya St., 10, 123112 Moscow, RU zeb.com.ru

### München

Theresienhöhe 13a, 80339 München, DE zeb-consulting.com

### Oslo

Filipstad Brygge 1, 0252 Oslo, NO zeb.se

### Stockholm

Biblioteksgatan 11, 111 46 Stockholm, SE zeb.se

### Warschau

ul. Krolewska 18, 00-103 Warsaw, PL zeb.pl

### Wien

Praterstraße 31, 1020 Vienna, AT zeb.at

### Zürich

Gutenbergstr. 1, 8002 Zürich, CH zeb.ch