



Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement

EURO FINANCE WEEK 2011

Wertorientiertes Prozessmanagement in Banken und Versicherungen

Universität Augsburg

Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl

Prof. Dr. Maximilian Röglinger

Inhaber Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement

Wissenschaftlicher Leiter Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement

Vorsitzender des Boards Elitenetzwerk-Studiengang
Finanz- & Informationsmanagement

Geschäftsführender Herausgeber
Zeitschriften WIRTSCHAFTSINFORMATIK und
Business & Information Systems Engineering

fim Finanz- & Informationsmanagement GmbH

www.fim-online.eu



Prozessmanagement bleibt Thema Nr. 1 auf der CIO-Agenda



Ranking	2010		2009	2008	2007
Improving business processes	1	↔	1	1	1
Reducing enterprise costs	2	↔	2	5	2
Increasing the use of information/analytics	3	↑	5	8	7
Improving enterprise workforce effectiveness	4	↓	3	6	4
Attracting and retaining new customers	5	↓	4	2	3
Managing change initiatives	6	↑	8	3	10
Creating new products or services (innovation)	7	↓	6	12	*
Targeting customers and markets more effectively	8	↓	7	9	*
Consolidating business operations	9	↑	11	13	*
Expanding current customer relationships	10	↓	9	7	*

Gartner (2010)

- Prozessverbesserung hat seit Jahren höchste Priorität
- Prozessverbesserungen erfolgen nur schrittweise
- Prozessverbesserungsbemühungen erzielen nicht den gewünschten Erfolg
- Bisher existieren kaum Lösungen, welche die Anforderungen an Prozessverbesserungen erfüllen



Wie kann eine nachhaltige Prozessverbesserung im Einklang mit dem Ziel der Unternehmenswertsteigerung erreicht werden?

Drei ausgewählte Handlungsprinzipien des Wertorientierten Prozessmanagements



- Optimierung anhand betriebswirtschaftlicher Ziele!
- Maximierung \neq Optimierung!
- Keine Automatisierung bestehender Missstände und damit Zementierung des Ist-Zustands!

Zielorientierungsdefizit: If you don't know what you want, you don't know what you get!



Maximaler Umsatz?
Maximale Zuverlässigkeit?
Maximaler Automatisierungsgrad?

Minimale Durchlaufzeit?

Minimale Bestände?

Maximaler Ertrag?

WANN IST EIN PROZESS OPTIMAL?

Minimale Risiken?

Minimale Fehlerrate?

Maximale Qualität?

Maximale Flexibilität?

Maximale Auslastung?

Minimale Kosten?

Zahlreiche Prozessziele sind nicht mit marktwirtschaftlichen Unternehmenszielen konform.

Mertens (1996); Mertens (1997)

Über Prozessverbesserungen wird i. d. R. auf Basis von Plausibilitätsüberlegungen oder qualitativen bzw. technischen Kriterien entschieden.

vom Brocke et al. (2009)

Erkenntnisse der Wertorientierten Unternehmensführung fließen kaum in Prozessmanagement-Entscheidungen ein.

Buhl et al. (2011)

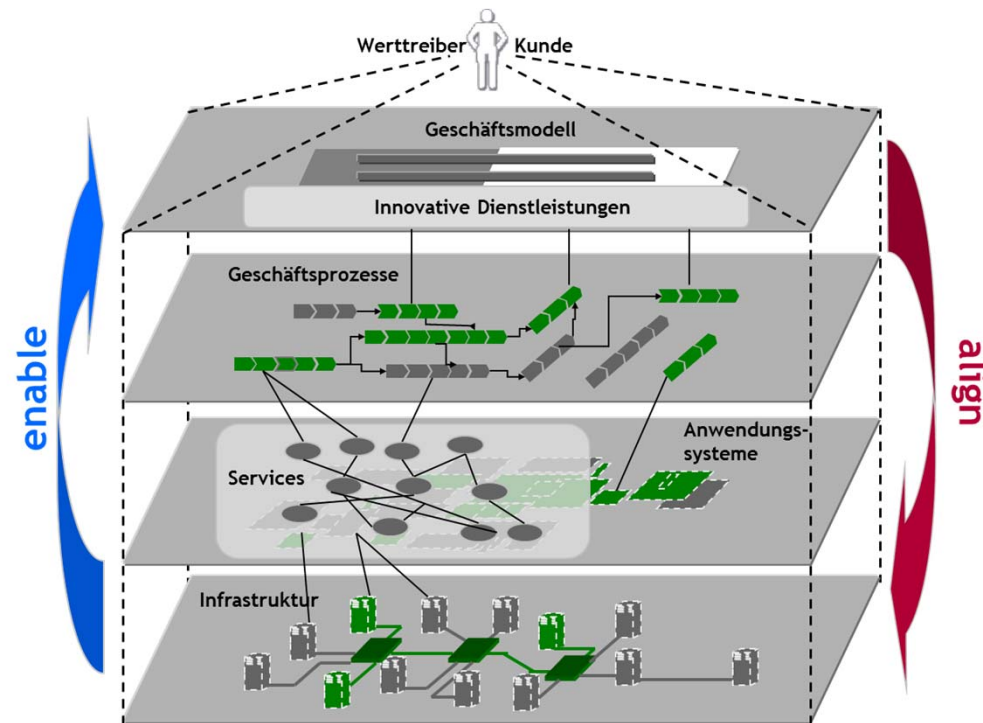


Wie kann eine Entscheidungsunterstützung anhand eines übergreifenden Bewertungskalküls realisiert werden?

Betriebswirtschaftlich fundierte Prozessmanagement-Entscheidungen durch Wertorientierte Unternehmensführung



Im Rahmen einer wertorientierten Unternehmensführung sind sämtliche Aktivitäten und Entscheidungen auf das Ziel der langfristigen Unternehmenswertmaximierung auszurichten.



D Wertorientiertes Prozessmanagement umfasst alle Aktivitäten zur Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsprozessen, um eine Steigerung des Unternehmenswertes zu erreichen, d.h. alle Entscheidungen zur Prozessgestaltung und -verbesserung werden dementsprechend anhand Ihres **Beitrags zur Unternehmenswertsteigerung** beurteilt.

Drei ausgewählte Handlungsprinzipien des Wertorientierten Prozessmanagements



- Optimierung anhand betriebswirtschaftlicher Ziele!
- Maximierung \neq Optimierung!
- Keine Automatisierung bestehender Missstände und damit Zementierung des Ist-Zustands!

Planung von Prozessverbesserungsmaßnahmen am Beispiel von Reifegradmodellen



Tendenz zur Reifegradmaximierung in allen Prozessbereichen.

Tat Sze und Müller (2009); de Bruin et al. (2005); Hörmann et al. (2006); Kneuper (2005); Wagner und Dürr (2008)

Reifegradmodelle als sinnvolles Hilfsmittel zur Ermittlung des aktuellen Entwicklungsstands und zur Identifikation von Verbesserungsmaßnahmen.

Becker et al. (2009)

Reifegrad 5
„Optimizing“

Reifegrad 4
„Quantitatively
Managed“

Reifegrad 3
„Defined“

Reifegrad 2
„Managed“

Reifegrad 1
„Initial“

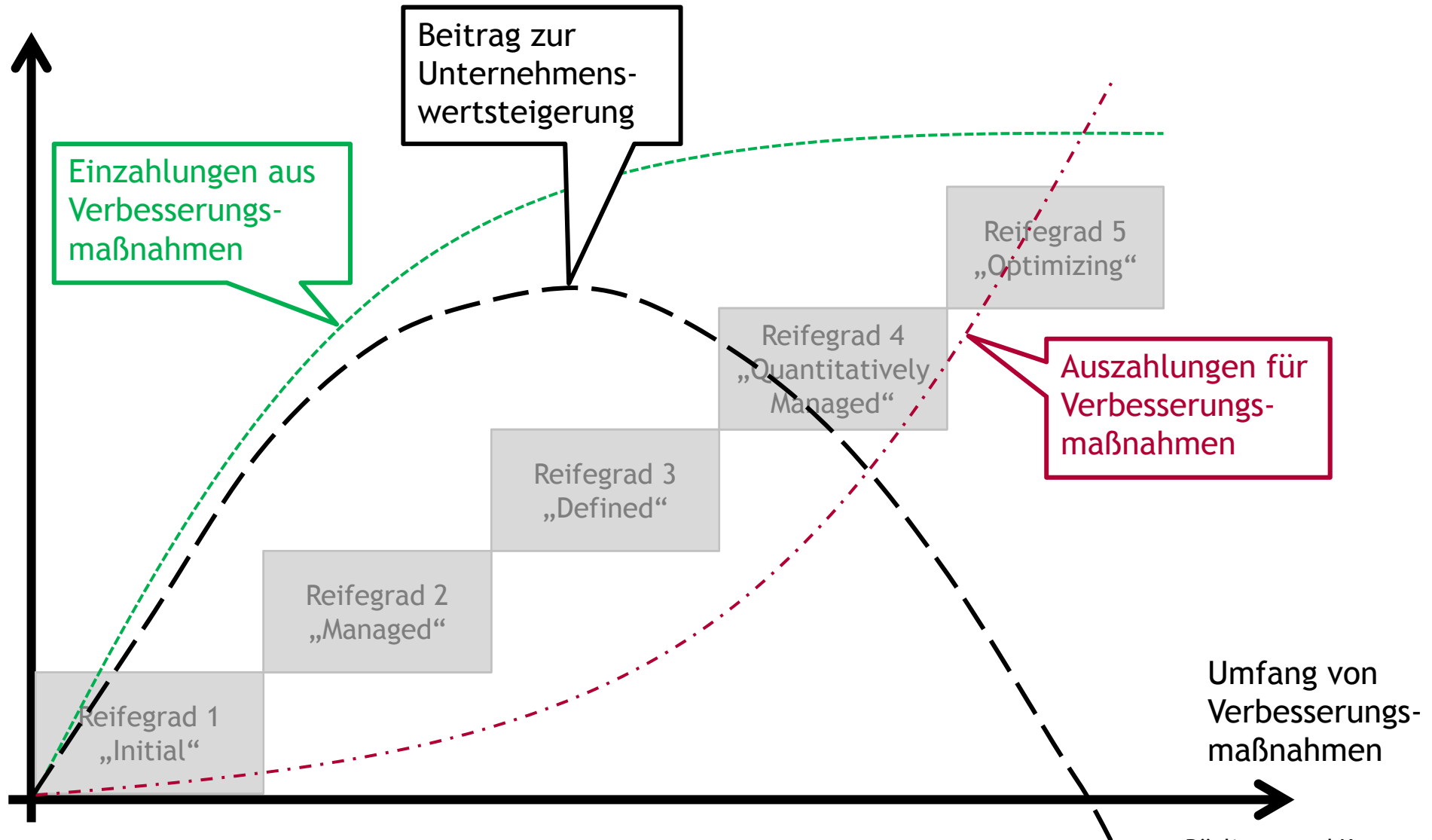
 Software Engineering Institute

Es ist nicht ökonomisch sinnvoll, den höchsten Reifegrad anzustreben. Die Verbesserungen sollten durch die Unternehmenszielen getrieben werden.

Software Engineering Institute (2009)

 Es fehlen konkrete Vorschläge für die ökonomisch fundierte Planung von Prozessverbesserungsmaßnahmen.

Der Umfang von Prozessverbesserungsmaßnahmen ist mit ökonomischem Augenmaß zu planen!



Röglinger und Kamprath (2011)

Drei ausgewählte Handlungsprinzipien des Wertorientierten Prozessmanagements



- Optimierung anhand betriebswirtschaftlicher Ziele!
- Maximierung \neq Optimierung!
- Keine Automatisierung bestehender Missstände und damit Zementierung des Ist-Zustands!

Keine Automatisierung bestehender Missstände und damit Zementierung des Ist-Zustands!



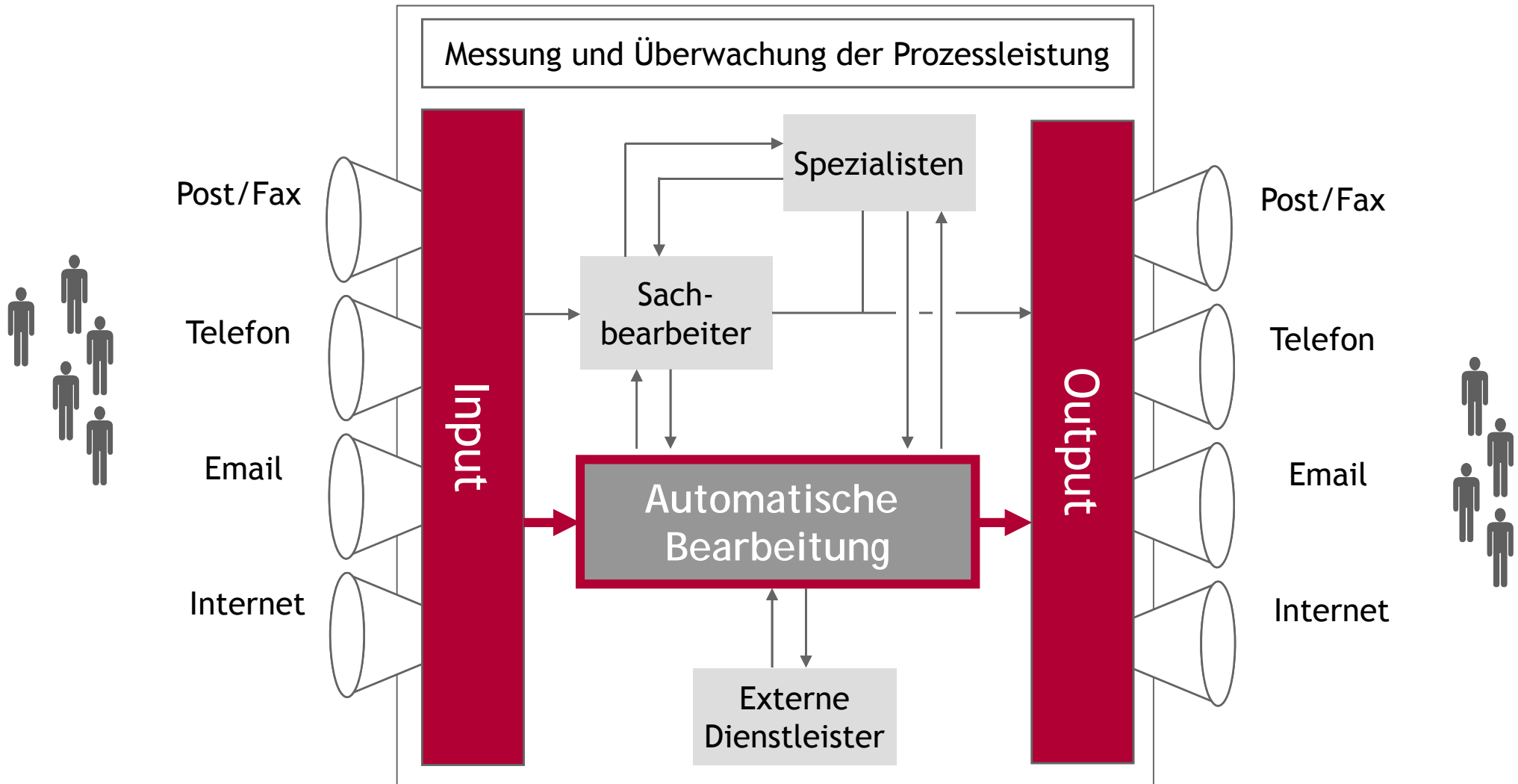
„Wenn die neuen Maschinen nur dazu dienen sollen, die gleichen Abläufe morgen schneller als heute abzuwickeln, hat man das Problem nicht erkannt; schlechter noch, dem Unternehmer entgeht die größte Chance seines Arbeitslebens.“

John Diebold (1959)



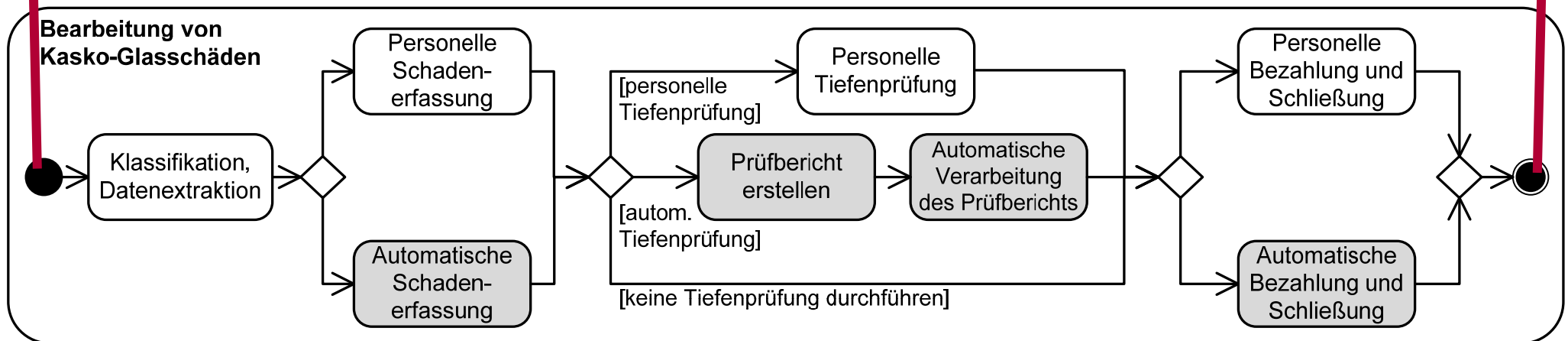
Zielorientierte Neugestaltung notwendig!

Prozesse in Banken und Versicherungen der Zukunft müssen zielorientiert gesteuert werden!



Braunwarth (2010)

Dynamisch effiziente Prozessautomatisierung am Beispiel des Kasko-Glasschadenprozesses



in Anlehnung an Braunwarth, Kaiser, Müller (2010)

Statische Effizienz: Optimierung des Durchschnittsfalls

Dynamische Effizienz: Optimierung des Einzelfalls in der Gesamtsituation

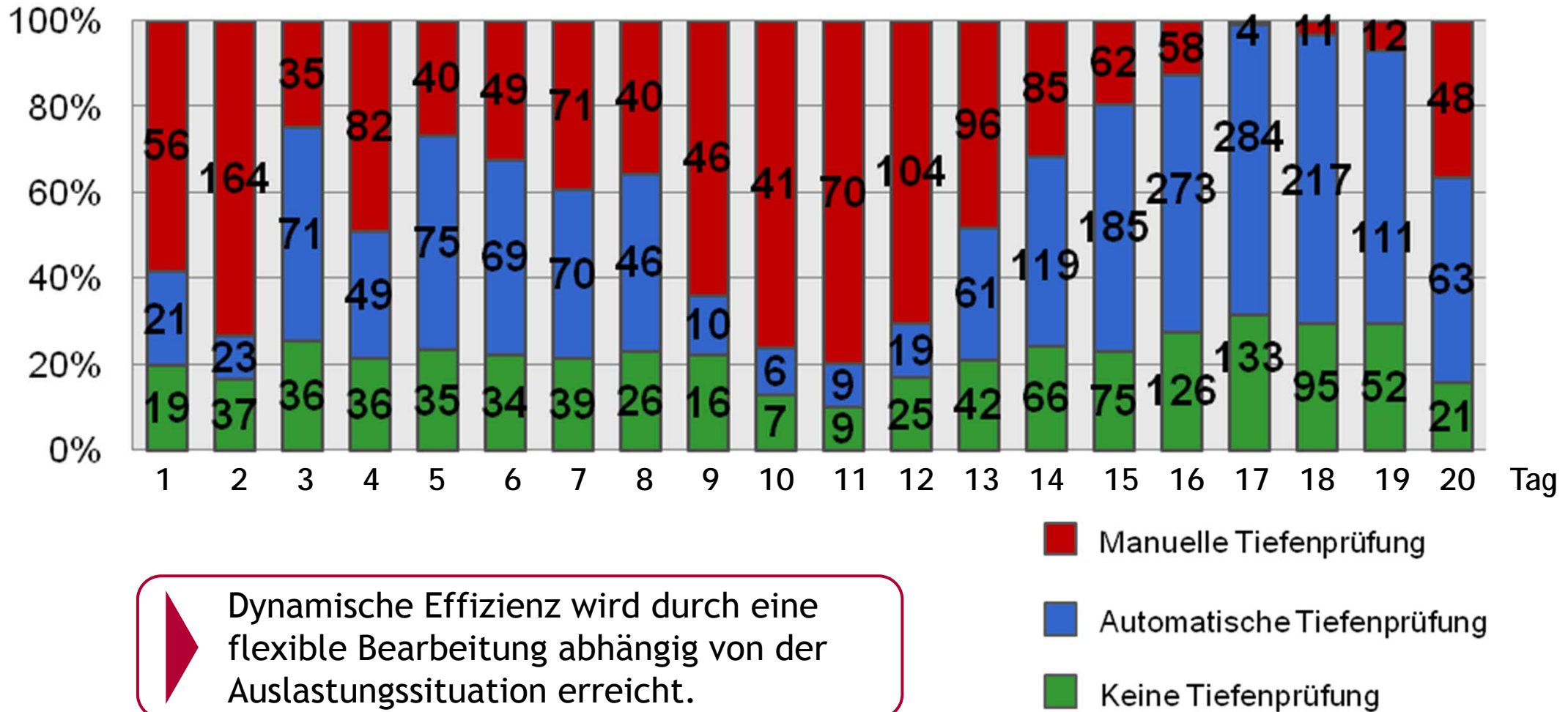


Die statische Effizienz ist ein erster Schritt, die dynamische Effizienz auf volatilen Märkten ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil!

Monatsübersicht: Dynamische Effizienz auf Basis der Auslastung durch flexible Bearbeitung



Pfad-
aufteilung

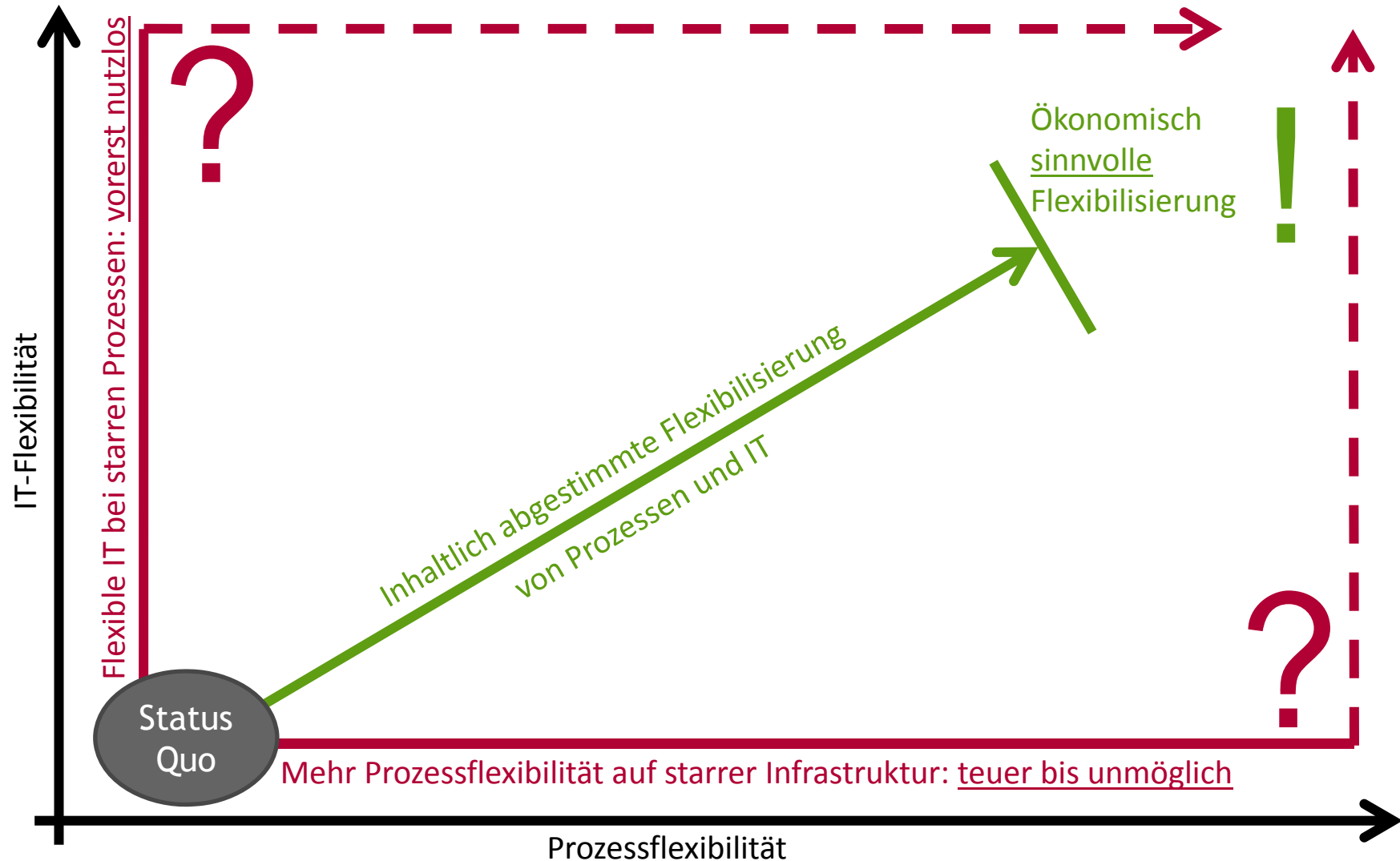


► Dynamische Effizienz wird durch eine flexible Bearbeitung abhängig von der Auslastungssituation erreicht.

- Manuelle Tiefenprüfung
- Automatische Tiefenprüfung
- Keine Tiefenprüfung

Braunwarth, Kaiser, Müller (2010)

Es bedarf einer abgestimmten Flexibilisierung von Prozessen und IT!



Drei ausgewählte Handlungsprinzipien des Wertorientierten Prozessmanagements



- Optimierung anhand der „richtigen“ Zielfunktion!
- Maximierung \neq Optimierung!
- Keine Automatisierung bestehender Missstände und damit Zementierung des Ist-Zustands!

▶ Um das Ziel der Unternehmenswertsteigerung zu erreichen gilt es, Flexibilisierungs-, Automatisierungs-, Standardisierungs- und Verbesserungspotenzial systematisch zu identifizieren sowie unter Nutzung moderner Informationstechnologie mit ökonomischem Augenmaß umzusetzen.

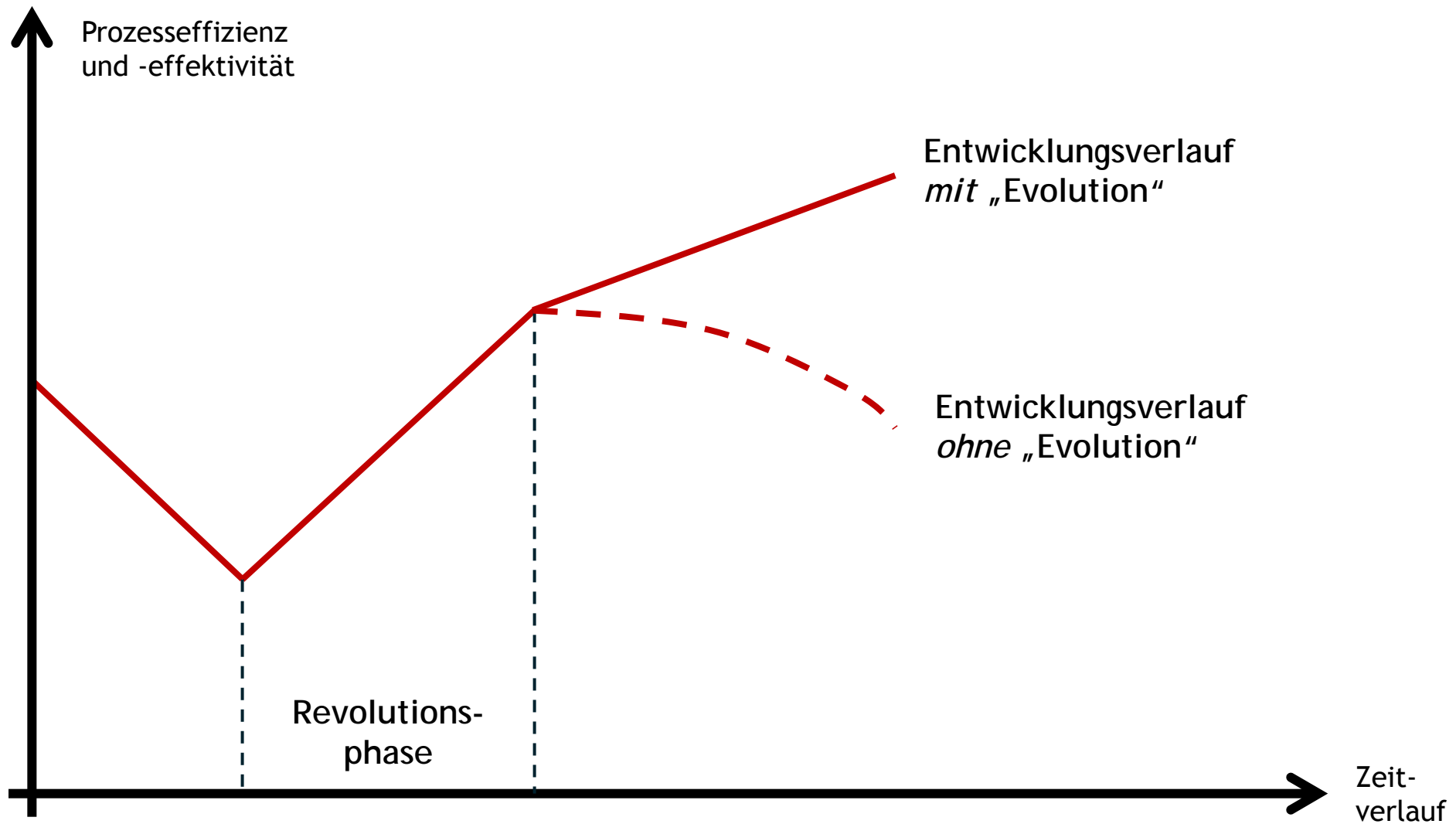


Mertens: Operiert die Wirtschaftsinformatik mit falschen Unternehmenszielen? - 15 Thesen

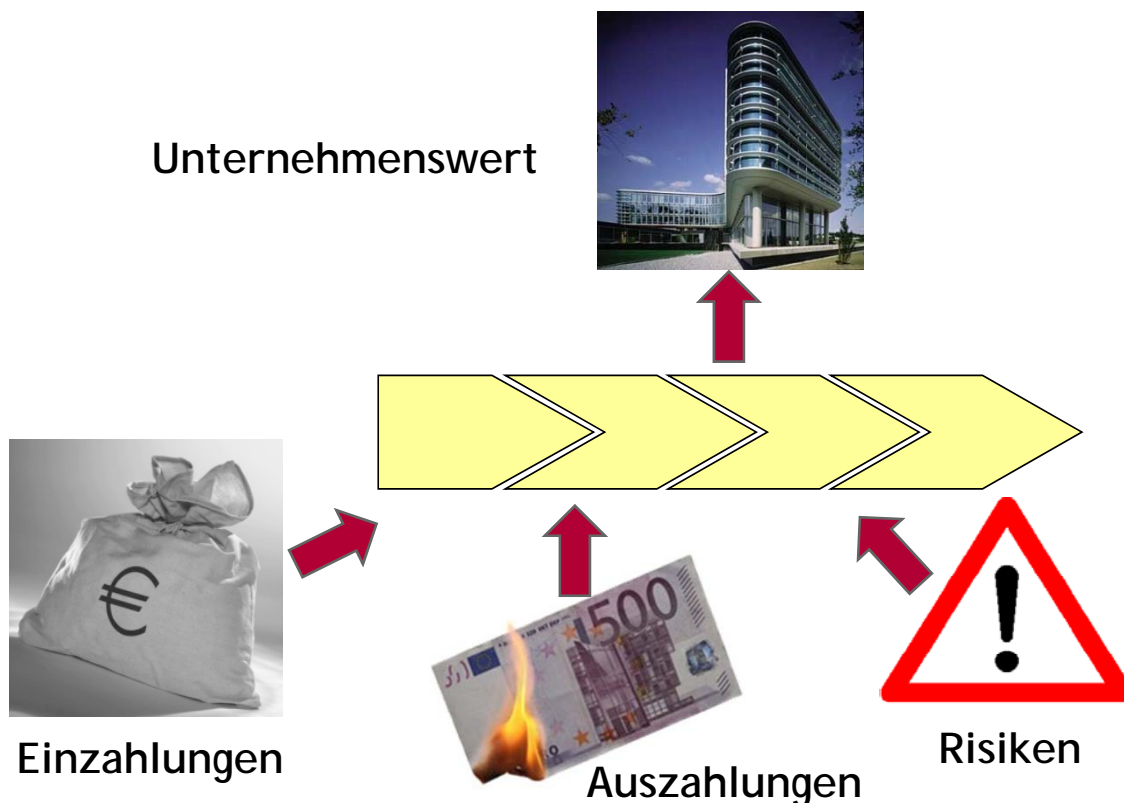


- Ökonomie heißt, Ressourcen bestmöglich auszunutzen.
- In der (kapitalistischen) Marktwirtschaft bedeutet das für die Unternehmung: Maximierung der Rentabilität (Gewinn / Kapital).
- Da sich der Punkt maximaler Wirtschaftlichkeit (definiert als Ertrag / Aufwand) nicht mit dem maximaler Rentabilität deckt, ist Wirtschaftlichkeitsmaximierung theoretisch nicht exakt.
- Sogenannte Ingenieurziele (minimale Kosten, Termintreue, minimale Durchlaufzeiten, Bestandsminimierung, maximale Kapazitätsauslastung) sind theoretisch nur haltbar, wenn zahlreiche ceteris-paribus-Klauseln gelten. Bei der Übernahme in die WI ist große Vorsicht geboten.
- Ein beachtlicher Teil der Prozessveränderungen führt zu geänderter Kapitalbindung. Daher ist auch bei derartigen Maßnahmen Rentabilitätsmaximierung als Ziel zu beachten.
- Vielfach bestehen Zielkonflikte zwischen Prozess- und Ressourcenökonomie. Die prozessökonomischen Ziele sind oft nur schwer auf die Rentabilität zu projizieren.
- Es bedarf erheblicher theoretischer und empirischer Forschung, um Behauptungen der „Prozesslehre“ zu verifizieren oder zu falsifizieren.
- Im Zweifel ist einer produkt- und/oder kunden- und/oder regionsorientierten Organisationsgliederung leichter ein Ziel vorzugeben, das mit der Rentabilitätsmaximierung des Gesamtunternehmens korreliert, als bei funktions- oder prozessorientierter Aufspaltung.
- Viele WI-Projekte binden Kapital. Die Rückflüsse solcher Vorhaben erstrecken sich oft über eine Anzahl von Jahren. Daher sind solche Projekte mit den Werkzeugen der kapitalorientierten dynamischen Investitionsrechnung zu evaluieren, nicht durch Gegenüberstellung von Aufwand und Ertrag.
- Mehr als bisher sind bei Automatisierungs- und Entautomatisierungs-Maßnahmen, die die WI vorschlägt, die Ziele anzugeben und Abweichungen von der Rentabilitätsmaximierung zu rechtfertigen.
- Nicht-quantifizierbare Ziele („Soft Goals“) sind kritisch zu hinterfragen.
- Der Begriff „Kundenorientierung“ suggeriert die bestmögliche Bedienung j e d e s Kunden als Ziel. Zur Aufgabe der WI gehört jedoch auch die Vorbereitung der Entscheidung, Kundenkontakte teilweise oder ganz abzubrechen.
- Einige Unternehmen gehen von der Steuerung über die Kostenrechnung weg und hin zur Lenkung über Bilanzen (Soll-Rentabilität) von (unter Umständen künstlich abgegrenzten) Unternehmensteilen. Die WI muss dieses abbilden.
- Durchblick durch Zielstrukturen, Identifikation von Zielkonflikten und Entlarven von Maßnahmen, die das Oberziel der Unternehmung beeinträchtigen, setzen saubere Terminologie voraus. Die wissenschaftliche WI ist besonders an dieser Stelle zu „Verbraucherschutz“ verpflichtet.
- Wo es die WI letztlich erleichtert, Ressourcen zu vergeuden, ist eine begrenzte Diskussion ihrer Fach-Ethik notwendig.

Nur das Wechselspiel aus Prozessevolution und -revolution sicher nachhaltig Wettbewerbsvorteile!



Integrierte Ertrags-/Risikobetrachtung zur Beurteilung von Prozessen bzw. Prozessgestaltungsalternativen



- Neben den Ein- und Auszahlungen müssen auch Risiken beachtet werden.
 - Alle Entscheidungen im Rahmen des Prozessmanagements müssen konsistent auf Basis einer klaren betriebswirtschaftlichen Zielfunktion getroffen werden.
- ➔ Jeder Prozess bzw. jede Prozessgestaltungsalternative muss zur Steigerung des Unternehmenswerts beitragen.