

**OPERATIONAL
EXCELLENCE**
IN FINANCIAL INDUSTRIES

14. Euro Finance Week

**Operational Excellence
in Financial Industries**

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

www.horvath-partners.com

Rainer M. Zierhofer

Partner, Leiter Büro Frankfurt
Competence Center Financial Industries

Hendrik Rujner

Principal, Leiter Operational Excellence
Competence Center Financial Industries

Frankfurt, 15. November 2011

Horváth & Partners auf einen Blick

Tätigkeitsfeld Managementberatung weltweit

Mitarbeiter Über 400

Kunden Großunternehmen und Mittelstand aus Industrie, Finanzdienstleistung, Dienstleistung, Handel sowie öffentliche Organisationen

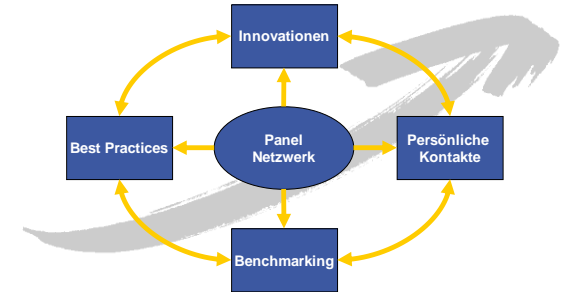
Büros

Abu Dhabi, Berlin, Budapest, Bukarest, Düsseldorf, Frankfurt, München, Stuttgart, Wien, Zürich

>2000 Berater in Highland-Worldwide-Büros in Australien, Belgien, China, Frankreich, Großbritannien, Italien, den Niederlanden, Singapur, Spanien und den USA



Unsere Beratungsschwerpunkte: Steuerung und nachhaltige Performancesteigerung



Control and Finance Excellence



CIO Advisory and Project Services

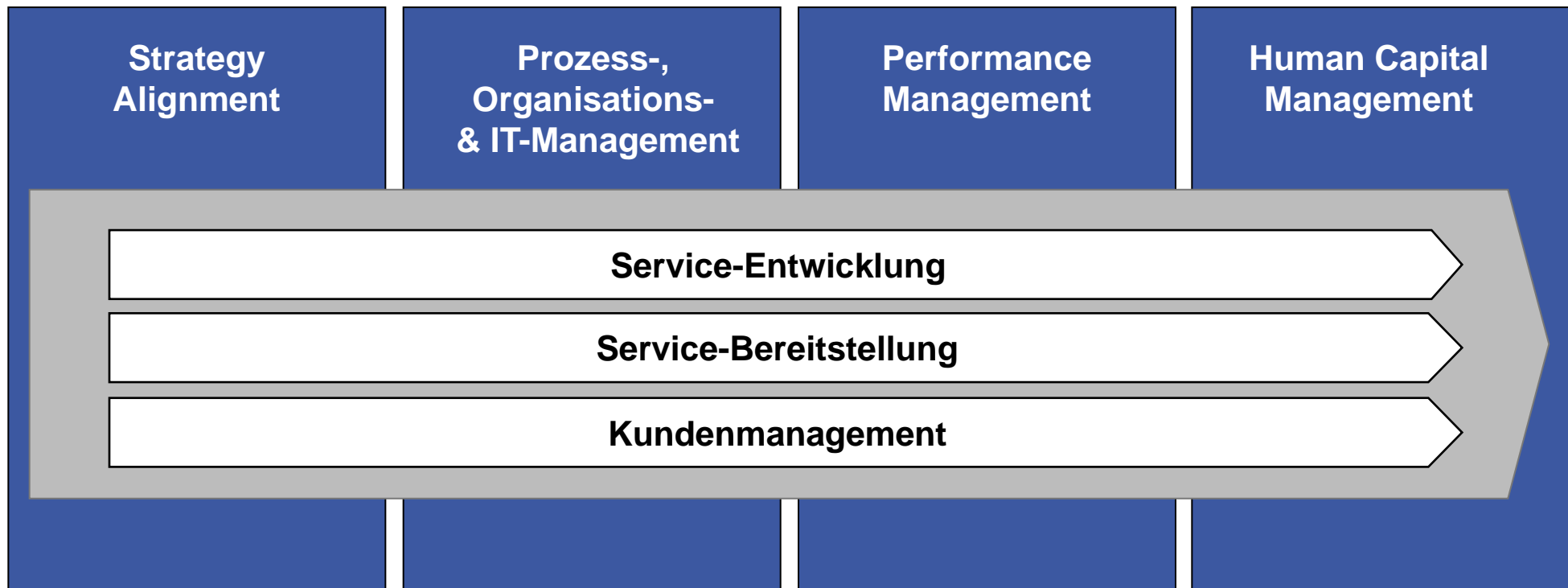


Strategic Excellence

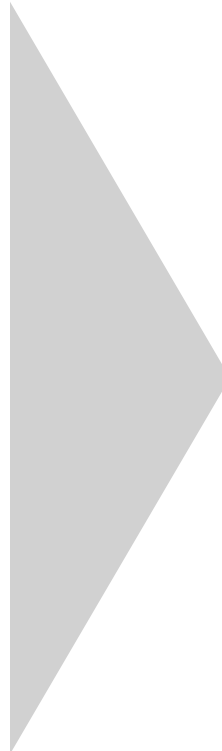
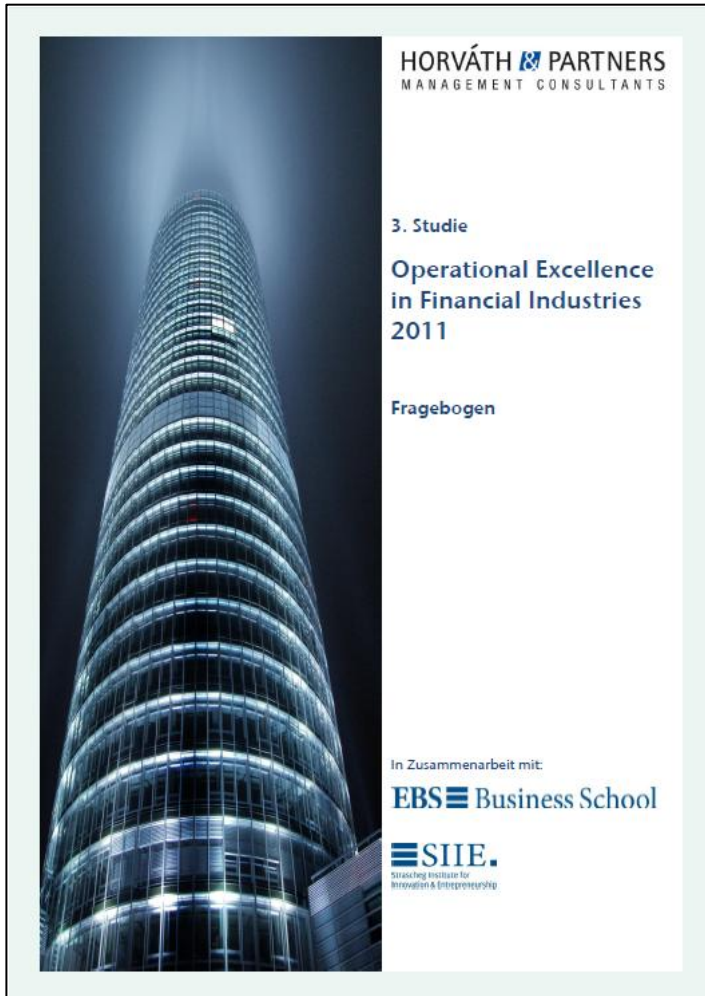


Was bedeutet eigentlich „Operational Excellence“? Das OpEx - Framework von Horváth & Partners

„Operational Excellence ist die **dynamische Fähigkeit zur Realisierung einer effektiven und effizienten Wertschöpfungskette** durch die integrative Nutzung und Gestaltung von prozessualen, organisatorischen, technologischen und kulturellen Faktoren.“



Worum geht es in unserer Studie „Operational Excellence in Financial Industries“?



Ziele

1. Ganzheitliche Darstellung des Status quo und der zukünftigen Bedeutung von Operational Excellence bei Finanzdienstleistern auf Basis einer internationalen, empirischen Erhebung
2. Identifizierung der Handlungsfelder und Maßnahmen, die für die zukünftige Wettbewerbspositionierung entscheidend sind

Mehr als eine Studie – das OpEx-Network bietet weitere Services für den COO-Bereich

Netzwerk und persönlicher Austausch

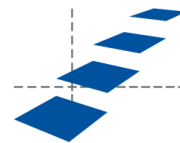
OpEx Executive Round Tables und Executive Events – Treffen der Community mit Plenums- und Spezialvorträgen

Internationale Best Practices

Erfolgreiche Methoden und Praxisbeispiele von Finanzdienstleistern weltweit

Consulting Expertise

Fundierte Praxiserfahrung und branchenübergreifende Fachexpertise



OPERATIONAL
EXCELLENCE
IN FINANCIAL INDUSTRIES

Cross Industry Transfer

Transfer von OpEx-Know-how aus der Industrie und der Dienstleistungsbranche

Individuelle Analysen

Performance Assessment und Inhouse Workshops auf Basis individueller Analysen. Divisionale und regionale Vergleiche von Konzerneinheiten. Ableitung der COO-Agenda

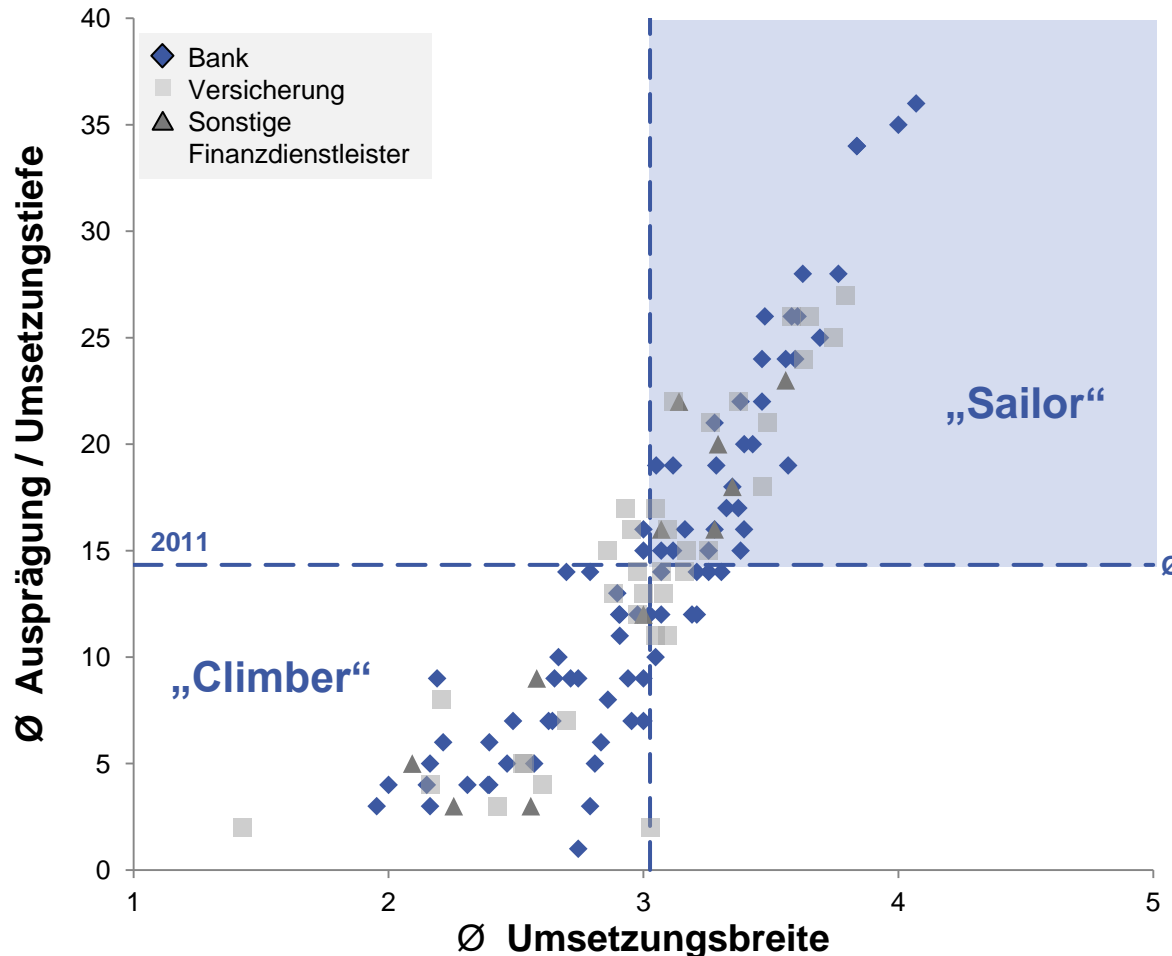
Research Center

Internationale Studien zum Status quo, Trends und Entwicklungen von Operational Excellence in der Finanzindustrie

www.opex-fi.com

Aktuelle Einschätzung des OpEx FI Reifegrades der Studienteilnehmer

Durchschnittliche Umsetzungsbreite und Ausprägungstiefe in den OpEx-Gestaltungsfeldern sowie Entwicklung im Vorjahresvergleich aller Studienteilnehmer

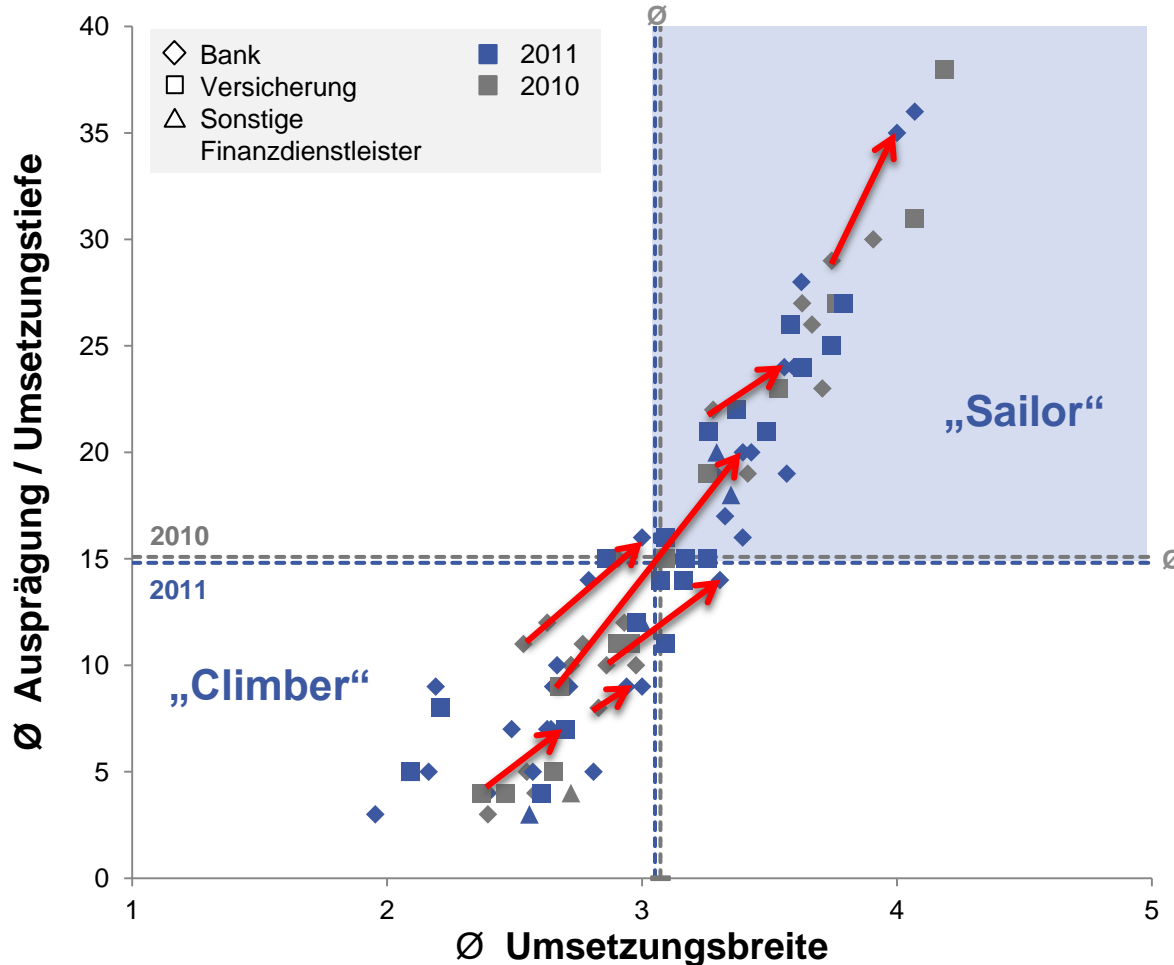


- Die Position des einzelnen Unternehmens zeigt, welche **Weiterentwicklung** notwendig ist, um Operational Excellence zu erreichen
- „Climber“ müssen sowohl in die Balance als auch in die Ausprägung der Themen investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben
- Die Gruppe „Sailor“ kann durch gezielte Steuerung weiterer Gestaltungsfelder Operational Excellence erreichen
- Die Ergebnisse zeigen, dass der Reifegrad **unabhängig von der Art des Finanzinstituts** ist

* Laufende internationale Studie, Stand Oktober 2011

Der durchschnittliche OpEx-Reifegrad hält sich auf konstantem Niveau, einzelne Institute haben sich jedoch stark gesteigert

Reifegradentwicklungen ausgewählter Studienteilnehmer im Vorjahresvergleich (deutschsprachige Studie)

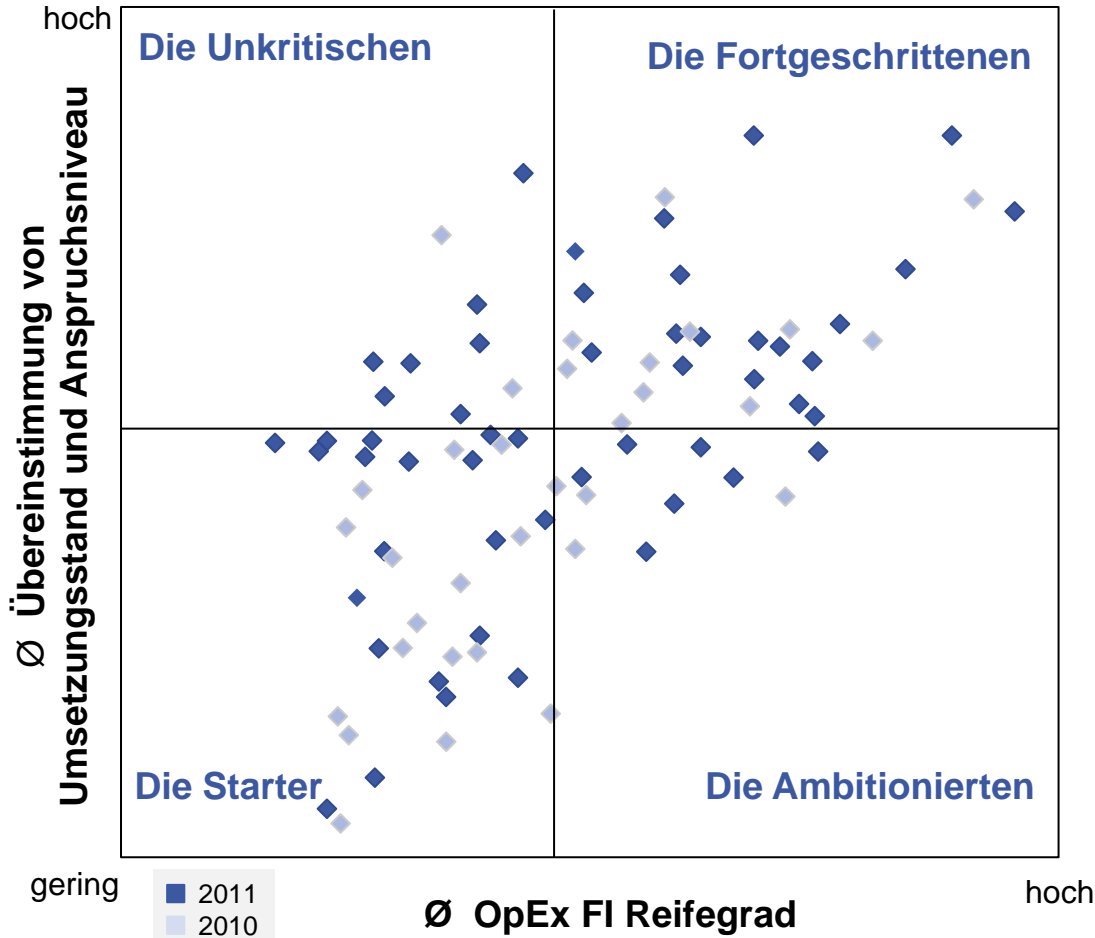


- Die Position des einzelnen Unternehmens zeigt, welche **Weiterentwicklung** notwendig ist, um Operational Excellence zu erreichen
- „Climber“ müssen sowohl in die Balance als auch in die Ausprägung der Themen investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben
- Die Gruppe „Sailor“ kann durch gezielte Steuerung weiterer Gestaltungsfelder Operational Excellence erreichen
- Die Ergebnisse zeigen, dass der Reifegrad **unabhängig von der Art des Finanzinstituts** ist

* Laufende Studie, D/A/CH, Stand Oktober 2011

Die kritische Reflektion des eigenen Umsetzungsstandes im Vergleich zum Anspruchsniveau rückt neue Themen auf die COO-Agenda

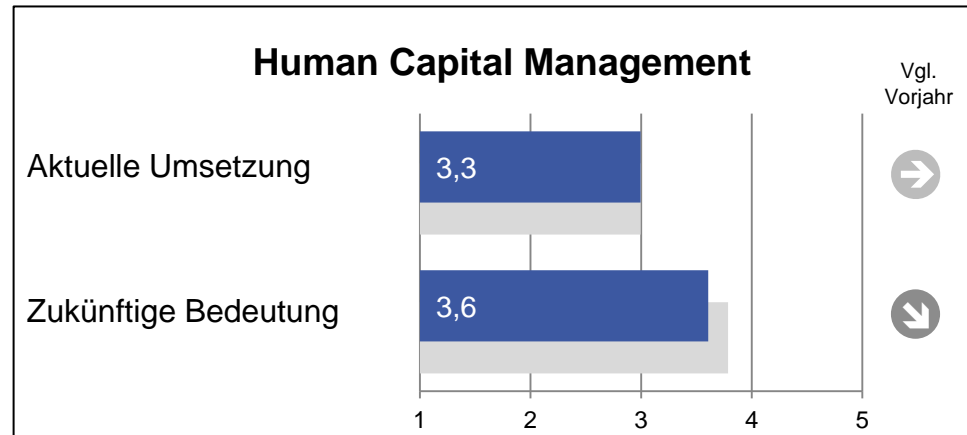
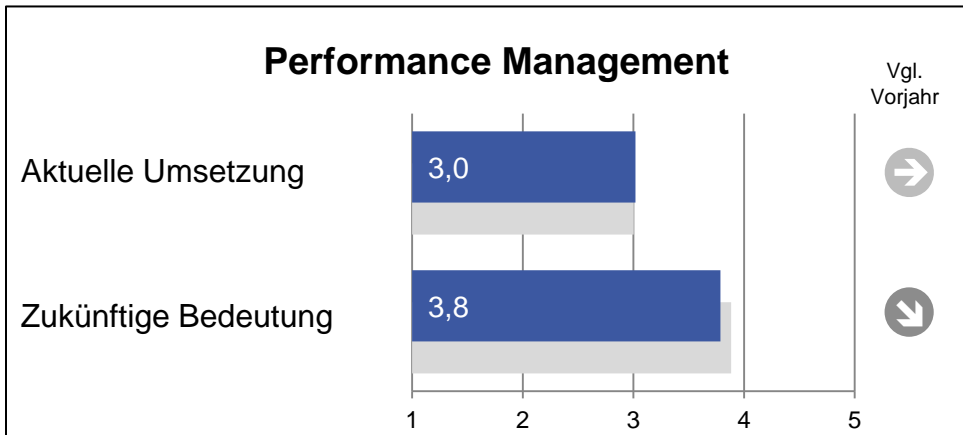
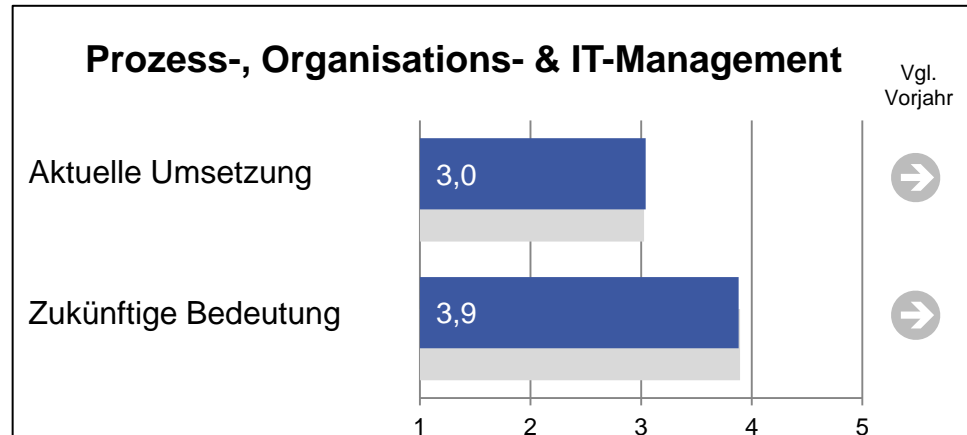
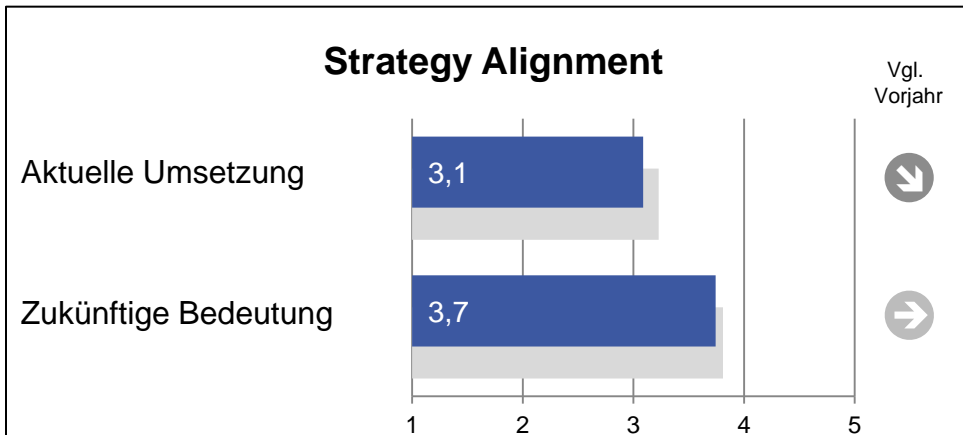
Gegenüberstellung von Reifegrad und Übereinstimmungsgrad von Ist-Zustand und Anspruchsniveau – die vier OpEx FI „Ambition Types“



Die vier OpEx FI „Ambition Types“

- **Die Starter**
...weisen einen unterdurchschnittlichen aktuellen OpEx-Reifegrad aus und sehen große Abweichungen zu ihrem zukünftigen Anspruchsniveau
- **Die Ambitionierten**
...haben bereits einen überdurchschnittlichen OpEx-Reifegrad. Dieser Umsetzungsstand entspricht jedoch noch nicht ihrem hohen Anspruchsniveau
- **Die Fortgeschrittenen**
...haben einen überdurchschnittlichen OpEx-Reifegrad, der nahe an Ihrem Anspruchsniveau liegt
- **Die Unkritischen**
...haben einen unterdurchschnittlichen OpEx-Reifegrad, sind jedoch mit diesem Status quo zufrieden (d.h. der aktuelle Umsetzungsstand liegt nahe am Anspruchsniveau)

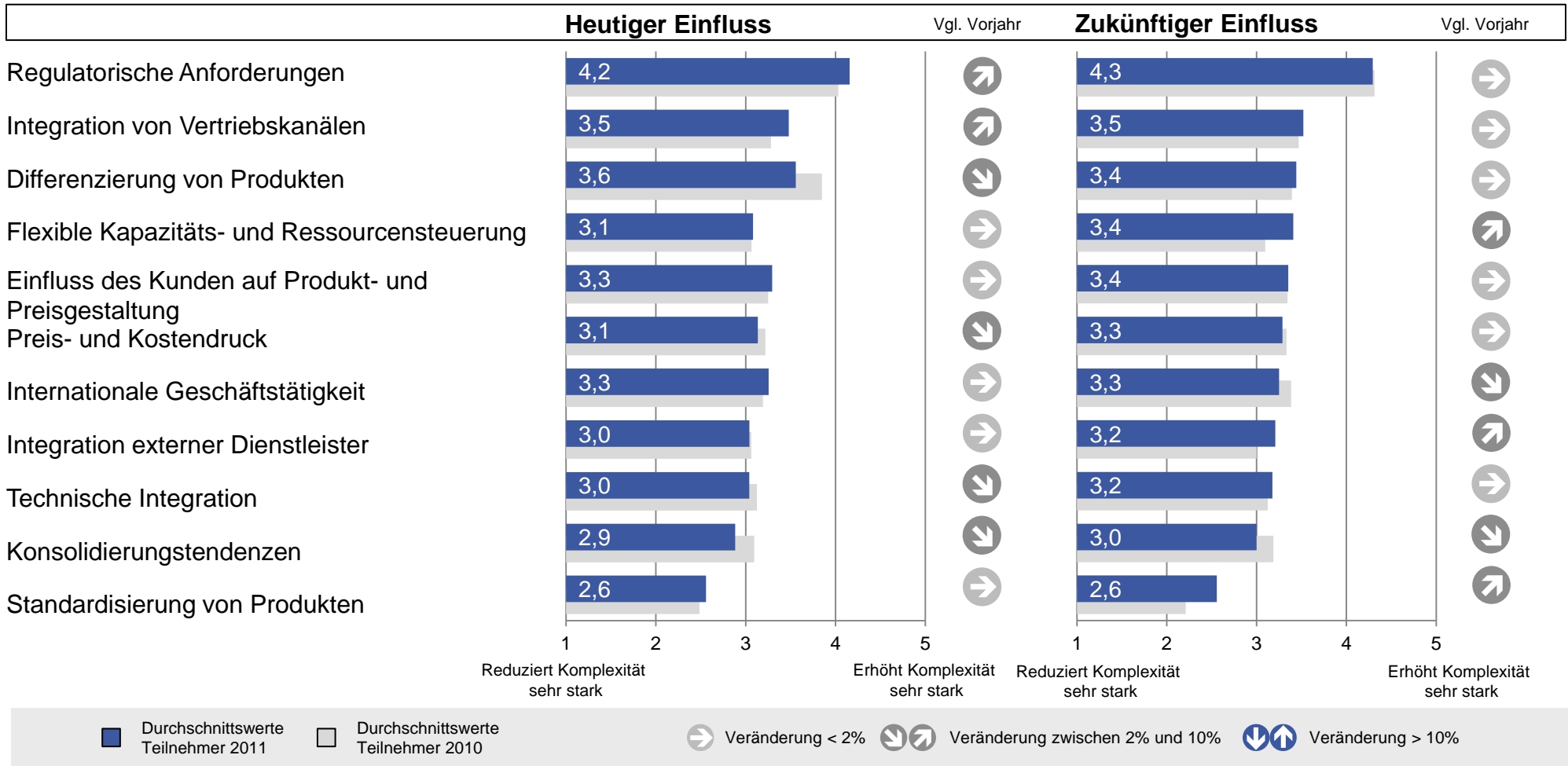
Die aktuellen Studienergebnisse 2011 zeigen weiterhin einen hohen Handlungsbedarf in allen vier Gestaltungsfeldern



■ Durchschnittswerte Teilnehmer 2011
 ■ Durchschnittswerte Teilnehmer 2010
 ➔ Veränderung < 2%
 ↕ ↗ Veränderung zwischen 2% und 10%
 ↕ ↗ Veränderung > 10%

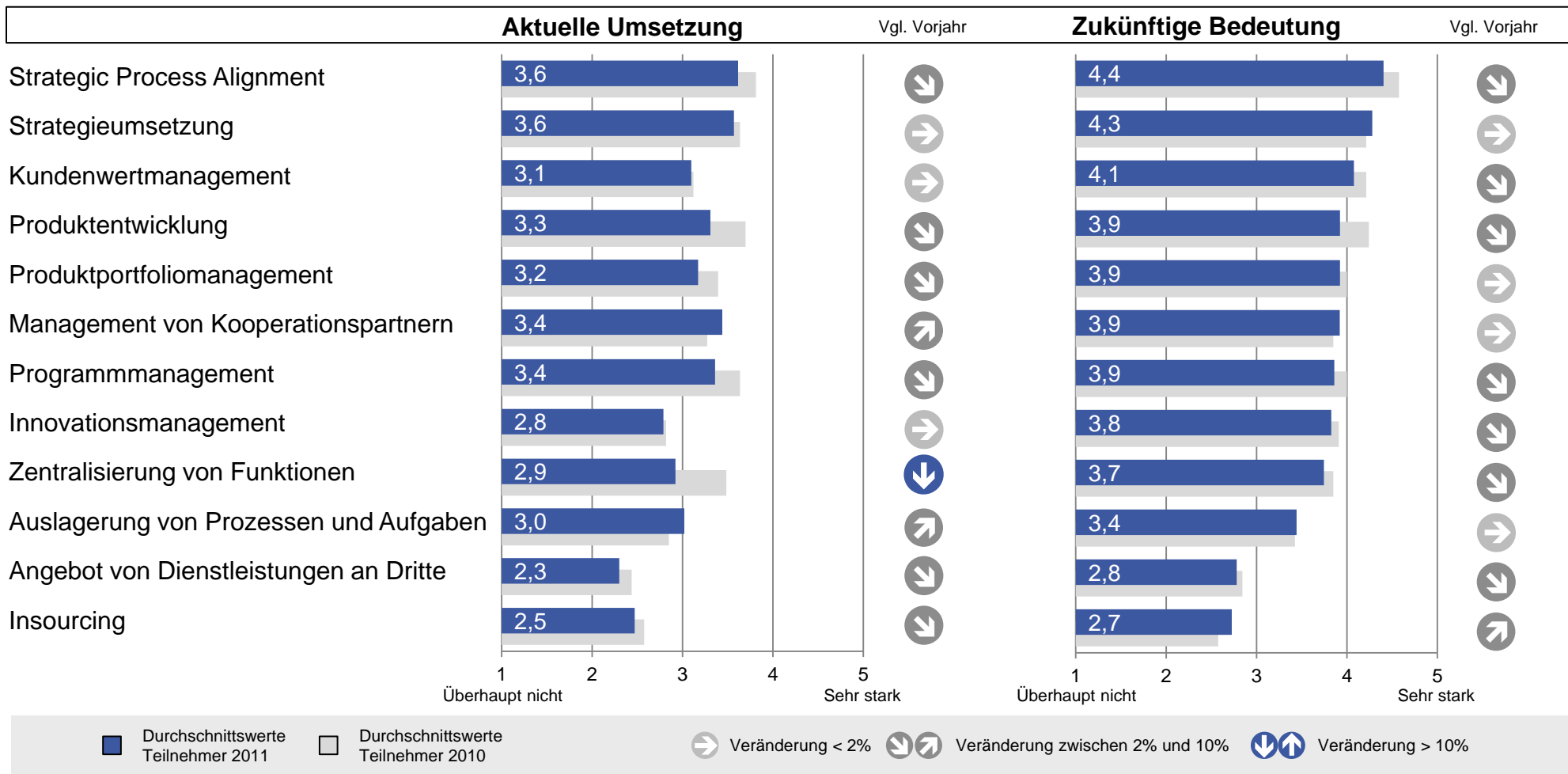
Wesentliche Komplexitätstreiber im Gestaltungsfeld Prozess-, Organisation- und IT Management

Bewertung von Einflussfaktoren auf die prozessbezogene Komplexität



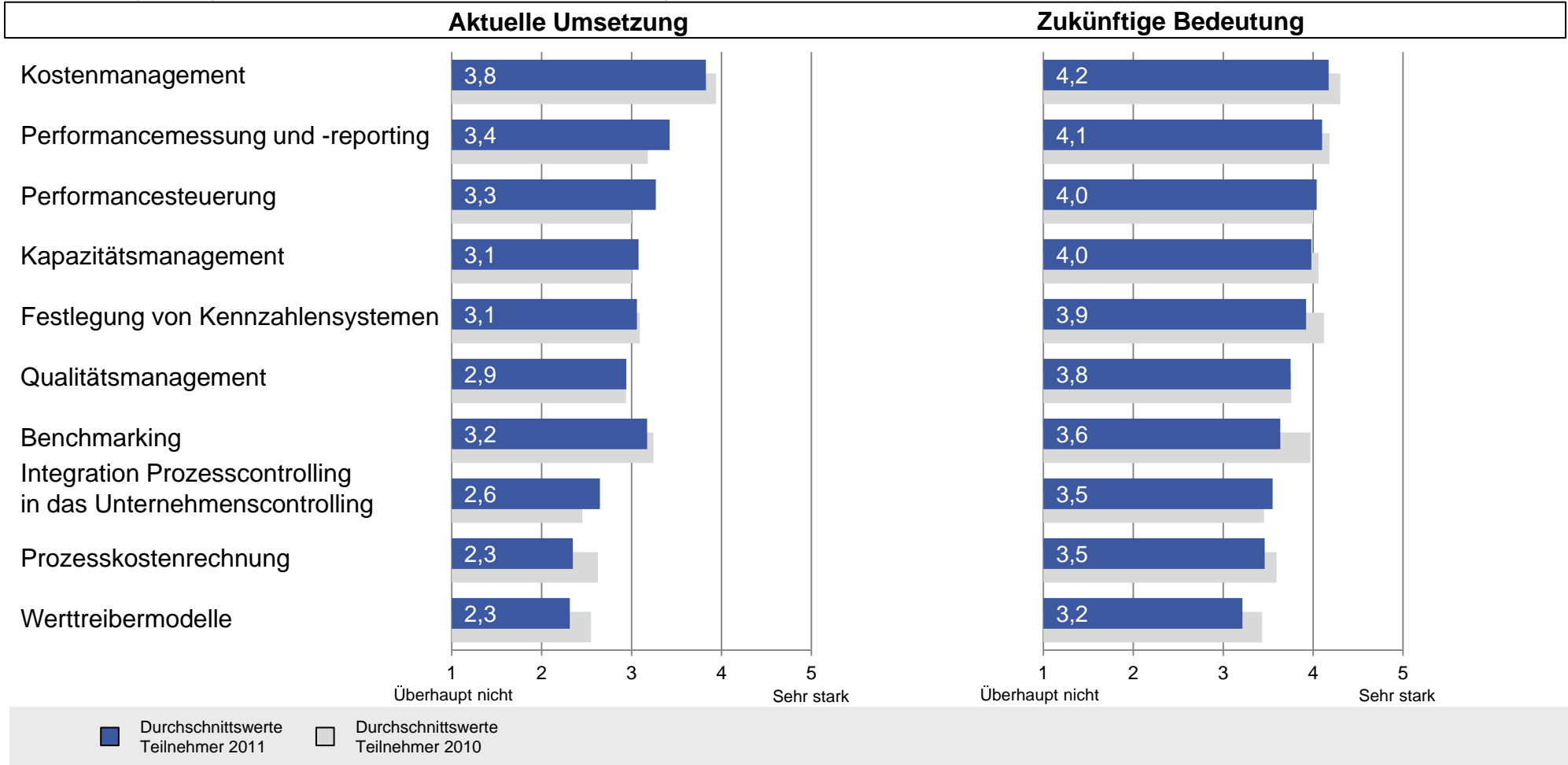
Höchste zukünftige Bedeutung wird der strategieadäquaten Prozessausrichtung beigemessen

Bewertung der aktuellen Umsetzung sowie die zukünftige Bedeutung der Themen- und Gestaltungsfelder



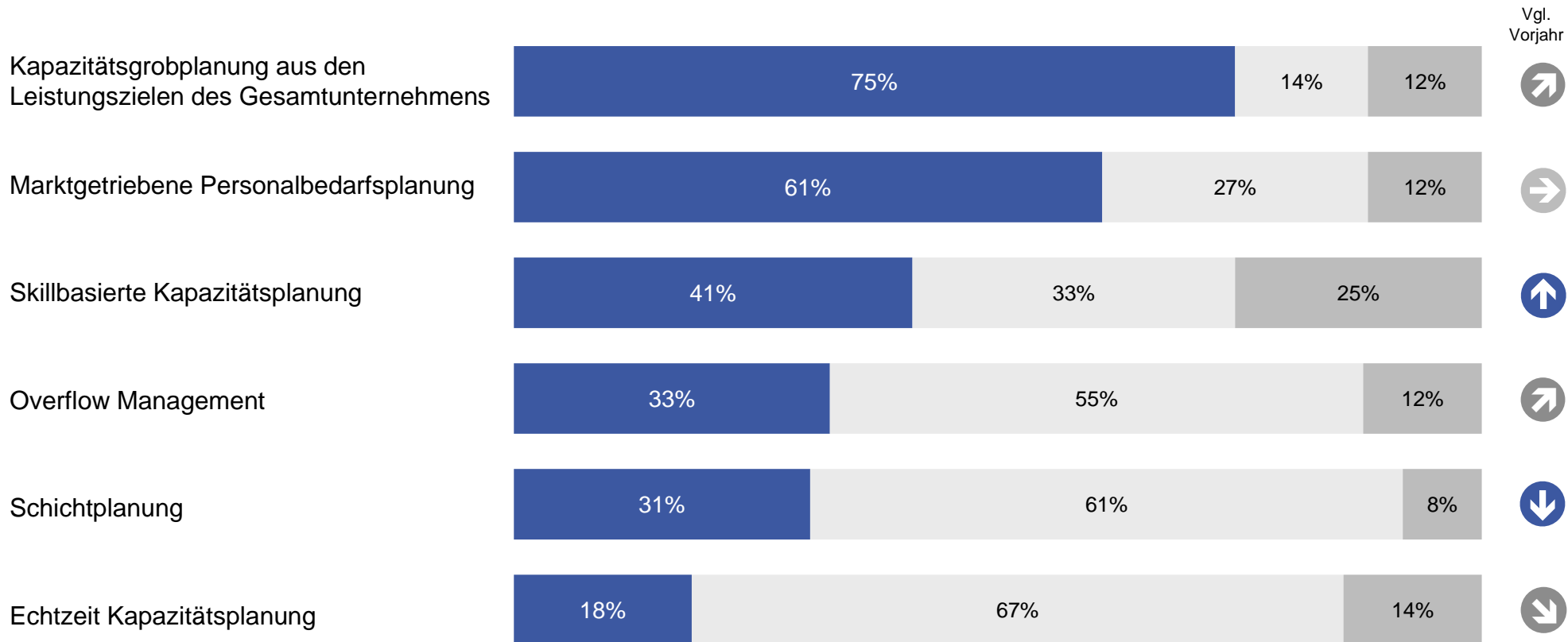
Die Steuerungsthemen mit hoher zukünftiger Bedeutung sind identifiziert

Bewertung der aktuellen Umsetzung von Leistungs- und Erfolgskomponenten der Steuerung sowie der zukünftigen Bedeutung der genannten Themen- und Gestaltungsfelder



Der Einsatz skillbasierter Kapazitätsplanung ist im Jahresvergleich stark gestiegen

Prozentualer Anteil der Nutzung von Kapazitätsmanagementansätzen.



■ Aktuell genutzt
 □ Aktuell nicht genutzt
 □ Nutzung geplant

→ Veränderung < 2%
 ↘ ↗ Veränderung zwischen 2% und 10%
 ↘ ↕ ↗ Veränderung > 10%

Zusammenfassende Analyseergebnisse der aktuellen Studie

Operational Excellence in FI

Der Reifegrad der Institute variiert stark. Der aktuelle Umsetzungsgrad liegt weiterhin deutlich unter dem Anspruchsniveau.

Aspekte der Prozessoptimierung bleiben weiterhin sehr bedeutsam: Insbesondere gilt dies für Automatisierung, Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung von Prozessen.

Bei überdurchschnittlichen Reifegraden scheint der Wirkungszenit von Prozessoptimierungsmaßnahmen allerdings überschritten, das Thema Leistungssteuerung rückt hier zunehmend in den Fokus.

Performance Management wird weiterentwickelt, insbesondere die skillbasierte Kapazitätsplanung wird zum wesentlichen Thema.

Das strategiekonforme Alignment von Prozessen im Kontext einer konsequenten Strategieoperationalisierung wird zum richtungsweisenden Handlungsfeld der Leistungssteuerung.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Rainer M. Zierhofer

Partner, Leiter Büro Frankfurt
Competence Center Financial Industries

Horváth & Partner GmbH
Mainzer Landstraße 41
D-60329 Frankfurt

Telefon +49 (0)69 2695 898-0

Mobile +49 (0)162 2786 315

Email rzierhofer@horvath-partners.com



Hendrik Rujner

Principal, Leiter Operational Excellence
Competence Center Financial Industries

Horváth & Partner GmbH
Königstraße 5
D-70173 Stuttgart

Telefon +49 (0)711 669 19-0

Mobile +49 (0)162 2786 326

Email hrujner@horvath-partners.com