

**Manfred Schmid**

**Industrielles Prozessreengineering im Produktionsbereich von  
Retailbanken**

– Eine theoretische und empirische Untersuchung –

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, 2012

1. Auflage 2012

**Schmid, Manfred:**  
**Industrielles Prozessreengineering im Produktionsbereich von  
Retailbanken**

1. Auflage

München: TCW Transfer-Centrum, 2012

ISBN: 978-3-941967-35-9

**Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Geleitwort

Industrielles Prozessreengineering: Vor 20 Jahren konnte eine ähnliche Marktneuordnung in der Automobilindustrie beobachtet werden. Die etablierten deutschen Hersteller gerieten durch die japanischen Automobilproduzenten vermehrt unter Druck. Die Japaner glänzten vor allem durch eine kostengünstige Produktion, die auf schlanken Prozessen basierte. Eine Vielzahl heute gängiger Managementprinzipien stammt aus dieser Zeit. Die gegenwärtige Situation bei den Kreditinstituten ist damit vergleichbar. Um weiter am Markt bestehen zu können, ist es für klassische Retailbanken erforderlich, die Kosten zu optimieren. Nur so kann dem weiteren Vordringen der Direktbanken entgegengewirkt werden. Vor diesem Hintergrund ist es unumgänglich, die Leistungserstellung innerhalb eines Kreditinstituts bestmöglich zu gestalten. Es gilt die Prozesse neu zu strukturieren und vor allem zu optimieren. Die Übertragung von Methoden des Prozessreengineerings aus der Industrie spielt hierbei eine Schlüsselrolle. Diese Überlegung ist das Anliegen der Arbeit von Herrn Schmid.

Die grundlegende These dabei ist, dass aufgrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks die Geschäftsprozesse bei Retailbanken nach Effizienzgesichtspunkten neu gestaltet werden müssen. Eine Reform nach industriellem Vorbild ist hierbei ein Potenzialhebel. Mithilfe der dort eingesetzten Methoden können die Prozesse standardisiert sowie Skaleneffekte erzielt werden. Der Verfasser zeigt anhand seiner umfangreichen theoretischen und empirischen Untersuchung, dass ein Festhalten an den bisherigen Prozessstrukturen zu erheblichem Mehraufwand und zu Verschwendung führt. Die Erkenntnisse von Herrn Schmid zeigen einen fundierten Lösungsweg, diese Schwächen zu vermeiden.

Den Bezugsrahmen der komplexen Problemstellung stellt der Autor auf die thematischen Säulen Retailbanken, Transaktionsprozesse, Ansätze zum Prozessreengineering, Qualitätsmanagement und Prozess- sowie Qualitätscontrolling. Ein systemtheoretischer Modellansatz dient dem Verfasser als Integrationsbasis der theoretischen und empirischen Erkenntnisse. Die Anwendbarkeit des Systemmodells bei unterschiedlichen Ausgangssituationen der Prozessgestaltung wird dabei durch eine umfangreiche Einflussgrößenanalyse und durch vier daraus abgeleitete, grundlegende Prozesstypen erreicht. Deren Praxisrelevanz wird über eine Fallstudienanalyse und einen Fragebogen verifiziert. Um die Prozessbearbeitung bei Retailbanken effizienter gestalten zu können, wurde vom Autor ein Vorgehensmodell für das industrielle Prozessreengineering bei Retailbanken entwickelt. Dieses besteht aus den Phasen:

1. Prozessanalyse,
2. Prozessdokumentation,
3. Prozessoptimierung,
4. Prozessumsetzung und
5. Prozess- sowie Qualitätscontrolling.

Die in dieser Arbeit konzipierte Systematik stellt einen Methodenbaukasten zur Neugestaltung der Leistungserstellung bei Kreditinstituten zur Verfügung. Herrn Schmid ist es in sehr überzeugender Weise gelungen, ein theoretisch und empirisch fundiertes Lösungskonzept für eine erfolgreiche Verbesserung der Leistungserstellungsprozesse bei Retailbanken zu entwickeln.

Die vorliegende Arbeit, die eine Dissertation an der Technischen Universität München zugrunde liegt, ist gleichermaßen Lesern aus der Wissenschaft als auch aus der Unternehmenspraxis zu empfehlen, die sich mit den Themengebieten Business Process Reengineering, Prozessoptimierung/-standardisierung, Umsetzung von Standardprozessen und Qualitäts- sowie IT-Management auseinandersetzen.

München, im Januar 2012

Horst Wildemann

---

## **Inhaltsverzeichnis**

### **Abbildungsverzeichnis**

**IX**

### **Abkürzungsverzeichnis**

**XIV**

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	4
1.2	Stand in Forschung und Literatur	9
1.2.1	Vorschläge zum Geschäftsprozessmanagement in der Literatur	10
1.2.2	Vorschläge zum Qualitätsmanagement in der Literatur	16
1.3	Zielsetzung und Vorgehensweise	21
2	Theoretischer und empirischer Bezugsrahmen	25
2.1	Retail- und Wholesalebanken	25
2.1.1	Merkmale und Aufgaben von Banken	27
2.1.2	Gesamtwirtschaftliche Aufgaben von Banken	29
2.1.3	Eingrenzung des Betrachtungsgegenstands	36
2.2	Prozessformen und -arten bei Banken	38
2.2.1	Transaktionsprozesse	38
2.2.2	Transformationsprozesse	40
2.2.3	Führungsprozesse	41
2.2.4	Transaktionsprozesse als Betrachtungsgegenstand	42
2.3	Theoretische Ansätze zum Prozessreengineering	43
2.3.1	Prozessabläufe bei Retailbanken	45
2.3.1.1	Prozessmodell und -landkarte	48
2.3.1.2	Ermittlung der Prozesstätigkeiten und der -dauer	56
2.3.2	Prozessbenchmarking	58
2.3.3	Business Process Reengineering	61
2.3.4	Prozessklinik	66

---

2.4	Theoretische Ansätze zum Qualitätsmanagement bei Banken	70
2.4.1	Bankspezifische Besonderheiten	70
2.4.2	Messung von Prozesskennzahlen	77
2.4.3	Konzepte zum Qualitätsmanagement	81
2.4.3.1	TQM	84
2.4.3.2	Six Sigma	90
2.4.3.3	Schnittstellenmanagement	98
2.4.3.4	Prozess FMEA	102
2.4.3.5	Poka Yoke	106
2.5	Qualitätssicherung der Prozesse bei Banken	107
2.6	Modellbildung zum Prozessredesign bei Retailbanken	108
2.6.1	Modellbildung bei Retailbanken	109
2.6.2	Aufgaben der Modellelemente	112
2.6.2.1	Prozessanalyse und -dokumentation	112
2.6.2.2	Prozessoptimierung und -umsetzung	113
2.6.2.3	Prozess- und Qualitätscontrolling	113
2.7	Empirische Analyse	113
2.7.1	Befragung von 96 Kreditinstituten	116
2.7.2	Analyse von Fallstudien	124
2.8	Zusammenfassung des theoretischen und empirischen Bezugsrahmens	136
3	Einflussgrößen des Prozessreengineering	140
3.1	Einflussgrößen der Prozesskomplexität	141
3.1.1	Prozessvielfalt	142
3.1.1.1	Anzahl der Unterprozesse	142
3.1.1.2	Anzahl und Art der Schnittstellen	144
3.1.1.3	Prozessvarianten	147
3.1.1.4	IT-Vielfalt	149
3.1.2	Prozessstöranfälligkeit	152

---

3.1.2.1	Flussgrad	152
3.1.2.2	Fehlerquoten	155
3.2	Einflussgrößen des Prozessrisikos	157
3.2.1	Auswirkung des Prozessrisikos	159
3.2.1.1	Eintrittswahrscheinlichkeit	160
3.2.1.2	Risikowirkung und -tragweite	163
3.2.1.3	Risikohöhe	166
3.2.1.4	Risikotragfähigkeit	169
3.2.2	Prävention des Prozessrisikos	170
3.2.2.1	Gesetzliche Auflagen	171
3.2.2.2	Sicherungsmechanismen	173
3.3	Ausprägungsanalyse der Einflussgrößen in den Fallstudien	175
3.4	Ableitung von Prozesstypen durch Clusterung von Einflussgrößen	179
3.4.1	Prozesstyp I „Teilproduktion“	181
3.4.2	Prozesstyp II „Konto“	182
3.4.3	Prozesstyp III „Kredit“	183
3.4.4	Prozesstyp IV „Depot“	183
3.5	Zusammenfassung	184
4	Gestaltung des Reengineeringprozesses bei Retailbanken	186
4.1	Prozessanalyse und -dokumentation	187
4.1.1	Prozessaufnahme: 5-Tage-Audit	188
4.1.2	Strukturierung der erhobenen Geschäftsprozesse	190
4.1.3	Gliederung der Geschäftsprozesse	191
4.1.4	Bankinterner und -übergreifender Prozessvergleich	193
4.2	Prozessoptimierung und -umsetzung	195
4.2.1	Standardisierung	197
4.2.2	Variantenbildung	198
4.2.3	Fehlervermeidendes Prozessdesign	201

---

4.2.4	Optimierung der Schnittstellen	203
4.2.5	Prüfungsvorgänge	205
4.2.6	IT-Management	207
4.2.7	Implementierung der optimierten Prozessabläufe	209
4.3	Prozess- und Qualitätscontrolling	212
4.3.1	Messsystem	213
4.3.1.1	Steuerungs- und Messkennzahlen	214
4.3.1.2	Empfängerkreise	218
4.3.2	Qualitätsorganisation	221
4.3.2.1	Prozessverantwortliche	222
4.3.2.2	Qualitätszirkel	225
4.3.3	Qualitätssteuerung	228
4.3.3.1	Eskalationsmodell	228
4.3.3.2	Qualitätsranking	230
4.3.3.3	Qualitätsanreizprogramme	232
4.4	Empirische Ausprägungen der Gestaltungsfelder in den Fallstudien	233
4.4.1	Prozessanalyse und -dokumentation	233
4.4.2	Prozessoptimierung und -umsetzung	236
4.4.3	Prozess- und Qualitätscontrolling	243
4.4.4	Ergebnis der empirischen Analyse	244
5	Gestaltungsempfehlungen des Prozessreengineerings	254
5.1	Gestaltungsempfehlungen für den Prozesstyp I „Teilproduktion“	254
5.2	Gestaltungsempfehlungen für den Prozesstyp II „Konto“	258
5.3	Gestaltungsempfehlungen für den Prozesstyp III „Kredit“	263
5.4	Gestaltungsempfehlungen für den Prozesstyp IV „Depot“	268
6	Zusammenfassung	274
7	Literaturverzeichnis	280
8	Anhang	302

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1-1: Bestandteile der Theorien zum Business Process Reengineering	15
Abbildung 1-2: Struktur der vorliegenden Arbeit	22
Abbildung 2-1: Klassifizierung der Institute	28
Abbildung 2-2: Klassifizierung des Bankentyps	37
Abbildung 2-3: Untersuchungsgegenstand hinsichtlich der Prozessarten	42
Abbildung 2-4: Wertschöpfungskette von Banken	46
Abbildung 2-5: Prozessmanagement bei Banken	47
Abbildung 2-6: Prinzip der Leistungserstellung im Bankbetrieb	48
Abbildung 2-7: Prozesslandkarte des Privaten Kontokorrents	52
Abbildung 2-8: Prozesslandkarte mit Industrialisierungsbeispiel	56
Abbildung 2-9: Instrumenteneinsatz zum Prozessbenchmarking	60
Abbildung 2-10: Prozess- und Funktionsorientierung im Vergleich	62
Abbildung 2-11: Phasenspezifische Methodenbausteine des Reengineering	64
Abbildung 2-12: Phasen eines Reengineeringprojekts	65
Abbildung 2-13: Charakteristika der Prozessklinik	69
Abbildung 2-14: Systematisierung bankbetrieblicher Qualitätsmerkmale	72
Abbildung 2-15: Kosten der Banken bei Qualitätsabweichungen	73
Abbildung 2-16: Phasen des Qualitätsmanagements	84
Abbildung 2-17: Schritte zur Umsetzung von TQM	85
Abbildung 2-18: Die wichtigsten Komponenten des TQM	86
Abbildung 2-19: Deming-Kreis bei Kreditinstituten	87
Abbildung 2-20: Geschäftsprozessmodell	91
Abbildung 2-21: Six Sigma	93
Abbildung 2-22: DMAIC-Phasen	95
Abbildung 2-23: Design for Six Sigma und Six Sigma im Vergleich	97
Abbildung 2-24: Strategien zur Senkung der RPZ	104
Abbildung 2-25: Theorien zur Qualitätssicherung der Prozesse bei Banken	107

---

Abbildung 2-26: Modell des industriellen Prozessreengineering	110
Abbildung 2-27: Bilanzsumme und Cost-Income-Ratio der befragten Banken	116
Abbildung 2-28: Anzahl der Kunden und der Mitarbeiter	117
Abbildung 2-29: Wettbewerbsumfeld	117
Abbildung 2-30: Hohe Bearbeitungszeiten	118
Abbildung 2-31: Heterogene Arbeitsabläufe und geringe Spezialisierungseffekte	119
Abbildung 2-32: Tatsächliche Realisierung von Skaleneffekten	120
Abbildung 2-33: Fehleraufkommen in der Prozessabwicklung	121
Abbildung 2-34: Durchführung von Prozessanalysen und Erfahrungsaustauschen	121
Abbildung 2-35: Suboptimale Erfüllung einer schnellen Prozessbearbeitung	122
Abbildung 2-36: Suboptimale Prozessunterstützung durch die IT	123
Abbildung 2-37: Größter Verbesserungsbedarf für die IT	124
Abbildung 2-38: Übersicht der Fallstudien	125
Abbildung 2-39: Ausprägung des Geschäftsprozesses Privater Kontokorrent	127
Abbildung 2-40: Ausprägung des Geschäftsprozesses Private Baufinanzierung	128
Abbildung 2-41: Ausprägung des Geschäftsprozesses Spareinlage	129
Abbildung 2-42: Ausprägung des Geschäftsprozesses Bausparvertrag	130
Abbildung 2-43: Ausprägung des Geschäftsprozesses Depot-B	131
Abbildung 2-44: Ausprägung des Geschäftsprozesses Gewerbliches Darlehen	132
Abbildung 2-45: Ausprägung des Geschäftsprozesses Gewerbliches Kontokorrent	133
Abbildung 2-46: Ausprägung des Geschäftsprozesses Anschaffungsdarlehen	133
Abbildung 2-47: Ausprägung des Geschäftsprozesses Privater Dispositionskredit	134
Abbildung 2-48: Ausprägung des Geschäftsprozesses Zahlungsverkehr	135
Abbildung 2-49: Bedeutung der theoretischen Ansätze für die Problemstellung	138
Abbildung 3-1: Prozesslandkarte Spareinlage	143
Abbildung 3-2: Anforderungen des Vertriebs an das Backoffice	145
Abbildung 3-3: Varianten des Gewerblichen Darlehens	148
Abbildung 3-4: IT-Anwendung in Geschäftsprozessen bei Kreditinstituten	150

Abbildungsverzeichnis	XI
Abbildung 3-5: Auswirkungen der IT auf die Prozessgestaltung	151
Abbildung 3-6: Quality-Gate-Konzept	155
Abbildung 3-7: Ermittlung der optimalen Anzahl an Qualitätsmesspunkten	156
Abbildung 3-8: Prozessrisiko bei Retailbanken	158
Abbildung 3-9: Der Risikobegriff	161
Abbildung 3-10: Risikoanalyse und -bewertung	161
Abbildung 3-11: Risikoarten	164
Abbildung 3-12: Risikoprofile im Unternehmen	166
Abbildung 3-13: Verfahren zur Risikoanalyse und -bewertung	168
Abbildung 3-14: Risikobewertung	168
Abbildung 3-15: Risikotragfähigkeitskalküle	170
Abbildung 3-16: Das Drei-Säulen-Konzept von Basel II	172
Abbildung 3-17: Prozessbeispiel mit unnötigem Prüfvorgang	174
Abbildung 3-18: Risikohandhabungsstrategien	175
Abbildung 3-19: Kategorisierung der Einflussgrößen in den Fallstudien	176
Abbildung 3-20: Prozessstypen des Prozessreengineering	181
Abbildung 4-1: 5-Tage-Audit	188
Abbildung 4-2: Vorgehensweise zur Dokumentation von Soll-Prozessen	190
Abbildung 4-3: Sichten des ARIS-Modells	191
Abbildung 4-4: Wertschöpfungsanteil der Prozesse	196
Abbildung 4-5: Vorgehensweise bei der prozessbezogenen Vielfaltsanalyse	200
Abbildung 4-6: Poka-Yoke-System bei Kreditinstituten	202
Abbildung 4-7: Schnittstellenportfolio	204
Abbildung 4-8: Informationsbeziehungen durch Schnittstellenanalyse	205
Abbildung 4-9: Interne und externe Überwachungs- und Kontrollsysteme	206
Abbildung 4-10: Vorgehensweise des Prozesschecks	208
Abbildung 4-11: Diagnose der IT in der Retailbank	208
Abbildung 4-12: Organisatorische Rahmenbedingungen der Prozessoptimierung	210

---

Abbildung 4-13: Prozess- und Qualitätscontrolling	212
Abbildung 4-14: Qualitätsmesssystem	213
Abbildung 4-15: Mögliche Fehlerkategorien	215
Abbildung 4-16: Möglichkeiten der Ermittlung von Schwellenwerten	216
Abbildung 4-17: Empfängerebenen des Prozess- und Qualitätscontrollings	218
Abbildung 4-18: Inhalte der Kennzahlenberichte	220
Abbildung 4-19: Cockpit-Chart	220
Abbildung 4-20: Verbindung Qualitätsorganisation und Messkonzept	221
Abbildung 4-21: Prozessverantwortlicher als Bindeglied	223
Abbildung 4-22: Prinzip der Prozessverantwortlichen bei Kreditinstituten	224
Abbildung 4-23: Prinzip der QS-Zirkel	227
Abbildung 4-24: Eskalationsmodell bei Kreditinstituten	229
Abbildung 4-25: Filialranking	231
Abbildung 4-26: Qualitätsanreizprogramme	232
Abbildung 4-27: Prozessaufnahme in den Fallstudien	234
Abbildung 4-28: Mangelnde Prozessoptimierung im Privaten Kontokorrent	237
Abbildung 4-29: Einsatz des qualifizierten Verfahrens in der Baufinanzierung	237
Abbildung 4-30: Geringe Standardisierung im Geschäftsprozess Spareinlage	238
Abbildung 4-31: Mangelhafte IT-Nutzung Bausparen	239
Abbildung 4-32: Depot-B – Stand der Prozessoptimierung	239
Abbildung 4-33: Variantenausprägung Gewerbliches Darlehen und Kontokorrent	240
Abbildung 4-34: Nutzung von Verfahren beim Privaten Anschaffungsdarlehen	241
Abbildung 4-35: Privater Dispositionskredit – geringe IT-Automatisierung	242
Abbildung 4-36: Kernprobleme des Prozessreengineerings der Fallstudien	245
Abbildung 4-37: Phasenspezifisches Prozessreengineering und Ergebnisse	248
Abbildung 5-1: Reengineering Prozesstyp „Teilproduktion“	255
Abbildung 5-2: Einsparpotenzial Prozesstyp „Teilproduktion“	258
Abbildung 5-3: Reengineering Prozesstyp „Konto“	259

Abbildungsverzeichnis	XIII
Abbildung 5-4: Einsparpotenzial Prozesstyp „Konto“	262
Abbildung 5-5: Reengineering Prozesstyp „Kredit“	263
Abbildung 5-6: Einsparpotenzial Prozesstyp „Kredit“	267
Abbildung 5-7: Reengineering Prozesstyp „Depot“	268
Abbildung 5-8: Einsparpotenzial Prozesstyp „Depot“	272

---

**Abkürzungsverzeichnis**

AD	Anschaffungsdarlehen
AG	Aktiengesellschaft
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
Baufi	Private Baufinanzierung
BSH	Bausparen
BSpKG	Bausparkassengesetz
BVR	Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken
CTQ	Critical to Quality
DFSS	Design for Six Sigma
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EUR	Euro
EZSB	Europäisches System der Zentralbanken
FMEA	Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse bzw. Failure Mode and Effects Analysis
GD	Gewerbliches Darlehen
GKK	Gewerblicher Kontokorrent
IT	Informationstechnologie
k. A.	keine Angabe
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KWG	Kreditwesengesetz
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
PHG	Produkthaftungsgesetz
PD	Privater Dispositionskredit
PKK	Privates Kontokorrent

---

QFD	Quality Function Deployment
OHG	Offene Handelsgesellschaft
QM	Qualitätsmanagement
RechKredV	Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RPZ	Risikoprioritätszahl
SE	Spareinlage
SLA	Service-Level-Agreement
TQM	Total Quality Management
VaR	Value at Risk
ZV	Zahlungsverkehr

## 1 Einleitung

Europas Banken- und Finanzwelt befindet sich im Umbruch.<sup>1</sup> Durch die flächendeckende Verbreitung des Internets wurden Markteintrittsbarrieren abgebaut und die Transparenz auf den Märkten wurde erhöht.<sup>2</sup> Der Kunde kann seither über eine gesteigerte Angebotsvielfalt und gleichzeitig über verbesserte Möglichkeiten, sein Kreditinstitut zu wechseln, verfügen.<sup>3</sup> Diese erweiterte Markttransparenz resultiert in neuen Kundenanforderungen hinsichtlich Verfügbarkeit, Komfort, Transparenz, Performance und Beratungsqualität. Am deutlichsten lässt sich dies an der zunehmenden Zinssensitivität erkennen. Demnach tendieren die Kunden dazu, in die am Markt angebotenen höherverzinslichen Anlagen zu investieren. Mit dieser Entwicklung einher geht das zunehmend „illoyale“ Verhalten der Kunden, das sowohl Ausdruck sinkender Kundenzufriedenheit als auch Demonstration stärkerer Unabhängigkeit ist.<sup>4</sup>

Der deutsche Bankenmarkt ist eingeteilt in den privaten, den öffentlich-rechtlichen und den genossenschaftlichen Sektor.<sup>5</sup> Während einzelne Banken auf dem europäischen Markt für Kreditinstitute durch Fusionen und Übernahmen kontinuierlich an Größe gewinnen konnten, scheint sich die Dreiteilung auf dem deutschen Bankenmarkt zu festigen.<sup>6</sup> Fusionen und Neustrukturierungen fanden nur innerhalb der drei Sektoren statt. Der deutsche Markt blieb jedoch hinter der Entwicklung der europäischen Märkte zurück. Das wirkt sich dahingehend aus, dass kleinere deutsche Banken, vor dem Hintergrund eines zunehmenden Preiswettbewerbs, gegen europäische Großbanken auf dem Markt bestehen müssen.<sup>7</sup> Insbesondere der Markt für Retailbanken steht – neben dem Konsolidierungsdruck, dem er unterliegt – noch vor zusätzlichen Herausforderungen.<sup>8</sup> Traditionelle Hausbanken stehen vor dem Problem, Kunden an Spezialanbieter wie ING-DiBa, comdirect oder auch die DaimlerChrysler-Bank zu verlieren.<sup>9</sup> Auch regional verwurzelte Genossenschaftsbanken und Sparkassen sind mit der Situation konfrontiert, dass die Loyalität der Bankkunden sich verringert und die

---

<sup>1</sup> Vgl. Wildemann (2011b), S. 2.

<sup>2</sup> Vgl. Schwind (2007), S. 35; Spath; et al. (2008), S. 7.

<sup>3</sup> Vgl. Schwind (2007), S. 4-10.

<sup>4</sup> Vgl. Rolfes; Schierenbeck (1999), S. 128-129.

<sup>5</sup> Vgl. Berge; et al. (2007), S. 2.

<sup>6</sup> Vgl. Jürgens (2007), S. 13.

<sup>7</sup> Vgl. Jürgens (2007), S. 14; Spath; et al. (2008), S. 7.

<sup>8</sup> Vgl. Peters; Niemeyer (2007), S. 15.

<sup>9</sup> Vgl. Landmesser (1999), S. 48.

Kunden verstärkt auf Konditionen achten.<sup>10</sup> Diese Neuausrichtung des Marktes für Finanzdienstleistungen führte zu einer Verschlechterung der Ertragslage der deutschen Kreditwirtschaft und zu einem steigenden Konsolidierungsdruck.<sup>11</sup> In der Finanzdienstleistungsbranche besteht derzeit aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs ein dringender Handlungsbedarf auf den Themenfeldern *Effizienzsteigerung, Kostenreduktion und Verstärkung der Kunden- sowie Marktorientierung*. Die Liberalisierung und Deregulierung der europäischen Finanzmärkte wurde von den Kreditinstituten weitestgehend genutzt, um neue Finanzinstrumente zu entwickeln und dadurch das Angebotspektrum zu erweitern.<sup>12</sup> Diese Angebotsvielfalt führt zusätzlich zu ineffizienten Prozessen, da für Finanzprodukte, die sehr selten verkauft werden, oftmals sehr komplexe Prozesse durchgeführt werden müssen.<sup>13</sup>

Durch die Verschlechterung der Betriebsergebnisse innerhalb der deutschen Banken stieg der Druck, Restrukturierungsmaßnahmen zu beginnen.<sup>14</sup> Die Übertragung des Gedankens des Lean Managements erschien zunächst als sinnvolle Maßnahme, um die Strukturen der Geschäftsbanken zu verschlanken.<sup>15</sup> Dabei ist die Finanzdienstleistungsbranche im Rahmen der Integration von Lean Management mit grundsätzlich anderen Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Gegebenheiten konfrontiert als die Industrie.<sup>16</sup> Aus diesem Grund führte die reine Verfolgung des Lean-Gedankens bei Finanzdienstleistern bisher nicht zum gewünschten Erfolg.<sup>17</sup> Das Lernen von anderen, die in ähnlichen Situationen vergleichbare Erfahrungen sammeln konnten, bietet hierbei neue Lösungsansätze. Voraussetzung für die Übertragung der Konzepte aus anderen Bereichen ist allerdings eine Vergleichbarkeit der Situationen.<sup>18</sup> Die Prozessbearbeitung bei Banken ist, anders als bei Prozessen in der Industrie, abhängig von der Geschäftsstrategie, dem zur Verfügung stehenden IT-System und den rechtlichen Rahmenbedingungen.<sup>19</sup> Insbesondere die rechtlichen Anforderungen an die Prozessabläufe bei Banken stehen im Gegensatz zur Prozessbearbeitung in der Industrie. Die Industrie verspürte den Anpassungsdruck an die Prozessbearbeitung bereits in den frü-

---

<sup>10</sup> Vgl. Jürgens (2007), S. 16.

<sup>11</sup> Vgl. Bartmann; et al. (2005a), S. 13; Landmesser (1999), S. 47; Wildemann (2011e), S. 9.

<sup>12</sup> Vgl. Türk (1996), S. 147.

<sup>13</sup> Vgl. Schmidt (2006), S. 2.

<sup>14</sup> Vgl. Merl (2002), S. 12; Betsch (2005), S. 5 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Betsch (2005), S. 15.

<sup>16</sup> Vgl. Türk (1996), S. 143.

<sup>17</sup> Vgl. Sokolovsky (2005), S. 36.

<sup>18</sup> Vgl. Bartmann; et al. (2005a), S. 13.

<sup>19</sup> Vgl. Bokranz; et al. (2003), S. 15-16.

den 90er-Jahren und hat seither die Geschäftstätigkeit durch den Einsatz umfangreicher Methodenbündel neu konzipiert und restrukturiert.<sup>20</sup> Für Kreditinstitute ist es notwendig, erfolgreiche Ideen und Erkenntnisse anderer Unternehmen und Branchen bei möglicher Übertragbarkeit innovativ anzupassen und zu übernehmen. Um weiter am Markt erfolgreich agieren zu können, müssen Kreditinstitute ihre Prozesse verschlanken und die Prozessqualität erhöhen. Gleichzeitig gilt es jedoch, trotz der Umstrukturierungsmaßnahmen, den Kundenfokus zu erhalten.<sup>21</sup> Gemeinsamkeiten von Kreditinstituten und Industrieunternehmen liegen auf den ersten Blick in der Abwicklung von Transaktionsprozessen. Bisherige Optimierungen im Bankensektor waren aus diesem Grund auf das Outsourcing von Transaktionsdiensten im Wertpapiergeschäft und im Zahlungsverkehr beschränkt.<sup>22</sup> Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass die organisatorischen Aspekte der Industrialisierung, wie die Etablierung eines professionellen Geschäftsprozessmanagements sowie die Weiterbildung der Mitarbeiter in Prozess-themen, sich bei Retailbanken noch im Anfangsstadium befinden.<sup>23</sup> Wichtig ist es allerdings, zu unterscheiden, dass bei filialzentrierten Retailbanken die Höhe der Kosten, die durch den Vertrieb verursacht werden, in etwa gleich hoch sind wie die durch die Abwicklung im Back-Office verursachten Kosten.<sup>24</sup> Daher ist industrielles Prozessreengineering im Retailbanking von hoher Bedeutung. Um die Prozesse bei Banken zu optimieren, wurden IT-Systeme mit einem vorgegebenen IT-Ablauf eingeführt. Die Prozessbearbeitung des Kreditinstituts hatte sich am IT-Ablauf zu orientieren. Allerdings erwies sich dieses Vorgehen als suboptimal, da die IT-Abläufe nicht nach Effizienz Gesichtspunkten gestaltet waren und zu viele Möglichkeiten boten, einen Geschäftsprozess zu bearbeiten.<sup>25</sup> Demnach wurde kein eindeutiger Prozessablauf vorgegeben und es ergaben sich fehleranfällige Prozesse. Die Prozessabläufe bei Retailbanken weisen derzeit folgende Problemfelder auf:<sup>26</sup>

- teilweise Doppelarbeiten in den Prozessen,
- oftmals hohe Prozesskosten und dadurch mangelnde Wirtschaftlichkeit,
- hohe Heterogenität der Prozessabläufe,

---

<sup>20</sup> Vgl. Licci (2003), S. 264-266; Rieder, Funk (2003), S. 20.

<sup>21</sup> Vgl. Licci (2003), S. 264-266; Rieder, Funk (2003), S. 20.

<sup>22</sup> Vgl. Bartmann; et al. (2005a), S. 14.

<sup>23</sup> Vgl. Spath; et al. (2008), S. 23.

<sup>24</sup> Vgl. Bartmann; et al. (2005a), S. 14.

<sup>25</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 19 und S. 34.

<sup>26</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 22; Gysin; Schrag (2009), S. 22.

- fehlende Ausrichtung der Prozessbearbeitung am Kundennutzen (zu lange Durchlaufzeiten),
- keine durchgängige Institutionalisierung einer systematischen Organisationsoptimierung (internes und externes Benchmarking),
- unzureichende Informationsbearbeitung (fehlende Berücksichtigung von Kundenanforderungen) und
- Schnittstellenproblematiken (häufiger Verantwortungswechsel, oftmaliger Fehlerkorrekturbedarf).

Das industrielle Prozessreengineering hat das Ziel, Prozesse zu standardisieren und Skaleneffekte zu erreichen.<sup>27</sup> Standardisierte Prozessabläufe sind allerdings bei Kreditinstituten kaum existent. Das Fehlen von einheitlichen Prozessen (definierten Prozessstandards) stellt dort derzeit ein wesentliches Defizit im Vergleich zu industriellen Prozessabläufen dar.<sup>28</sup> Die Einführung von schlanken, standardisierten Prozessabläufen bildet die Grundlage zur Realisierung von Skaleneffekten.<sup>29</sup> In diesem Themenfeld besteht bei Kreditinstituten jedoch deutlicher Nachholbedarf, um eine effiziente Prozessbearbeitung gemäß dem Vorbild der Industrie erreichen zu können.<sup>30</sup> Ziel dieser Arbeit ist es, ein Vorgehen aufzuzeigen, wie die dargestellte Diskrepanz zwischen der Prozessbearbeitung bei Banken und der Prozessbearbeitung bei Industrieunternehmen geschlossen werden kann. Industrielles Prozessreengineering stellt hierbei das wesentliche Rüstzeug zur Zielerfüllung dar.

## 1.1 Problemstellung

Die Problemstellung der Arbeit lässt sich anhand fünf wesentlicher Eckpunkte beschreiben: Prozessanalyse, Prozessstandardisierung, Prozessstabilität, Prozessgeschwindigkeit und Prozessunterstützung durch IT. Die regelmäßige Analyse von Geschäftsprozessen findet im Bankensektor keine durchgängige Verbreitung.<sup>31</sup> Eine Vielzahl aller Kreditinstitute führt keine wiederkehrenden Prozessanalysen durch. Dies steht im Gegensatz zu Industrieunternehmen, bei denen regelmäßige Prozessanalysen

---

<sup>27</sup> Vgl. Wildemann (2011e), S. 17.

<sup>28</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 36-38.

<sup>29</sup> Vgl. Berensmann (2005), S. 88 f.

<sup>30</sup> Vgl. Betsch (2005), S. 14 f.

<sup>31</sup> Vgl. Lubich; Scheer (2005), S. 326-327.

zum Standard gehören und dementsprechend weit verbreitet sind.<sup>32</sup> Durch die verstärkte Nutzung von Prozessbenchmankings können Industrialisierungspotenziale bei Retailbanken gehoben werden.<sup>33</sup> Dies erfordert eine permanente und wiederkehrende Analyse von Geschäftsprozessen. Durch industrielle Methoden wie Benchmarking und Prozessreengineering, die der Konzentration, der Standardisierung und der Automatisierung von Abläufen dienen, können die Prozessabläufe kontinuierlich und ganzheitlich verbessert sowie laufend vereinfacht werden.<sup>34</sup> Die Standardisierung von Arbeitsabläufen, Teilen und Komponenten stellt die Grundlage gegenwärtiger industrieller Fertigung dar.<sup>35</sup> So können durch wiederholbare Prozesse die Ressourcen optimal eingesetzt werden. Dieses Einrichten von immer wiederkehrenden Arbeitsabläufen ermöglicht es, Skaleneffekte zu erzielen.<sup>36</sup> Bei Retailbanken lagen die Optimierungsschwerpunkte in der Vergangenheit im Vertriebsbereich. Erst durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck im Bankensektor wurden erste Anstrengungen unternommen, Prozesse neu zu gestalten.<sup>37</sup> Ein Ziel der Industrialisierung im Bankenwesen liegt darin, Effizienzsteigerungen und Qualitätsverbesserungen erreichen zu können.<sup>38</sup> Demnach stellt das Fehlen von klar definierten und nach Effizienz Gesichtspunkten entwickelten Prozessstandards innerhalb der Geschäftsbanken ein wesentliches Defizit im Hinblick auf das Erreichen von Skaleneffekten dar.<sup>39</sup> Aus diesem Grund ist es nicht verwunderlich, dass innerhalb der Prozessbearbeitung bei Banken kaum Spezialisierungseffekte erreicht werden können.<sup>40</sup> Diese Aussage geht einher mit der fehlenden Existenz von Standardprozessen.<sup>41</sup> Klar definierte Soll-Abläufe sind die Grundlage zur Realisierung von Spezialisierungseffekten. Diese werden erreicht, wenn die Anzahl der zu verrichtenden Arbeitsvorgänge pro Mitarbeiter reduziert werden kann.<sup>42</sup> Bei Bankprozessen hat der Mitarbeiter hingegen eine sehr hohe Anzahl an Arbeitsvorgängen durchzuführen, sodass bisher kaum Spezialisierungseffekte erreicht werden können.<sup>43</sup> Hinzu

---

<sup>32</sup> Vgl. Sokolovsky (2005), S. 38 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Spath; et al. (2008), S. 30.

<sup>34</sup> Vgl. Sokolovsky (2005), S. 43 f.

<sup>35</sup> Vgl. Lubich; Scheer (2005), S. 328.

<sup>36</sup> Vgl. Berensmann (2005), S. 89-91.

<sup>37</sup> Vgl. Lemm (2009), S. 14.

<sup>38</sup> Vgl. Spath; et al. (2008), S. 24.

<sup>39</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 36-38.

<sup>40</sup> Vgl. Löschenkohl (2005), S. 110-113.

<sup>41</sup> Vgl. Petersen (2005), S. 165 ff.

<sup>42</sup> Vgl. Ringlstetter (1997), S. 3.

<sup>43</sup> Vgl. Betsch (2005), S. 14 f.

kommt, dass Prozessabläufe bei Banken sich an den IT-Systemen orientieren und daher die IT bei Optimierungsprojekten im Bankensektor mit berücksichtigt bzw. angepasst werden muss.<sup>44</sup> Das bisherige Vorgehen der Kreditinstitute, die Optimierungsanstrengungen der Prozessabläufe an vorgegebenen IT-Abläufen zu orientieren, führte in der Vergangenheit weder zu einheitlichen Prozessstandards noch zur Erreichung von Skaleneffekten.<sup>45</sup> In Industrieprozessen hingegen ist das Erreichen von Skaleneffekten oberstes Ziel der Prozessgestaltung. Dementsprechend wurden die Prozesse dort verschlankt und der Kundenfokus wurde erhöht. Die Faktoren *Standardisierung*, *Spezialisierung* und *Skaleneffekte* sind bei der Prozessbearbeitung von Retailbanken kaum von Bedeutung.<sup>46</sup> Die vorliegende Arbeit zeigt ein Vorgehen auf, wie diese Aspekte bei der Prozessabwicklung von Kreditinstituten realisiert werden können.

Die Leistungserstellung in Industrieunternehmen ist durch eine hohe Qualität in den Prozessabläufen gekennzeichnet.<sup>47</sup> So ist es die Aufgabe einer Qualitätssicherung in Industrieunternehmen, zu überprüfen, ob die Soll-Qualität der zu erstellenden Güter eingehalten wurde. Im Rahmen dieser Überprüfung stellt ein Industrieunternehmen, das nach heutigen Prozessstandards arbeitet, in der Regel nur noch sehr wenige Fehler fest. Der Industriestandard liegt bei einem Qualitätsniveau von 99 Prozent, Spitzenreiter erreichen in der Industrie sogar ein Niveau von 99,9998 Prozent.<sup>48</sup> In Kreditinstituten findet man hingegen eine völlig andere Situation vor. Die Prozessbearbeitung weist derzeit häufig sehr hohe Fehlerquoten von bis zu 60 Prozent auf.<sup>49</sup> Fehlerquoten in dieser Größenordnung deuten auf ein fehlendes Prozess- und Qualitätscontrolling hin.<sup>50</sup> Aufgabe der Qualitätssicherung bei Banken ist es, die Qualität im Anschluss an die eigentliche Prozessbearbeitung nachträglich herzustellen. So wird in der Regel jeder bearbeitete Vorgang nochmals auf Vollständigkeit und inhaltliche Richtigkeit geprüft, wodurch Doppelarbeiten und Rückschleifen entstehen.<sup>51</sup> Dies führt dazu, dass, im Gegensatz zu Industrieunternehmen, jeder bearbeitete Antrag nochmals geprüft wird. Dieses Vorgehen ist in dem Umstand begründet, dass die Qualitätsmanagementsysteme bei Banken bisher nicht nach Effizienz Gesichtspunkten gestaltet wurden, son-

---

<sup>44</sup> Vgl. Wildemann (2009), S. 68.

<sup>45</sup> Vgl. Berensmann (2005), S. 85 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Betsch (2005), S. 14 f.; Fröhlich; et. al. (2009), S. 36.

<sup>47</sup> Vgl. Töpfer; Günther (2007c), S. 3.

<sup>48</sup> Vgl. Wildemann (2011j), S. 26; Töpfer; Günther (2007c), S. 3 f.

<sup>49</sup> Ergebnis der empirischen Analyse.

<sup>50</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 38.

<sup>51</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 23.

dem das Ziel verfolgten, die Anforderungen der Bankprüfer und des Staates zu erfüllen.<sup>52</sup> Daher wurden im Zeitablauf häufig Prüfschritte implementiert, die bei einem Einsatz von moderner IT und umgestalteten Prozessabläufen nicht mehr notwendig sind. Die durch die Prüfschritte entstehenden Rückschleifen führen zu Doppelarbeiten und somit zu unnötigen Prozesskosten im Zuge der Prozessbearbeitung.<sup>53</sup> Eine Prozessrückschleife bedeutet für die Prozessbearbeitung innerhalb eines Kreditinstituts, dass der Antrag von der Qualitätssicherung wieder zurück an den Markt gereicht werden muss, da der Fehler nur dort behoben werden kann. Stichprobenprüfungen im Anschluss an die Prozessbearbeitung werden nur vereinzelt genutzt.<sup>54</sup> Dieser Umstand führt zu einem enormen Mehraufwand im Vergleich zu Industrieunternehmen.

Durch die Vorgabe eines Prozessablaufs im IT-System konnte die Prozessqualität bei Retailbanken nicht in einem ausreichenden Niveau stabilisiert werden. Dies ist vor allem darin begründet, dass der Arbeitsablauf nur grob durch das IT-System vorgegeben wird, es aber eine Vielzahl an Möglichkeiten gibt, diesen zu durchlaufen. Dadurch ergibt sich eine hohe Fehleranfälligkeit der Prozessbearbeitung.<sup>55</sup> Um die Verschwendung aus fehleranfälligen Prozessen vermeiden zu können, bedarf es einer grundlegenden Neukonzeption der Prozessbearbeitung bei Retailbanken. Der Faktor Zeit gilt als strategische Waffe bei Prozessabläufen in der Industrie, was dazu führte, dass Strategien zur Reduzierung der Durchlaufzeit dort schon seit geraumer Zeit eingesetzt werden.<sup>56</sup> Die Durchlaufzeit setzt sich zusammen aus der Bearbeitungszeit, der Transport- und der Liegezeit.<sup>57</sup> Die Prozessoptimierung hat das Ziel, diese drei Komponenten zu minimieren. Dadurch erreichen Industrieunternehmen ein besseres Geschäftsergebnis, das den Unternehmenserfolg nachhaltig sichert.<sup>58</sup> Das Design der Prozesse erfolgte bisher bei Kreditinstituten nicht unter dem Gesichtspunkt einer schnellen und effizienten Bearbeitung. Vielmehr ist es das Ziel, eine hohe rechtliche Sicherheit für die Banken zu erreichen,<sup>59</sup> was in der Unternehmenspraxis häufig mehr als übererfüllt wird.

---

<sup>52</sup> Vgl. Bokranz; et al. (2003a), S. 153.

<sup>53</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 22.

<sup>54</sup> Ergebnis der empirischen Analyse.

<sup>55</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 38.

<sup>56</sup> Vgl. Wildemann (2011a), S. 2.

<sup>57</sup> Vgl. Bokranz; Kasten (2003b), S. 286.

<sup>58</sup> Vgl. Wildemann (2011a), S. 6.

<sup>59</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 37 f.

Eine Besonderheit von Arbeitsabläufen in Kreditinstituten im Vergleich zur Industrie sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Banken einhalten müssen. Sie werden vom Staat aufgrund der Regulierung des Bankensektors erlassen und müssen daher von den Geschäftsbanken erfüllt werden.<sup>60</sup> Vor diesem Hintergrund müssen die Prozesse den Anforderungen der Bankenprüfer nachkommen. Um dies zu erreichen, werden die Arbeitsabläufe Kontrollen in der Marktfolge unterzogen. Effiziente Kontrollverfahren sind einerseits durch Stichproben und andererseits durch die verstärkte Einbindung der IT in den Prozessablauf gekennzeichnet. Grundsätzlich sollten IT-Prüf- bzw. Kontrollverfahren gegenüber manuellen Prüfungen und Kontrollen bevorzugt werden.<sup>61</sup> Leider ist dieses Effizienzdenken bei der überwiegenden Anzahl der Geschäftsbanken noch nicht ausgeprägt. Aus diesem Grund ist im Einsatz effizienter Prüf- und Kontrollverfahren, zur Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen in der Prozessabwicklung, deutliches Verbesserungspotenzial erkennbar.<sup>62</sup>

Die Informationstechnologie ist für die Prozessbearbeitung bei Banken von hoher Bedeutung.<sup>63</sup> Die Kreditinstitute sehen es als Herausforderung an, die Kompetenzen der Mitarbeiter im IT-Bereich auszubauen.<sup>64</sup> Zusätzlich befinden sich die Dienstleistungsfelder virtueller Marktplätze im Finanz- und Versicherungswesen erst im Aufbau.<sup>65</sup> Die Leistungserbringung bei Retailbanken wird derzeit durch eine Vielzahl von Informations- und Kommunikationssystemen unterstützt. Durch das Fehlen von institutsübergreifenden IT-Standards entstanden in der Vergangenheit viele proprietäre Lösungen und Medienbrüche, welche zu zusätzlichen Ineffizienzen führen.<sup>66</sup> Andererseits ist es wichtig, dass die IT bei Kreditinstituten derart gestaltet ist, dass eine optimale Unterstützung für die Prozessbearbeitung ermöglicht wird. Die Industrialisierung bei Retailbanken ist eng mit dem effizienten IT-Einsatz verknüpft. Daher messen die Banken dem verstärkten IT-Einsatz zur Prozessoptimierung und -automatisierung noch vor der Zielsetzung der Senkung der IT-Kosten die größte Bedeutung im Bereich des IT-Managements bei.<sup>67</sup> In der Praxis sind einerseits eine

---

<sup>60</sup> Vgl. Nikolov (2000), S. 59.

<sup>61</sup> Vgl. Bokranz; et al. (2003a), S. 155.

<sup>62</sup> Vgl. Bokranz (1994), S. 35 f.

<sup>63</sup> Vgl. Berensmann (2005), S. 85 f.

<sup>64</sup> Vgl. Spath; et al. (2008), S. 40.

<sup>65</sup> Vgl. Kersten; et al. (2003), S. 12.

<sup>66</sup> Vgl. Berensmann (2005), S. 85.

<sup>67</sup> Vgl. Spath; et al. (2008), S. 42.

Ausrichtung der IT an der Prozessbearbeitung und andererseits ein Wegfall der IT-Insellösungen hin zur verstärkten Nutzung von Standardsoftware notwendig. Dieses Defizit ist für eine Prozessbearbeitung nach industriellem Vorbild von hoher Bedeutung. Je besser die IT auf die Prozessbearbeitung ausgerichtet ist, desto effizienter kann die Prozessabwicklung innerhalb eines Kreditinstituts abgebildet werden. Da IT und Operations derzeit ein Drittel der Gesamtkosten einer Retailbank einnehmen, gewinnt der Optimierungsbedarf der IT zusätzlich an Bedeutung.<sup>68</sup> Das Scheitern des bisherigen Konzepts der Banken, die Prozessabläufe durch die IT vorzugeben, um eine Standardisierung zu erreichen, wird durch die Anwendung von suboptimalen IT-Systemen zusätzlich verstärkt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen daher folgende Fragen beantwortet werden:

1. Wie können unnötig hohe Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten in den Kreditinstituten vermieden werden?
2. Welche unternehmensinternen und -externen Einflussgrößen bestimmen die Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten der Prozessbearbeitung innerhalb von Kreditinstituten?
3. Welche industriellen Methoden sind geeignet, um die Prozesse in Banken wirtschaftlich zu redesignen?
4. Wie kann die Qualität innerhalb der Prozessbearbeitung deutlich erhöht werden?
5. Wie ist ein Prozessmodell für Retailbanken auszugestalten, um eine industrialisierte Prozessstruktur zu erhalten?
6. Welche situationsspezifischen Gestaltungsempfehlungen können gegeben werden, um eine kostenoptimale Prozessgestaltung abhängig vom Prozessstyp zu erreichen?
7. Wie muss die IT eingesetzt werden, um eine effiziente Prozessbearbeitung zu erreichen?

## 1.2 Stand in Forschung und Literatur

Ziel dieser Arbeit ist es, die bestehenden Ansätze zum Prozessreengineering und zum Qualitätsmanagement aus der Industrie auf das Themengebiet der Retailbanken zu

---

<sup>68</sup> Vgl. Berensmann (2005), S. 89.

übertragen. Um dies zu erreichen, werden die Themenfelder Geschäftsprozessmanagement und Qualitätsmanagement betrachtet. Beim Geschäftsprozessmanagement liegt der Schwerpunkt insbesondere auf dem Ansatz des *Business Process Reengineerings*. Diese Möglichkeit der Prozessverbesserung wird mit Methoden aus der Industrie analysiert und auf ihre Übertragbarkeit hinsichtlich der Arbeitsabläufe in Kreditinstituten bewertet. Das Qualitätsmanagement stellt einen wesentlichen Hebel zur Steigerung der Prozessleistung in Industrieunternehmen dar. Es wird versucht, Themen wie Six Sigma oder Quality Function Deployment auf Retailbanken zu übertragen, um die Prozessqualität in den Kreditinstituten steigern zu können.

### 1.2.1 Vorschläge zum Geschäftsprozessmanagement in der Literatur

Unter der Thematik des *Geschäftsprozessmanagements* verstehen HAMMER und CHAMPY die Abkehr von heute geltenden organisatorischen und operativen Grundsätzen.<sup>69</sup> Der von Taylor geprägte Gedanke, dass industrielle Arbeit in ihre einfachsten und grundlegendsten Aufgaben zerlegt werden sollte, verliert zunehmend an Bedeutung. Wesentlicher Gedanke des von HAMMER und CHAMPY geprägten *Business Reengineerings* ist ein völliger Neubeginn, also eine Radikalkur und die Abkehr vom alten Denken. HAMMER und CHAMPY stellen sich insbesondere die Frage, wie die heutigen Aufgaben in Anbetracht der derzeitigen Marktanforderungen und der momentanen technologischen Möglichkeiten organisiert werden können. Die Mehrzahl der Firmen arbeitet nach dem beschriebenen Prinzip der Arbeitsteilung, um durch Spezialisierung in einzelne Teilaufgaben Skaleneffekte zu erreichen.<sup>70</sup> Allerdings steigt dadurch der Aufwand, diese Teilaufgaben zu koordinieren.<sup>71</sup> So sind in den Unternehmen verschiedenste Organisationseinheiten wie *Konstruktion, Produktion, Montage* und *Vertrieb* zu managen. Die Lösung hierfür war die Aufteilung des Managements in einzelne Teilbereiche. Demnach benötigt das Management kein Detailwissen in der Technik, da diese Tätigkeiten von spezialisierten Überwachern deutlich effizienter durchgeführt werden können. Vielmehr werden von den Führungsebenen Kenntnisse im Finanzwesen gefordert, um feststellen zu können, ob die einzelnen Teilbereiche effizient arbeiten.<sup>72</sup> Aus dieser Vorgehensweise entstanden Organisationen mit hoher Mitarbeiteranzahl, die der

---

<sup>69</sup> Vgl. Hammer; Champy (1994), S. 11; Gaitanides (2008), S. 2; Wildemann (1997), S. 14.

<sup>70</sup> Vgl. Smith (1974), S. 10; Weske (2007), S. 4-8; Lanz (2006), S. 11-15.

<sup>71</sup> Vgl. Silber (2007), S. 219.

<sup>72</sup> Vgl. Hammer; Champy (1994), S. 27.

heutigen Wettbewerbsgeschwindigkeit und den gestiegenen Kundenanforderungen nur bedingt gewachsen waren. Man spricht in diesem Kontext auch von *Diseconomies of Scale*.<sup>73</sup> An diesem Problem setzt das Konzept von HAMMER und CHAMPY an. So ist es nicht mehr sinnvoll, die Tätigkeiten nach Taylors Grundsätzen der Arbeitsteilung zu organisieren. Stattdessen müssen die Arbeitsabläufe prozessorientiert organisiert werden, um die Kundenanforderungen erfüllen zu können.<sup>74</sup> Dem Konzept des *Business Process Reengineerings* folgend werden die Geschäftsprozesse nach dem Aspekt der Prozessoptimierung gestaltet. Dies bedeutet, dass eine Straffung und Verbesserung der Leistungserstellung erzielt werden soll.<sup>75</sup> Die Leistungssteigerung kann sich sowohl auf Fertigungs-, Administrations- oder Innovationsprozesse oder auch auf den Managementprozess schlechthin beziehen.<sup>76</sup> Um die Prozessorientierung erreichen zu können, ist es notwendig, die Strukturen in den Unternehmen auf radikale Art neu darzustellen und die in diesem Zusammenhang entstehenden Widerstände bei Betroffenen zu überwinden.<sup>77</sup> Um bewerten zu können, inwieweit das von HAMMER und CHAMPY entwickelte Konzept des *Business Process Reengineering* auf den Sektor der Retailbanken übertragbar ist, ist zunächst noch eine Betrachtung des Begriffs notwendig. So wird *Business Process Reengineering* als fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen mit dem Resultat der Verbesserung um Größenordnungen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit beschrieben.<sup>78</sup> Grundsätzlich lässt sich das Prinzip dieses Konzepts auf den Finanzsektor übertragen. Jedoch sind Teile davon für die Implementierung in Kreditinstituten nicht förderlich. So stellt das Konzept mit dem Schlüsselwort fundamental die Frage, warum die Dinge getan werden.<sup>79</sup> Die vorliegende Arbeit geht jedoch einen deutlichen Schritt weiter. Sie beschäftigt sich mit der Problemstellung, wie kundenorientierte Prozesse unter Zuhilfenahme von Konzepten und Methoden, die bisher überwiegend in der Industrie eingesetzt wurden, optimiert werden können. Aus diesem Grund erfolgt ein radikales Redesign. Es gilt den Dingen auf den Grund zu gehen und keine oberflächlichen Änderungen vorzunehmen. Dabei sind bei

---

<sup>73</sup> Vgl. Parkin; et al. (2007), S. 226.

<sup>74</sup> Vgl. Hammer; Champy (1994), S. 43.

<sup>75</sup> Vgl. Gaitanides (2008), S. 56.

<sup>76</sup> Vgl. Theuvsen (1996), S. 70.

<sup>77</sup> Vgl. Macharzina; Wolf (2008), S. 510-512.

<sup>78</sup> Vgl. Arndt (2006), S. 76.

<sup>79</sup> Vgl. Hammer; Champy (1994), S. 49.

Kreditinstituten Strukturen, die vorhandene Infrastruktur und rechtliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Das *Business Process Reengineering* von HAMMER und CHAMPY beinhaltet keine nach Situationstypen ausgearbeitete, detaillierte Vorgehensweise für Kreditinstitute. Auch berücksichtigt dieser Ansatz nicht die Notwendigkeit der Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen bei Retailbanken und die Möglichkeiten der Informationstechnologie. Die Prozessklinik von WILDEMANN geht über das Konzept von HAMMER und CHAMPY hinaus. Die *Prozessklinik* ist ein Konzept für einen funktionsübergreifenden, institutionalisierten Lernort zur Analyse von Prozessen und zur Synthese der Bestenlösungen. Hierbei werden auch Konkurrenzlösungen analysiert. Das Prozessredesign erfolgt auf Basis des Erlernten. Ziel ist es, den Kundennutzen durch punktgenaue Verbesserungsmaßnahmen für Prozesse zu steigern. Erreicht wird dies durch eine Prozessmanagementsteuerung mithilfe von definierten Indikatoren und durch ein Prozesscontrolling, welches auf verschiedenen Parametern basiert. Wesentlicher Unterschied zu HAMMER und CHAMPY ist, dass neben der radikalen Veränderung auch inkrementelle Verbesserungen, also das Lernen aus bestehenden Strukturen, zugelassen werden. Der Informationstechnologie wird in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle beigemessen.<sup>80</sup> Dies ist auch für Kreditinstitute von besonderer Relevanz, da die Prozessbearbeitung bei Retailbanken unmittelbar mit dem Einsatz von Informationstechnologie verbunden ist. Es scheint, dass das Konzept der Prozessklinik von WILDEMANN besser als das Business Process Reengineering von HAMMER und CHAMPY für die Anwendung bei Kreditinstituten geeignet ist. Jedoch fehlt auch hier eine nach Situationstypen differenzierte Anwendungsempfehlung für Retailbanken.

OSTERLOH und FROST gründen ihren Ansatz des *Business Process Reengineerings* auf der Prozessidee, der Triage-Idee und der Idee der informationellen Vernetzung.<sup>81</sup> Innerhalb der Prozessidee wird zwischen Kern- und Supportprozessen unterschieden. Als *Kernprozesse* werden die Geschäftsprozesse eines Unternehmens bezeichnet, die dessen Kernkompetenzen zugrunde liegen und zugleich von hoher Bedeutung für die Schaffung von Kundenwert und -zufriedenheit sind.<sup>82</sup> *Supportprozesse* hingegen sind Prozesse, deren Aktivitäten aus Kundensicht zwar nicht wertschöpfend, aber dennoch

---

<sup>80</sup> Vgl. Wildemann (2011d), S. 66.

<sup>81</sup> Vgl. Osterloh; Frost (2006), S. 29.

<sup>82</sup> Vgl. Hinterhuber; et al. (2003), S. 143.

notwendig sind, um einen Kernprozess auszuführen.<sup>83</sup> Die *Triage-Idee* unterscheidet zwischen *funktionaler Segmentierung*, *Segmentierung nach Komplexität* und *Segmentierung nach Kundengruppen*. In der *funktionalen Segmentierung* existiert zwar eine einheitliche Verantwortung für den gesamten Prozess (z. B. Auftragsabwicklung), innerhalb dieses Prozesses besteht allerdings weiterhin die herkömmliche funktionale Arbeitsteilung. Die *Segmentierung nach Problemhaltigkeit* verbindet die horizontale Dimension zusätzlich mit einer vertikalen Strukturierungsebene. So können Kreditbegehren nach Risiko segmentiert werden.<sup>84</sup> Zwar erkannten bereits HAMMER und CHAMPY die Rolle der Informationstechnologie für die Neugestaltung von Prozessen, jedoch beschreiben OSTERLOH und FROST detaillierte Anwendungsbereiche der IT für das Prozessreengineering. So kann die IT zur Automatisierung, zur Verbesserung der Analyse, zur Überwindung geografischer Distanzen, zur Integration von Aufgaben und zur Eliminierung von Schnittstellen genutzt werden. Die Unterteilung in *Kernprozesse* und in *Supportprozesse* führt zu einer Fokussierung des Process Reengineerings auf die Kernprozesse, wodurch der radikale Ansatz von HAMMER und CHAMPY etwas entschärft wird. Die Segmentierung der Prozesse und die Detaillierung des Einsatzes der Informationstechnologie unterscheiden die Vorgehensweise zusätzlich. Somit ist das Konzept von OSTERLOH und FROST deutlich anwendbarer. Jedoch fehlt auch hier eine Unterteilung der Anwendung nach Situationstypen. Auch werden kaum weitere Methoden wie Six Sigma oder Poka Yoke in das Gesamtkonzept integriert, sodass auch in diesem Kontext ein deutliches Defizit für die Verbesserung von Arbeitsabläufen in Kreditinstituten besteht.

GAITANIDES beschreibt die prozessorientierte Reorganisation dadurch, dass die ehemals arbeitsteiligen Tätigkeiten in einen Geschäftsprozess integriert und einem Prozessteam übertragen werden, welches den Vorgang ganzheitlich und schnittstellenfrei bearbeitet.<sup>85</sup> Die Vorteile dieser Organisation liegen darin, dass das Prozessteam über sämtliche Informationen verfügt, die zur Bearbeitung des Vorganges notwendig sind und zuvor teilweise nur den betreffenden Spezialisten zugänglich waren. Diese Vorgehensweise wurde ebenfalls von HAMMER und CHAMPY bzw. OSTERLOH und FROST in ähnlicher Form vorgeschlagen. Ein Prozess wird in diesem Zusammenhang als eine zeitlich und räumlich spezifisch strukturierte Menge von

---

<sup>83</sup> Vgl. Becker; et al. (2005), S. 7.

<sup>84</sup> Vgl. Osterloh; Frost (2006), S. 54.

<sup>85</sup> Vgl. Gaitanides (2007), S. 48; Osterloh; Frost (2006), S. 146; Hammer; Champy (1994), S. 74.

Aktivitäten mit einem Anfang und einem Ende sowie klar definierten Inputs und Outputs beschrieben.<sup>86</sup> Im Gegensatz zu HAMMER und CHAMPY öffnet GAITANIDES allerdings die Blackbox der eigentlichen Arbeitsschritte der Prozessbearbeitung. Des Weiteren führt GAITANIDES die Ansätze von HAMMER und CHAMPY sowie von OSTERLOH und FROST zu einem Gesamtkonzept zusammen.

Gemäß Abbildung 1-1 weisen die wichtigsten vier Autoren zum Thema *Business Process Reengineering* einige konzeptionelle Gemeinsamkeiten auf. Die erste Gemeinsamkeit spiegelt das Prozesskonzept wider. Dieses stellt die Abkehr von funktionalen Organisationsprinzipien durch eine Umstrukturierung auf bereichsübergreifende Geschäftsprozesse dar. Um dies zu erreichen, werden Prozessteams gebildet. Ein Prozessteam besteht aus Ressourcen und Wertschöpfungen und produziert Produkte und Dienstleistungen. Es koordiniert sich möglichst im Rahmen einer Selbstbestimmung. Hierdurch können Vorgesetzte von ihren Koordinationsaufgaben entlastet und die Leitungsspanne sowie die Hierarchie flacher werden.<sup>87</sup> Die zweite Gemeinsamkeit der Autoren stellt die Kundenorientierung dar. Dies ist insbesondere für das industrielle Prozessreengineering relevant. So sind interne wie auch externe Prozesse zum Kunden hin auszurichten, da letztendlich der Kunde nur Produkte und Dienstleistungen wahrnimmt, die Ergebnis eines Prozesses sind. Erreicht wird die Kundenorientierung durch Case- oder Prozessteams, die Vorgänge ganzheitlich oder integrativ bearbeiten.<sup>88</sup> Die dritte Gemeinsamkeit der theoretischen Konzepte zum Prozessreengineering liegt in der Informationstechnologie. Durch einen dezentralen Datenzugriff wird es erst ermöglicht, integrierte Geschäftsprozesse zu entwickeln. Aus diesem Grund spielt die IT in sämtlichen Business-Process-Reengineering-Projekten eine bedeutende Rolle.<sup>89</sup> Das inkrementelle Lernen hingegen wird bei WILDEMAN mit in das Gesamtkonzept des Reengineerings integriert. Seine Abhandlung zeigt auch die Möglichkeit, bestehende Strukturen zu berücksichtigen. Dies steht im Gegensatz zu den Meinungen anderer Autoren zum Thema *Business Process Reengineering*, die eine völlige Abkehr von bestehenden Strukturen fordern.

---

<sup>86</sup> Vgl. Gaitanides (2007), S. 54.

<sup>87</sup> Vgl. Osterloh; Frost (2006), S. 33-35.

<sup>88</sup> Vgl. Gaitanides (2007), S. 52.

<sup>89</sup> Vgl. Hammer; Champy (1994), S. 112-113.

<b>Kennzeichen</b>	<b>Autor</b>	<b>Hammer</b>	<b>Wilde- mann</b>	<b>Osterloh</b>	<b>Gaita- nides</b>
Integration in Prozessteams		●	●	●	●
Kundenorientierung		●	●	●	●
Berücksichtigung von inkrementellem Lernen		○	●	○	○
Hohe Bedeutung der IT		●	●	●	●
Strukturierung der IT-Einsatzmöglichkeiten		○	◐	●	●
Segmentierung der Reengineeringphasen		◑	●	●	●
Berücksichtigung von Konkurrenzlösungen		○	●	○	○
Unterscheidung der Prozessarten		○	●	●	●
Nutzung von Prozesscontrolling		○	◐	○	○

Abbildung 1-1: Bestandteile der Theorien zum Business Process Reengineering

GAITANIDES übernimmt das Vorgehen von OSTERLOH, die unterschiedlichen Einsatzgebiete und Unterstützungsmöglichkeiten der IT strukturiert darzustellen. Dieser Ansatz fehlt bei HAMMER und CHAMPY. Während die einzelnen Phasen des Prozessreengineerings bei HAMMER und CHAMPY noch keine deutliche Struktur aufweisen, stellen die anderen Autoren eine solche Struktur – in einzelne Phasen gegliedert – deutlich dar. Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Analyse und Berücksichtigung von Konkurrenzlösungen. WILDEMANN ist hier der einzige Autor, der auch ein Lernen von anderen Unternehmen zulässt. Die Unterscheidung in *Kern-* und *Supportprozesse* wird erstmals von WILDEMANN durchgeführt und von OSTERLOH und GAITANIDES weiterverfolgt. Lediglich HAMMER und CHAMPY nehmen diese Unterscheidung nicht vor. Das Prozesscontrolling ist bei sämtlichen Autoren nur sehr gering ausgeprägt. So verknüpft WILDEMANN zwar das Prozessreengineering mit Methoden der Qualitätssicherung, allerdings fehlen hier Methoden

des Monitorings und ein klar definiertes Eskalationsmodell. Die weiteren Autoren berücksichtigen die Thematik des Prozesscontrollings kaum. Insbesondere auf diesem Gebiet besteht somit ein Verbesserungsbedarf bei der Implementierung innerhalb von Retailbanken. Abschließend ist festzuhalten, dass die Konzepte des *Business Process Reengineerings* für Retailbanken anwendbar sind. Jedoch sind Erweiterungen und Anpassungen vorzunehmen. Aus der Analyse der Literatur zum Geschäftsprozessmanagement ergeben sich folgende Fragestellungen für das Prozessreengineering bei Retailbanken:

1. In welcher Form kann ein Prozessmodell für Retailbanken dargestellt werden?
2. Welche Reengineeringphasen müssen im Rahmen eines Prozessreengineerings bei Retailbanken durchlaufen werden?
3. Welche Methoden des Prozessreengineerings sind prinzipiell für die Anwendung bei Retailbanken geeignet?
4. Wie ist ein reengineeringphasenbezogener Methodeneinsatz bei Retailbanken auszugestalten?

### 1.2.2 Vorschläge zum Qualitätsmanagement in der Literatur

Im Zuge der Analyse der Geschäftsprozesse bei Banken stellte sich heraus, dass die Qualität der Prozessbearbeitung weit von den Qualitätsstandards der Industrie entfernt ist.<sup>90</sup> Die vorliegende Arbeit analysiert, basierend auf den Besonderheiten der Banken, Methoden und Konzepte des Qualitätsmanagements aus der Industrie hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf Retailbanken und führt diese zu einem Gesamtkonzept für Kreditinstitute zusammen. Als erste Methode der Industrie, die auch bei einigen Kreditinstituten bereits Anwendung findet, ist *Six Sigma* zu nennen. Jedoch nutzen diese Methode lediglich ca. 2 Prozent der Retailbanken.<sup>91</sup>

*Six Sigma* ist eine methodische Vorgehensweise zur Verbesserung von Prozessen und Prozessergebnissen. Die Güte von Prozessen wird hierbei analysiert. Die Six-Sigma-Qualität bedeutet, dass der Prozess unter Berücksichtigung einer Streuung von  $\pm 6$ -mal seiner Standardabweichung innerhalb der Kundenspezifikationsgrenzen liegt.<sup>92</sup> Die Prozessbearbeitung soll dabei so konzipiert sein, dass stabile und

---

<sup>90</sup> Vgl. Fröhlich; et al. (2009), S. 36.

<sup>91</sup> Vgl. Achenbach; et al. (2006), S. 21.

<sup>92</sup> Vgl. Wildemann (2011j), S. 12.

kontrollierte Prozesse erreicht werden, deren Streuung kleiner als die Toleranz ist.<sup>93</sup> *Six Sigma* richtet die Optimierung der unternehmerischen Prozesse an den Kundenanforderungen aus. Die Einflussfaktoren werden dazu mithilfe von definierten Kennzahlen gemessen und hinsichtlich ihrer Zusammenhänge analysiert und qualifiziert. Anschließend erfolgen die Optimierung und das nachhaltige Controlling.<sup>94</sup> *Six Sigma* liegt vor, wenn durch die Optimierung der Verfahren und Abläufe die Streuung von Prozessen und Merkmalen so gering ist, dass ein Wertebereich von  $\pm 6$  Sigma um den Zielwert als fehlerfrei bezeichnet werden kann. Für praktische Anwendungen wird, aufgrund meist unvermeidlicher Verschiebungen des Erwartungswertes, eine Fehlerquote von 3,4 ppm angestrebt. D. h., es entstehen max. 3,4 Fehler pro einer Million Vorgänge.<sup>95</sup> Die Vorgehensweise wird von WILDEMANN detailliert beschrieben, jedoch fehlen auch hier die Implementierung im Finanzsektor und eine nach Situationstypen differenzierte Vorgehensweise für Kreditinstitute.

HARRY und SCHROEDER nennen als Grund für die Einführung von *Six Sigma* eine Steigerung der Rentabilität sowie eine verbesserte Qualität und Effizienz. Im Einfluss von *Six Sigma* auf das Nettoeinkommen eines Unternehmens liegt der Hauptunterschied von *Six Sigma* im Vergleich zur Vorgehensweise anderer Unternehmen. Insbesondere der kurze Zeitraum für die Erreichung der Verbesserung der Gewinnspanne ist bei *Six Sigma* mit zwölf Monaten als sehr positiv zu beurteilen.<sup>96</sup> Bei Erreichen einer gewissen Rentabilitätsgrenze ist es gemäß HARRY und SCHROEDER jedoch notwendig, die Prozesse neu zu konzipieren. Das sogenannte *Design for Six Sigma* (DFSS) ist anzuwenden. Wichtig in Bezug auf Kreditinstitute ist es, dass *Six Sigma* genutzt wird, um zu messen, d. h. Kennzahlen zu erheben und diese auszuwerten. Gerade die Erhebung und Auswertung von Fehlerquoten bedeutet für die Banken einen enormen Nachholbedarf. In Bezug auf Qualität zielten bisherige Konzepte darauf ab, bestehende Standards zu erreichen. HARRY und SCHROEDER erweitern dies, indem konkrete Vorgabewerte für die Qualität eingeführt werden, d. h. Qualitätsprodukte mit hohem Kundennutzen produziert werden.<sup>97</sup> Im Gegensatz zu Programmen wie TQM werden die Gesamtprozesse miteinbezogen und die

---

<sup>93</sup> Vgl. Wildemann (2011j), S. 13.

<sup>94</sup> Vgl. Toutenburg; Knöfel (2008), S. 7.

<sup>95</sup> Vgl. Töpfer; Günther (2007c), S. 3-4.

<sup>96</sup> Vgl. Harry; Schroeder (2005), S. 15-16.

<sup>97</sup> Vgl. Harry; Schroeder (2005), S. 20.

Kundenorientierung steht im Vordergrund.<sup>98</sup> Six Sigma ist dabei ein Leistungsziel, das auf ein einzelnes Qualitätskriterium (CTO = Critical to Quality) ausgerichtet ist. Ziel ist es, insgesamt 3,4 Fehler pro einer Million Möglichkeiten zuzulassen, um die Qualitätskosten zu minimieren. Insgesamt beschreiben HARRY und SCHROEDER zwar die Systematik und die Vorgehensweise von Six Sigma, jedoch fehlt der deutliche Bezug zu Kreditinstituten. Auch wird keine situationsabhängige Vorgehensweise entwickelt.

TÖPFER beschreibt *Six Sigma* als professionelles Prozessmanagement mit dem Ziel einer Wertsteigerung durch Erreichen einer Null-Fehler-Qualität bei Unternehmen. Das Ziel für Banken ist es, auf die neuen Anforderungen des Wettbewerbs schneller und effizienter zu reagieren, da Kunden eine höhere Qualität bei den angebotenen Produkten und Dienstleistungen fordern. Der gesteigerte Wettbewerb führt dazu, dass die Entwicklungszeiten neuer Produkte verkürzt werden müssen (z. B. innovative Altersvorsorgemodelle). Zusätzlich steht das eigene Unternehmen vor der Herausforderung, Entwicklungs- und Herstellungskosten zu reduzieren (z. B. kostenfreies Girokonto).

Six Sigma zielt insbesondere darauf ab, die anzustrebende Null-Fehler-Qualität nicht nur für Kostensenkungen zu verwenden, sondern – über den Weg einer gestiegenen Kundenzufriedenheit – auch für Umsatzsteigerungen zu nutzen. Die Umsatzsteigerungen können bei gesteigerter Kundenzufriedenheit durch erhöhtes Cross-Selling erreicht werden. Der Hauptansatzpunkt liegt im Bereich der Retailbanken darin, Fehlerkosten zu vermeiden, um auch langfristig eine ausreichende Gewinnmarge im Rahmen der Leistungserstellung sicherzustellen.<sup>99</sup> Um dies zu erzielen, bietet es sich an, das Six-Sigma-Konzept zu nutzen und eine kontinuierliche Prozessverbesserung in Richtung Null-Fehler-Qualität durchzuführen. Innerhalb des Finanzsektors bestehen zwei Haupteinwände gegen die Anwendung des Six-Sigma-Konzepts bei Retailbanken. Als erster Aspekt wird entgegnet, dass bei Kreditinstituten selten Prozesse mit Stückzahlen von einer Million vorliegen. Die Transaktionszahl von einer Million dient bei Six Sigma jedoch nur dazu, die zulässige Fehlerquote ganzzahlig darstellen zu können.<sup>100</sup> Diesbezüglich kann dieses Argument für die Anwendung bei Banken entkräftet werden. Der zweite Grund, der angeführt wird, ist die geforderte Null-Fehler-Qualität. Hier platzieren Banken häufig den

---

<sup>98</sup> Vgl. Toutenburg; Knöfel (2008), S. 10-14.

<sup>99</sup> Vgl. Töpfer; Günther (2007a), S. 445.

<sup>100</sup> Vgl. Töpfer; Günther (2007a), S. 445.

Einwand, dass eine praktizierte Null-Fehler-Qualität im Vergleich zu einer 99-Prozent-Qualität viel zu aufwendig und daher praxisfremd sei. Jedoch beweisen erfolgreiche Unternehmen das Gegenteil. Die Vermeidung von Fehlerkosten durch eine breit angelegte Six-Sigma-Initiative im Unternehmen spart bis zu 30 Prozent der Gesamtkosten der Nachbesserung/Wiedergutmachung von Fehlern bei Dienstleistungsunternehmen und bis zu 30 Prozent des Jahresumsatzes bei Industrieunternehmen.<sup>101</sup>

Bei Prozessen von Kreditinstituten ist ein erheblicher Teil der für die Leistungserstellung verbrauchten Kosten nicht produktiv. Dieser Anteil der Kosten wird als Blindleistung bezeichnet. Zur Blindleistung hinzu kommen die Kosten für die Fehlerbeseitigung sowie zusätzliche Kosten durch negative Folgemaßnahmen.<sup>102</sup> TÖPFER bestätigt die Anwendung von *Six Sigma* in der Finanzbranche. Allerdings beschränkt er diese auf reine Transaktionsprozesse mit hoher Stückzahl. Die vorliegende Arbeit geht hier einen Schritt weiter und implementiert den Qualitätsgedanken in sämtliche Prozesse. Zusätzlich wird die Anwendung in Situationstypen unterschieden.

ACHENBACH et al. haben ebenfalls *Six Sigma* und die Anwendung in der Finanzbranche beschrieben. *Six Sigma* wird als eine Prozess- und Qualitätsmanagementmethodik beschrieben, deren Ziel es ist, eine signifikante Wertsteigerung des Unternehmens und eine höhere Kundenzufriedenheit herzustellen. Die Unternehmen und Kreditinstitute können durch *Six Sigma* ihre Leistungsfähigkeit erhöhen, indem die Ursachen fehlerhafter Prozesse und nicht nur deren Symptome beseitigt werden.<sup>103</sup> Auch bei ACHENBACH et al. besteht das Ziel, max. 3,4 fehlerhafte Prozessoutputs pro einer Million Transaktionen zuzulassen. Die Grundlage für den Einsatz in der Finanzbranche ist die Reduzierung der Nachbesserungskosten um bis zu 30 Prozent.<sup>104</sup> Somit stimmt ACHENBACH im Wesentlichen mit TÖPFER überein.

Als weitere etablierte Methode im Bereich des Qualitätsmanagements ist die *Prozess-FMEA* (Failure Mode and Effects Analysis) zu nennen. WILDEMANN beschreibt die FMEA als eine Methode der präventiven Qualitätssicherung für Unternehmen, um mögliche Fehler, mögliche Folgen und mögliche Fehlerursachen frühzeitig aufzuzeigen, zu bewerten und geeignete Maßnahmen zur Vermeidung festzulegen. Die

---

<sup>101</sup> Vgl. Harry; Schroeder (2005), S. 17.

<sup>102</sup> Vgl. Töpfer; Günther (2007a), S. 446.

<sup>103</sup> Vgl. Toutenburg; Knöfel (2008), S. 2.

<sup>104</sup> Vgl. Achenbach; et al. (2006), S. 6.

FMEA zielt darauf ab, potenzielle Fehler in der Planungsphase frühzeitig zu entdecken und dementsprechend zu vermeiden. Insbesondere die Risikoanalyse, -bewertung und -minimierung sind von Bedeutung.<sup>105</sup> Diese Arbeit nutzt die Prozess-FMEA zur Anwendung bei Retailbanken, d. h. es gilt alle Arbeitsgänge eines Prozesses bzw. Teilprozesses zu untersuchen. Die FMEA bietet sich besonders für die Konzeption von Soll-Prozessen an. Für Retailbanken fehlt hier eine nach Situationstypen unterschiedene Vorgehensweise.

GOEBBELS und JAKOB definieren die FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse) als eine Vorgehensweise zur frühzeitigen Erkennung potenzieller Fehler, zum Einschätzen der damit verbundenen Risiken über Risikoprioritätszahlen und zum Ergreifen geeigneter Maßnahmen zur Minimierung der aus Fehlermöglichkeiten resultierenden Konsequenzen.<sup>106</sup> GOEBBELS und JAKOB stellen ebenfalls die besondere Bedeutung der Bewertung der Risiken heraus. Zusätzlich wird ein Kennzahlensystem zur Verfügung gestellt. Das Konzept von GOEBBELS und JAKOB ist daher ebenfalls für die Konzeption von Soll-Prozessen geeignet. Eine nach Situationstypen unterschiedene Vorgehensweise für Kreditinstitute ist jedoch auch hier nicht existent.

BOKRANZ und KASTEN veröffentlichten einen der ersten Ansätze zum Qualitätsmanagement bei Banken. Sie stellen insbesondere das Fehlen von systematischen Ansätzen zum Qualitätsmanagement im Bankgewerbe heraus. Um Qualität im Bankbetrieb zu implementieren, gilt es Qualitätsanforderungen festzulegen und deren Einhaltung anschließend zu überwachen.<sup>107</sup> Dies steht im Widerspruch zu heutigen Ansätzen des Qualitätsmanagements wie *Six Sigma*, bei denen eine deutliche Ergebnisverbesserung das Ziel ist.<sup>108</sup> Jedoch stellen BOKRANZ und KASTEN die Erfordernisse von Qualitätssicherungssystemen bei Kreditinstituten heraus. So ist ihrer Meinung nach auch im Finanzsektor durch jährliche Revisionen die Einhaltung der Qualitätsstandards zu überprüfen. Die Forderung nach einer Überprüfung von Standards kann als erster Schritt in Richtung von Prozessabläufen nach industriellem Vorbild gesehen werden. Jedoch fehlt bei BOKRANZ und KASTEN eine klare Orientierung hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Vorgehensweise. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, durch industrielle Methoden das Qualitätsniveau bei

---

<sup>105</sup> Vgl. Wildemann (2011c), S. 8-11.

<sup>106</sup> Vgl. Goebbels; Jakob (2005), S. 12.

<sup>107</sup> Vgl. Bokranz; Kasten (1994), S. 12.

<sup>108</sup> Vgl. Töpfer; Günther (2007a), S. 445.

Retailbanken zu steigern und dabei gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen. Aus diesem Grund muss das Konzept von BOKRANZ und KASTEN erweitert und angepasst werden.

Aus der Analyse der Literatur zum Qualitätsmanagement ergeben sich folgende Fragestellungen für das Prozessreengineering bei Retailbanken:

1. Welche Methoden des Qualitätsmanagements sind für die Anwendung bei Retailbanken geeignet?
2. Wie müssen die Methoden des Qualitätsmanagements den Reengineeringphasen zugeordnet werden, um die Geschäftsprozesse nach den Gesichtspunkten der Effizienz gestalten zu können?
3. In welcher Form ist ein Qualitäts-/Prozesscontrolling bei Retailbanken auszugestalten?

### **1.3 Zielsetzung und Vorgehensweise**

Die Auswertung der Literatur verdeutlicht, dass eine methodenunterstützte Vorgehensweise, um die Geschäftsprozesse bei Kreditinstituten nach industriellem Vorbild zu gestalten, mit dem Ziel, Skaleneffekte zu generieren und Potenziale zu heben, fehlt. Hierfür sind stabile Prozesse bei Retailbanken notwendig, die reibungslos, fehlerfrei und somit schnell (unter der Voraussetzung der Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen) bearbeitet werden können. Umfassende Vorgehensweisen und Konzepte, um bei Kreditinstituten eine Null-Fehler-Qualität in der Prozessbearbeitung, ähnlich wie in Industrieunternehmen, zu erreichen, sind bisher nicht existent. Hinzu kommt, dass die bisherigen Anstrengungen der Qualitätsverbesserung von Abläufen bei Banken darauf ausgerichtet waren, die Qualität nachträglich, im Anschluss an die Prozessbearbeitung, sicherzustellen und nicht wie bei Industrieunternehmen eine frühzeitige Fehlererkennung in die Prozessabläufe zu integrieren. Insbesondere die Anforderungen für eine nach Situationstypen ausgerichtete, methodengestützte Vorgehensweise sowie die Einflussgrößen auf das Prozessreengineering bei Banken wurden bislang nicht ausreichend untersucht und gelöst. Zwar sind Veröffentlichungen auf den Themengebieten des Prozessreengineerings und des Qualitätsmanagements existent, jedoch sind diese nicht miteinander verknüpft und für die Industrie entwickelt. Darüber hinaus fehlen empirische Belege für die Wirksamkeit der bisherigen Ansätze im Finanzsektor. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die für die Industrie entwickelten Methoden des Prozess-

reengineering und des Qualitätsmanagements zu einem Gesamtkonzept zu verknüpfen und auf die Retailbanken zu übertragen. Dazu wurde die in Abbildung 1-2 dargestellte Vorgehensweise gewählt.

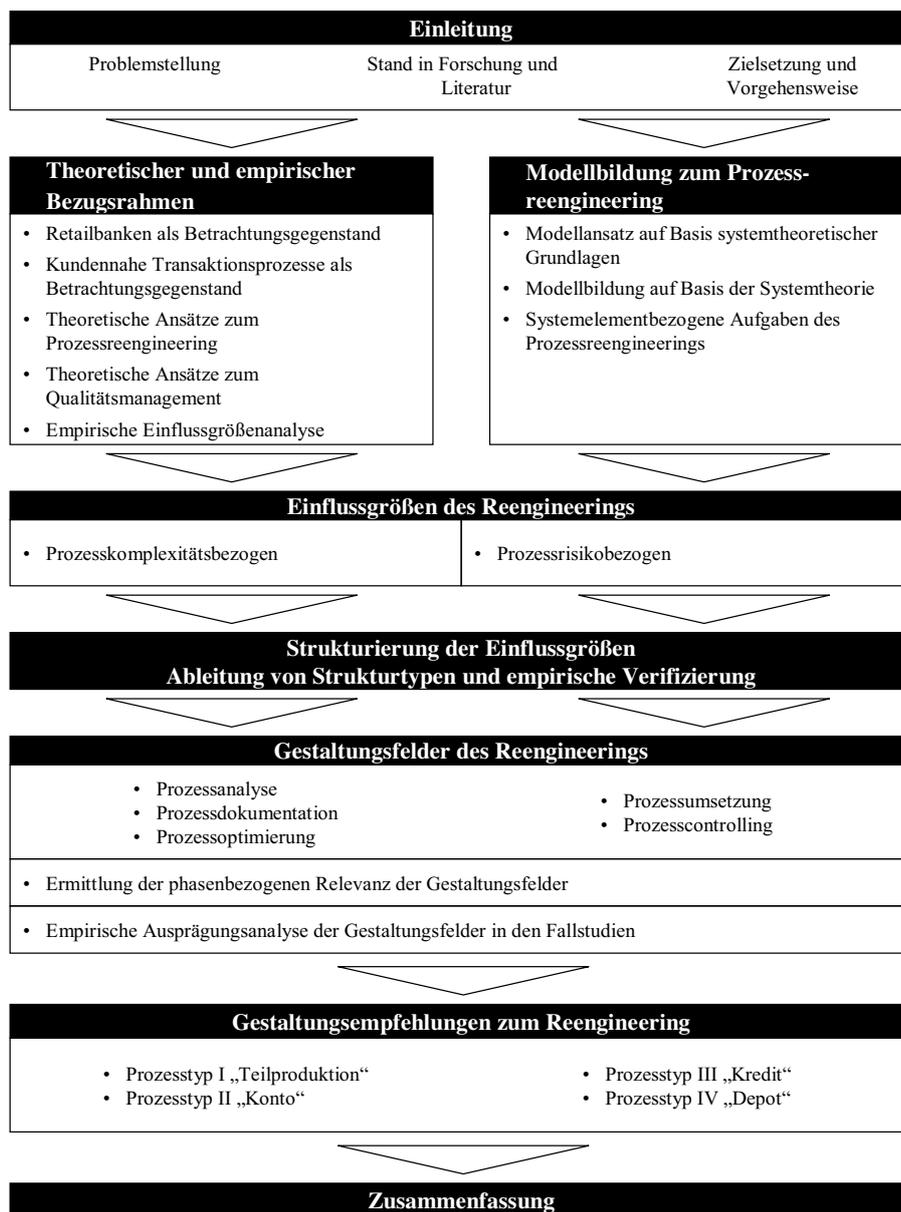


Abbildung 1-2: Struktur der vorliegenden Arbeit

An die Beschreibung der Ausgangssituation und der Problemstellung bei Kreditinstituten sowie der bestehenden theoretischen Ansätze schließt sich in Kapitel zwei die Erarbeitung des theoretischen und empirischen Bezugsrahmens an. Dieser beinhaltet die Darstellung der Retailbanken, der kundennahen Prozesse, des Prozessreengineerings und des Qualitätsmanagements als Betrachtungsgegenstand. Die Diskussion theoretischer Ansätze im Kontext des Prozessreengineerings umfasst die Vorgehensweise zum industriellen Prozessdesign unter der Einhaltung von rechtlichen Rahmenbedingungen. Ziel ist es, Skaleneffekte durch Standardisierung und eine daraus resultierende Verkürzung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten für Kreditinstitute zu realisieren. Daran anschließend wird die Bedeutung der theoretischen Ansätze zum Qualitätsmanagement erläutert. Die primär für die Industrie entwickelten Konzepte werden hierbei mit dem Prozessreengineering verknüpft und auf die Retailbanken übertragen. Die Prozesse werden bei den Kreditinstituten nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip gestaltet, um eine möglichst hohe Prozessqualität erreichen und Skaleneffekte realisieren zu können. Die Ergebnisse der theoretischen Betrachtung fließen in die Bildung eines systemtheoretischen Modells zum Prozessreengineering ein. Ausgehend vom Modell werden die Aufgaben der einzelnen Modellelemente näher beschrieben. Über die empirische Fallstudienanalyse werden gemeinsam mit der Diskussion der theoretischen Ansätze die Einflussgrößen auf das Prozessreengineering ermittelt. Über eine Cluster- und Relevanzanalyse wird in Kapitel drei die Basis für die Ableitung von Prozesstypen und deren empirische Verifizierung geschaffen.

Der theoretische und empirische Bezugsrahmen liefert darüber hinaus die Grundlage zur Ermittlung der relevanten Gestaltungsfelder bei Retailbanken. Aus Sicht eines Kreditinstituts lassen sich die Einflussgrößen des industriellen Prozessreengineerings in *Prozesskomplexitäts-* und *Prozessrisikobezogen* unterteilen. In der Ausarbeitung werden diese Aspekte detailliert analysiert und erläutert. An die Beschreibung der Einflussgrößen schließt sich eine Typologisierung an, bei der jeweils unterschiedliche Ausprägungen der Einflussgrößen zu einem Ecktyp kombiniert werden. Die erarbeiteten Prozesstypen werden empirisch begründet. Dazu werden die Fallstudien mit ihrem individuellen Einflussgrößenprofil den vier Prozesstypen zugeordnet.

In Kapitel vier wird die Ausgestaltung des Reengineeringprozesses untersucht. Die verschiedenen in der Literatur vorliegenden Methoden, Konzepte, Wirkmechanismen und Managementinstrumente werden systematisiert und voneinander abgegrenzt. Für die identifizierten methodischen Lücken werden die bestehenden Methoden erweitert.

Anschließend wird die Relevanz der diskutierten Elemente in Bezug auf das industrielle Prozessreengineering im Produktionsbereich von Retailbanken erläutert.

Den Schwerpunkt der empirischen Analyse bilden die Untersuchung der Fallstudien hinsichtlich der Übertragbarkeit von industriellen Methoden sowie deren phasenspezifischer Einsatz und die Anwendung der Gestaltungsparameter. Dabei werden die in den Fallstudien vorliegenden Situationen anhand der Einflussgrößen charakterisiert und die Ausprägung der Gestaltungsfelder untersucht. Die Wechselwirkungen zwischen Einflussgrößen und Gestaltungsfeldern stehen ebenso im Mittelpunkt der Betrachtung wie der Gesamtumfang und die Intensität der eingesetzten industriellen Methoden.

Die gewählte Art der empirischen Analyse des industriellen Prozessreengineerings bei Retailbanken wird in Kapitel 2.7 vorgestellt. Es werden mehrere Forschungsmethoden hinsichtlich ihrer Geeignetheit für die vorliegende Problemstellung überprüft und die Vorzüge der Fallstudienanalyse für die Themenstellung werden erläutert. Im Rahmen dieser Arbeit erfolgte zusätzlich zu den erstellten 21 Fallstudien zum industriellen Prozessreengineering bei Retailbanken die Befragung von 96 Kreditinstituten. Dies wurde durchgeführt, um die theoretische Problemstellung mit den Problemfeldern der Praxis überprüfen und um die Ergebnisse der Fallstudienanalyse verifizieren zu können. Der theoretische Zusammenhang zwischen der Befragung von Kreditinstituten, Expertengesprächen und der Fallstudienanalyse zur Gewinnung von empirischen Erkenntnissen wird ebenfalls innerhalb dieser Arbeit erläutert. Darüber hinaus wird betrachtet, inwieweit die Gestaltungsempfehlungen aus der Literatur Eingang in die Unternehmenspraxis gefunden haben.

Auf Basis der theoretischen und empirisch ermittelten Problem- und Gestaltungsfelder können in Kapitel fünf prozesstypenspezifische Handlungsempfehlungen für die Anwendung von Methoden und Managementinstrumenten sowie für die Ausgestaltung der organisatorischen Rahmenbedingungen bei Retailbanken erarbeitet werden. Kapitel sechs enthält eine Zusammenfassung der erzielten Ergebnisse und determiniert den weiteren Forschungsbedarf.