

**Ergebnisse der Studientumfrage  
Status Quo Geschäftsprozessmanagement  
2006**

**Branchenauswertung Finanzdienstleister  
Deutschland  
Österreich, Schweiz, Luxemburg**



**KOMPETENZZENTRUM FÜR  
GESCHÄFTSPROZESSMANAGEMENT**



**Fachhochschule  
Bonn-Rhein-Sieg**



**TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
WIEN**  
**VIENNA  
UNIVERSITY OF  
TECHNOLOGY**

**ACRYS CONSULT**

**[SECURE]**  
**Business Austria**  
Security Research for Business and Industry.

---

## Inhalt

Einleitung	3
Definition Geschäftsprozessmanagement	3
Management Summary und Key Findings	4
Wesentliche Handlungsempfehlungen	5
Umfrageauswertung	6
Über das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement	21
Über Acrys Consult GmbH & Co. KG	21
Ansprechpartner	21

---

## Einleitung

Die vierte Runde der BPM-Umfrage wurde in der Zeit von Oktober 2006 bis Januar 2007 im gesamten deutschsprachigen Raum in der bewährten Zusammenarbeit mit der FH Bonn-Rhein-Sieg durch das Kölner Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement durchgeführt. Begleitet haben die Studie in Österreich die TU Wien und in Deutschland und der Schweiz Acrys Consult GmbH & Co. KG. Neuer Partner im Kreis der Studieninitiatoren war die Secure Business Austria.

Die Studie wird im jährlichen Rhythmus durchgeführt. Sie verfolgt das Ziel den Stand der Umsetzungsaktivitäten, sowie den grundlegenden Bewertungsstand in der Praxis zu eruieren.

Acrys Consult ist als Unternehmensberatung auf Anforderungen der Finanzdienstleistungsbranche spezialisiert. Aus diesem Grunde genießen die 59 Teilnehmer aus diesem Bereich (mit 49 Teilnehmern aus Deutschland, 5 aus Österreich, 2 aus Luxemburg und 3 Teilnehmern aus der Schweiz) die besondere Aufmerksamkeit bei dieser Auswertung. Im Kontext der Studie stellen die Finanzdienstleister nun schon fast traditionell die stärkste Branchenpräsenz dar. Insgesamt haben sich an der jüngsten Umfrage 185 Unternehmen beteiligt.

Allen Teilnehmern sei hier bereits das „Herzliche Dankeschön“ für ihre Mitwirkung ausgedrückt.

## Definition Geschäftsprozessmanagement

Für manchen Entscheider und Interessierten besteht Unsicherheit, was sich hinter Geschäftsprozessmanagement verbirgt. Die Optimierung von Geschäftsprozessen ist für viele Unternehmen an sich kein neues Thema. Bereits in den 80er Jahren wurde durch die Lean Production-Ansätze ein wichtiger Tagesordnungspunkt der strategischen Ausrichtung angesprochen. Kennzeichnend ist aber sehr oft die vorhandene Schwierigkeit, Prozessoptimierungen in einen nachhaltig wirksamen Ansatz zu integrieren. Aufgrund der sich ständig verändernden und schwierigeren Marktsituationen hat das Management von Prozessen aber gerade in jüngster Zeit eine noch bedeutendere Rolle gewonnen und steht nun wieder ganz oben auf den Prioritätslisten der Führungskräfte.

Geschäftsprozessmanagement - oder auch Business Process Management - beschäftigt sich mit der systematischen Gestaltung, Steue-

rung, Überwachung und Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens. Es umfasst dabei das strategische Prozessmanagement ebenso wie den Prozessentwurf, die Prozessimplementierung und das Prozesscontrolling.

Aufgrund seiner weit reichenden Implikationen für die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen ist Geschäftsprozessmanagement weit mehr als eine technologische Modeerscheinung. Es handelt sich vielmehr um eine Managementaufgabe, die auf die Agenda des Topmanagements gehört. Denn zu oft wird das Thema als technologische Disziplin verstanden oder auf eine reine Prozessdokumentation verkürzt. Vielmehr stellt es aber eine Konvergenz von Technologie und Geschäftsmodellen dar. Im Mittelpunkt steht die Herausforderung, Prozessorientierung in Unternehmen durchgängig vom Geschäftsmodell bis hin zum Einsatz von IT-Technologien aktiv zu realisieren.

---

## Management Summary und Key Findings

Wie in den Vorjahren stufen fast alle Teilnehmer das Thema Prozessmanagement als sehr wichtig oder wichtig ein. Dem gegenüber steht aber auch eine anhaltende, latente Zurückhaltung bei der methodischen und konsequenten Prozessorientierung in den Instituten. Dies verdeutlicht sich insbesondere durch das Festhalten an einer überwiegend funktionsgetriebenen Aufbauorganisation.

Damit muss insgesamt eine gewisse Stagnation im Thema festgestellt werden. Tendenziell verfestigen sich die Trends bei der Analyse der Teilnahmeergebnisse.

Aber immerhin 45,8% der Institute planen für 2007 ein umfangreiches Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse. Den „großen Wurf“ hin zu einer umfassenden Prozessorientierung wagt dabei wahrscheinlich kein Institut, wohl aber wird an der Optimierung einzelner (Kern-) Prozesse gearbeitet.

Unverändert lassen sich folgende Key Findings aus der Studie ableiten:

### *Schwerpunkte:*

Die Schwerpunkte bei den Zielsetzungen der Prozesssteuerung in 2007 liegen wie im Vorjahr auf einer aktiveren Kapazitäts- und Ressourcensteuerung (46,6 %). Aufgestiegen ist aber die Verminderung bzw. Vermeidung von Risiken mit 41,4 % auf Platz 2. Zugleich hat auch die Integration von Geschäftsprozessmanagement in die strategische Unternehmenssteuerung stark an Gewicht gewonnen. Dies unterstreichen 86% der Teilnehmer mit der Einschätzung, dass die Basel II-Vorschriften zu Operationellen Risiken auch einen positiven Einfluss auf die Prozesseffizienz haben. Kostenaspekte sind hieran gemessen, auch im Vergleich zu den Vorjahren, in den Hintergrund getreten.

### *Bisherige Vorteile:*

Entscheider fragen mit großer Berechtigung nach den Vorteilen von Prozessmanagement. Diese Frage beantworten die Teilnehmer sehr eindeutig. Besseres Verständnis des Geschäftsmodells liegt an erster Stelle. Im Mittelpunkt der in der Praxis erzielten Vorteile ste-

hen Effizienzsteigerungen durch geringere Durchlaufzeiten und eine erhöhte Prozessleistungsqualität.

### *Industrialisierung:*

Die Industrialisierung ihrer Geschäftsmodelle wollen die befragten Finanzdienstleister vor allem mittels der Automatisierung und Standardisierung von homogenen Prozessen, einer verstärkten Prozess- und Produktkostentransparenz sowie durch gesteigertes Effizienz- und Kostenmanagement (u.a. ROI-Orientierung) vorantreiben.

### *Outsourcing:*

Von besonderer Bedeutung sind auch die Antworten im Kontext Outsourcing. Zwar geben 93% aller Teilnehmer an, bestimmte Prozesse an einen Dienstleister abgegeben zu haben, aber hinsichtlich Transparenz, Vertragsgestaltung, Kosten und Leistungsqualität belegen die Insourcer lediglich mittelmäßige Plätze. Bei der Leistungsqualität scheinen die outsourcenden Institute am wenigsten zufrieden mit ihren Dienstleistern.

### *Standardsoftware:*

Interessant für Entscheider erscheinen die Erkenntnisse zum Einsatz von Standardsoftware, deren Bedeutung in der Literatur hervor gehoben wird. Nach wie vor bevorzugt die Mehrheit der befragten Institute selbst entwickelte Software, um die eigenen, individuellen Prozesse optimal zu unterstützen. Die Aussagen der Teilnehmer decken für Softwareanbieter entsprechende Optimierungspotenziale auf.

### *Managementmethoden:*

Was den Einsatz von modernen Managementmethoden angeht, haben sich prominente Ansätze wie Six Sigma oder Balanced Scorecard bei den befragten Finanzdienstleistern noch nicht vollständig durchgesetzt.

### *Benchmarking:*

Fast 85% der Teilnehmer bekunden ihr Interesse an einem individuellen Benchmarking ihrer Antworten an den relevanten Branchenergebnissen. Daraus schließen die Studieninitiatoren ein signifikantes Bedürfnis an einer Vergleichsmöglichkeit.

---

## Dringende Handlungsempfehlungen

Nach dem wir uns vier Jahren in Folge mit der Aufnahme von Informationen und Einschätzungen zum Status Quo des Geschäftsprozessmanagements in der Finanzdienstleistungsbranche im deutschsprachigen Raum beschäftigt haben, ist der gewonnene Eindruck ambivalent und antithetisch. Zwar sind sehr positive Entwicklungen zum Nutzen der informierenden Institute wahrnehmbar, aber in manchen Häusern bleibt der Einsatz für diese Zielsetzung auch eine mittelfristige Geduldsprobe.

Die wesentliche Herausforderung besteht darin, wie der Umsetzungsprozess zu stringenterem Geschäftsprozessmanagement beschleunigt werden kann. Sie muss von den Studienbeteiligten angenommen werden, denn unverändert werden die Vorteile deutlich dargestellt und die Optimierungspotentiale hoch gewichtet.

Der Eindruck bleibt, dass man gut gerüstet und hoch motiviert in den Startlöchern steht. Es gilt geeignete Ansatzpunkte und Promotoren zu finden.

Ein wesentlicher Einstiegspunkt sind Vorbereitungen zur Veränderung in der IT-Landschaft. Der Auswahl- und Austauschprozess neuer IT-Systeme bietet sich für die enge Verzahnung mit Geschäftsprozessausrichtungsmaßnahmen an. Deshalb sollte im Entscheider- und Vorbereitumfeld das Bewusstsein und die Sensibilität für die enge Beziehung, aber auch für die gestalterischen Möglichkeiten des Geschäftsprozessmanagements proaktiv erhöht werden. Aller Erfahrung nach werden IT-Entscheidungen nach Abschluss der Suche nach dem optimalen Fit in IT-Umfeldfaktoren und Geschäftsbedürfnisse getroffen. Dabei werden aber häufig die bestehenden Geschäftsprozesse zum Maßstab erhoben und zu

wenig die Chance aufgegriffen, die Geschäftsprozesse

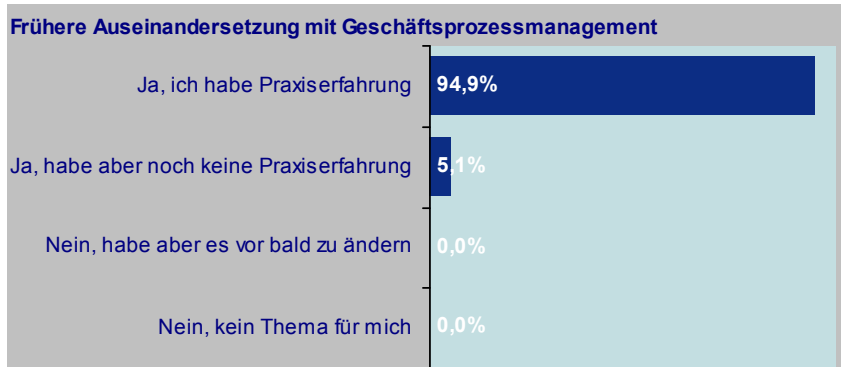
- zu modernisieren
- zu straffen
- zu vernetzen
- stärker auf die Kundenbedürfnisse und –erwartungen auszurichten
- mit Instrumenten zu verknüpfen, die dem Monitoring dienen
- den strategischen Vorgaben anzupassen.

Ein weiterer geeigneter Ansatzpunkt für erfolgreiche Maßnahmen zur Optimierung der Geschäftsprozesse sind die Arbeitsschritte des Outsourcings. In der Situation der Entscheidungsvorbereitung und Alternativenbetrachtung, ist ganz entsprechend wie zur IT-Veränderung ein „natürlicher“ Moment der Integration mit verbesserter Geschäftsprozessausrichtung gegeben. Empirisch betrachtet handelt es sich es sich oftmals sogar um einen „gekoppelten Wurf“ der Veränderung, in Form des Outsourcings der IT-Prozesse. Besonders empfohlen sind Outsourcing-Bestrebungen im Bereich des funktionalen Bankgeschäfts, wie dem Zahlungsverkehr, der Wertpapier- oder Kreditbearbeitung, denn hier ergeben sich zwangsläufig wesentliche Bindeglieder für die im Haus verbliebenen Prozesse.

Im Kontext des Outsourcings sind auch noch weitere Lebenszyklusphasen zur Verstärkung der Bestrebungen hin zu verbessertem Geschäftsprozessmanagement geeignet. Besonders vor dem Hintergrund einer erkennbaren Unzufriedenheit mit etablierten Outsourcingrelationen sind Audits der SLAs sehr stark mit dem Optimierungsanspruch an die Geschäftsprozesse verbunden. Auch hier sollte nicht die Absicherung des Status Quo, sondern die Möglichkeit zur Verbesserung unter den Maßgaben des Geschäftsprozessmanagements ergriffen werden.

## Umfrageauswertung

1) Haben Sie sich in der Vergangenheit schon mit Geschäftsprozessmanagement auseinandergesetzt?

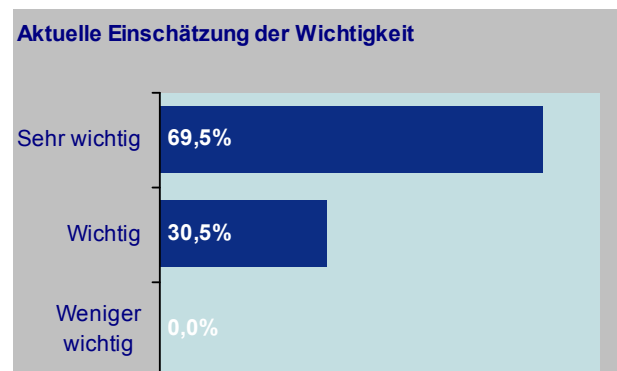


Die Gruppe der Befragten kann fast durchgängig als praxiserprobt eingestuft werden.

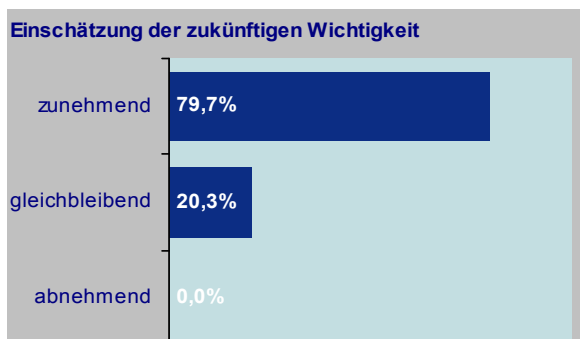
Anzahl gegebener Antworten: 59

2) Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?

Die Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements ist wie in den Vorjahren auf hohem Niveau. So bewerten alle Befragten das Thema als sehr wichtig (65,9%, in 2005 waren es 46,9%) oder wichtig (30,5%). Im Vorjahr waren dies insgesamt 95,9%.



3) Wie bewerten Sie die Wichtigkeit zukünftig?

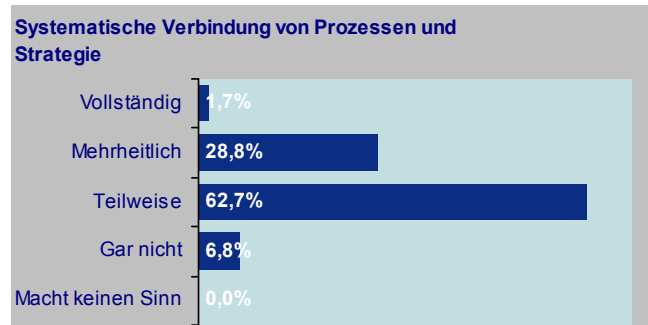


Anzahl gegebener Antworten: 59

Im Jahr zuvor schätzten noch 16% weniger der Befragten die Wichtigkeit als zunehmend an. Auch hier zeigt sich deutliche eine Zunahme der Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements.

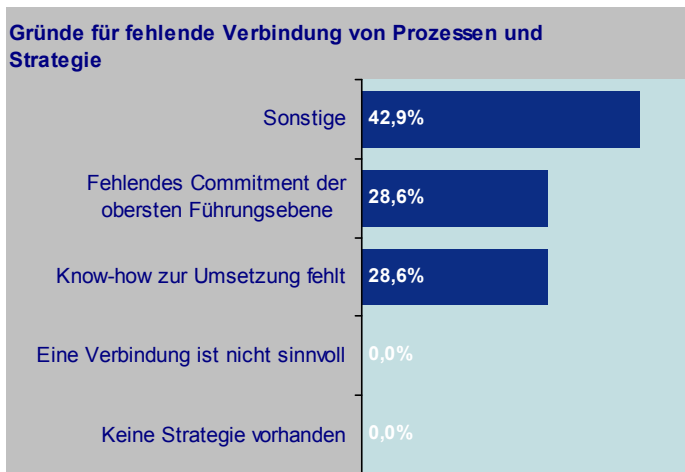
4) Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?

Die Einschätzung einer systematischen Verbindung von Unternehmensstrategie und Geschäftsprozessen entspricht der des Vorjahres. Damit sind nach wie vor deutliche Defizite festzustellen.



Anzahl gegebener Antworten: 59

5) Falls Ihre Antwort „Gar nicht“ oder „Macht keinen Sinn“ lautete, welches sind die Gründe dafür



Im Vorjahresvergleich sahen die meisten Befragten noch ein fehlendes Commitment des Topmanagements als Ursache an. Hier, lösen nun sonstige „Hinderungsgründe“ ab, die es herauszufinden gilt.

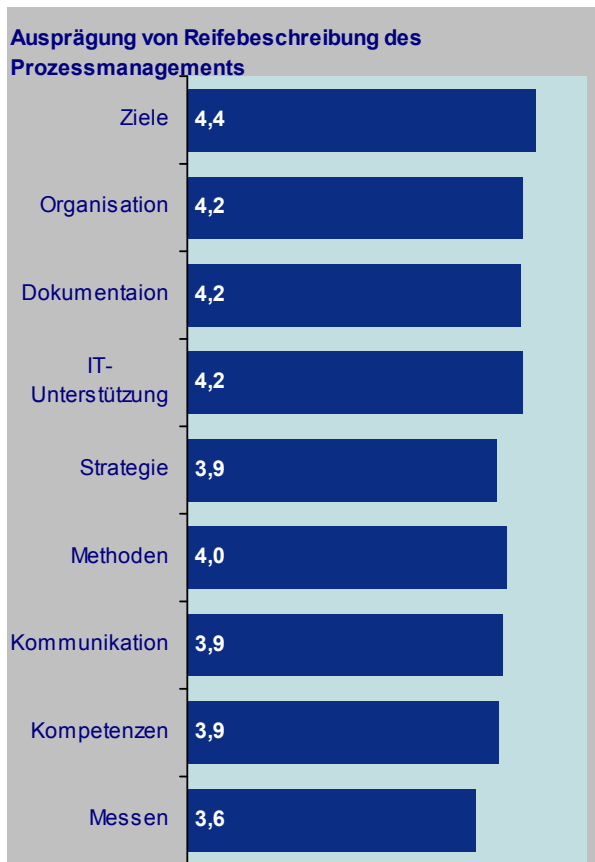
Anzahl gegebener Antworten: 7

6) Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) und Benchmarking liegen nun schon seit Jahren auf den vorderen Plätzen. Aktuellere Ansätze wie Balanced Scorecard (BSC) oder Total Quality Management und Six Sigma können sich dagegen trotz einer leichten Zunahme immer noch nicht behaupten.



7) Der Arbeitskreis BPM-Excellence des BPM-Club hat folgende 9 Dimensionen für die Ausprägung der Reifebeschreibung des Prozessmanagements von Unternehmen beschrieben. Bitte nehmen Sie eine Gewichtung vor.

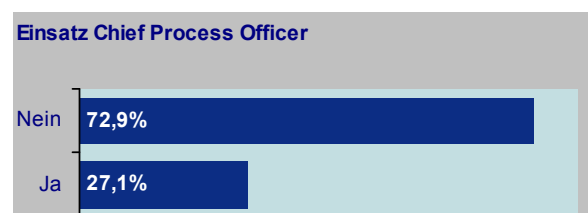


Bei der Bewertung der Dimensionen, in denen der Reifegrad des Prozessmanagements in den befragten Häusern zu beschreiben ist, kommt es zu keiner markanten Charakteristik. Die Merkmale werden als eher ebenbürtig betrachtet.

Anzahl gegebener Antworten: 59

8) Gibt es einen Chief Process Officer (Verantwortlicher Geschäftsprozessmanagement)?

Immer noch verfügt die Mehrheit der befragten Finanzdienstleister (72,9%), sogar mit zunehmendem Trend im Vergleich zum Vorjahr (61,2%), nicht über einen Chief Process Officer (CPO).



Anzahl gegebener Antworten: 59

9) Wenn ja, welche wesentlichen Aufgaben verantwortet der CPO?

Sofern ein CPO eingesetzt ist, hat dieser bei allen befragten Unternehmen Verantwortung beim Aufbau und der Pflege des Geschäftsprozessmodells. Tatsächliche Steuerungs- und

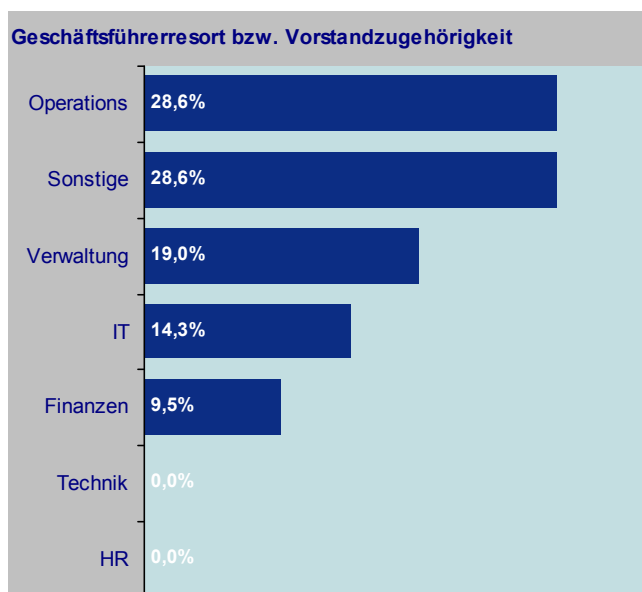
Entscheidungskompetenzen werden den CPO's dagegen nur wenige eingeräumt (siehe auch Frage 12). Beratung und Einordnung der Kernprozesse nehmen aber an Bedeutung zu.



Anzahl gegebener Antworten: 16

10) Zu welchem Vorstand bzw. Geschäftsführeresort gehört der CPO?

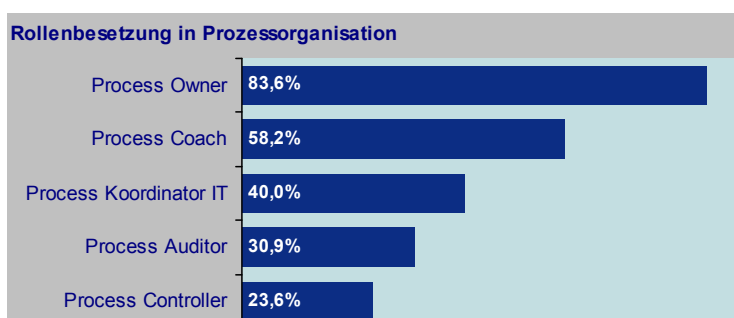
Die Zuordnung der bereits etablierten CPO's in die Ressorts ihrer Reportinglinie zeigt die größte Nähe zu Operations. Dennoch sind sie in der betrieblichen Praxis fast ähnlich stark vertreten wie Sonstige- und Verwaltungseinordnungen. Deutlich abgesetzte Bedeutung haben die Fachverantwortlichkeiten IT und Finanzen.



Anzahl gegebener Antworten: 21

11) Welche Rollen sind in Ihrer Prozessorganisation besetzt?

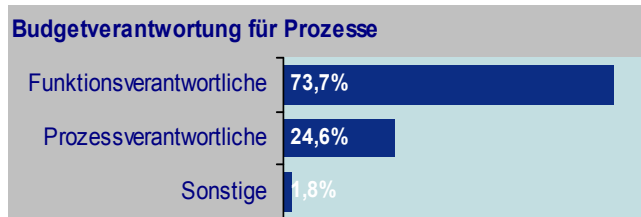
Hier genießen die Process Owner den höchsten Verbreitungsgrad mit mehr als 80 %. Immerhin fast die Hälfte der analysierten Unternehmen setzen Process Coaches und Prozesskoordinatoren IT ein.



Anzahl gegebener Antworten: 55

## 12) Wer hat die Budgetverantwortung für die Prozesse?

Anzahl gegebener Antworten: 57



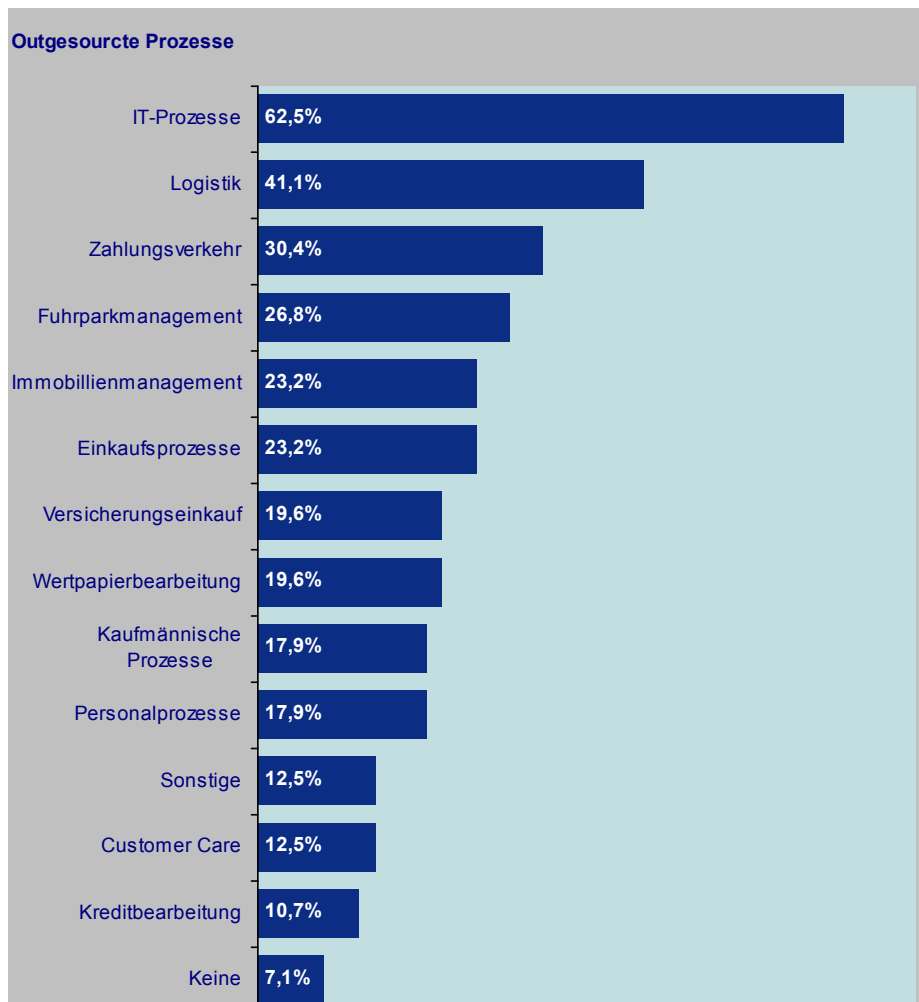
In fast allen teilnehmenden Finanzdienstleistungsunternehmen haben die Funktionsverantwortlichen die Budgetverantwortung für die Prozesse. Dieses Bild spricht eine deutliche Sprache. Denn dahinter verbirgt sich die Tatsache, dass Finanzdienstleister überwiegend immer noch funktional aufgestellt sind, anstatt sich prozessorientiert zu organisieren. Doch gerade die wichtigen Kernprozesse erstrecken sich auf mehr als eine funktionale Einheit.

## 13) Welche Unternehmensprozesse sind an einen externen Dienstleister outgesourct?

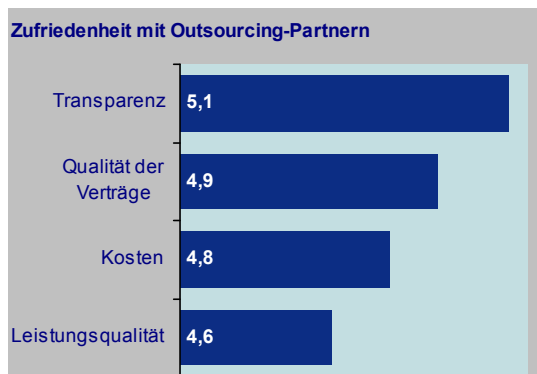
Die Bewertung der Outsourcingstrategien ist in der Finanzbranche immer noch in vollem Gange. Dennoch haben fast 95% aller Teilnehmer Prozesse einem externen Dienstleister übergeben. Spitzenreiter sind hierbei die IT-Prozesse.

Erst mit Abstand folgen Logistik, Zahlungsverkehr und Fuhrparkmanagement. Weniger interessant scheint das Outsourcing in den Bereichen Customer Care und Kreditbearbeitung.

Anzahl gegebener Antworten: 56



14) Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit mit den Outsourcing-Partnern?



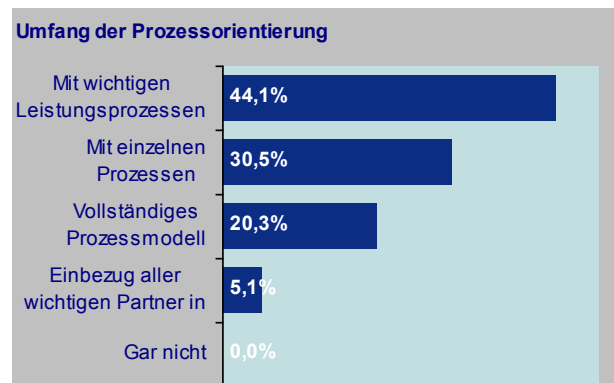
Die Skepsis hinsichtlich Outsourcing-Vorteilen spiegelt sich auch in der Zufriedenheit mit den jeweiligen Insourcern wider. Hinsichtlich Transparenz, Qualität der Verträge, Kosten und Leistungsqualität belegen die Insourcer lediglich mittelmäßige Plätze. Bei der Leistungsqualität scheinen die outsourcenden Institute am wenigsten zufrieden mit ihren Partnern.

Anzahl gegebener Antworten: 55

15) Wie umfangreich arbeitet Ihr Unternehmen mit Prozessen?

Alle Teilnehmer geben an, in ihrem Institut prozessorientiert zu agieren. Sie konzentrieren sich auf wichtige Leistungserstellungsprozesse. Über ein vollständiges Prozessmodell verfügt etwa ein Fünftel der Häuser (20,3%). Die wichtigen Schnittstellen zu Partnern beziehen nur 5,1% der Institute in ihre Prozessorientierung ein. Hier kann man auch eine Querverbindung zur negativen Beurteilung des Outsourcings vermuten.

Anzahl gegebener Antworten: 59



16) Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht und wie hoch war der Verbesserungseffekt zur Ausgangssituation ungefähr?

Zu den Vorteilen durch eine nachhaltige Prozesssteuerung zählt ganz klar das bessere Verständnis des Geschäftsmodells, die kürzere Durchlaufzeiten und die Steigerung der Leistungsqualität.

Mehrwert hat die Prozesssteuerung aber auch z.B. bei einem optimierten Umgang mit Risiken oder Senkung der Prozesskosten geschaffen.

Anzahl gegebener Antworten: 59



17) Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz Ihrer Prozesssteuerung hinsichtlich Ihrer Zustimmung!

Ein positives Resultat ist darin zu sehen, dass bei den Antworten der Kundenfokus bei Prozessgestaltungen einen der vorderen drei Plätze belegt und nur knapp hinter der eindeutigen Bestimmung von Prozessverantwortlichen und

der Zuordnung einzelner Aktivitäten zu Prozessschritten liegt. Insgesamt schätzen die Finanzdienstleister ihre Prozesssteuerungseffizienz schlechter ein als Unternehmen aus anderen Branchen.

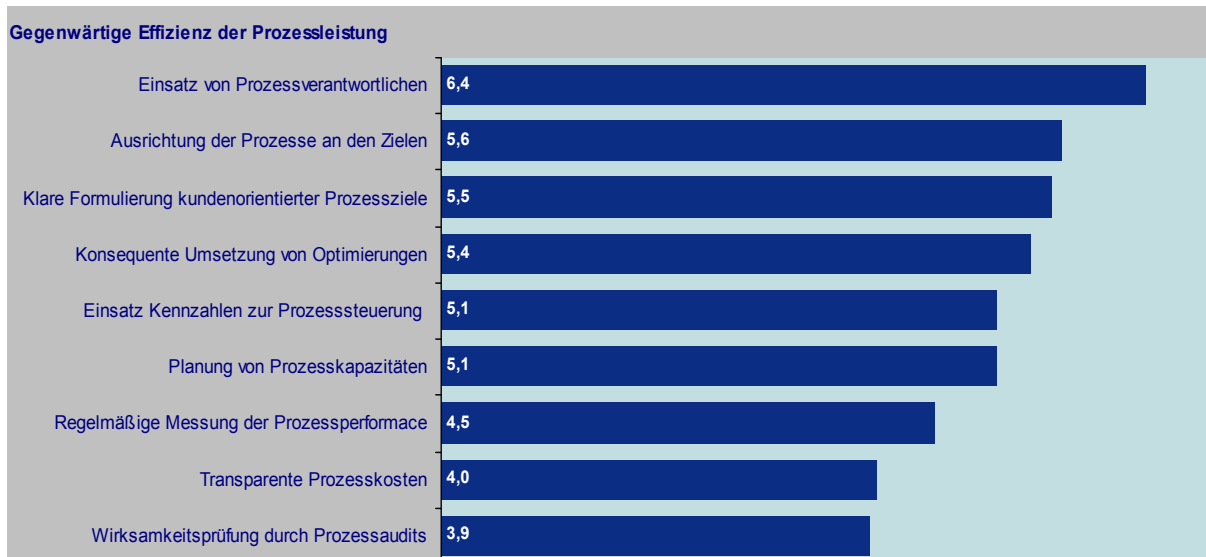


Anzahl gegebener Antworten: 59

18) Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz der Prozessleistung hinsichtlich Ihrer Zustimmung!

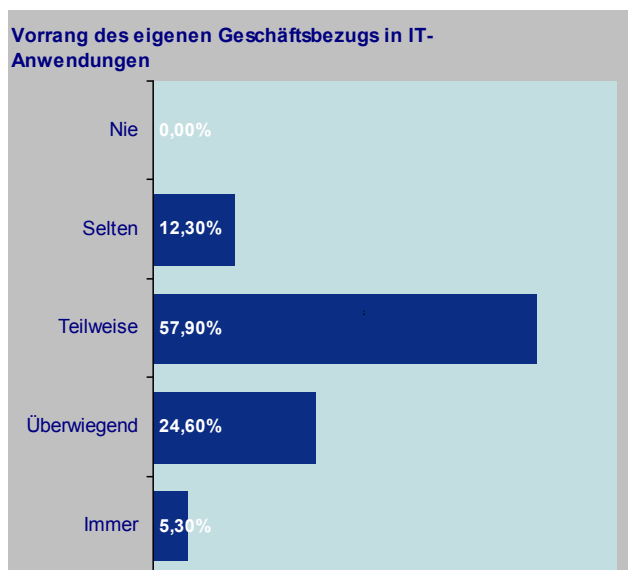
Immerhin wird bei den Antworten der Einsatz von Prozessverantwortlichen sehr hoch bewertet. Auch die Ausrichtung der Prozesse an den Kunden- bzw. Unternehmenszielen wird von ihrem Effizienzbeitrag hoch eingeschätzt. Aber ähnlich der Frage nach der Prozesssteuerungseffizienz fallen hier die Transparenz der

Prozesskosten oder eine Kennzahlenermittlung in der Einschätzung der Befragten stark ab. Insgesamt wird von den Finanzdienstleistern ihre Prozessleistung weniger effizient eingeschätzt als von anderen Branchen.



Anzahl gegebener Antworten: 59

19) *Hat der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse den Vorrang vor den in den IT-Anwendungen standardisierten Prozessen?*



Anzahl gegebener Antworten: 57

Der starke Konflikt, der sich zwischen den Prozesszwängen durch Standardsoftware-Produkte und individuellen Prozessmodellen entspannt, wurde auch in der Befragung 2006 widerspiegelt. Zwar milderten sich die Einschätzungen gemessen an den Vorjahreswerten etwas ab, doch bleibt es unübersehbar, dass die Gefahren der Einschränkungen wahrgenommen werden und die Erfahrung zeigt, dass nur durch eine entsprechende Intensität in Individualisierung und Customizing die Hoheit des eigenen Geschäftsbezugs erhalten bleibt.

20+21) *Welche IT-Anwendungen / -Systeme beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?*

Implikation aus der Frage 19 finden sich auch hier wieder. Denn 63,2 % der Finanzdienstleister geben an, dass eigenentwickelte IT-Anwendungen nachhaltig die Prozessgestaltung beeinflussen. Hier ist im Vergleich zum Vorjahreswert von 68,8% zwar ein Rückgang zu verzeichnen. Dennoch lässt sich der Schluss ziehen, dass sich individuelle Geschäftsabläufe besser und flexibler mit eigenen

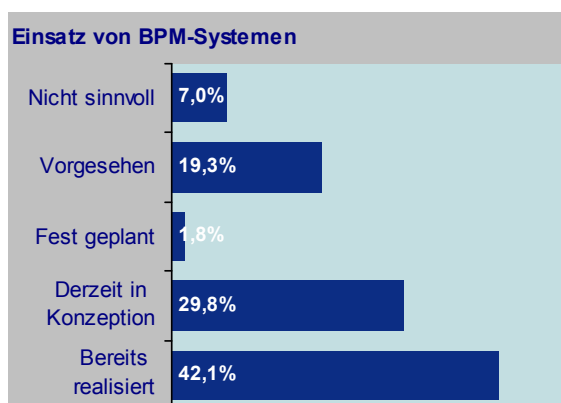
IT-Entwicklungen als mit Standardsoftware gestalten lassen.

Ingesamt 26 Befragte haben zusätzlich Gründe für die Eigenentwicklung im Software-Bereich angegeben. 1/3 der Teilnehmer davon gibt an, dass keine geeigneten Standardprodukte am Markt verfügbar sind. Weitere Begründungen sind z.B. Kosten-Nutzen-Relationen oder Flexibilitätserfordernisse.



Anzahl gegebener Antworten: 57

## 22) Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes solcher BPM-Systeme?



Mit erwerbbarer Prozessmanagement- und -automatisierungs-Software lassen sich viele Prozesse in Finanzdienstleistern industrieller gestalten, ohne gleich den ganz großen methodischen Gesamtansatz für das ganze Unternehmen anwenden zu müssen. Diese Möglichkeiten und Vorteile nutzen immer mehr Unternehmen der Finanzbranche. Hier ist ein deutlicher Zuwachs der realisierten Systeme von 27,1% auf 42,1% festzustellen.

Anzahl gegebener Antworten: 57

## 23) Wenn Sie ein BPM-Tool einsetzen, welche Funktionen unterstützt dieses Tool?

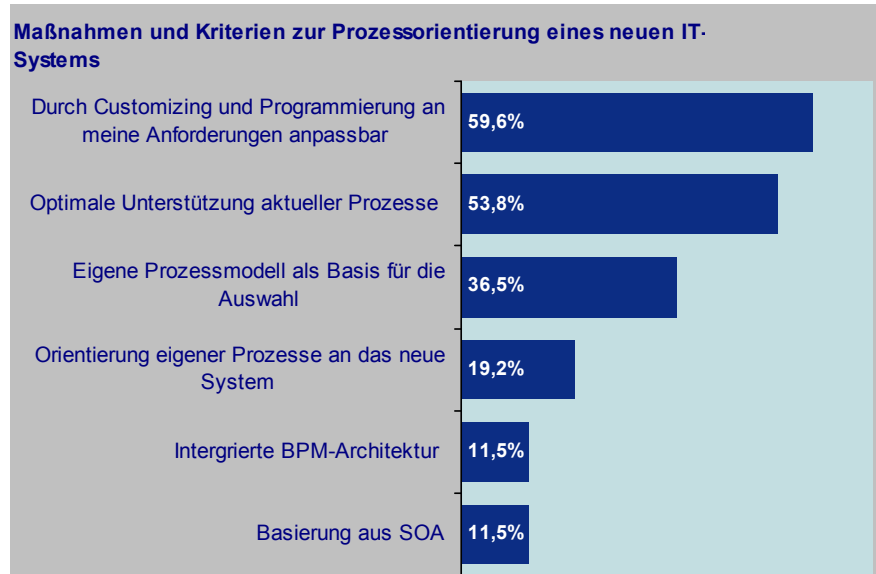


Beim Einsatz von BPM-Tools steht die fachliche Prozessmodellierung ganz deutlich im Fokus. Eine hohe Wirkung wird noch bezüglich der Prozesspublikation gesehen.

Anzahl gegebener Antworten: 48

24) Mit welchen Maßnahmen und Kriterien stellen Sie die „Prozessorientierung“ eines neuen IT-Systems sicher?

Der Antwort-Favorit, dass mit entsprechendem Customizing und Programmierung die neue Software den Anforderungen angepasst wird, bestätigt die Bewertung der Frage 19.



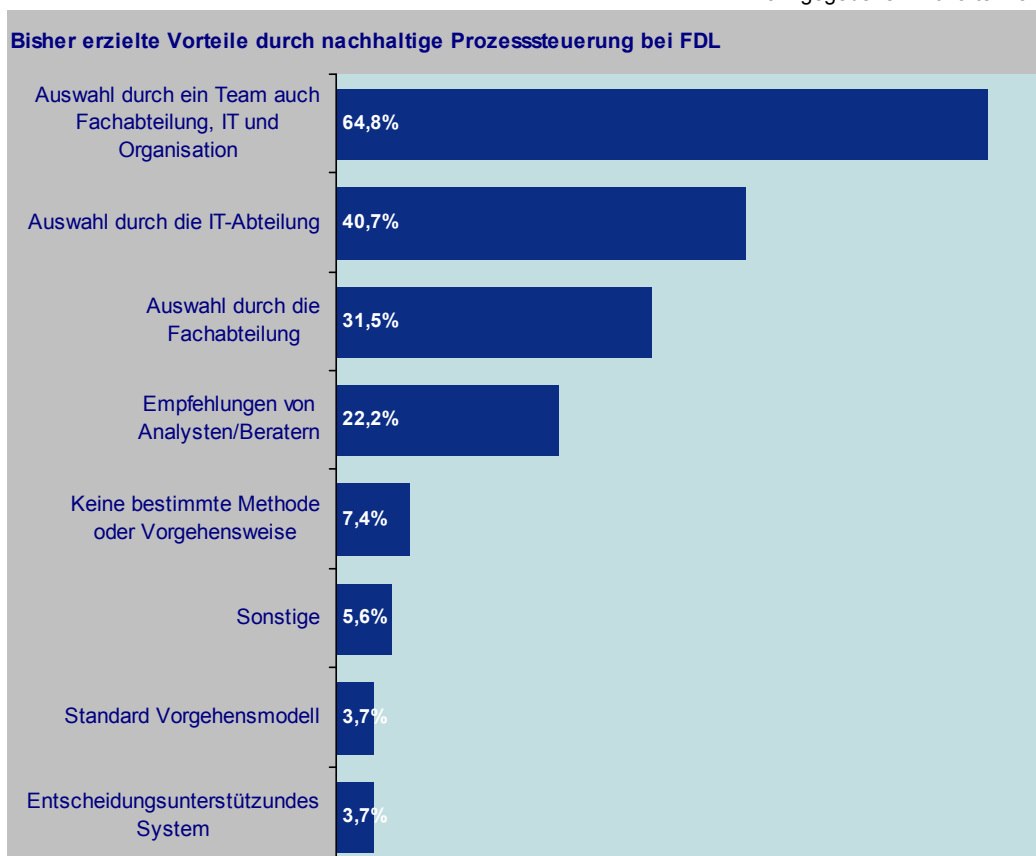
Anzahl gegebener Antworten: 52

25) Wie bzw. durch wen erfolgt in Ihrem Unternehmen die Auswahl und Definition des optimalen IT-Portfolios zur Umsetzung der Geschäftsprozesse?

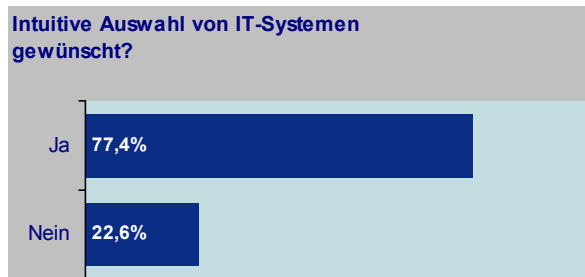
In gemischten Team werden die meisten IT-Entscheidungen getroffen. Sind die Teams nicht bereichsübergreifend zusammengesetzt, dann dominieren eher die IT-Verantwortlichen gegenüber Fachspezialisten-Teams in Fragen

der IT-Portfoliozusammensetzung. Immer gilt es dennoch den Sinn für die Bedeutung der Geschäftsprozesse zu etablieren und aufrecht zu erhalten.

Anzahl gegebener Antworten: 54



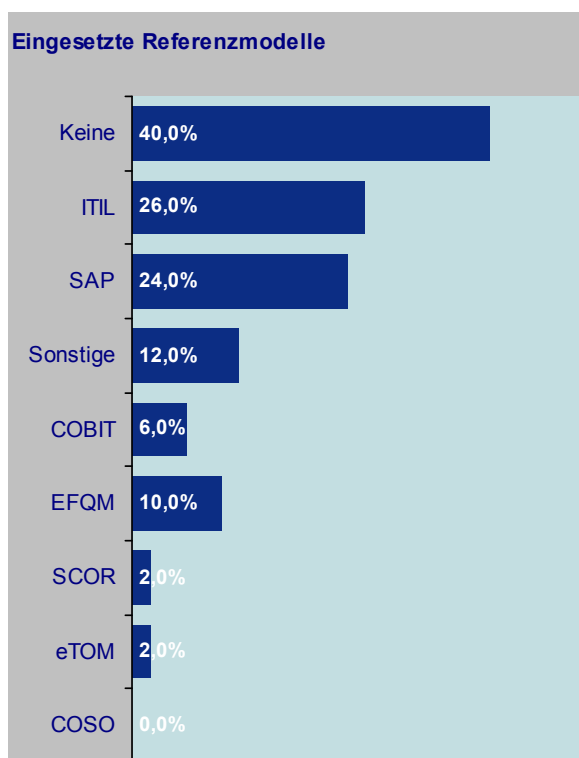
26) Würden Sie das Angebot von Methoden bzw. Tools begrüßen, die eine intuitive Auswahl von IT-Systemen ermöglichen und gleichzeitig gewährleisten, dass nur optimale Lösungen gewählt werden können?



Eine klare Zustimmung.

Anzahl gegebener Antworten: 53

27+28) Welche Referenzmodelle kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?

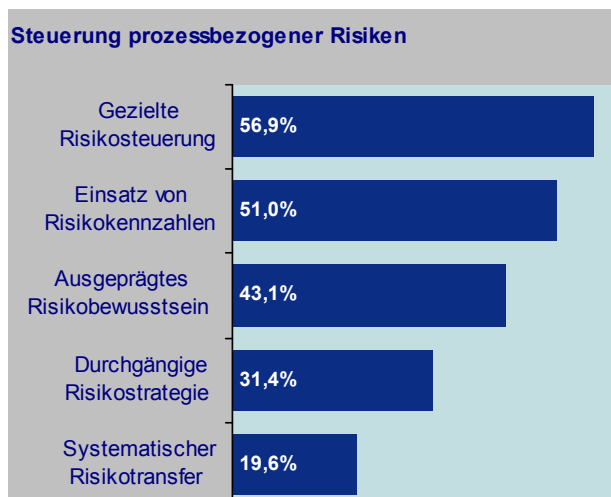


Die Tatsache, dass 40 % aller Teilnehmer keine Referenzprozessmodelle einsetzt, stützt die These, dass der Nutzen solcher Modelle umstritten ist. Dies mag u.a. daran liegen, dass auch in der Literatur dieses Thema noch wenig behandelt ist. Umso weniger überrascht der gewisse Verbreitungsgrad der ITIL-Best-Practice-Sammlung (26%) und des SAP-Prozessmodells (24%) Denn hierin finden die Anwender praxiserprobte Prozessmodelle.

10 Teilnehmer haben Gründe für den Nichteinsatz von Referenzmodellen angegeben. Hierunter finden sich Antworten wie „in Konzeption“, „wurde bisher nicht diskutiert“ oder „hat sich intern noch nicht durchgesetzt“.

Anzahl gegebener Antworten: 50

29) Wie erfolgt die Steuerung der prozessbezogenen Risiken?



Die Risikosteuerung hat in allen vorgegebenen Antworten im Vergleich zum Vorjahr tendenziell abgenommen. Der einzige Gewinner ist der Einsatz der Risikokennzahlen (von 46,7 % auf 51 %).

Anzahl gegebener Antworten: 51

30) Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2007 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?

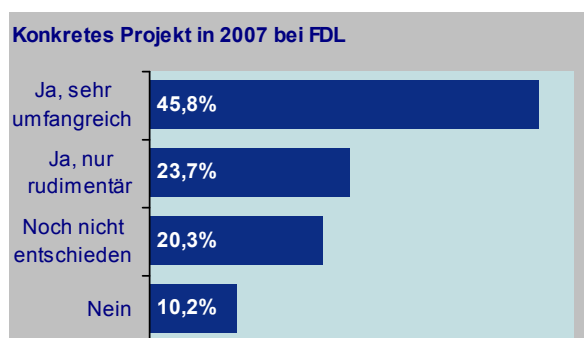
Aktiveren Kapazitäts- und Ressourcensteuerung (46,6%) folgen Verminderung / Vermeidung von Risiken (41,4%) und strategischer Ablaufstandardisierung (41,4%).

Das Thema Integration mit Unternehmenssteuerung hat sehr an Bedeutung gewonnen (von 27,1% in 2005 auf 41,4% in 2006).

Anzahl gegebener Antworten: 58



31) Ist bis Ende 2007 ein konkretes Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geplant?



Weiterhin sieht die Mehrheit der Befragten Geschäftsprozessmanagement gegenwärtig und zukünftig als wichtiges Thema an (vergleiche hierzu Fragen 2 und 3).

Anzahl gegebener Antworten: 59

32) Mit welchen Aspekten treibt Ihr Haus die Industrialisierung des Geschäftsmodells voran?

Die Frage nach den sinnvollsten Ansätzen der Industrialisierung bestätigt ein eindeutiges Bild, welches Branchenkenner nicht überraschen dürfte. Denn die drei ersten Plätze bei den Nennungen treffen exakt die Schwachpunkte

bei Finanzdienstleistern: Automatisierung und Standardisierung von Prozessen, Effizienz- und Kostenmanagement (u.a. ROI-Orientierung) sowie Prozess- und Produktkostentransparenz.



Anzahl gegebener Antworten: 59

### 33) In welchen Bereichen sehen Sie Nutzen durch Geschäftsprozessmanagement?

Die ersten Plätze bei der Nutzenbewertung durch Geschäftsprozessmanagement gehen an Zahlungsverkehr, Privatkundenkredit, Wertpapiergeschäft, Vertrieb / Kundenbeziehungsmanagement.

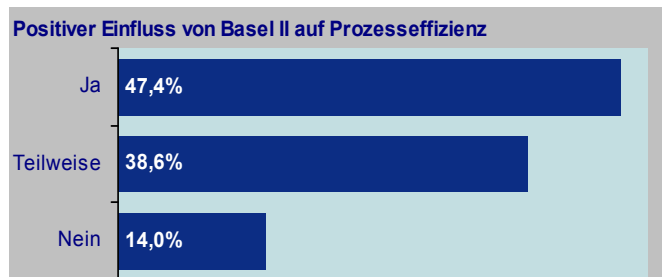
Der Nutzen von Risikocontrolling, das in 2005 Platz 2 erreichte, wurde dieses Jahr wieder deutliche niedriger bewertet.

Anzahl gegebener Antworten: 59



34) Sehen Sie für Ihr Haus einen positiven Einfluss aus der Umsetzung der Vorschriften zu Operational Risk auch auf die Prozesseffizienz?

Mit 86% sieht die Mehrheit aller Teilnehmer ganz oder teilweise einen positiven Einfluss aus der Umsetzung der Basel II-Vorschriften zu Operational Risk auch auf die Prozesseffizienz. Dies deutet darauf hin, dass die Institute diese Vorschriften nicht nur zur Prozessrisikosteuerung umsetzen, sondern gleichzeitig den Impuls nutzen, die Prozesseffizienz zu verbessern.

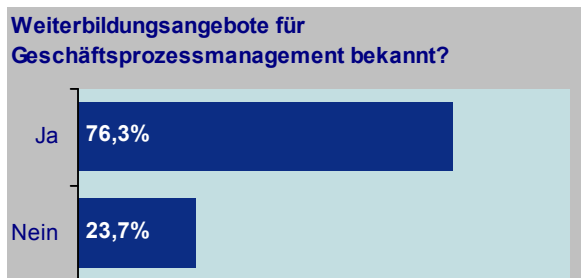


Anzahl gegebener Antworten: 57

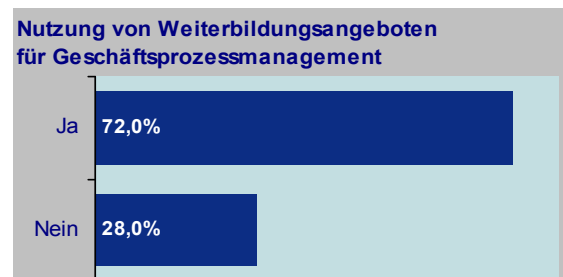
35+36) Kennen Sie Weiterbildungsangebote für Geschäftsprozessmanagement und wenn Ja, haben Sie diese schon genutzt?

Diese Antworten zeigen deutlich, dass eine mangelnde Weiterbildung sicher keine Ursache für die immer noch geringe Umsetzung

des Geschäftsprozessmanagements in der Praxis sein kann.

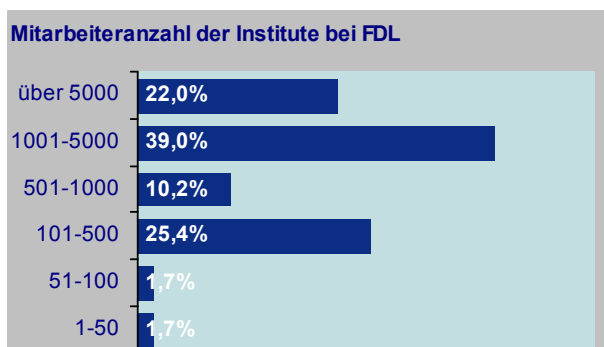


Anzahl gegebener Antworten: 59



Anzahl gegebener Antworten: 50

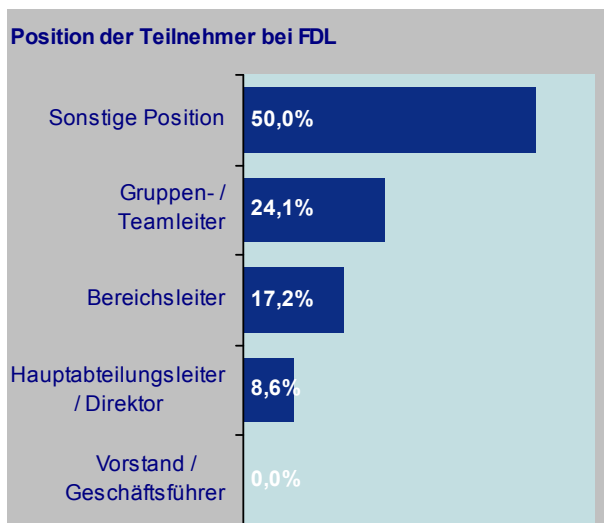
37) Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Unternehmens?



Anzahl gegebener Antworten: 59

Insgesamt 61% der Teilnehmer vertreten große Institute mit über 1.000 Mitarbeitern. Die restlichen Teilnehmer vertreten kleine und mittlere Finanzdienstleister bis 1.000 Mitarbeiter. Insgesamt kann von einem repräsentativen Durchschnitt ausgegangen werden.

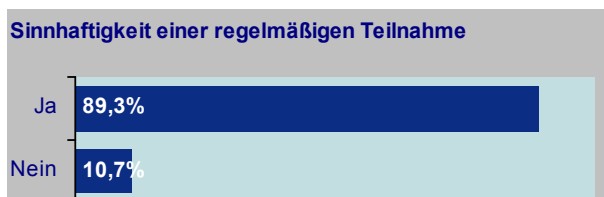
38) Welche Position haben Sie als Unternehmensvertreter?



49,9% der Teilnehmer sind der Gruppe der Führungskräfte zuzuordnen.

Anzahl gegebener Antworten: 58

39) Sehen Sie eine regelmäßige/jährliche Teilnahme an dieser Umfrage als sinnvoll an?



Immer noch und immer wieder stärkt das auch vorwärtsgerichtete Interesse der Teilnehmer (in diesem Jahr mit der Ausprägung von 89,3%) den Sinn der mittelfristigen Trendbeobachtungen zum Thema Geschäftsprozessmanagement. Damit kann die Akzeptanz der Umfrage als sehr hoch eingestuft werden.

Anzahl gegebener Antworten: 56

40) Haben Sie an einem kostenfreien individuellen Benchmarking Ihrer Antworten mit den Antworten aus der jeweiligen Branche Interesse?



84,5% der Teilnehmer bekunden ihr Interesse an einem individuellen Benchmarking ihrer Antworten an den relevanten Branchenergebnissen. Die ist eine weitere Bestätigung des Interesses an den jüngsten praxisbezogenen Entwicklungen des Geschäftsprozessmanagement bei den befragten Unternehmen.

Anzahl gegebener Antworten: 58

---

## Über das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement

Das Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement in Köln ist ein auf Business Process Management spezialisiertes Beratungsunternehmen und sieht seine Aufgabe darin, seinen Kunden mit Wissen zum Thema Geschäftsprozessmanagement mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Als Wegbereiter für die erfolgreiche Umsetzung von unternehmerischen Chancen berät das Kompetenzzentrum seine Mandanten im Kontext Geschäftsprozessmanagement in allen Fragen der Betriebswirtschaft, Organisation, Informationsverarbeitung und Technologie.

Neben hoher Methodenkompetenz, technologischem Know-how und langjähriger Beratungserfahrung liegt die Stärke des Unternehmens besonders in der interdisziplinären Arbeitsweise der Projektteams. Durch seine Unabhängigkeit werden die Interessen der Mandanten jederzeit vertrauensvoll wahrgenommen.

## Ansprechpartner

### Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement

Sven Schnägelberger  
Geschäftsführer  
Tel.: +49-221-6085529  
Mail: [sc@prozessmanagement-news.de](mailto:sc@prozessmanagement-news.de)  
Web: [www.prozessmanagement-news.de](http://www.prozessmanagement-news.de)

### Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg

Prof. Dr. Andreas Gadatsch  
Tel.: +49-2241-865-129  
Mail: [andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de](mailto:andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de)  
Web: [www.fh-bonn-rhein-sieg.de](http://www.fh-bonn-rhein-sieg.de)

## Über Acrys Consult GmbH & Co. KG

Acrys Consult ist Beratungs- und Lösungspartner bei zahlreichen betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und technologischen Fragestellungen. Zu den Mandanten in Europa und USA zählen namhafte Unternehmen aus den Bereichen Finanzdienstleistung, Industrie, Handel und Dienstleistung. Seit 1998 betreute Acrys Consult über 30 Mandanten in über 200 erfolgreichen Projekten. An den Standorten Frankfurt/Main, Zug (Schweiz) und New York (USA) verfügt das Unternehmen über 40 Experten im Leistungsverbund. Jahrzehntelange Erfahrung des Managements und der Experten gewährleisten "experienced consulting".

Zu den Geschäftsbereichen zählt u.a. auch der Themenkomplex Geschäftsprozessmanagement mit Schwerpunkt Finanzdienstleister. Die betreuten Projekte reichen von der Prozessanalyse über die Optimierung bis hin zur Automatisierung z.B. mittels Einführung von Prozesssteuerungssoftware. Acrys Consult ist Partner des Kompetenzzentrums für Geschäftsprozessmanagement.

### Acrys Consult GmbH & Co. KG

#### Deutschland:

Barbara Dilges-Maruska  
Managing Partner  
Tel.: +49-69-244506-16  
Mail: [barbara.dilges-maruska.com](mailto:barbara.dilges-maruska.com)  
Web: [www.acrys.com](http://www.acrys.com)

#### Schweiz:

Brian Arpajian  
Tel.: +41-41-7507700  
Mail: [brian.arpajian@acrys.com](mailto:brian.arpajian@acrys.com)  
Web: [www.acrys.com](http://www.acrys.com)