
Umfrage Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2004/05

Zusammenfassung der Umfrageergebnisse
Branchenfokus „Finanzdienstleister“

in Zusammenarbeit mit

ACRYS CONSULT

Inhaltsübersicht

1. Ziele der Umfrage 2004/05
2. Durchführung der Umfrage
3. Zusammenfassung und Ergebnisdarstellung
4. Handlungsempfehlungen - Übersicht
5. Kontakt
6. Abkürzungsverzeichnis

Ziele der Umfrage 2004/05

- Gewinnung eines Überblicks in 2004 und Ausblick für 2005
- Gewinnung von Anhaltspunkten der Etablierung von Prozessorientierung in Unternehmen
- Evaluierung von Verbesserungspotenzialen und Trends bezüglich Geschäftsprozessmanagement
- Gewinnung von Benchmarkwerten für die Teilnehmer
- Ableitung von Handlungsempfehlungen

Durchführung

Die Umfrage wurde im Zeitraum September bis Dezember 2004 im gesamten deutschsprachigen Raum in Zusammenarbeit mit der FH Bonn-Rhein-Sieg und der Unternehmensberatung Der Zukunftsweg durch das Kölner Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement durchgeführt.

Begleitet haben die Umfrage in Österreich die TU Wien, in der Schweiz die HTW Chur und die Oberhänsli & Partner AG sowie im Branchenbereich „Finanzdienstleister“ die Unternehmensberatung Acrys Consult GmbH & Co. KG.

98% der Teilnehmer nutzten den online im Internet bereit gestellten Fragebogen zur Teilnahme. Die insgesamt 19 Fragen wurden im Vergleich zum Vorjahr leicht überarbeitet, zusätzlich wurden die Themen Outsourcing und Prozessrisiken neu aufgenommen.

Insgesamt haben sich von den knapp 800 angeschriebenen Unternehmen 194 an der Umfrage beteiligt, davon 60 Finanzdienstleister. Die Ergebnisse können aufgrund der statistischen Zuordnungen als repräsentativ eingeordnet werden.

Zusammenfassung der Ergebnisse (1)

Fast die Hälfte der an der Umfrage teilnehmenden Unternehmen planen im Jahr 2005 umfangreiche Projekte sowie insgesamt 70% generelle Aktivitäten zur Verbesserung des Geschäftsprozessmanagements (GPM).

Schwerpunkte liegen dabei in den Bereichen Kundenbeziehungsmanagement, in der Optimierung der Ressourcen- und Kapazitätssteuerung und dem Qualitätsmanagement. Die Unternehmen sind auch mehrheitlich davon überzeugt, dass die Bedeutung von GPM künftig weiter zunehmen wird.

Generelles Ergebnis ist neben einer weiter verstärkten Einschätzung der Bedeutung sowie aktiven Beschäftigung mit GPM aber auch eine anhaltend latent vorhandene Zurückhaltung bei der methodischen und konsequenten Prozessorientierung in den Unternehmen.

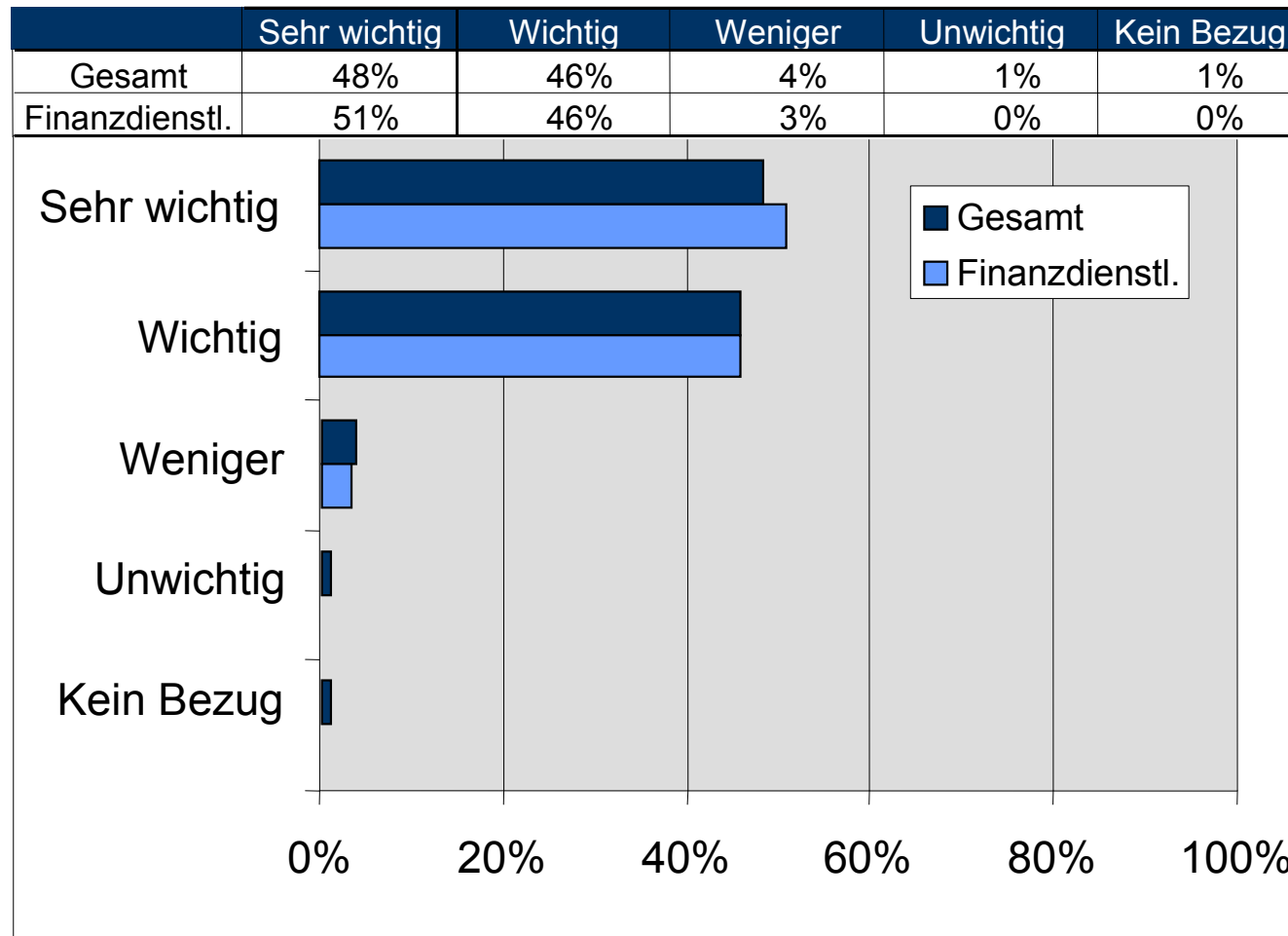
Die vorliegende Zusammenfassung basiert auf einer ersten quantitativen Auswertung der Antworten. Weitergehende Analysen werden im Anschluss in den einzelnen Branchen und Ländern durchgeführt und redaktionell veröffentlicht.

Zusammenfassung der Ergebnisse (2)

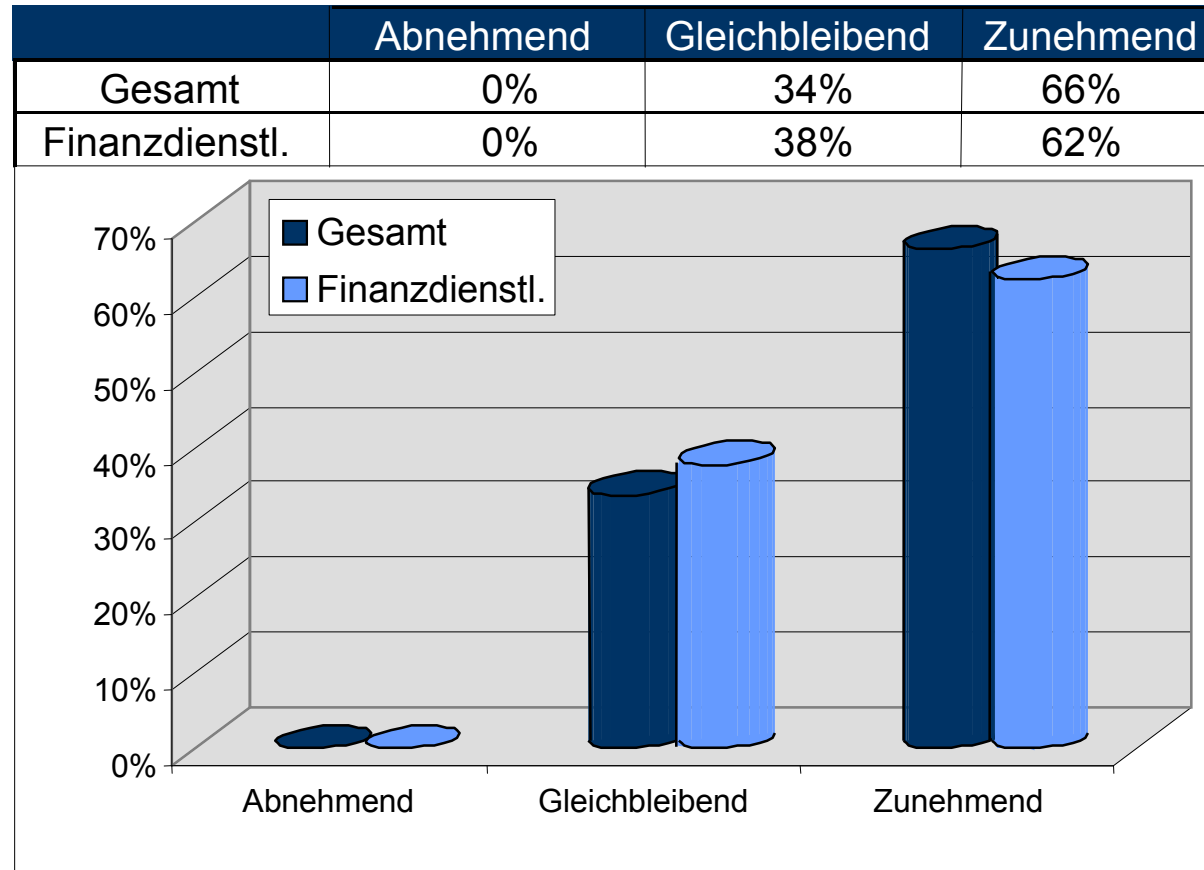
Durch die umfangreiche Teilnahme lassen sich auch länderspezifische, branchenbezogene, positionsabhängige und auch nach Unternehmensgrößen betrachtete Antwortdifferenzierungen vornehmen. Einige Kernaussagen zeigen dies nachfolgend auf:

- Länder: Österreichische Unternehmen stufen die Wichtigkeit von GPM aktuell und zukünftig durchschnittlich fast 10%-Punkte höher ein als Unternehmen in Deutschland und der Schweiz.
- Branchen: In Industrieunternehmen erfolgt die systematische Verbindung der Unternehmensstrategie mit GPM bei ca. 60% der Unternehmen und damit 15%-Punkte höher als in anderen Branchen. Bei Finanzdienstleistern liegt dieser Wert bei 45%.
- Positionen: Top-Manager stufen den priorisierten Umgang von GPM im Vergleich zum Bezug auf das Geschäftsmodell und IT-Standardprozessen mehr als 10%-Punkte höher ein als die Ebenen darunter. Hier stellt sich die Frage der tatsächlichen Kräfteverhältnisse mehr als nachhaltig.
- Unternehmensgröße: Bei 66% der Unternehmen mit weniger als 1.000 Mitarbeitern wird ein Referenzmodell verwendet, bei Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten nur von 49%.

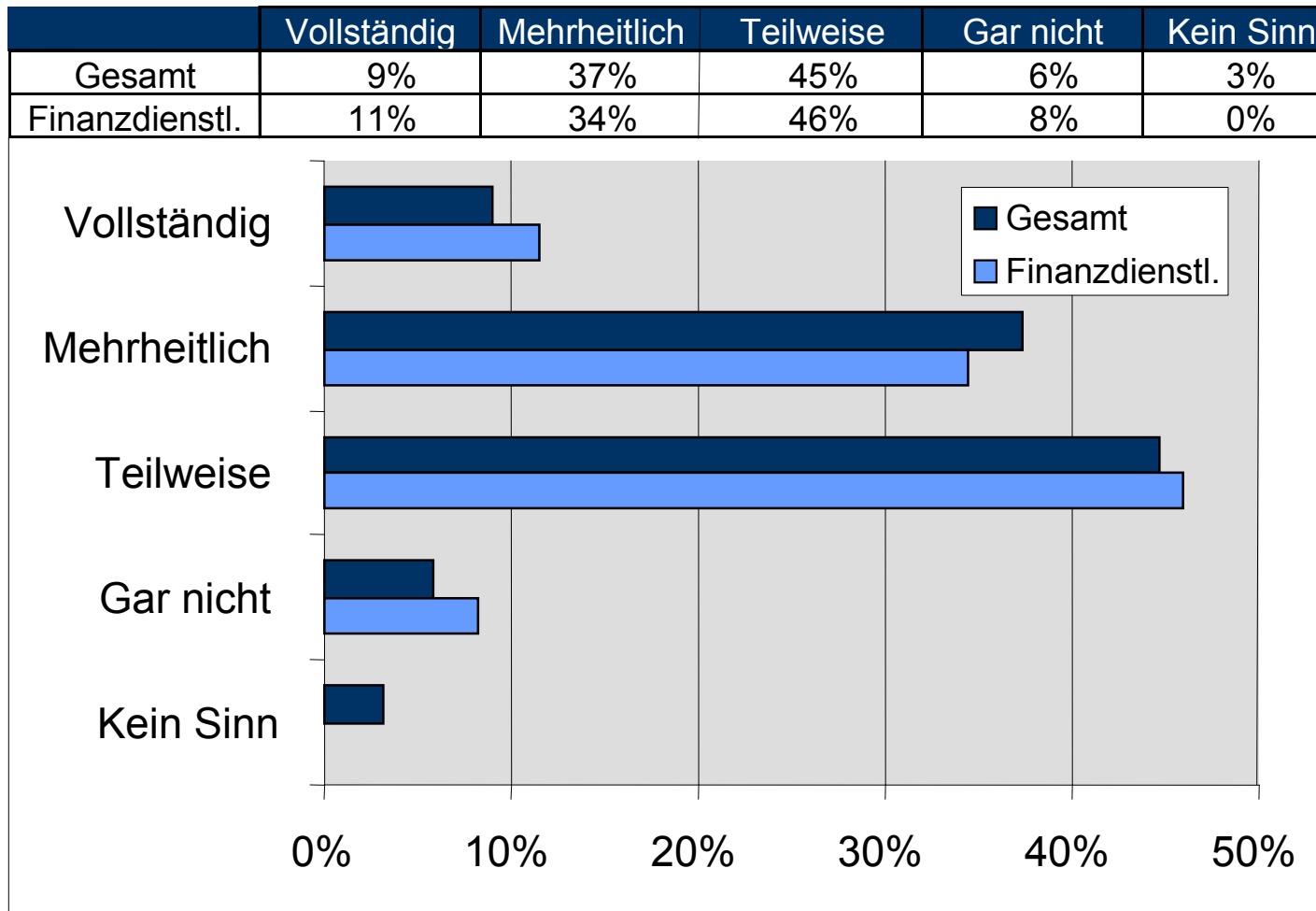
Frage 1a : Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?



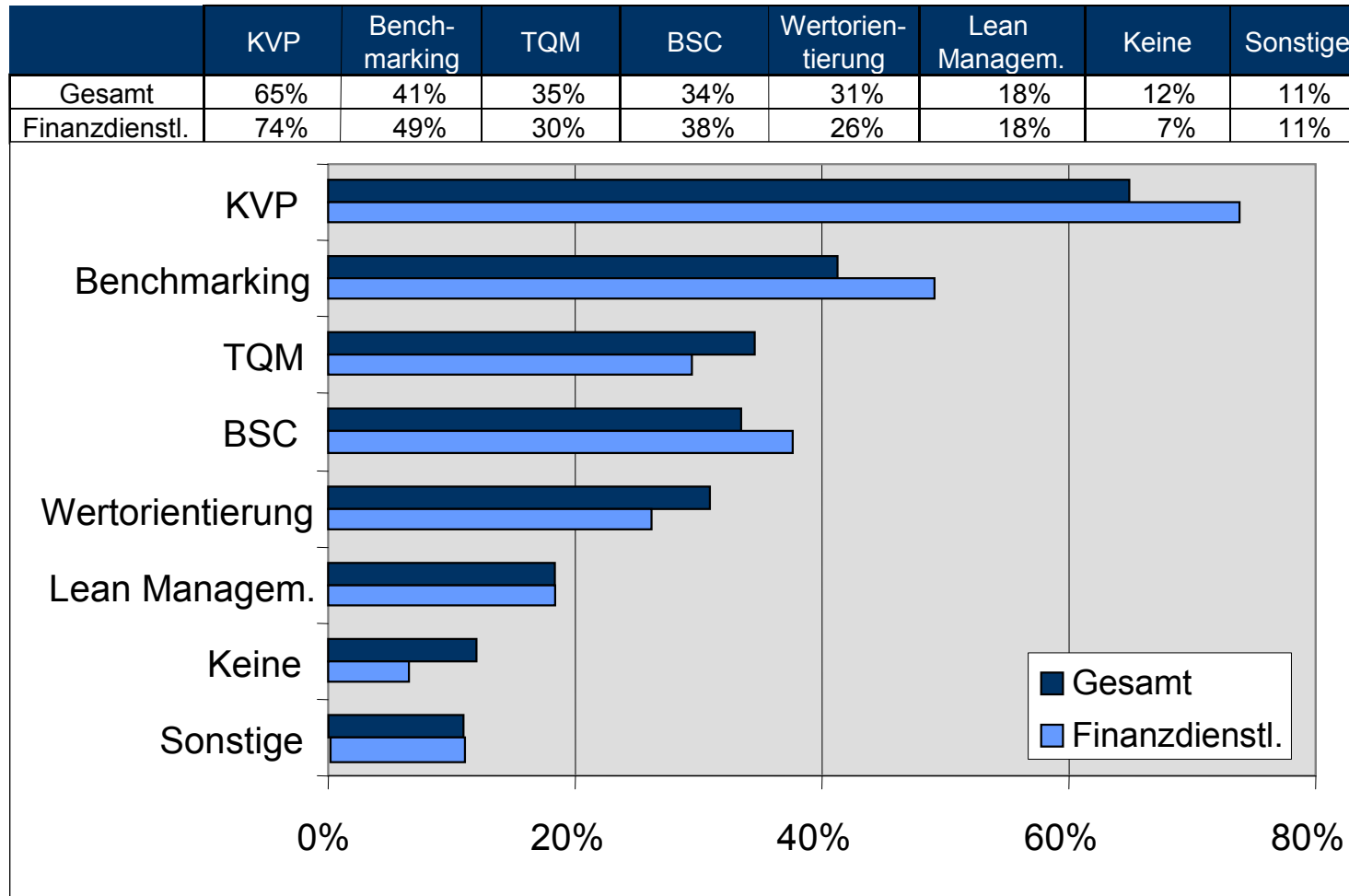
Frage 1b : Wie bewerten Sie die Wichtigkeit zukünftig?



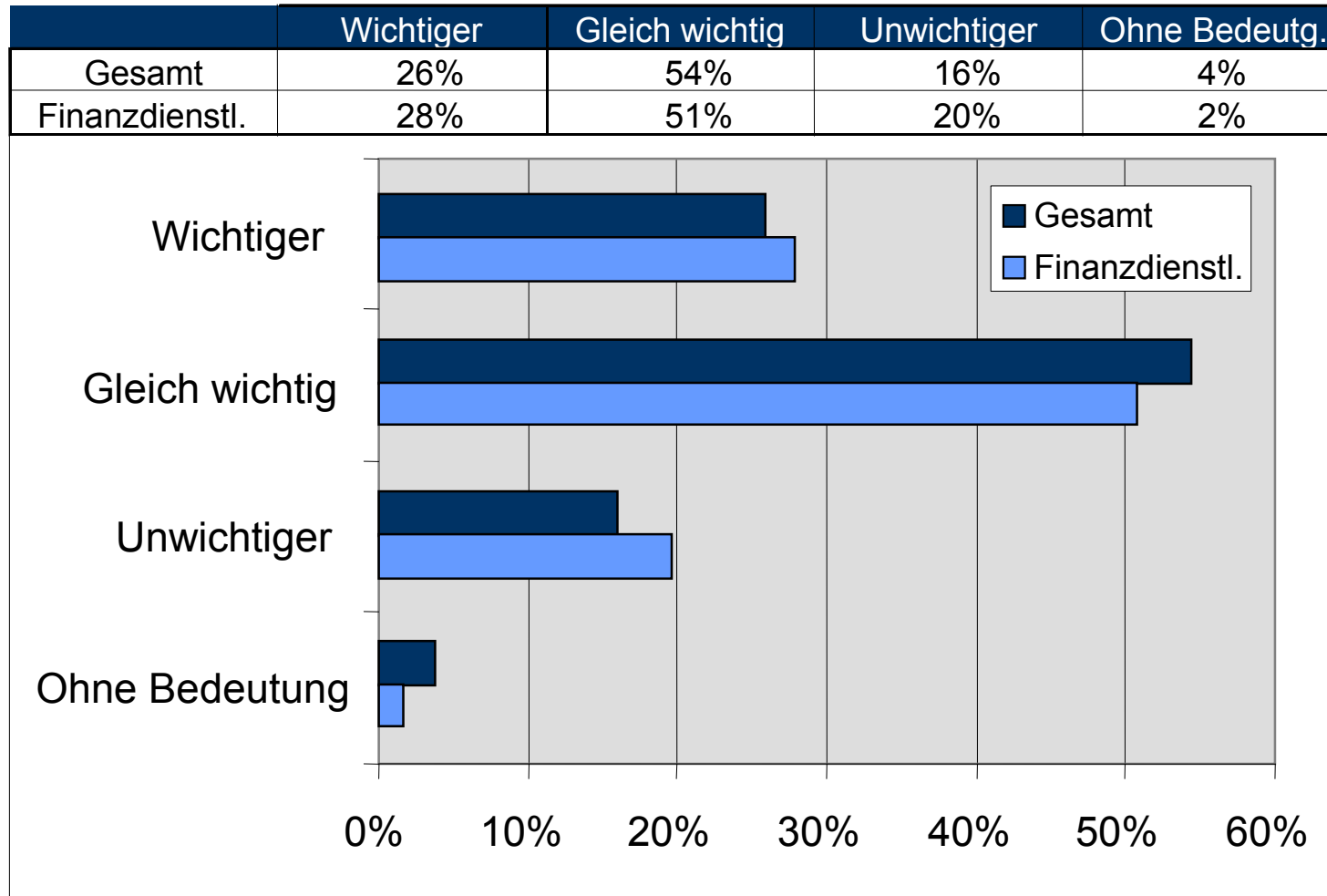
Frage 2: Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?



Frage 3: Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?

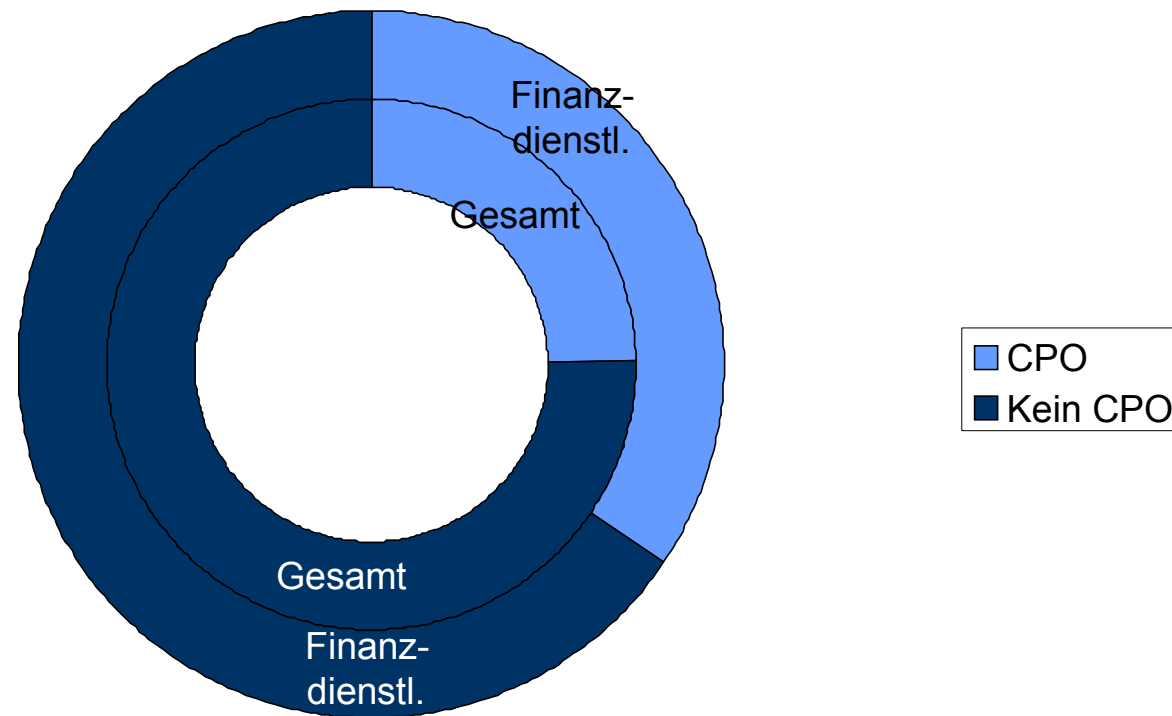


Frage 4: In welcher Priorität sehen Sie die Gestaltung der Geschäftsprozesse im Vergleich zu der Aufbauorganisation?



Frage 5a: Gibt es einen Chief Process Officer als Verantwortlichen für Geschäftsprozessmanagement?

	CPO	Kein CPO
Gesamt	25%	75%
Finanzdienstl.	34%	66%



Frage 5b: Wenn ja, welche wesentlichen Aufgaben verantwortet der CPO?

Anzahl Aufgabennennungen (Gesamt)

Prozesssteuerung	Prozessmethodik	Prozessengineering	Prozessdokumentation	Outsourcing-Management	ERP-Einführung
30	16	12	7	2	1

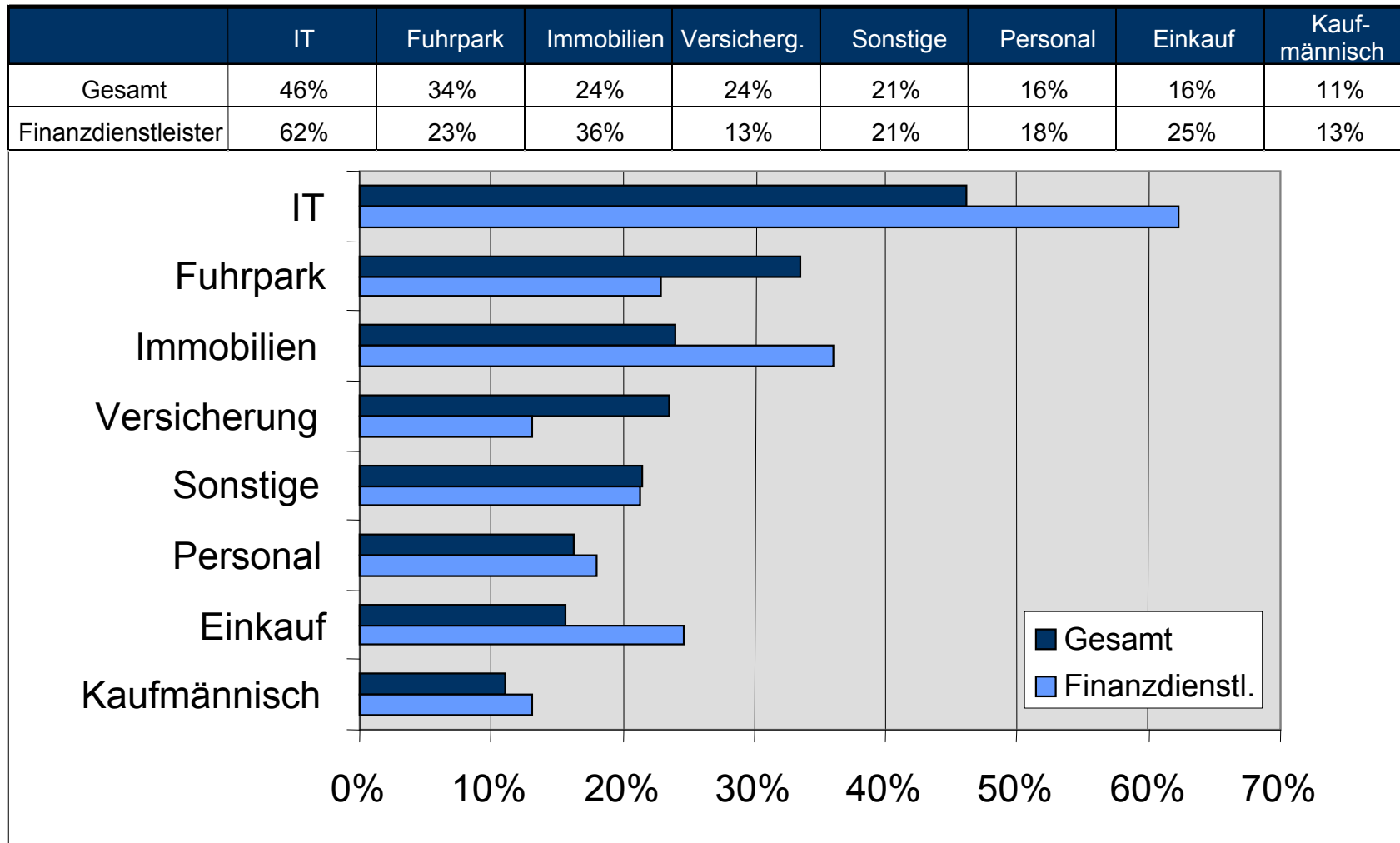
- Steuerung: Erarbeitung von Zielsetzungen für Process Owner, Prozessanalysen, Six Sigma für Prozessqualität, Koordination mit Linienverantwortlichen, Kapazitätssteuerung, Kommunikation von Prozessbenchmarks, Erarbeitung von Bewertungsmaßstäben, Workflow-Modellierung
- Methodik: Entwicklung und Verantwortung von GPM, Neuaufbau von Prozessmodellen, Einheitlichkeit und Durchgängigkeit, Prozesskostenrechnung
- Engineering: Weiterentwicklung, Verbesserung, Neugestaltung von Prozessen
- Dokumentation: Dokumentation aller Prozesse, Information aller Prozessverantwortlichen
- Outsourcing: Prozessverantwortlicher als SLA-Bestandteil
- ERP-Einführung: Software-Einführung

Frage 5c: Wer hat die Budgetkompetenz für Prozesse?

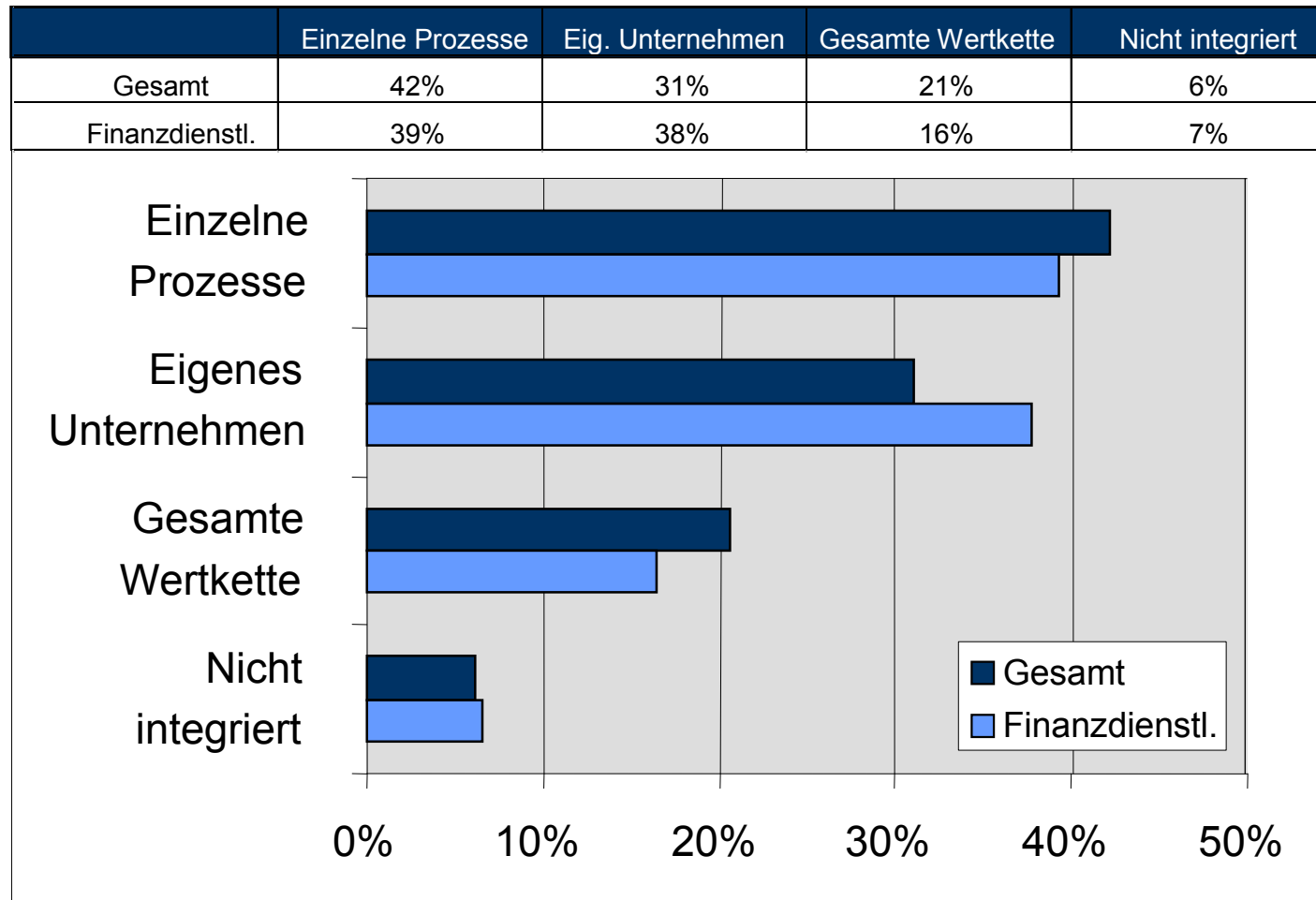
Budgetverantwortung (Gesamt)

	Vorstand / GF	Fachbereich	Process Owner	IT	Controlling	Sonstige	Keiner	CPO
Nennungen	57	18	9	5	3	2	5	5
Anteil	55%	17%	9%	5%	3%	2%	5%	5%

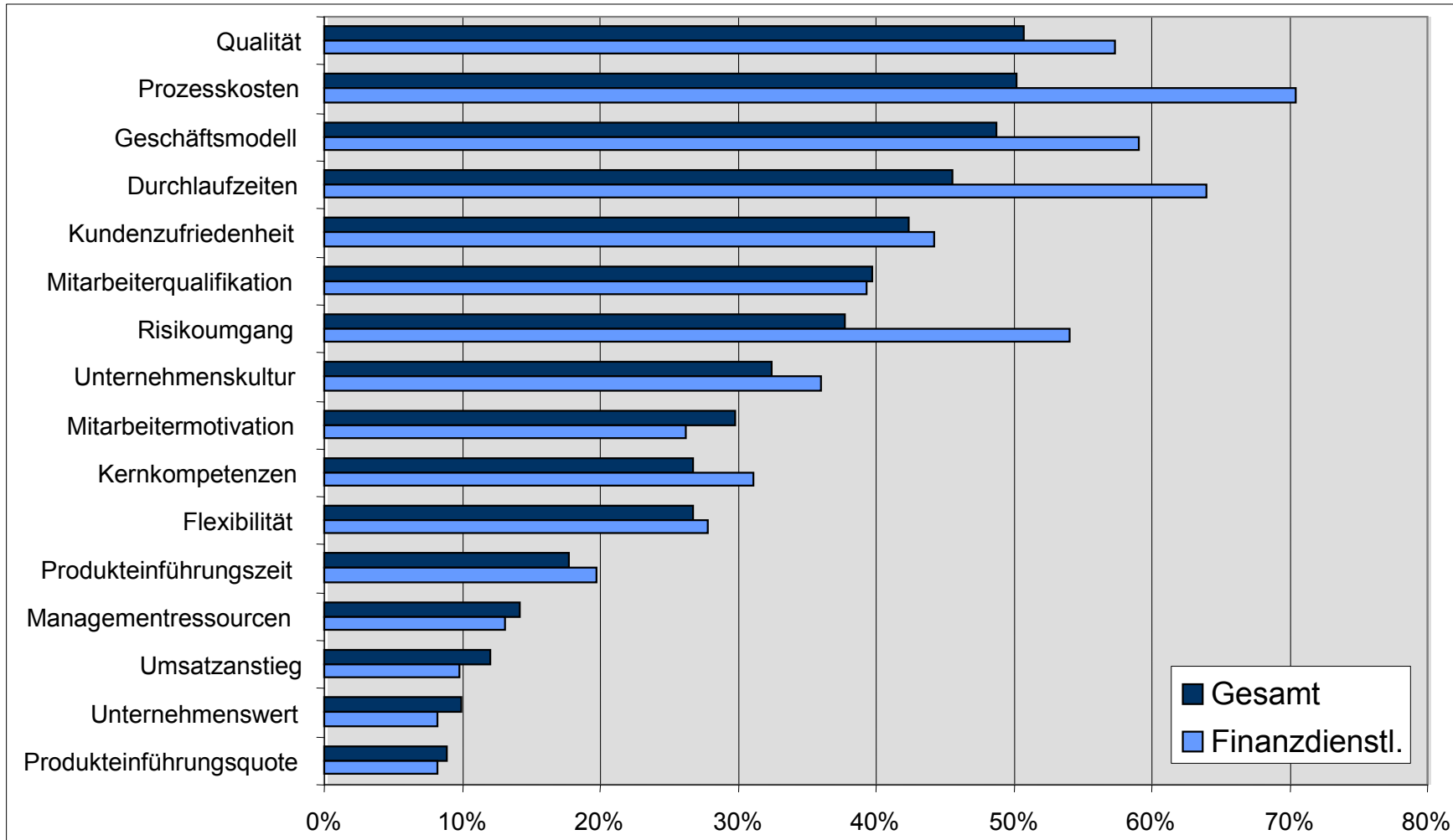
Frage 6: Welche Unternehmensprozesse sind an einen externen Dienstleister outgesourct?



Frage 7: In welchem Umfang erfolgt die Anwendung hin zu einer Prozessorganisation?

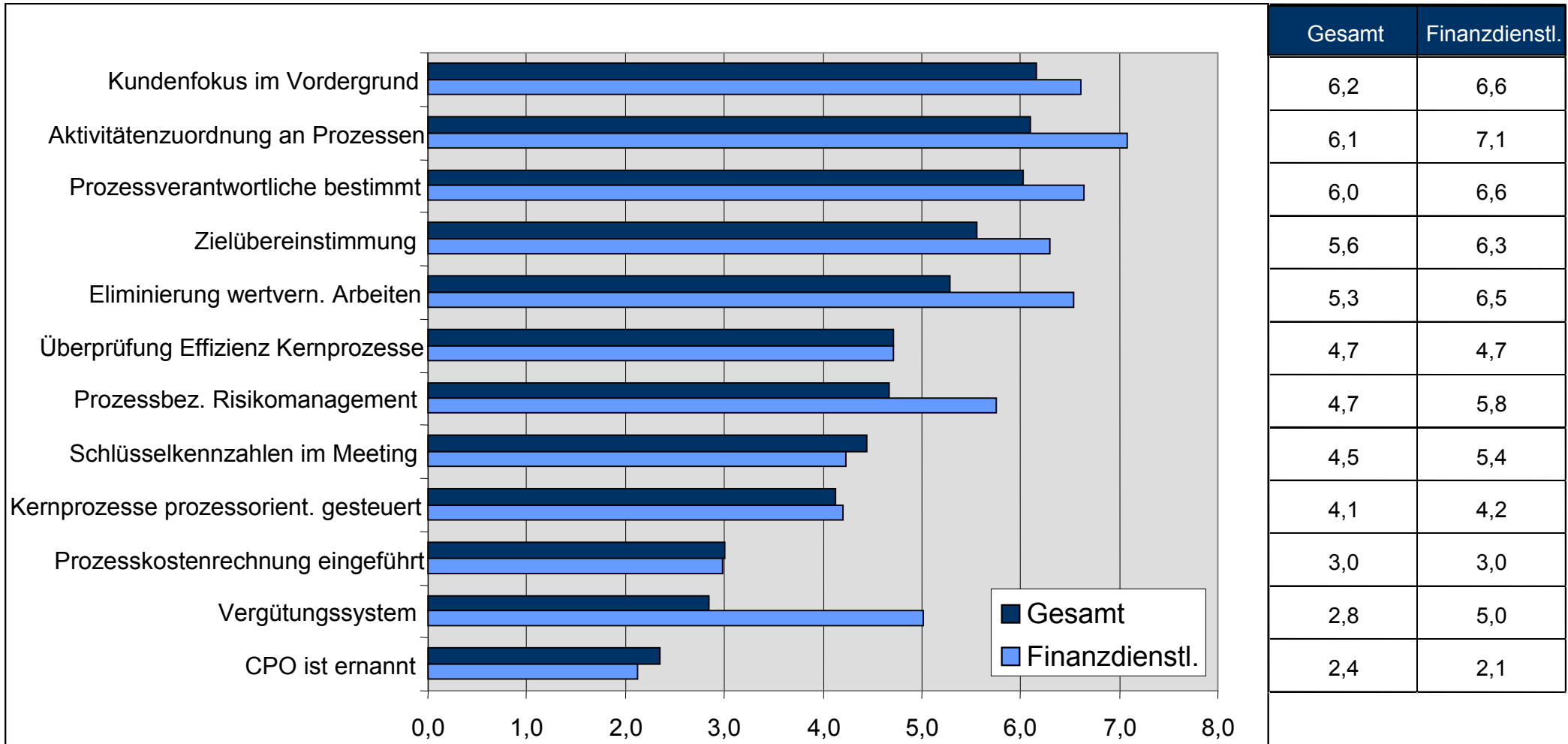


Frage 8: Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht?



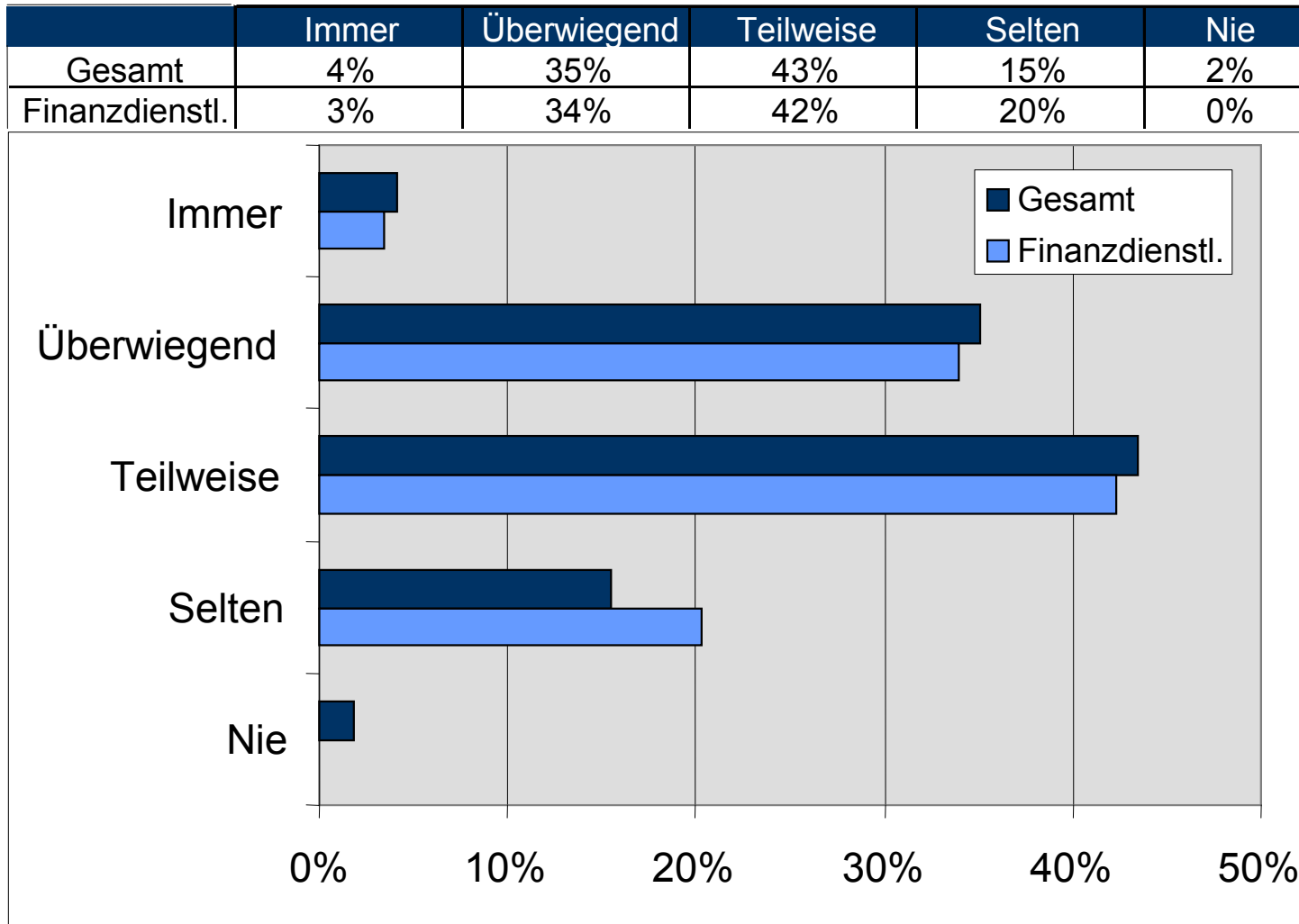
Gesamt	Finanzdienstl.
51%	57%
50%	70%
49%	59%
46%	64%
42%	44%
40%	39%
38%	54%
32%	36%
30%	26%
27%	31%
27%	28%
18%	20%
14%	13%
12%	10%
10%	8%
9%	8%

Frage 9: Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz der Prozesssteuerung hinsichtlich Zustimmung



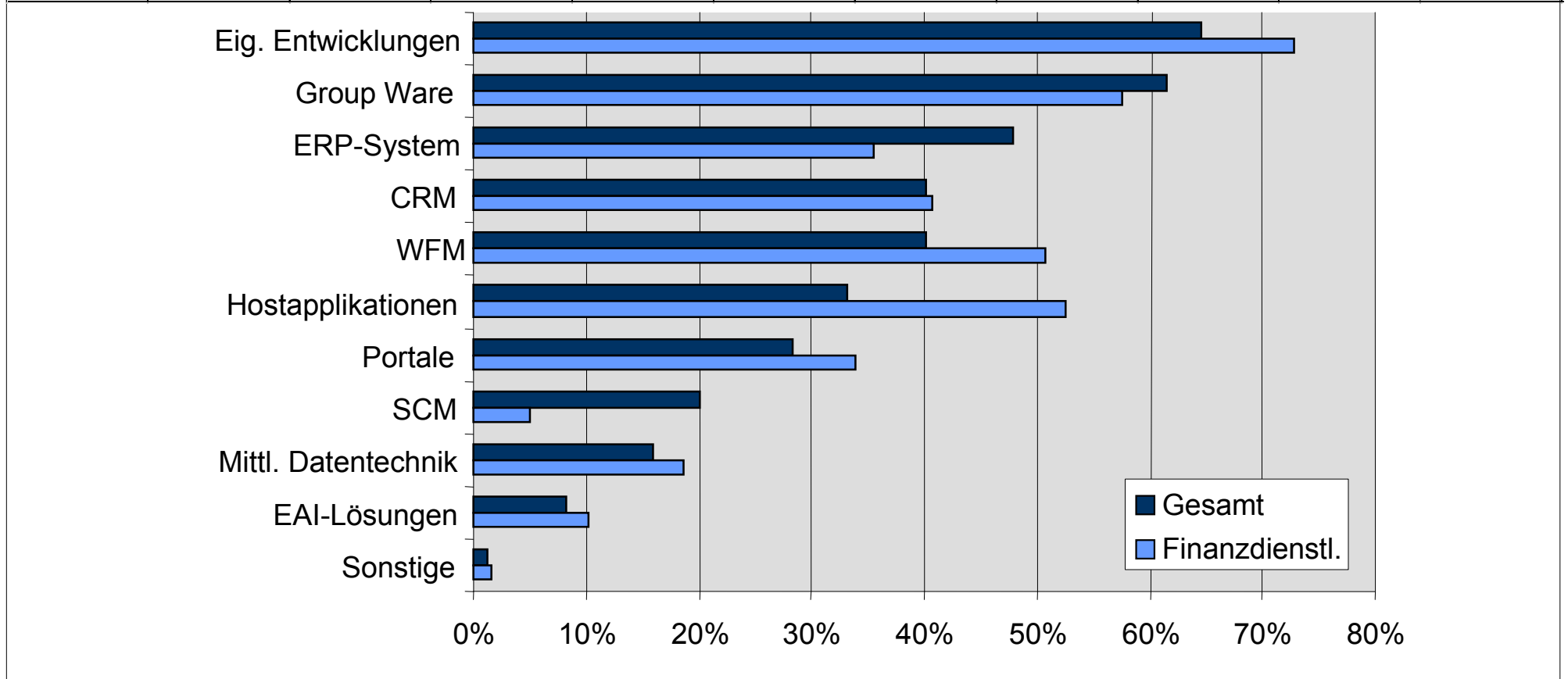
Skala: 1 - 10 (stimme nicht zu - stimme voll zu)

Frage 10: Vorrang des eigenen Geschäftsbezugs bei Prozessgestaltung vor in IT-Anwendungen standardisierten Prozessen

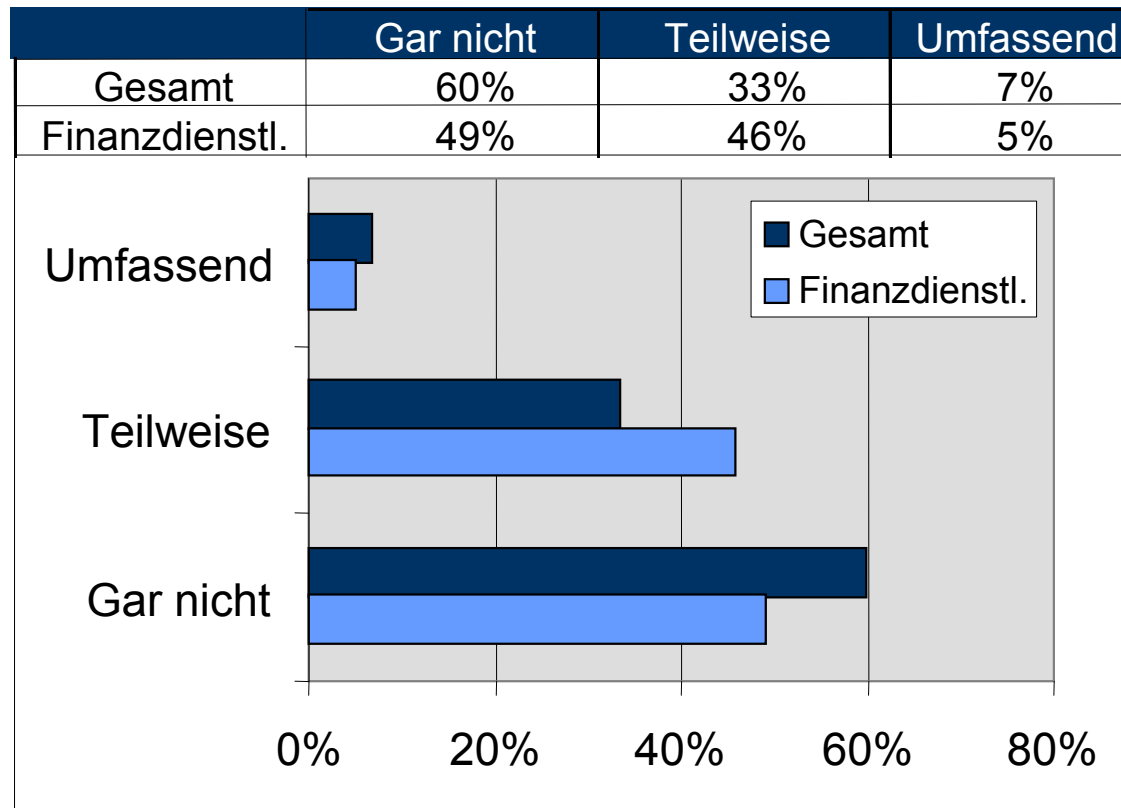


Frage 11: Welche IT-Anwendungen beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?

	Eigene Entwicklungen	Group Ware	ERP-System	CRM	WFM	Hostappl.	Portale	SCM	Mittlere Datentechnik	EAI
Gesamt	64%	62%	48%	40%	40%	33%	28%	20%	16%	8%
Finanzdienstl.	73%	58%	36%	41%	51%	53%	34%	5%	19%	10%



Frage 12: Inwieweit wird ein Referenzmodell für das Prozessmanagement verwendet?



Frage 12a: Analyse Referenzmodelle

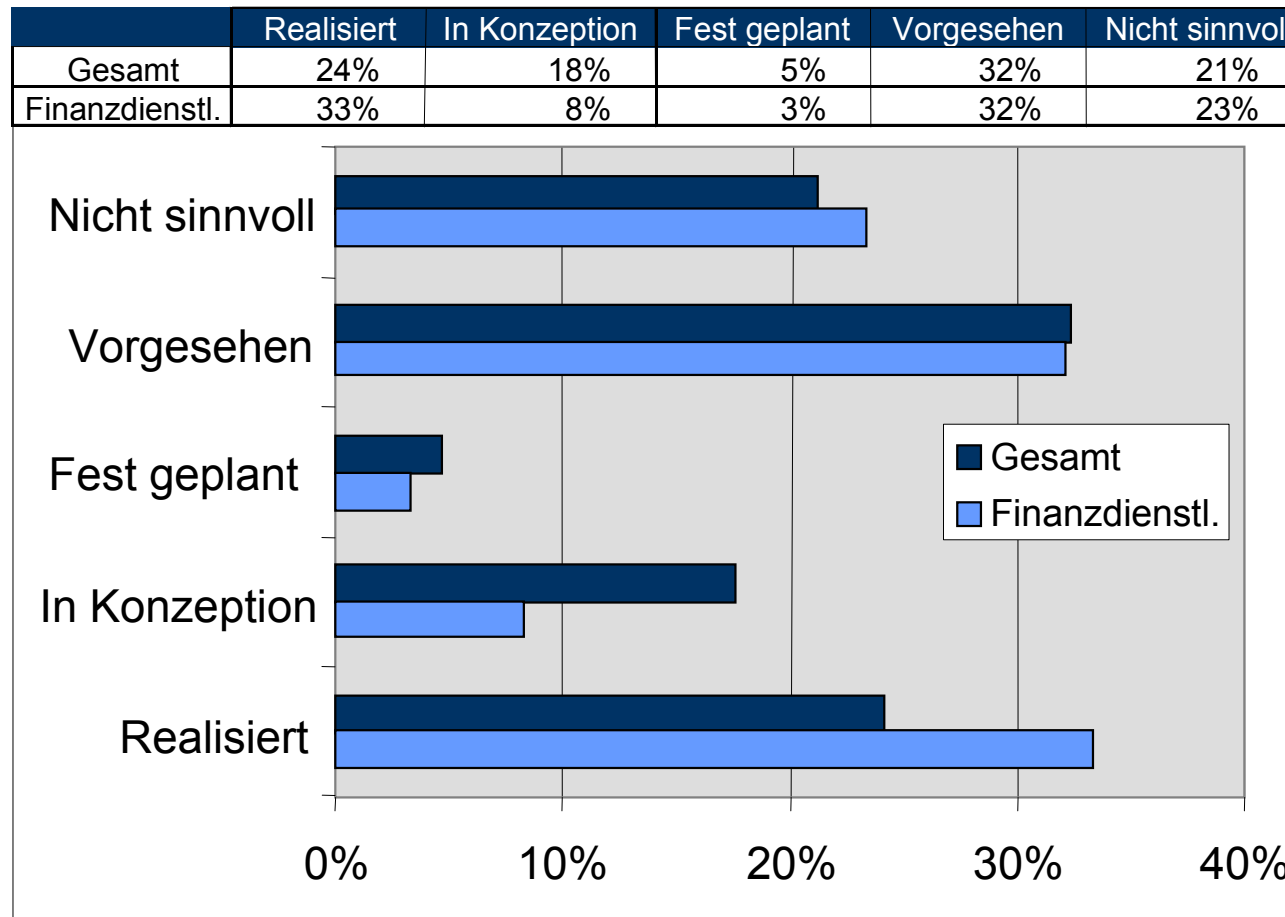
Einsatz und Bewertung von Referenzmodellen - Bemerkungen

Der Einsatz von Referenzmodellen ist bisher nicht sehr verbreitet, die konkrete Nennung erfolgt bei weniger als 20% aller teilnehmenden Unternehmen.

Wenn Referenzmodelle eingesetzt werden, finden in nach Häufigkeit absteigender Reihenfolge sortiert die nebenstehenden Modelle Anwendung:

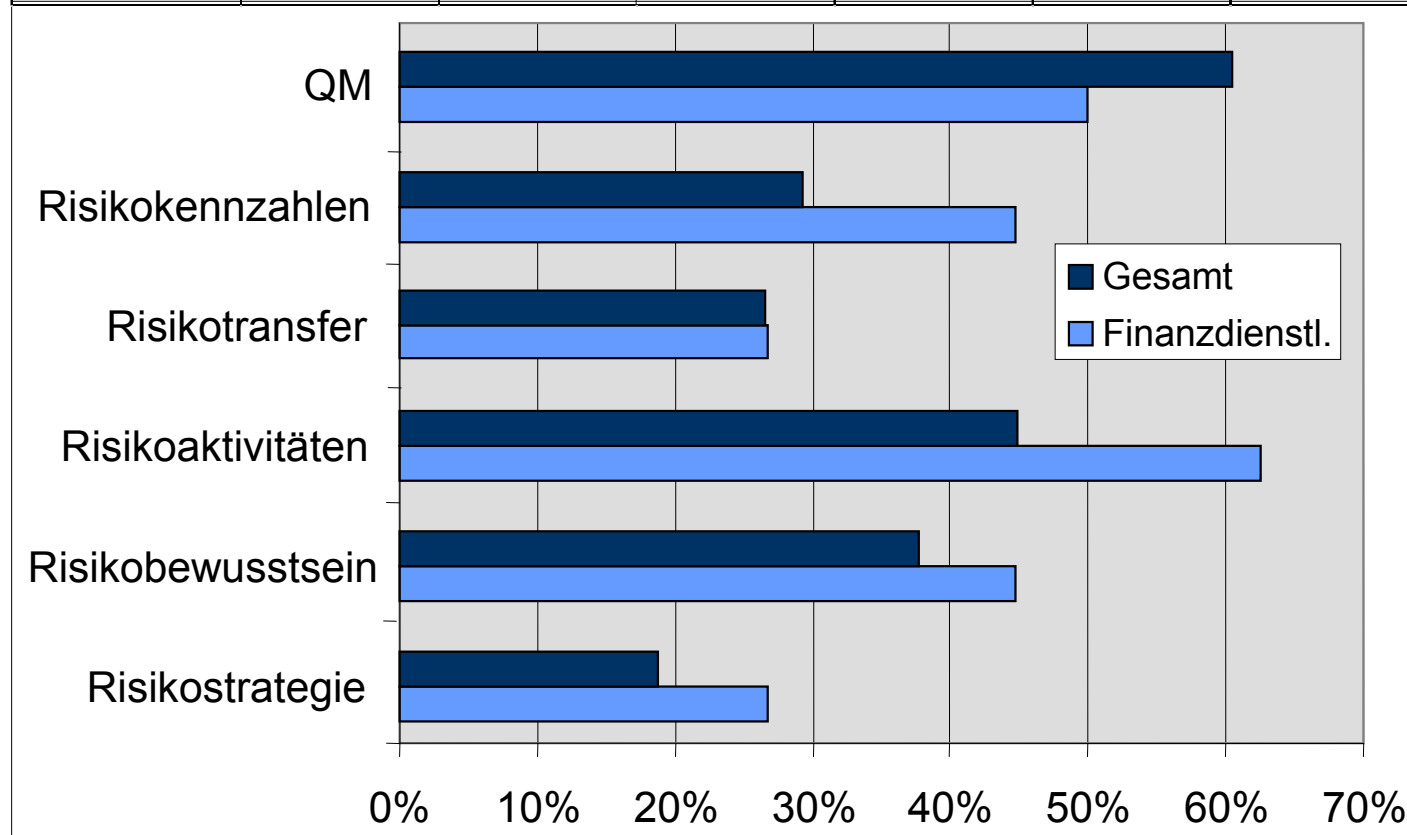
1. Eigenentwicklungen
2. SAP
3. ARIS
4. EFQM
5. BVR
6. SCOR
7. ITIL
8. Sonstige

Frage 13: Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes einer integrierten IT-Anwendung für Prozessmanagement?



Frage 14: Wie erfolgt die Steuerung der prozessbezogenen Risiken?

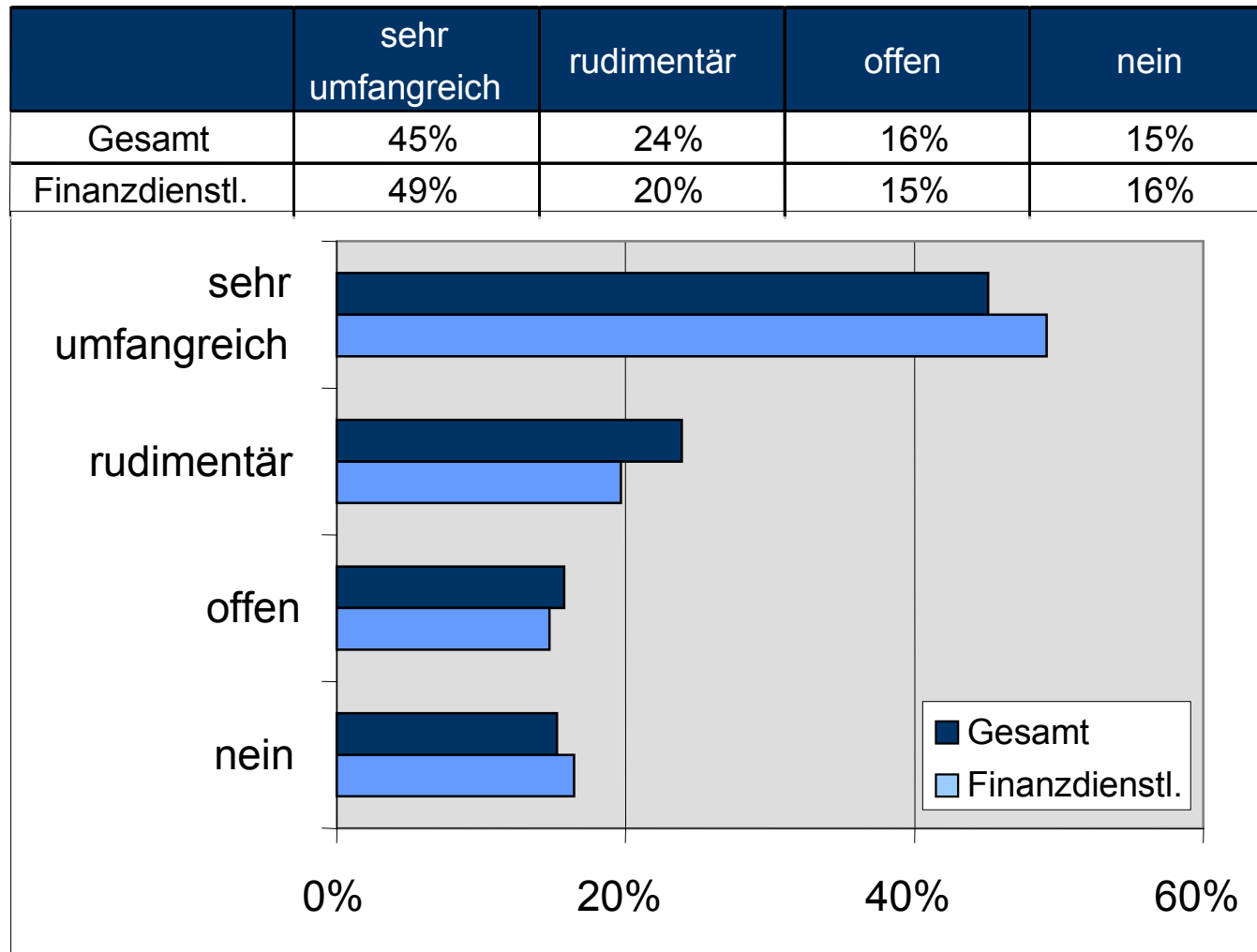
	Risikostrategie	Risikobewusstsein	Risikoaktivitäten	Risikotransfer	Risikokennzahlen	QM
Gesamt	19%	38%	45%	27%	29%	60%
Finanzdienstl.	27%	45%	63%	27%	45%	50%



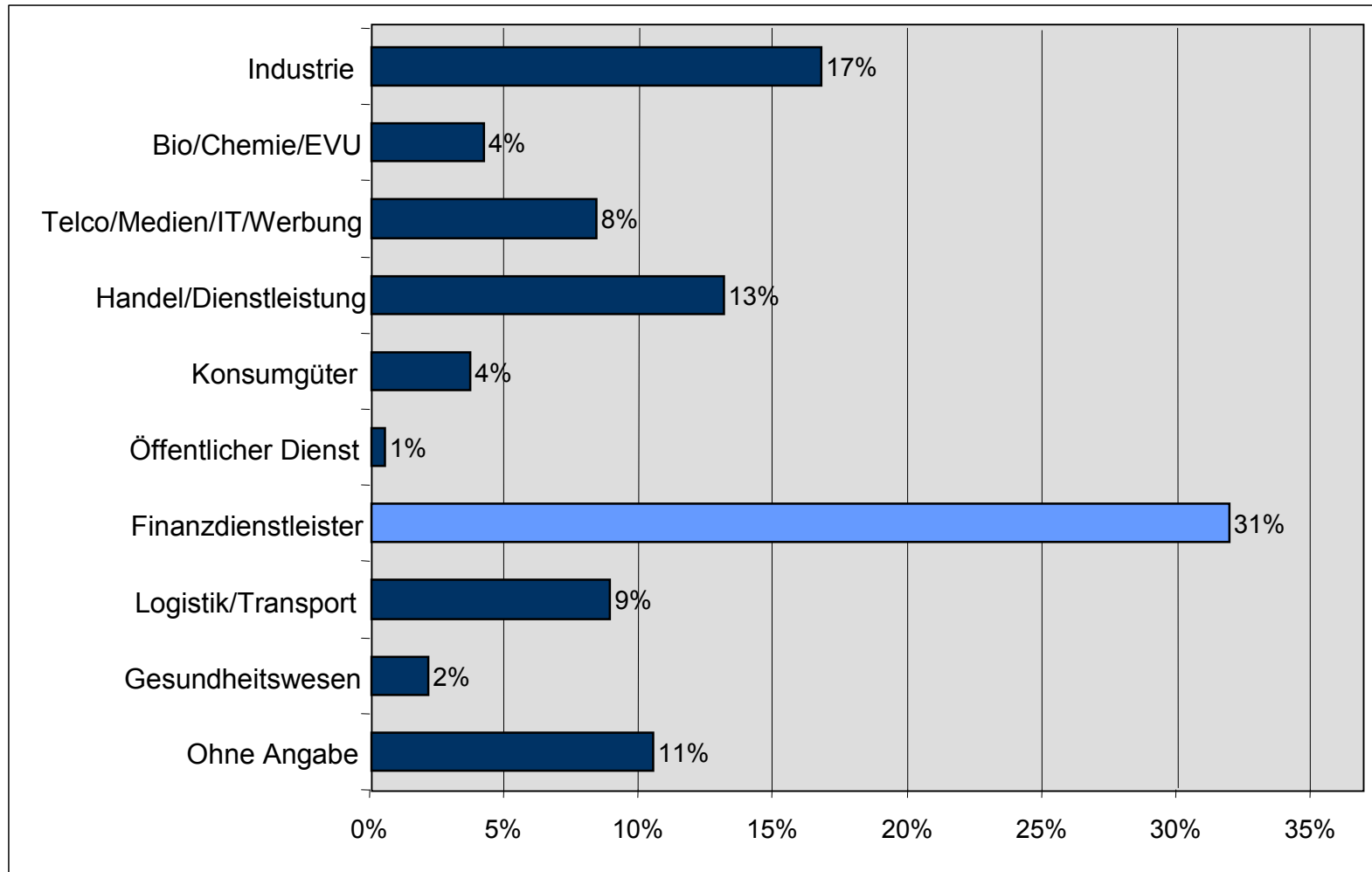
Frage 15: Welche Zielsetzungen stehen für Sie bis Ende 2005 bei der Steuerung der Geschäftsprozesse im Vordergrund?

	Gesamt	Finanzdienstl.
Kundenbeziehungsmanagement	63%	53%
Ressourcen-/Kapazitätssteuerung	59%	33%
Qualitätsmanagement	52%	55%
Standardisierung	48%	48%
Geschäftsrisiken	45%	12%
Integration Strategie	41%	45%
Kostenkritische Arbeitsschritte	39%	53%
In-/Outsourcing	39%	33%
Kostenkalkulationen	39%	28%
Enpassanalysen	35%	45%
Integration in Modell	35%	22%
Innovationstempo	32%	35%
Software	32%	33%
Anpassung Budgets	30%	40%
Simulation	27%	22%
Working Capital	24%	13%
Zertifizierung	20%	8%
Unternehmensteile	19%	12%
Sonstige	0%	0%

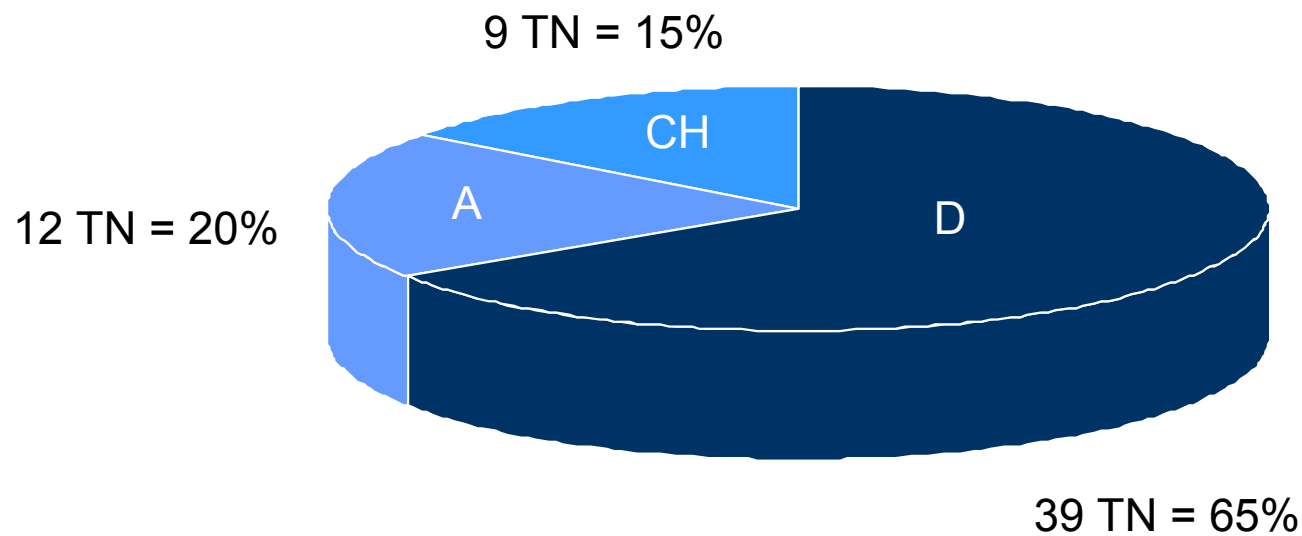
Frage 16: Ist bis Ende 2005 ein konkretes Projekt zur Verbesserung der Geschäftsprozesse geplant?



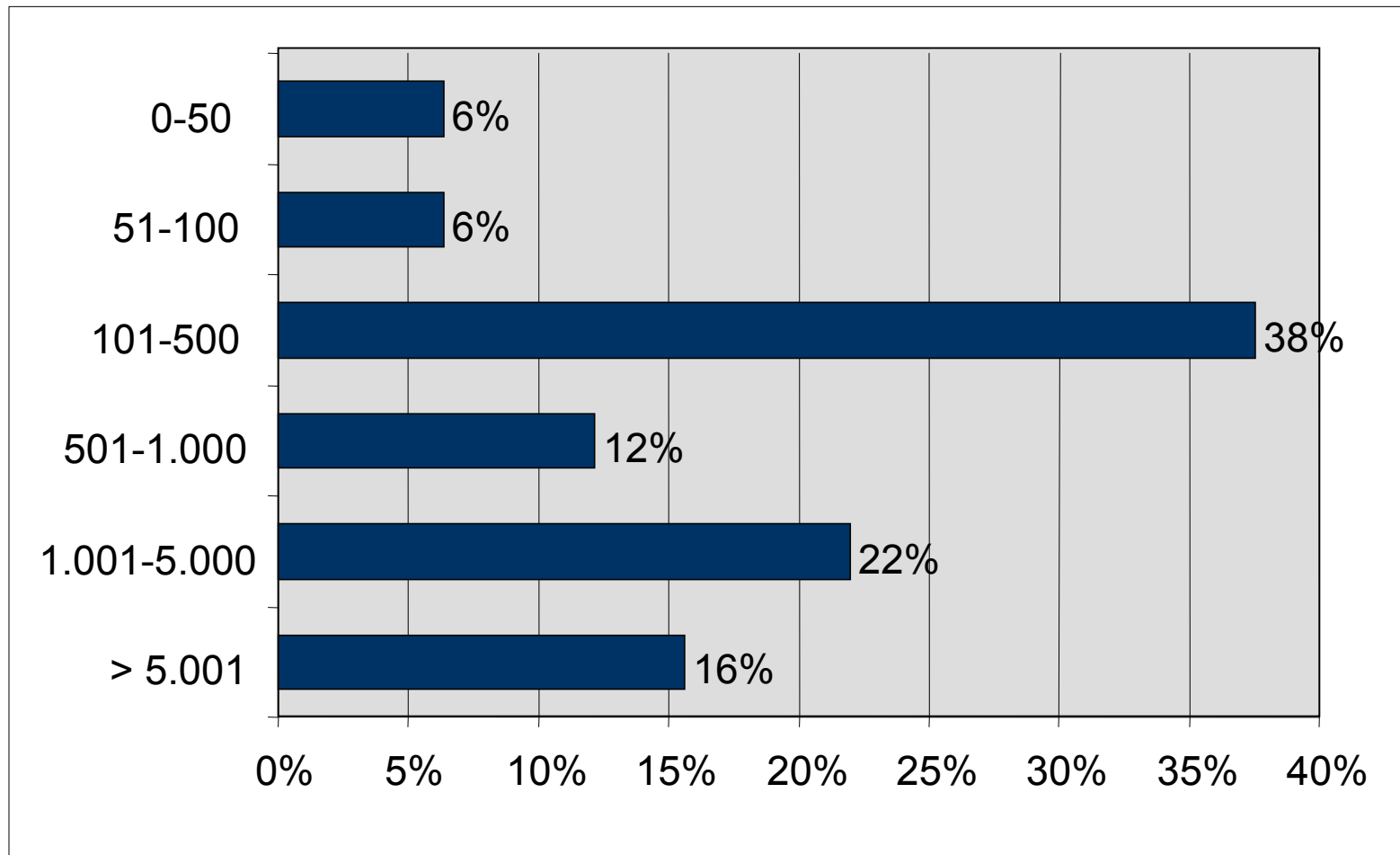
Frage 17: Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?



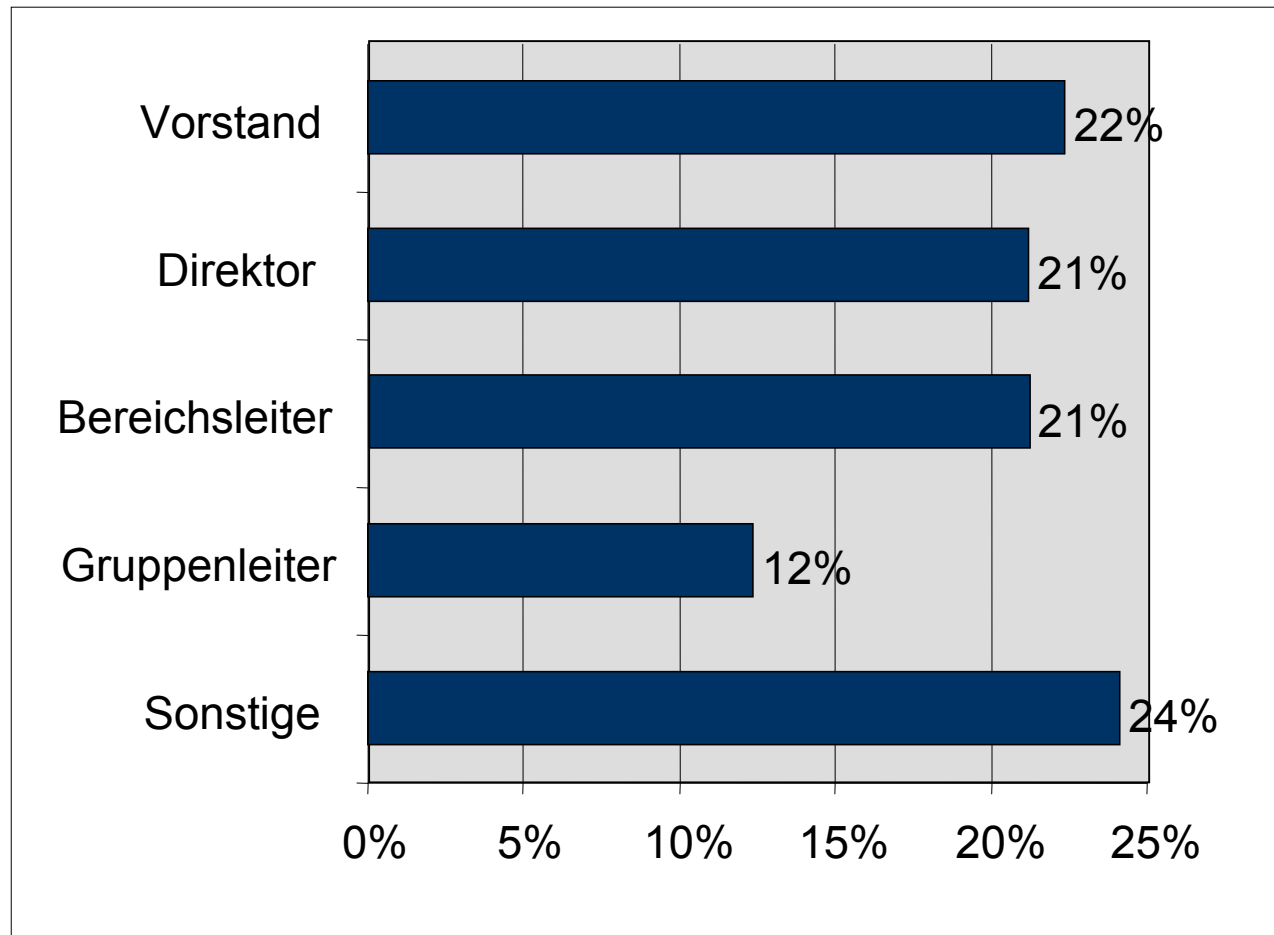
Frage 17: Ergänzende Angaben zur Verteilung der 60 Teilnehmer (TN) aus der Finanzindustrie auf die 3 Länder



Frage 18: Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Unternehmens?



Frage 19: Welche Position haben Sie als Unternehmensvertreter?



Handlungsempfehlungen (1)

Bemerkungen zu Handlungsempfehlungen

- Der ganzheitliche und systematische Einbezug der Unternehmensstrategie in das GPM zeigt nach wie vor ein großes Erfolgspotenzial auf. Bisher können nur 9% der Unternehmen mit dieser Aussage konform gehen. Bei 9 von 10 Unternehmen stellt sich damit konsequenterweise die Frage, wie die Strategie in den Prozessen nachhaltig umgesetzt wird. Ein Trend in diese Richtung lässt sich feststellen, Unternehmen haben dieses Potenzial entsprechend erkannt. Bei der konsequenten Ausrichtung stellt die methodisch durchgängige und disziplinierte Umsetzung von GPM und einer Prozesskultur einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.
- Weniger als 25% der teilnehmenden Unternehmen verfügen über Budgets zur Prozesssteuerung. Hierin besteht ein nachhaltiges Indiz, dass GPM oft mehr als ein Lippenbekenntnis eingestuft wird. Die wirkliche Herausforderung und auch unternehmerische Chance besteht darin, nach erfolgter Dokumentation bzw. Modellierung der Prozesse diese auch mit strategischer Zielkonsistenz zu steuern und Ressourcen und Aktivitäten in den Prozessen zu budgetieren.

Handlungsempfehlungen (2)

Bemerkungen zu Handlungsempfehlungen

- Die Kundenzufriedenheit als einer der beiden ultimativen Ergebnismaßstäbe neben der Rentabilität jeden Prozesses sinkt im Vergleich zum Vorjahr um mehr als 10%-Punkte auf 42%. Dieser Wert ist als erstaunlich niedrig zu bezeichnen und deutet eine Handhabung von GPM mehr als Selbstzweck an. Unternehmen müssen sich immer wieder der Notwendigkeit stellen, bei jedem Prozess die Kundenerwartungen intern und extern zu identifizieren und in den Prozessmittelpunkt zu stellen. Denn daran macht sich die Qualität im Sinne der Kundenorientierung fest, Kunden bezahlen letztendlich für das Prozessergebnis.
- Insbesondere auch bei den Finanzdienstleistern lässt sich auf den erfahrungsgemäß häufig vorhandenen Ist-Prozess-Dokumentationen zielführend in Richtung effizienter Prozesssteuerung aufbauen. Für Wissenschaftler, Analysten und Experten besteht kein Zweifel an der Notwendigkeit einer verstärkten Industrialisierung. Diese lässt sich neben der Aufspaltung der Wertschöpfungsketten durch Outsourcing signifikant durch die Optimierung der Kerngeschäftsprozesse mittels einem softwaregesteuerten Prozessmanagement erzielen.

Verantwortlich für Organisation und Durchführung

Kompetenzzentrum für Geschäftsprozessmanagement

Sven Schnägelberger
Geschäftsführer
+49-0221-6085529
sc@prozessmanagement-news.com
www.prozessmanagement-news.com

Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg

Prof. Dr. Andreas Gadatsch
Fachbereich Wirtschaft
+49-2241-865-129
andreas.gadatsch@fh-bonn-rhein-sieg.de
www.fh-bonn-rhein-sieg.de

Der Zukunftsweg

Unternehmens- und Strategieberatung

Thilo Knuppertz
Geschäftsführer
+49-228-2893680
tk@zukunftsweg.com
www.zukunftsweg.com

Partner für den Branchenbereich Finanzdienstleister

Acrys Consult GmbH & Co. KG

Deutschland:

Andreas Kullmann
Geschäftsführer
+49-69-244506-12
andreas.kullmann@acrys.com
www.acrys.com

Schweiz:

Brian G. Arpajian

+41-41-750 77 00
brian.arpajian@acrys.com
www.acrys.com

Abkürzungsverzeichnis

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

- ARIS = Software-Produkt für Geschäftsprozessvisualisierung
- BSC = Balance Scorecard
- BVR = Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
- CPO = Chief Process Officer
- EAI = Enterprise Application Integration
- EFQM = Excellence Model of European Foundation for Quality Management
- ERP = Enterprise Resource Planning
- EVU = Elektrizitäts-Versorgungsunternehmen
- FH = Fachhochschule
- GF = Geschäftsführer
- GPM = Geschäftsprozessmanagement
- HTW = Hochschule für Technik und Wirtschaft
- IT = Informationstechnologie
- ITIL = Information Technology Infrastructure Library
- KVP = Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- QM = Qualitätsmanagement
- SAP = Deutscher Software-Konzern
- SCOR = Supply Chain Operational Reference
- SCM = Supply Chain Management
- TN = Teilnehmer
- TQM = Total Quality Management
- TU = Technische Universität
- WFM = Workflowmanagement