

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

# Durch die Bank dynamischer

Der Wettlauf um mehr Effizienz und besseren Service macht vor den Geschäftsprozessen der Banken nicht halt. Vor allem flexibler und realitätsnäher müssen sie werden. Außerdem darf der menschliche Faktor nicht zu kurz kommen.

Silvia Hänig

**D**as hohe Innovationstempo in der IT-Industrie bringt auch in der Finanzbranche fundamentale Veränderungen mit sich. Druck und Unmut kommen hier sowohl von den Kunden als auch von Mitarbeitern. Beide sind geschäftlich sowie privat hochgradig sozial und digital vernetzt und verlangen entsprechende Qualität und Effizienz auch von ihrer Bank.

Jochen Adler, ehemaliger Innovationsmanager der Deutschen Bank, inzwischen Strategieberater bei Netmedia, warnt Kreditinstitute davor, diese Entwicklungen auf die leichte Schulter zu nehmen: „Wenn Kunden eine Schwachstelle im Portfolio oder im Service entdecken, wird das heute über Twitter oder Facebook sofort verbreitet.“ Daraus resultiert ein permanentes Reputationsrisiko, dem die Finanzdienstleister schnell beikommen müssen.

Während Bankkunden früher eher bereit waren, auch einmal drei Tage auf die Beantwortung einer E-Mail-Anfrage zu warten, rechnen sie heute binnen weniger Minuten mit einer qualifizierten Reaktion. Und zwar zu allen erdenklichen Themen. Der Australien-Urlauber, der seine Kreditkarte verloren hat und sie sperren möchte, erwartet binnen weniger Minuten eine Antwort auf seine Twitter-Nachricht. Nichts anderes gilt für den Kunden, der sich auf Facebook über den Einzug von Überziehungszinsen beschwert.

Service-Mitarbeiter müssen auf solche Anfragen prompt reagieren können. Mit diesem situativen Kommunikationsbedarf sind vordefinierte Arbeitsabläufe und endlose Abstimmungsketten für Botschaften entlang der Hierarchie nicht mehr zu vereinbaren. Die Finanzwirtschaft muss also ihre Geschäftsprozesse und Workflows verändern, wenn sie ihre Kunden nach wie vor zufriedenstellen möchte. „Dazu müssen wir neue Medien in die Kommunikation entlang der Prozesskette einbinden, unstrukturierten Input blitzschnell erfassen und systematisieren, passgenau weitergeben und effizient weiterverarbeiten. Das bedeutet letztlich, Menschen und Prozesse zu verknüpfen“, sagt Adler. Das ist aller-

dings keine einfache Aufgabe. Zwar bietet die IT-Industrie seit Jahren vielfältige Lösungen für Business Process Management (BPM) im Bankenumfeld an, aber die wenigsten berücksichtigen bisher den menschlichen Faktor.

Die bisherige Devise lautete: Nutzer müssen sich von Prozessen zugeteilten Aufgaben unterordnen. Die Herkunft des Geschäftsprozessmanagements verrät, warum das so ist. BPM kommt aus dem Dokumentenmanagement. Genauer gesagt hat es seinen Ursprung in höherentwickelten Systemen zur Dokumentenerfassung und -verwaltung, die mittels Workflow-Erweiterungen automatisiert wurden. Der Fokus liegt dabei nahezu ausschließlich auf



## DEFINITION BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Business Process Management (BPM) fasst als Sammelbegriff eine Palette an Technologien zusammen, die eine bessere Integration zwischen Geschäftsbereichen und IT-Abteilung ermöglicht. Das beginnt bei klassischen Lösungen für Dokumenten-Workflows und Automatisierung und reicht neuerdings bis zu Human-Workflow-Szenarien. Letztere verbessern insbesondere in Dienstleistungsbranchen wie der Finanzindustrie die Prozesse und den Kundenservice, indem sie die flexible Gestaltung und Ausführung von Arbeitsabläufen ermöglichen. Dabei fungieren BPM-Systeme oftmals als eine Art Meta-Anwendung, die als Schicht über bestehende Prozesse und Geschäftsanwendungen gelegt wird und dabei automatisierte Abläufe mit Prozessschritten, die eine Mitarbeiter-Interaktion erfordern, verknüpfen.

Formular-basierten Prozessen, bei denen Workflows die einzelnen Arbeitsschritte zum Ausfüllen von Formularen strukturieren. Mit der Zeit wurde diese ursprüngliche Dokumentenbasis immer weiter angereichert und wuchs in ihrer Komplexität und Anwendungs-Starre.

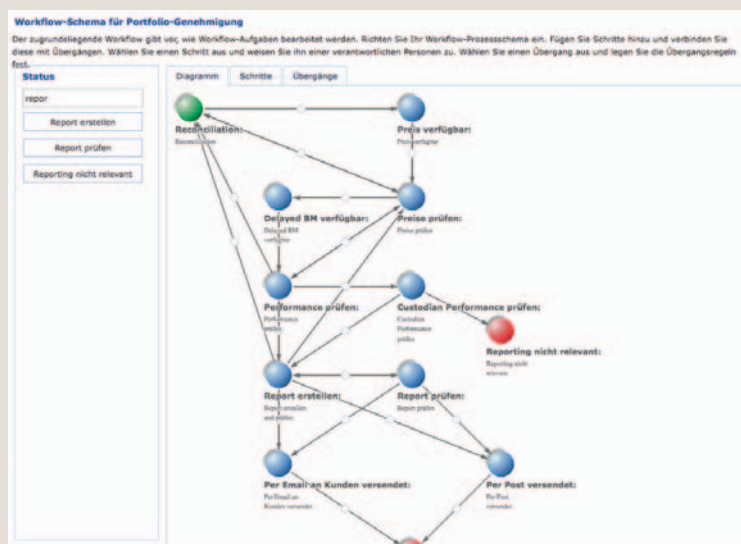
Heute, im Zeitalter veränderter Kundenbedürfnisse und kollaborativer Teamarbeit,

haben sich die bisherigen Grundsätze ins Gegenteil umgekehrt. Nicht mehr standardisierte Abläufe garantieren Effizienz, sondern der dynamische Prozess. „Die Tätigkeit steht im Vordergrund. Die IT sollte diesen Arbeitsvorgang lediglich effizient unterstützen, ihn nicht diktieren“, sagt Helmut Heptner, Geschäftsführer von Comindware, einem Anbieter für adaptives BPM.

Zwar verharren die meisten Banken häufig noch in konventionellen Prozessen. Laut Strategieberater Adler experimentieren aber erste Kreditinstitute mit einem Mensch-Maschine-Workflow. Auch Analystenhäuser wie Forrester Research und Pierre Audoin Consultants (PAC) kommen in ihren Studien zu der Erkenntnis, dass automatisierte Standardprozesse und Human Workflows

**MENSCHEN UND BEZIEHUNGEN MIT GRAPHEN DARSTELLEN**

BPM-Software basiert üblicherweise auf der lange etablierten relationalen Datenbanktechnik. Diese zeichnet sich durch eine Tabellen- und Datensatzstruktur aus, zum Lesen und Bearbeiten der Daten kommt die Abfragesprache SQL zum Einsatz. Inzwischen setzen einige Anbieter auf das alternative Konzept der Graph-Datenbanken, die auf Knoten und Verbindungen basieren. Weil sich damit Menschen und ihre Beziehungen zueinander besser abbilden lassen, kommen Graph-Datenbanken in vielen Social-Collaboration-Plattformen zum Einsatz. Das Gestalten und Bearbeiten von Geschäftsprozessen wird mit dieser Technologie einfacher. Anwender können beispielsweise Workflows in Echtzeit per Drag-and-Drop verändern, ohne dass eine neue Bereitstellung erforderlich ist oder ein Prozess unterbrochen wird.



Quelle: Comindware

## ➤ EINSATZBEREICHE FÜR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

**Kundenservicemanagement:** Neben dem Online Banking steigen Kunden immer weiter in die digitale Kommunikation mit ihrer Bank ein, beispielsweise über soziale Netzwerke. Sie erwarten Kundenservice und -betreuung in Echtzeit statt Auskünfte der Bankmitarbeiter mit zeitlichem Verzug oder Berufung auf den „normalen Arbeitsprozess“. Kollaborative Plattformen und Funktionen können Echtzeit-Diskussionen in den laufenden Workflow integrieren.

**Kreditbearbeitung:** Durch Compliance-Anforderungen stark reguliert, ist die Kreditbearbeitung in vielen Banken sehr Papier-intensiv. Automatisierte Workflows reduzieren den Aufwand.

**Investment Banking:** Viele Finanzdienstleister verzeichnen hier ein hohes Arbeitsaufkommen im Kundenservice und bei der Dokumentenverwaltung. Tools für das Geschäftsprozessmanagement reduzieren den Aufwand für die involvierten Mitarbeiter.

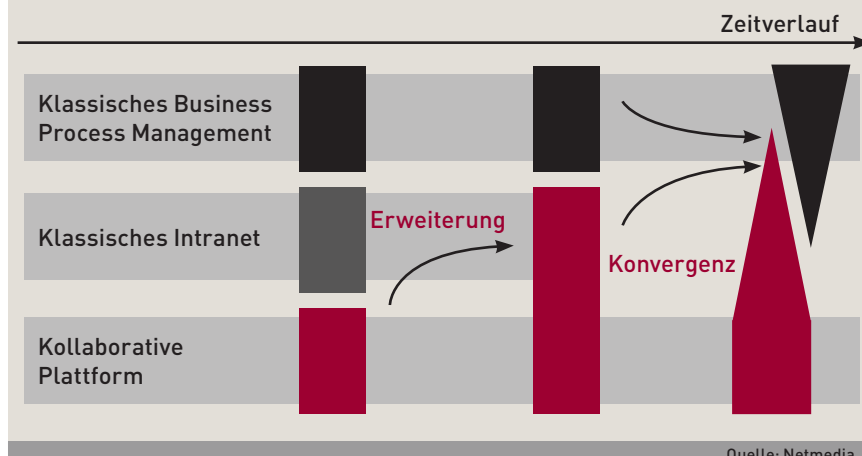
sich aufeinander zubewegen. Das liegt wohl nicht zuletzt daran, dass 70 Prozent der Unternehmen und Finanzinstitute laut einer aktuellen PAC-Auftragsstudie mithilfe von BPM-Lösungen einen besseren Kundenservice erwarten.

„Kunden empfinden Formulare als absolute Zumutung“, skizziert Strategieberater

Adler ein Beispiel. Dank der neuen Echtzeit-Analysemöglichkeiten lassen sich Inhalte genau und mit sehr schnell aus unstrukturierten Daten herausfiltern und automatisch in Prozessanwendungen weiterleiten. Damit wird es unerheblich, ob der Kunde sein Anliegen und Informationen per E-Mail, in einem Tweet oder Video übermittelt.

## ➤ GESCHÄFTSPROZESSE UM KOMMUNIKATION ANREICHERN

Kollaborationswerkzeuge ersetzen bereits heute das klassische Intranet und sollten auch das angestammte Geschäftsprozessmanagement ergänzen.



Frank Niemann, Vice President bei PAC, hält gerade den Bankensektor für prädestiniert, wenn es um das Verschmelzen von Standardisierung und Dynamisierung geht: „In Prozessen wie dem Kreditantrag sind verschiedene Genehmigungsschritte erforderlich, die eine Interaktion von Mitarbeitern benötigen. Am effizientesten geht das mit digital unterstützten Workflows.“

### MEHR HANDLUNGSSPIELRÄUME FÜR DIE MITARBEITER

Kreditinstitute haben also selbst Vorteile von dem dynamischen Ansatz. Gerade Bankmitarbeiter in kleinen Filialen gewinnen ganz neue Handlungsspielräume. So muss der Berater bei der Kreditsachbearbeitung mit dem Kunden nicht mehr Formular für Formular durchschreiten, sondern prozessgestützt nur noch einfache Fragen abarbeiten. Dank der Unterstützung durch Algorithmen werden erforderliche Prüfungen wie die Schufa-Auskunft entweder in Echtzeit oder auf der Basis von Wahrscheinlichkeiten getätigt. Der Berater kann binnen kurzer Zeit verbindliche Zusagen treffen. Dabei lässt sich die Quote falsch eingeschätzter Risiken laut Adler sehr niedrig halten. Die möglichen Mehrkosten durch falsche maschinelle Entscheidungen werden aufgewogen durch die positiven Effekte wie eine hohe Kundenzufriedenheit und mehr Vertragsabschlüsse. ■

**AUTORIN:** Silvia Hänig ist strategische Kommunikationsberaterin in Ottobrunn. Neben ihrer Beratertätigkeit ist sie Fachautorin und Kolumnistin für diverse Fach- und Wirtschaftspublikationen.

**LESETIPP:** Andre M. Schmutte: Geschäftsprozessmanagement: Den Kundennutzen erhöhen und Kosten senken, in: Peter F.-J. Niemann, Andre M. Schmutte (Hrsg.): Exzellente Managemententscheidungen, Wiesbaden 2014, Seite 213-243, [www.springerprofessional.de/4741662](http://www.springerprofessional.de/4741662)