



Erst analysieren, dann entscheiden

iGrafx unterstützt führende internationale Bank bei der Transformation von Geschäftsprozessen

Die Herausforderung

Alles begann vor etwa zehn Jahren, als ein führender internationaler Finanzdienstleister mit einem verwalteten Vermögen von 1,2 Billionen US-Dollar und Niederlassungen in mehr als 50 Ländern weltweit den Start einer Initiative zum Business Process Management (BPM) beschloss. Die Ziele waren hochgesteckt: Die Bank wollte die Art und Weise verändern, wie sie ihre Geschäfte führte und mit Kunden interagierte. Das Projekt nahm seinen Anfang im Private-Banking-Bereich des Unternehmens.

Es stellte sich jedoch bald heraus, dass dieser Ansatz die primären Geschäftsziele nicht erfüllen würde. Obwohl mit erheblichem Aufwand ca. 120.000 Ablaufdiagramme für Geschäftsprozesse erstellt und den Mitarbeitern zugänglich gemacht wurden, waren die meisten dieser Prozesse zum Zeitpunkt ihrer Abbildung bereits veraltet und das System konnte keine Daten miteinander in Verbindung setzen oder Vergleiche visuell darstellen. Erschwerend kam hinzu, dass die Abbildung von externen Beratern vorgenommen worden war, die keine Praxiserfahrung im Sektor besaßen.

„Es war eine lehrreiche Erfahrung“, so der Leiter von BPM Capabilities, einer Gruppe des Unternehmens, die eigens für die unternehmensweite Unterstützung der BPM-Aktivitäten ins Leben gerufen worden war. „Wir hatten keine klare Vorstellung davon, weshalb wir bestimmte Kernfunktionen benötigten oder worin das Gesamtziel bestand. Diese fehlende Fokussierung war eine der Hauptursachen für den Misserfolg dieses BPM-Projekts. Ein weiterer Grund war die fehlende Unterstützung seitens der Führungsebene.“

Obwohl dieser Vorgang den Ruf von BPM im Unternehmen ein wenig angekratzt hatte, wurde eine neue BPM-Initiative gestartet, diesmal mit Unterstützung durch den COO der Bank. Diese als „Operation Excellence“ bezeichnete Initiative verfolgte einen ganz anderen Ansatz: Erst musste die Performance des Geschäfts analysiert werden, dann

„Wir konnten uns selbst davon überzeugen, dass man Geschäftsprozesse nur dann verbessern kann, wenn man zuerst Analysen durchführt und dann anhand der Ergebnisse intelligente Entscheidungen trifft.“

Leiter der BPM Capabilities

konnten die erforderlichen Maßnahmen beschlossen werden. Dabei galt es, schwerwiegende Probleme in Hinblick auf die Technologiestruktur zu bewältigen. Aufgrund des raschen Wachstums durch Übernahmen bestanden die Systeme des Unternehmens aus mehreren technologischen und geschäftlichen Silos, die jeweils andere Datenspeicher und -formate verwendeten. Daher war es schwierig, zuverlässige Informationen über betriebliche Vorgänge zu erhalten. Ohne zuverlässige Daten ist es jedoch kaum möglich, aussagekräftige Key Performance Indicators (KPIs) zu erlangen. Bevor ein Unternehmen seine Effizienzziele erreichen kann, muss es über exakte Messdaten für relevante Vergleiche verfügen.

Der BPM-Prozess

„Wir dachten immer, dass der BPM-Zyklus aus der Abbildung eines Prozesses sowie dessen Automatisierung und anschließender Überwachung bestehe“, berichtet der Head of BPM Capabilities. „Heute betrachten wir dagegen einen Prozess schon vor seiner Abbildung aus geschäftlicher Perspektive, immer mit Blick auf das, was wir erreichen wollen. Was sind unsere Zielsetzungen und Vorgaben? Wo sind unsere KPIs? Worin bestehen sie und wie können sie definiert werden?“

„Das Unternehmen schreibt keine bestimmten BPM-Tools vor“, so der Leiter von BPM Capabilities. „Stattdessen müssen alle Bereiche und Abteilungen selbst bestimmen, welche Tools für ihre Anforderungen am besten geeignet sind. Dabei hat sich in der Praxis eine Lösung besonders bewährt – iGrafX. Ein wichtiger Vorteil dieser Lösung ist ihre einfache Benutzung: Wir stellen das Tool den Experten für den jeweiligen Fachbereich zur Verfügung, die daraufhin ihre Prozesse abbilden können. Außerdem können wir Dashboards und Scorecards erstellen, ohne dafür auf die Hilfe der IT angewiesen zu sein.“

Das Ziel der Initiative „Operation Excellence“ wird nun auf breiterer Ebene umgesetzt. Beispielsweise verfügt der Private-Banking-Bereich mittlerweile über sein eigenes iGrafX Center of Excellence. Die iGrafX-Lösung findet jetzt auch in anderen Bereichen und Abteilungen des Unternehmens Anwendung, wie z. B. im Investment Banking oder im Personalwesen. „Die iGrafX-Lösung hilft mir bei der Beantwortung von Fragen“, sagt der Leiter von BPM Capabilities. „Das in iGrafX Performance Central erstellte Dashboard ist viel mehr als nur eine nette grafische Darstellung. Es unterstützt uns bei der Festlegung der Messkriterien, Risiken und Ressourcenzuteilung. In Form von Übersichten liefert es uns wertvolle Vergleiche, sodass wir effektiv analysieren können, wo wir als Gesamtunternehmen stehen. Mithilfe einfach zu benutzender Dashboards, Scorecards und KPIs können wir nun fundierte Entscheidungen fällen. Was wir heute mithilfe der iGrafX-Lösung bewerkstelligen, könnten wir mit keinem anderen auf dem Markt verfügbaren Tool erreichen.“

Gewöhnlich dauert es sechs bis acht Wochen bis zu einem abgeschlossenen Pilot. Dazu gehören folgende Schritte: Festlegung von KPIs, Erstellung eines Dashboards, Abruf von

ZUSAMMENFASSUNG

Herausforderung

- *Business Performance verstehen und analysieren*
- *Probleme bei der Technologiestruktur bewältigen*
- *Zuverlässige Informationen über betriebliche Vorgänge erhalten*
- *Aussagekräftige Key Performance Indicators erlangen*

Ziel

- *Effektive Analyse des Gesamtunternehmens*
- *Fundierte Entscheidungen mit Hilfe von Dashboards, Scorecards und KPIs*
- *Verbesserung der Qualität von Geschäftsprozessen durch Fehlerbeseitigung*

Lösung

iGrafX Performance Central

Daten aus den Systemen, Abbildung von Prozessen und Simulation von Optionen zur Prozessoptimierung. Gleichzeitig schult und betreut BPM Capabilities auch die Mitarbeiter aus dem geschäftlichen Bereich, sodass diese mehr und mehr Verantwortung übernehmen können. „Jeder Geschäftsbereich muss sein BPM-Projekt selbst in die Hand nehmen“, so der Leiter. „Wir stehen zwar mit Rat und Tat bereit, geben aber keine feste Vorgehensweise vor.“ Die Operational-Excellence-Initiative wendet Six-Sigma-Prinzipien an, um die Qualität von Geschäftsprozessen durch die Beseitigung von Fehlern zu verbessern, die nicht konform zu Best Practices sind.

„Wir haben Six-Sigma-Black-Belt- und -Green-Belt-Mitarbeiter, die Experten für Six-Sigma-Methoden sind und gleichzeitig wissen, wie man BPM-Tools zur Verwirklichung von Operational Excellence einsetzt“, sagt der Leiter von BPM Capabilities. „Sie kennen die Probleme des Geschäfts und wissen, wie Innovationen mithilfe der besten verfügbaren Technologietools erreicht werden können. Wenn sie dann in ihre eigenen Teams zurückkehren, sind sie viel besser für eine Unterstützung der Six-Sigma-Prinzipien sowie laufender Verbesserungen geschult.“ Derzeit gibt es mehr als 750 aktive Business User, die mit der Abbildung von Prozessen beschäftigt sind, sowie 70 Nutzer, die Dashboards erstellen; diese werden von etwa 1.000 Nutzern regelmäßig zurate gezogen.

„Die meisten der rund 800 Personen, die an der Operational-Excellence-Initiative beteiligt waren, sind inzwischen in das Geschäft zurückgekehrt“, erklärt der BPM Capabilities-Leiter. „Sie setzen Operational Excellence nun von innen her um, statt extern über Berater. Und sie sind für ihren Erfolg selbst verantwortlich.“

Die Resultate

Eine Senkung der Reisekosten war nur eines der kurzfristigen Ziele von Operation Excellence. „Um festzustellen, wie viel das Unternehmen für Flüge ausgab, haben wir KPIs festgelegt und Daten aus allen möglichen, technologisch unterschiedlichen Backend-Systemen abgerufen“, erläutert der Leiter. „Dabei fiel auf, dass zu viele Personen ihre Flüge erst kurz vor dem Abflug buchten. Im Rahmen von Green-Belt-Projekten wurde klar, dass wir die Reisen sorgfältiger handhaben mussten. Wir optimieren also unsere geschäftlichen Vorgänge anhand von Tatsachen.“ BPM Capabilities half dem Unternehmen auch, die Unterstützung von HR-Prozessen zu verbessern. „Das Unternehmen hatte beschlossen, einige seiner HR-Funktionen an externe Service Delivery Center auszulagern. Dazu haben wir als Erstes die verschiedenen KPIs im Zusammenhang mit den Service Level Agreements bestimmt, an die der externe Anbieter gebunden ist. Dabei haben wir viele Fragen gestellt. Wie schnell werden Anfragen von den ausgelagerten HR-Services beantwortet? Welcher Anteil der Anliegen wird beim ersten Kontakt abgeschlossen? Wie viele Fälle gibt es und wie effizient werden diese gehandhabt?“ Gemeinsam mit HR hat BPM Capabilities die KPIs definiert und zu einem Lösungsvorschlag beigetragen. „Wir haben eine iGrafx-Dashboard-Lösung implementiert, mit der die HR-Manager die Leistung der Service Delivery Center überwachen und

„Ein wichtiger Vorteil dieser Lösung ist ihre einfache Nutzung: Wir stellen das Tool den Experten für den jeweiligen Fachbereich zur Verfügung, die daraufhin ihre Prozesse abbilden können. Außerdem können wir Dashboards und Scorecards erstellen, ohne dafür auf die Hilfe der IT angewiesen zu sein.“

Leiter der BPM Capabilities



auswerten konnten“, so der Head of BPM Capabilities. „Es stellte sich heraus, dass die Center dabei schlecht abschnitten, weshalb das Unternehmen beschloss, den Aufgabenbereich wieder vollständig einzugliedern, was zuvor nie als kosteneffiziente Möglichkeit erkannt worden war.“

„Wir konnten uns selbst davon überzeugen, dass man Geschäftsprozesse nur dann verbessern kann, wenn man zuerst Analysen durchführt und dann anhand der Ergebnisse intelligente Entscheidungen trifft“, schließt der Leiter von BPM Capabilities ab. „Das ist der Grund, weshalb die iGrafx-Lösung so wichtig für uns ist. Wenn wir dieses System nicht hätten – wie könnten wir dann nachweisen, dass wir echte Verbesserungen erzielen? Man kann nicht verbessern, was man nicht sieht.“



Weitere Informationen
www.iGrafx.de

Hauptsitz Region EMEA
 iGrafx GmbH
 Dr.-Johann-Heitzer-Str. 2
 85757 Karlsfeld b. München
 Tel: +49.8131.3175.0
 Fax: +49.8131.3175.101
www.iGrafx.de

iGrafx weltweit
www.iGrafx.de/contact

©2013 iGrafx GmbH
 Alle Rechte vorbehalten.