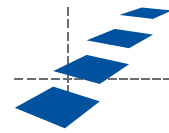




**HORVÁTH & PARTNERS**  
MANAGEMENT CONSULTANTS



**OPERATIONAL  
EXCELLENCE**  
IN FINANCIAL INDUSTRIES

## OpEx FI Insights

Ausgabe 2/2011

In Zusammenarbeit mit:

**EBS**  Business School

**SIIE.**

Strascheg Institute for  
Innovation & Entrepreneurship

# Vorwort



Rainer M. Zierhofer  
Partner bei  
Horváth & Partners,  
Leiter Büro Frankfurt



Hendrik Rujner  
Principal bei  
Horváth & Partners,  
Leiter OpEx FI



Prof. Dr. Ronald Gleich  
Vors. der Institutslei-  
tung des STRASCHEG  
Institute for Innovation  
and Entrepreneurship  
(SIIE) der EBS Business  
School

Liebe Leserin, lieber Leser,

viele Finanzinstitute haben sich in den vergangenen Jahren in Richtung schlanker Servicedienstleister entwickelt und so mancher COO mag daran verzweifeln, dass eigentlich nur die Kunden sich noch nicht so recht prozesskonform verhalten wollen. Obwohl überspitzt formuliert: Unsere aktuelle Studie zeigt, dass bei den teilnehmenden Finanzdienstleistern mit niedrigen Kostenquoten der Wirkungszenit von Prozessoptimierungsmaßnahmen überschritten scheint. Das Thema Steuerung (insbesondere von Leistung und Qualität) rückt hier zunehmend in den Fokus. Jede Steuerung verlangt klare Richtungsvorgaben. Die konsequente Ableitung operativer Steuerung auf Basis strategischer Vorgaben ist keine einfache, aber höchst wirkungsvolle Aufgabe.

Wir wollen für Sie in diesem Insights speziell Einschätzungen zur strategieadäquaten Steuerung beleuchten, Operational Excellence ganzheitlich betrachten und somit auch den Kunden wieder ins rechte Licht rücken.

Eine spannende Lektüre wünschen Ihnen

Frankfurt, im November 2011

Die meisten Strategien scheitern nicht an fehlenden oder falschen SWOT-Analysen und Prämissen oder der Fehleinschätzung der eigenen sowie marktlichen Machbarkeiten, sondern an der mangelhaften Implementierungsarbeit. Bis zu 90 Prozent an gescheiterten Strategien werden bisweilen genannt, große Teile sind auf Umsetzungsschwierigkeiten zurückzuführen.

Umso wichtiger ist eine Integration der strategischen Planung mit der operativen Arbeit. Hierbei hilft besonders die richtige Ausgestaltung der strategischen Steuerung.

Unsere aktuellen Studienergebnisse geben Ihnen hierzu wertvolle Hinweise, damit ihre Aktivitäten zur Erhöhung der Operational Excellence auch die tatsächlich relevanten strategischen Initiativen berücksichtigen und Strategien schnell und wirksam umgesetzt werden.

Gute und anregende Lektüre wünscht Ihnen

Oestrich-Winkel, im November 2011

## **Horváth & Partners - The Performance Architects**

Horváth & Partners ist eine unabhängige, international tätige Managementberatung. Wir helfen unseren Kunden, ihre Leistung in den Feldern Strategie und Innovation, Prozesse und Organisation sowie Controlling und Finanzen nachhaltig zu verbessern. Deshalb verstehen wir uns als „Performance Architects“. Dabei begleiten wir die Klienten von der betriebswirtschaftlichen Konzeption bis hin zur Realisierung und sorgen für die nachhaltige Verankerung durch die Verbindung mit dem Steuerungssystem.

## **STRASCHEG Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE)**

Das STRASCHEG Institute for Innovation and Entrepreneurship (SIIE) an der European Business School (EBS) International University betreibt praxisorientierte Forschung, Lehre und Weiterbildung in den Kernthemenfeldern Innovationsmanagement, Entrepreneurship, Aviation Management sowie im Projektmanagement und Controlling.

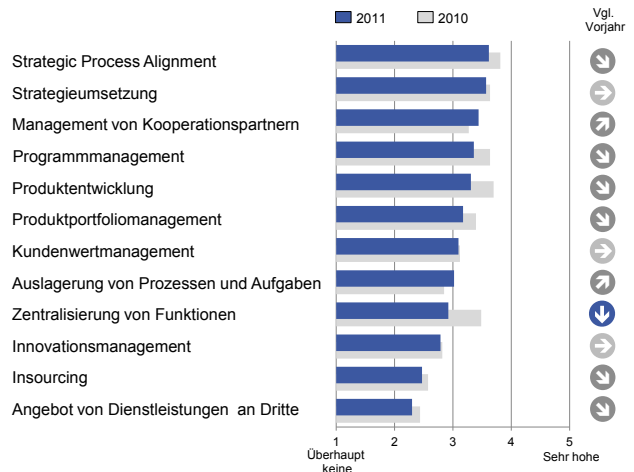
# Fokusthema: Operational Excellence umsetzen

## Die COO-Agenda - Operationalisierung einer Excellence-Strategie

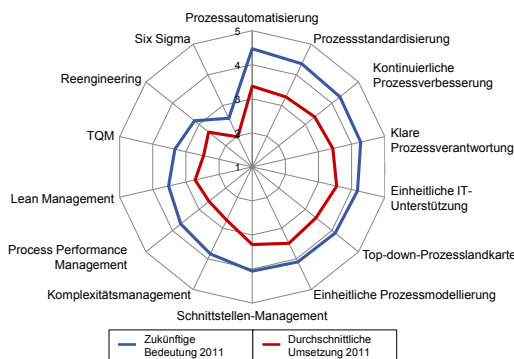
**Produktivitätssteigerungen** stehen nach wie vor ganz oben auf der **COO-Agenda**. Sie sind in Einklang zu bringen mit **kundenindividuellen Serviceansprüchen**, deren Erfüllung zunehmend zum Differenzierungs- und Imagefaktor wird. Entscheidend für den Erfolg wird somit die Operationalisierung einer ganzheitlichen **Excellence-Strategie** und damit verbunden die strategische Ausrichtung aller Prozesse der Wertschöpfungskette.

In der aktuellen Studie sehen die befragten Entscheider das **Alignment von Strategie und Prozessen** im Kontext einer konsequenten **Umsetzung der Unternehmensstrategie** als wesentliches Handlungsfeld. Während eine weitere Zentralisierung von Funktionen im eigenen Hause aus Sicht des diesjährigen Befragungspanels an Bedeutung verliert, scheint **Outsourcing** ein anhaltender Trend zu sein: Der Auslagerung von Prozessen und Aufgaben sowie dem Management von Kooperationspartnern wird deutlich mehr Bedeutung zugesprochen als im letzten Jahr. Die **Auswahl, Anbindung und Steuerung externer Dienstleister** ist somit ein wesentlicher Faktor zur Erreichung künftiger Kosten- und Effizienzziele im COO-Bereich.

Zukünftige Bedeutung der Themenfelder im Gestaltungsfeld Strategy Alignment



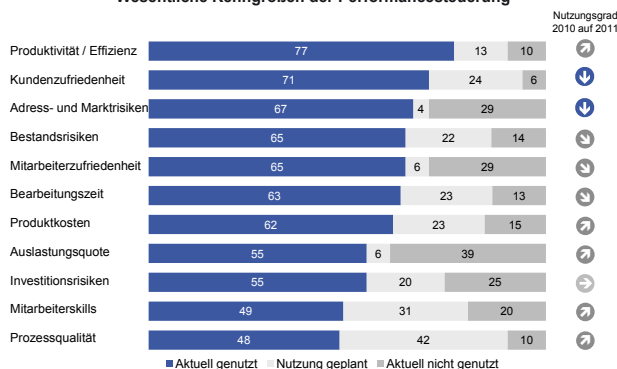
Aktuelle Implementierung und zukünftige Bedeutung der Themen im Prozess-, Organisations- und IT-Management



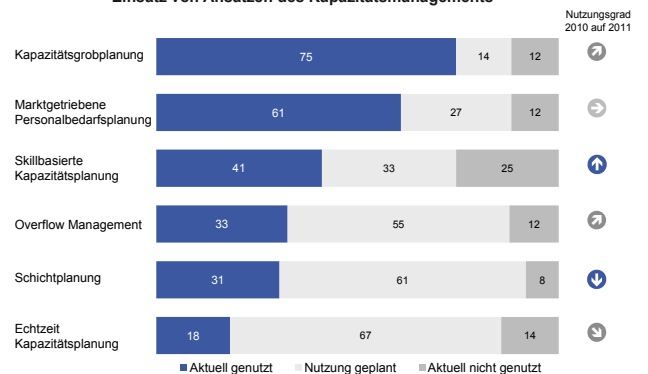
Die Bandbreite der OpEx-Reifegrade bedingt, dass für viele Studienteilnehmer Aspekte der **Prozessoptimierung** sehr bedeutsam bleiben. Insbesondere gilt dies für die **Automatisierung, Standardisierung und kontinuierliche Verbesserung von Prozessen**. Der Grad der aktuellen Umsetzung zeigt im Vergleich zum Anspruchsniveau weiterhin Handlungsbedarf auf. Mit neuen **regulatorischen Anforderungen** und der **Produktdifferenzierung** steigt jedoch zunehmend auch die Steuerungsintensität. Ein prozessbezogenes **Komplexitätsmanagement** kann entscheidend sein, um die Vielzahl der Einflussfaktoren mit dem Ziel der Standardisierung in Einklang zu bringen.

Als wesentliche Methodik zur Strategieumsetzung dient die **kennzahlenbasierte Steuerung**. Die Studienergebnisse zeigen, dass überwiegend eine ausgewogene Steuerung von **Produktivität, Kundenzufriedenheit und Risiko** umgesetzt bzw. geplant ist. Stärker als im letzten Jahr werden **Produktkosten** (insbesondere als Planungsgrundlage) und **Auslastungsquoten der Mitarbeiter** erhoben. Letztere sind entscheidende **Einflussfaktoren der Produktivität** und insbesondere durch Methoden des Kapazitätsmanagements deutlich zu steigern.

Wesentliche Kenngrößen der Performancesteuerung



Einsatz von Ansätzen des Kapazitätsmanagements



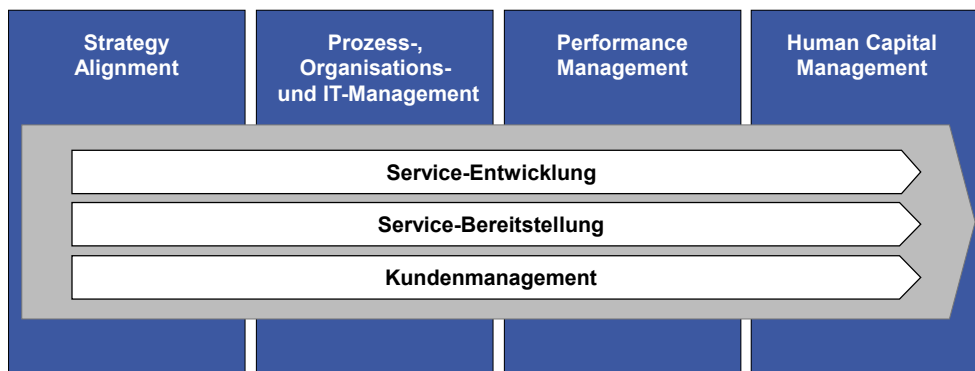
Bei den **Ansätzen des Kapazitätsmanagements** gewinnt im Vergleich zum Vorjahr insbesondere die **skillbasierte Kapazitätsplanung** an Bedeutung. Overflow Management wird als Lastausgleich bisher nur von einem Drittel der befragten Institute eingesetzt, aber von einem Großteil geplant. Ebenfalls angedacht ist bei vielen Häusern neben einer Schichtplanung auch die **Echtzeit-Kapazitätsplanung**. Dieses Ziel ist verständlich, da aktuell selbst aufwändige Bedarfsplanungen nicht die Ist-Mengen prognostizieren können und somit flexibel reagierende Modelle gefragt sind. Industrielle Fertigungen nutzen hier ganzheitliche **Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS)**, die auch bei Dienstleistern zunehmend Einzug finden.

# Strukturierte Steuerung der COO-Agenda

## Das Operational Excellence Framework

In Zusammenarbeit mit dem STRASCHEG Institute der EBS Business School hat Horváth&Partners unter Einbezug von Experteninterviews das **Operational Excellence Framework** erarbeitet. Im Rahmen der Konzeption wurden Erfahrungswerte aus der **Praxis mit Erkenntnissen der Wissenschaft verknüpft**, um eine wissenschaftliche Fundierung des Frameworks sicherzustellen.

Im Mittelpunkt des OpEx-Frameworks stehen die **Wertschöpfungsprozesse von Finanzinstituten**, die über verschiedene Funktionsbereiche so zu gestalten sind, dass die von den Kunden gewünschten **Produkte und Dienstleistungen effizient hergestellt** werden können. Zu diesem Zweck gliedert das OpEx-Framework alle relevanten Steuerungsthemen der Service-Entwicklung und -Bereitstellung sowie des Kundenmanagements (bzw. der Vertriebsschnittstelle) in vier wesentliche Gestaltungsfelder, welche gleichberechtigt nebeneinander stehen.



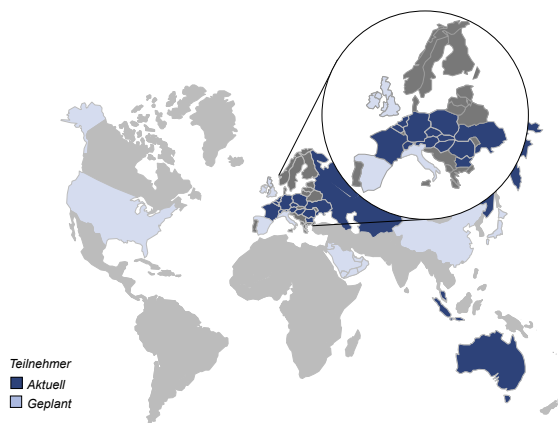
Eine ausgewogene, methodisch abgestimmte Steuerung verfolgt das Ziel, operative Exzellenz zu erreichen. Vor diesem Hintergrund hat die Weiterentwicklung gleichermaßen in allen vier Gestaltungsfeldern zu erfolgen:

- Das Gestaltungsfeld **Strategy Alignment** umfasst die konsequente Ausrichtung an der Unternehmensstrategie.
- Das Gestaltungsfeld **Prozess-, Organisations- und IT-Management** umfasst wesentliche Themenstellungen der Architektur, insbesondere der organisatorischen Gestaltung des Unternehmens, der Prozesse und der IT-Landschaft.
- Das Gestaltungsfeld **Performance Management** beinhaltet organisatorische, prozessuale und methodische Faktoren der Performance-Steuerung. Kosten-, Qualitäts- und Kapazitätsmanagement sind wesentliche Einzelkomponenten.
- Das **Human Capital Management** thematisiert die Steuerung des „Faktors Mensch“ und umfasst die vielfältigen Aspekte des aktiven und modernen Personal- und Change Managements.

## Vergleich internationaler Trends und Entwicklungen

### OpEx FI Studie in den bedeutenden Finanzregionen der Welt

Operational Excellence in Financial Industries ist eine **internationale Studie**. Neben Deutschland, Österreich und der Schweiz wird sie aktuell in den Benelux-Staaten, Frankreich, Osteuropa, den Vereinigten Arabischen Emiraten, Australien und Südostasien durchgeführt. Der Einbezug weiterer zentraler Finanzmärkte in den USA, Großbritannien, Japan und China ist geplant. Wesentliche Trends und Entwicklungen, die an den globalen Finanzstandorten erkennbar sind, werden strukturiert und analysiert aufbereitet. Für global agierende Konzerne bieten wir die Möglichkeit regionenbezogener Vergleiche ihrer COO-Einheiten.



# Operational Excellence gewinnt bei Finanzdienstleistern zunehmend an Bedeutung

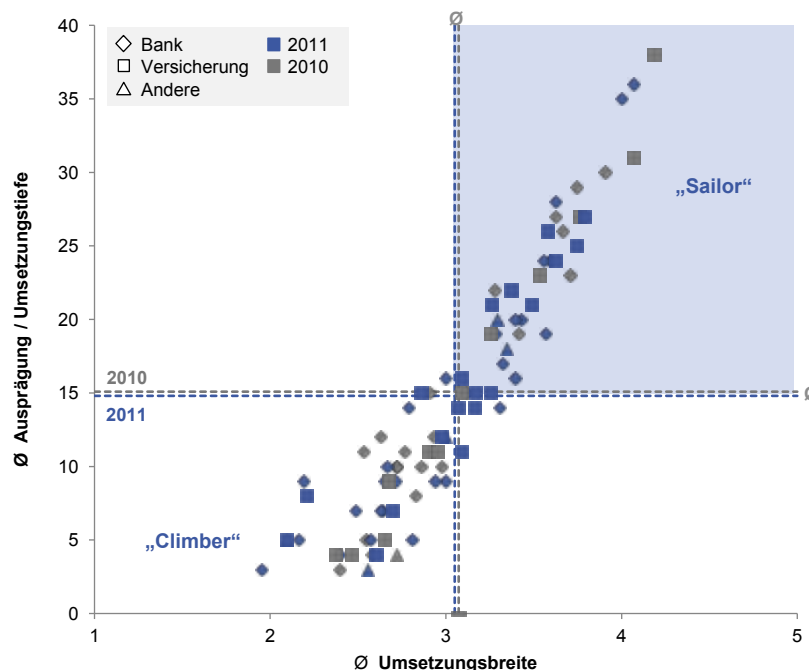
Unsere Studie „Operational Excellence in Financial Industries“ richtet sich primär an COOs sowie Operations- und Organisationsverantwortliche auf Vorstands- und Bereichsebene der Finanzindustrie. Seit 2009 werden **Banken, Versicherungen und weitere Finanzdienstleister** (z. B. Kapitalanlagegesellschaften, Leasingunternehmen) jährlich hinsichtlich der Einschätzung ihrer operativen Exzellenz befragt. Aktuell zählen rd. 170 Finanzinstitute weltweit zu unseren Teilnehmern. Davon mehr als 50 führende Finanzinstitute aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die wesentlichen Ergebnisse aus dem deutschsprachigen Panel möchten wir Ihnen im Folgenden vorstellen.

## Positionierung im OpEx-Reifegrad-Portfolio: Entwicklungsspielraum erkennbar

Das **OpEx-Reifegrad-Portfolio** veranschaulicht den aktuellen Entwicklungsstand der Studienteilnehmer. Die Gegenüberstellung der Umsetzungsbreite (Ausgewogenheit der Gestaltungsfelder) und der Umsetzungstiefe (Umsetzungsgrad innerhalb der Gestaltungsfelder) definiert den Reifegrad einzelner Unternehmen. Unabhängig von der Art des Finanzinstituts sind im OpEx-Reifegrad-Portfolio zwei Gruppen differenzierbar, die sich aufgrund ihrer Reifegrad-Position im Vergleich zum Studiendurchschnitt ergeben.

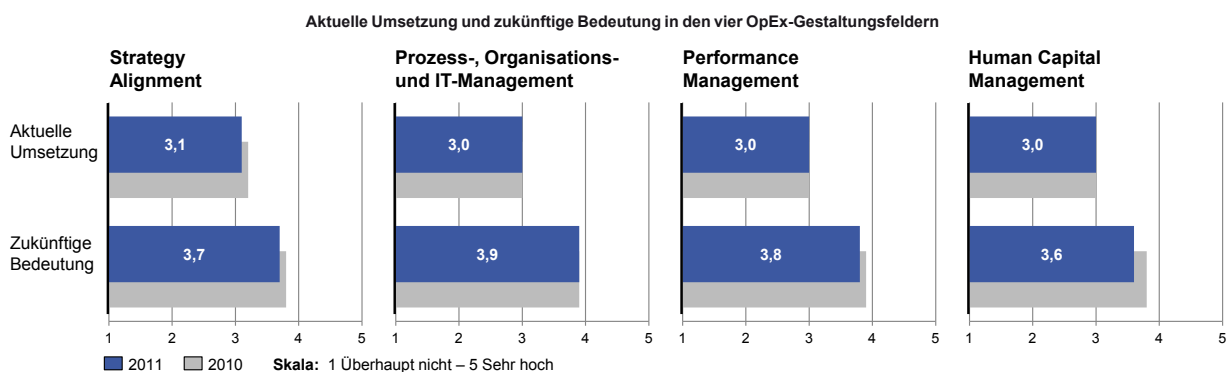
Die Gruppe **„Climber“** muss sowohl in die Umsetzungsbreite als auch in die Umsetzungstiefe investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Gruppe **„Sailor“** erzielt in beiden Dimensionen des OpEx-Reifegrad-Portfolios überdurchschnittliche Ergebnisse. Die systematische Steuerung weiterer in der Analyse identifizierter Gestaltungsfelder ermöglicht das Erreichen einer optimierten Operational Excellence.



## OpEx FI Studie deckt Handlungsbedarf in wesentlichen Gestaltungsfeldern auf

Die aggregierte Ergebnisübersicht verdeutlicht, dass der aktuelle Umsetzungsgrad das Anspruchsniveau in keinem der vier Gestaltungsfelder erreicht. Auch 2011 kommt dem Themenfeld Prozess-, Organisations- und IT-Management im Durchschnitt die größte zukünftige Bedeutung zuteil – fast gleichauf mit dem Gestaltungsfeld Performance Management. Hier sind gezielte Maßnahmen erforderlich, um dem zukünftigen Anspruch gerecht zu werden.



# Steigern auch Sie Ihre Operational Excellence!

## Werden Sie Mitglied im OpEx-Netzwerk für Finanzdienstleister

Gerne möchten wir weitere Entscheider zur Teilnahme an der fortlaufenden Studie einladen. Als Teilnehmer erhalten Sie die detaillierten Studienergebnisse und werden Mitglied im Operational-Excellence-Netzwerk – einem exklusiven Kreis von OpEx-Entscheidern und Experten aus Wissenschaft und Praxis – der Ihnen weitere Services bietet:



## OpEx-Events: Aktuelle Termine und Veranstaltungen

Machen Sie mit und nutzen Sie die Chance an unseren regelmäßig stattfindenden **OpEx-Events** teilzunehmen. Im Rahmen dieser haben Sie die Möglichkeit, die Ergebnisse unserer Studie und **aktuelle Fragestellungen zum Thema Operational Excellence** mit Vertretern aus Banken, Versicherungen und anderen Finanzdienstleistern zu diskutieren.



Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage [www.opex-fi.com](http://www.opex-fi.com).

### Wir freuen uns, von Ihnen zu hören!

Hendrik Rujner (Leiter OpEx FI)  
Horváth & Partner GmbH  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 711 66919-0  
OpExFI@horvath-partners.com  
[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

Désirée Kietzmann  
Horváth & Partner GmbH  
Königstraße 5  
70173 Stuttgart  
Telefon: +49 711 66919-0  
OpExFI@horvath-partners.com  
[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)