

4-2007 | November 2007

Ausgabe
Technik

IT für Finanzdienstleister

Zeitschrift
für das gesamte
Kreditwesen



Fritz Knapp Verlag | Frankfurt am Main | 4. Jahrgang | Ausgabe 4-2007 | November 2007 | ISSN 1612 5460



**Herausforderung
internationales
Bankgeschäft**

**Wo die Schwierigkeiten liegen –
wie sie gelöst werden**

Leitartikel



Berthold Morschhäuser: Ein Dämpfer für Systemhörigkeit?

4

Schwerpunkt internationales Bankgeschäft



Gregor Roth: Anforderungen eines Zentralinstitutes an die Verbund-IT im internationalen Geschäft

6



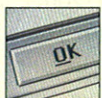
Siegfried Grohs: Nationale Eigenheiten versus internationale Vereinheitlichung – was zu tun ist und wo Lösungsansätze liegen

10



Michael Strauß: Serviceorientierung – Effizienz und Differenzierung miteinander verknüpfen

13



Armin Holst: Transforming aging mainframe environments into centralized, functionality-rich banking systems

16

Risikomanagement



Carsten Läßle: Kreditrisikomanagement auf Basis eines Finance Data Warehouse

18

Managementkonzepte



Christian Gensch / Sven Rissmann: IT-gestützte Scorecard – weg von der Balance hin zur Individualität

21

Prozessgestaltung



Sachindra Suri: Der Kontoschließungsprozess – Kosteneinsparungen durch Workflow-Optimierung

23

Vermerkt

Meldungen **17** – Unternehmen | Produkte | Systeme **25** – Impressum **20**

Sachindra Suri



Die Schließung eines Kontos ist ein ungeliebter Vorgang. Nicht nur, dass damit

oft ein Kunde verloren geht. So stecken doch auch viele Tücken in diesem scheinbar unspektakulären Prozess. Auf der anderen Seite hat kaum ein anderer Prozess im Consumer-Banking so viel Einsparungspotenzial durch moderne Workflow-Lösungen wie die Kontoschließung.

Während es für den Bankvertrieb immer schwieriger wird, neue Kunden zu gewinnen, läuft im Hintergrund der technische Kontoeröffnungsprozess häufig schon zufriedenstellend und effizient ab. Umgekehrt stellt sich die Situation bei der Kontoschließung dar. Gerade heute im Zeitalter der Produktbündel und des Cross-Sellings hat ein Kunde meist mehrere Produkte einer Bank, die in Abhängigkeit zueinander stehen. So existieren neben dem Girokonto noch andere Bankprodukte wie ein Depot, ein Schließfach und gegebenenfalls externe Partnerprodukte wie Kundenkarten.

Vor einer Löschung des Kontos müssen somit viele Prüfungen vollzogen werden. In Großbanken sind oft manuelle Prüfungen und Löschungen in bis zu 30 beteiligten Systemen notwendig, bevor die eigentliche Kontoschließung durchgeführt werden kann.

Gefahren eines nicht-automatisierten Prozesses – Steuerfahndung

Nach Untersuchungen von Steria Mummert Consulting wird die Kontoschließung heutzutage noch häufig von Filial- oder Back-Office-Mitarbeitern teilweise mit manuellen Checklisten und in nicht integrierten Systemen durchgeführt. Die hier

Der Kontoschließungsprozess – Kosteneinsparungen durch Workflow-Optimierung

Vernachlässigtes Potenzial

Als besonders beachtetes Bankgeschäft gilt zunächst die Kontoeröffnung – schließlich bedeutet sie in der Regel einen neuen Kunden, samt seinen für das Cross-Selling so wichtigen Daten: Wird hier nicht umsichtig gearbeitet oder gar „geschlampt“, bleibt von vornherein ein erhebliches Potenzial ungenutzt. Im Gegensatz dazu hält der Autor aber den Kontoschließungsprozess zu Unrecht für arg vernachlässigt. Denn gerade diesen – vermeintlich simplen – Vorgang sieht er durch die Notwendigkeit einer umfangreichen Abstimmung zwischen den verschiedenen Bankbereichen und eine Vielzahl von Steuerungsparametern geprägt, insbesondere wenn noch ein Depot, ein Schließfach oder externe Partnerprodukte vorhanden sind. Seine Botschaft: Den bislang hohen Personaleinsatz bei der manuellen Bearbeitung gilt es demnach aus Effizienzgesichtspunkten durch eine effiziente Integration der technischen Systeme zu minimieren. (Red.)

entstehenden Fehler sind extrem aufwendig und teuer zu beheben.

Dies kann an einem einfachen Fall gezeigt werden. Es wird eine Kontoschließung auf Kundenwunsch durchgeführt und das Girokonto gelöscht. Nun stellen sich aber

bei einem Depot dieses Kunden heraus, dass eine absolute Kontosperrung wegen Steuerfahndung vorliegt. Das Girokonto wird als Abwicklungskonto für dieses Depot benötigt. In diesem Fall muss die Löschung in allen Systemen manuell rückabgewickelt werden. Durch den Einsatz von Workflow-Systemen können solche Situationen ausgeschlossen beziehungsweise kann der Zeitaufwand drastisch reduziert werden. So verhindern Workflow-Systeme inkonsistente Zustände und optimieren den Ablauf der einzelnen Prozessschritte.

Abläufe heute meist autark und sequenziell organisiert

Die Kontoschließung umfasst in der Praxis eine Vielzahl differenter Anwendungen und Plattformen. Die Abläufe sind heute meist autark und sehr sequenziell organisiert. Ohne eine geeignete Prozessautomatisierung und Integration der Systeme sind solche Prozesse daher durch erhebliche manuelle Tätigkeiten geprägt. Für die Kontoschließung wird zudem verschiedenes Know-how (Fachabteilungen) für die vollständige Bearbeitung benötigt. Die Kompetenzen sind in vielen Fällen auf unterschiedliche Serviceeinheiten verteilt, deren Koordination und Verfügbarkeit sichergestellt sein muss.

Dieser vergleichsweise einfach gehaltene Prozess der Kontoschließung ist durch umfangreiche Kommunikation und eine Vielzahl von Steuerungsparametern geprägt. Der Personaleinsatz für diesen Geschäftsvorfall ist als hoch zu bewerten und weist ein hohes Potenzial bei der Integration von unterschiedlichen Systemen auf.

Durch die Integration innerhalb einer Workflow-Lösung lassen sich bei der Kontoschließung immense Kosteneinsparungen und zeitliche Optimierungen verwirklichen.

Der Autor

Sachindra Suri, Produktmanager Financial Solutions, abaXX Technology AG, Stuttgart

Die manuellen Prozessschritte werden effizienter und mit höherer Qualität in einen Gesamtablauf eingebunden. Erreicht wird dies durch zeitnah zugewiesene Aktivitäten, Überwachung von Status, Steuerung der Geschäftsregeln und Zuständigkeiten.

Einführung einer angepassten Workflow-Lösung

Wie sieht ein Projekt zur Optimierung des Prozesses Kontoschließung aus? Die Vorteile der Kontoschließung sind, dass es relativ leicht ist, einen Business Case zu berechnen. Mit Vertretern der betroffenen Back-Office-Einheiten und möglichst der IT muss zuerst der Soll-Prozess modelliert werden. Durch Vergleich von Ist- und Soll-Prozess lassen sich die jährlichen Einsparungen ermitteln. Das freigewordene Budget kann nun beispielsweise für Kundenbindung und Neukundengewinnung eingesetzt werden.

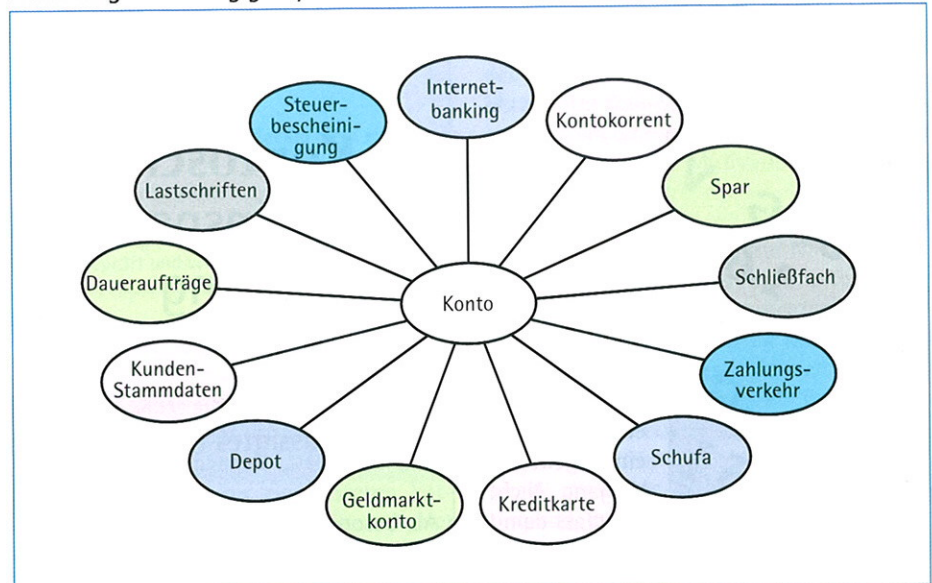
Schließlich zeigt sich bei der Berechnung des Business Case noch ein praktischer Vorteil der Kontoschließung. Er ist kein innovativer Prozess, das heißt im Gegensatz zu einer Produktinnovation oder der Verbesserung einer Kontoeröffnung wird die Menge der Geschäftsvorfälle sich durch das Projekt selbst nicht ändern. Hat man noch die Projekt- und Betriebskosten abgeschätzt, erhält man einen validen Business Case, der die Einsparungen belegbar vorhersagen kann. Dieser ist dann gut zur Entscheidungsvorlage beim Vorstand geeignet.

Keine Ablösung bestehender Systeme

Was keinesfalls unterschätzt werden sollte, ist die „Baseline“ des Business Case. Darunter sind hier die Kosten des Ist-Prozesses zu verstehen. Für den Auftragnehmer, unabhängig, ob das Projekt durch die interne IT oder ein externes Beratungshaus abgewickelt wird, ist es entscheidend, die Baseline vom Auftragnehmer abzeichnen zu lassen. Können die Kosten des Ist-Prozesses nicht geliefert werden, so sollten sie in einem Teilprojekt gemessen werden. Meist ist eine einfache Prozesskostenrechnung ausreichend. Dafür sind die in Abbildung 3 beschriebenen Teile notwendig.

Für die Arbeitsplatzkosten können in der Regel Durchschnittswerte genommen wer-

Abbildung 1: Abhängige Systeme bei der Kontoschließung



Quelle: Steria Mummert Consulting

Abbildung 2: Struktur des Business Case – vereinfachte Darstellung bis zum Break Even

| | Projektkosten in Euro | Betriebskosten in Euro | Einsparungen in Euro | Gesamt |
|--------|-----------------------|------------------------|----------------------|-----------|
| Jahr 1 | 300 000 | | | |
| Jahr 2 | | 40 000 | 150 000 | - 190 000 |
| Jahr 3 | | 40 000 | 150 000 | - 80 000 |
| Jahr 4 | | 40 000 | 150 000 | + 30 000 |

Abbildung 3: Notwendige Bestandteile einer simplifizierten Prozesskostenrechnung

| Name | Beschreibung |
|---------------|---|
| Prozessmodell | Beschreibung des Kontoschließungsprozesses zum Beispiel in Aris |
| Mengen | Anzahl der Prozessdurchläufe in einem Referenzzeitraum |
| Arbeitszeiten | Durchschnittliche Arbeitszeiten bei manuellen Arbeitsschritten im Prozess |

den. Ebenso sind die aktuellen IT-Kosten nicht notwendig, da es nicht Ziel des Projektes ist, bestehende IT-Systeme abzulösen.

Häufig geschieht es, dass nach Feststellung der Baseline noch Informationen auftauchen, die es notwendig machen würden, den Business Case neu zu berechnen. Bei einer gemeinschaftlichen Festlegung am

Projektanfang liegt die Verantwortung hierfür eindeutig beim Auftraggeber.

Aufgrund der hier beschriebenen Komplexität und der Erfahrung aus mehreren Projekten wird dieses Projekt am Return on Investment (ROI) gemessen und dieser aus vielen, teils politischen Gründen in Frage gestellt. Man sollte daher nicht daran sparen, diesen valide zu gestalten.