Lean Management: auch in der Bankenbranche ein Schlüsselfaktor

Veröffentlicht am 11. März 2020

Tags: Fachbeiträge, Banken und Versicherungen, Ausschreibung und Evaluation, Business Analyse und Requirements Engineering, Projektmanagement, Prozessoptimierung und -management, Strategieberatung

Banken können auf gegenwärtige Herausforderungen wie die verschärften Rechtsvorschriften, die sinkenden Margen im Tiefzinsumfeld und die steigenden Kundenbedürfnisse verschiedenartig reagieren. Während Technologien wie Open Banking durch das Ermöglichen neuer Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsnetzwerke das Potenzial aufweisen zur Ertragsoptimierung beizutragen, stellt sich die Frage, wie Herausforderungen auf der Aufwandseite effizient und kostensparend adressiert werden können.

Mit Unterstützung von Lean Management als bewährte Management-Philosophie können in gegenwärtigen Herausforderungen Lösungens gefunden werden. Wie in Abbildung 1 ersichtlich, kann mit der Lean Management-Methodik einerseits die Qualität der Dienstleistungen gesteigert und andererseits die Effizienz der Arbeitsprozesse erhöht werden.

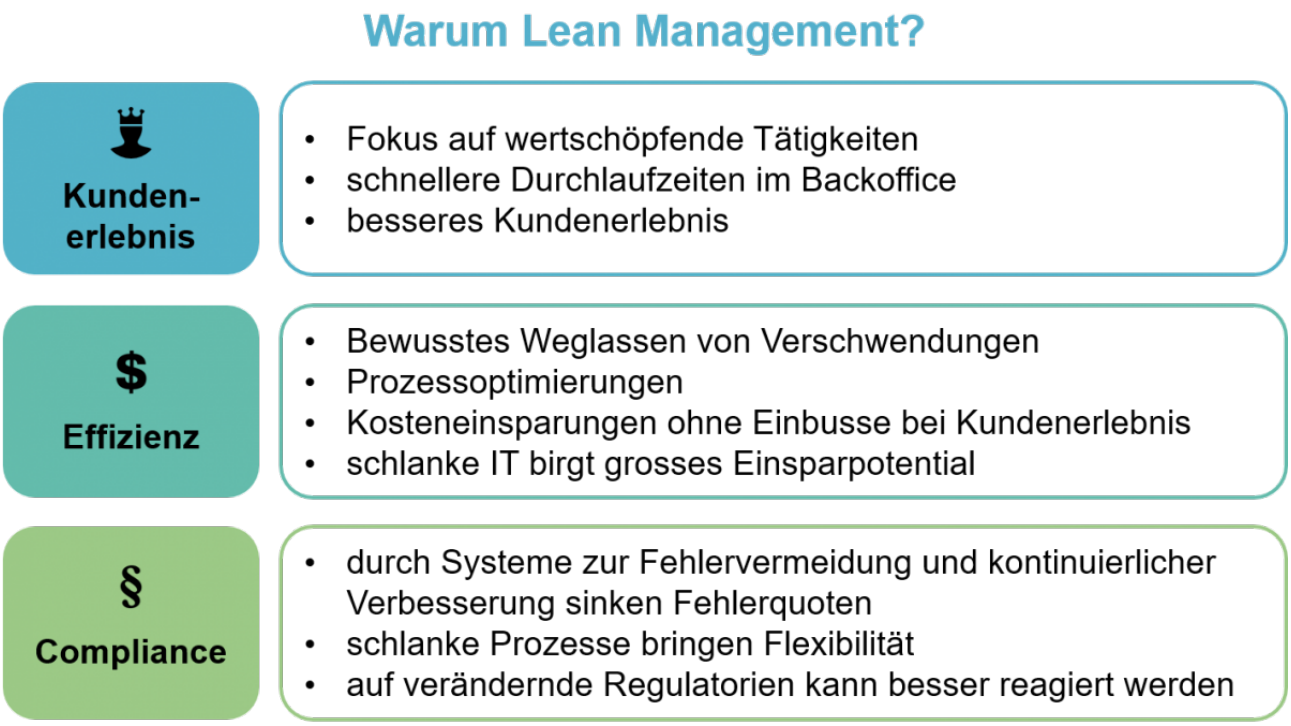

Abbildung 1: Vorteile von Lean Management in den drei identifizierten Spannungsfeldern einer Bank

Durch Methoden des Lean Management können Verschwendungen in Prozessen erkannt und eliminiert werden, was besonders im Backoffice die Kosten reduziert und sich unmittelbar positiv auf das Kundenerlebnis auswirkt. Beispielsweise hat eine Eliminierung von Verschwendungen im Zahlungsverkehr einen 1:1 Einfluss auf die Bearbeitungszeit und somit einen Mehrwert für den Kunden.

«Lean Management», «Lean Production» und «Lean Banking» sind keinesfalls neue Begriffe. Sie haben ihren Ursprung in der japanischen Automobilindustrie in den 90er Jahren. Dem Automobilhersteller Toyota ist es mit der Methodik gelungen, eine stabile und effiziente Prozessorganisation aufzubauen und dadurch eine hohe Qualität der Produkte zu erreichen. Lean Management konnte sich seither nicht nur in der Automobilbranche durchsetzen, sondern kommt als Organisationsansatz in zahlreichen Branchen zur Anwendung.

Unsere Erfahrung zeigt, dass Lean Management Tools vorwiegend bei verarbeitenden und unterstützenden Bereichen mit grossem Optimierungspotenzial eingesetzt werden können. Wir verfolgen dabei einen modularen und stufenweisen Ansatz. Individuell nach Bedürfnis der Kunden werden die passenden Methoden angewendet. Gerne stellen wir eine unserer Erfahrungen an einem vereinfachten und anonymisierten Beispiel vor:

Die Bank Müller hat unterschiedliche Bestellprozesse für Einzahlungsscheine, wobei einer davon über die Webseite abgewickelt wird. Zur Optimierung des Prozesses und der Verminderung von Verschwendungen im Prozess, wählte die Bank Müller auf die Empfehlung der APP den Ansatz der Wertstromanalyse. Mit der Wertstromanalyse wird der IST-Prozess detailliert erfasst und in einer Gesamtübersicht abgebildet. Dabei ist wichtig, bei der Analyse auf die Kundensicht zu fokussieren, da der Wertstrom bei den Kunden beginnt und bei den Kunden endet. In Abbildung 2 ist eine vereinfachte Übersicht dieses IST-Bestellprozesses via Webseite der Bank Müller ersichtlich.

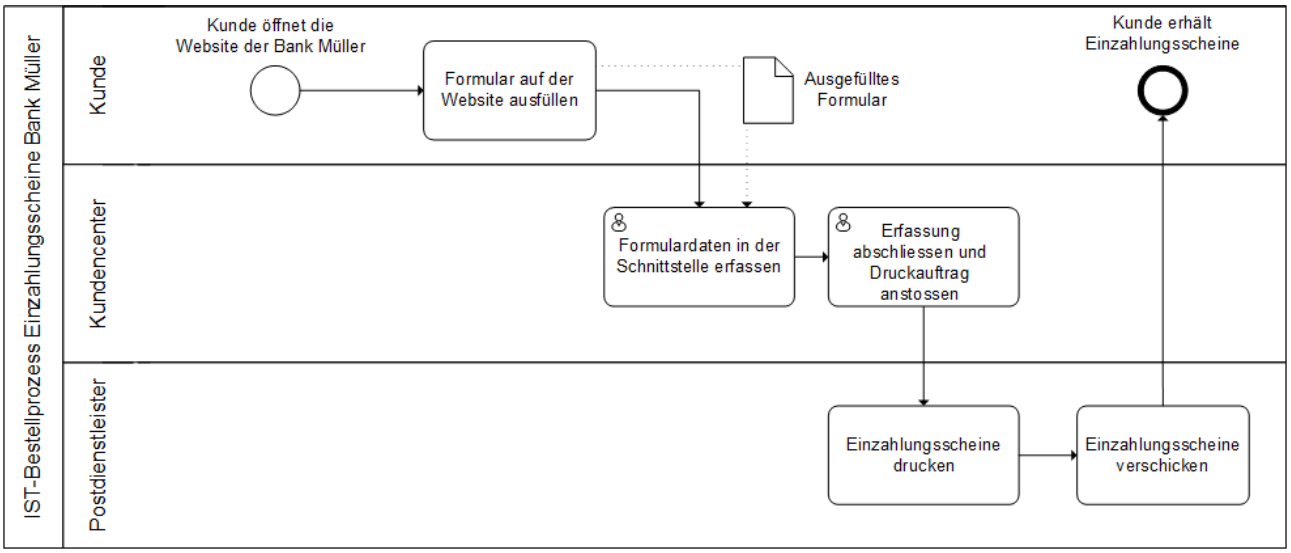

Abbildung 2: Darstellung des IST-Bestellprozesses der Bank Müller

Mit der Wertstromanalyse können die wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten identifiziert und unterschieden werden. Da die nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten den Wert der Services aus Kundensicht nicht steigern, ist es das Ziel, diese Tätigkeiten zu eliminieren, zu reduzieren oder zu vereinfachen. Im Fall der Bank Müller konnten wir durch die Darstellung des IST-Prozesses erkennen, dass im Kundencenter die administrativ und zeitlich aufwändigsten Tätigkeiten anfallen. Die Bank Müller hat somit zum Ziel, diese nicht-wertschöpfende Tätigkeiten zu eliminieren oder zu reduzieren. Um vom IST- zum SOLL-Prozess zu gelangen, werden verschiedene auf die Kunden und deren Bedürfnisse abgestimmte Lean Management-Tools (u.a. 5S und KVP) verwendet. In Abbildung 3 ist der SOLL-Prozess ersichtlich, welcher gemeinsam erarbeitet wurde.

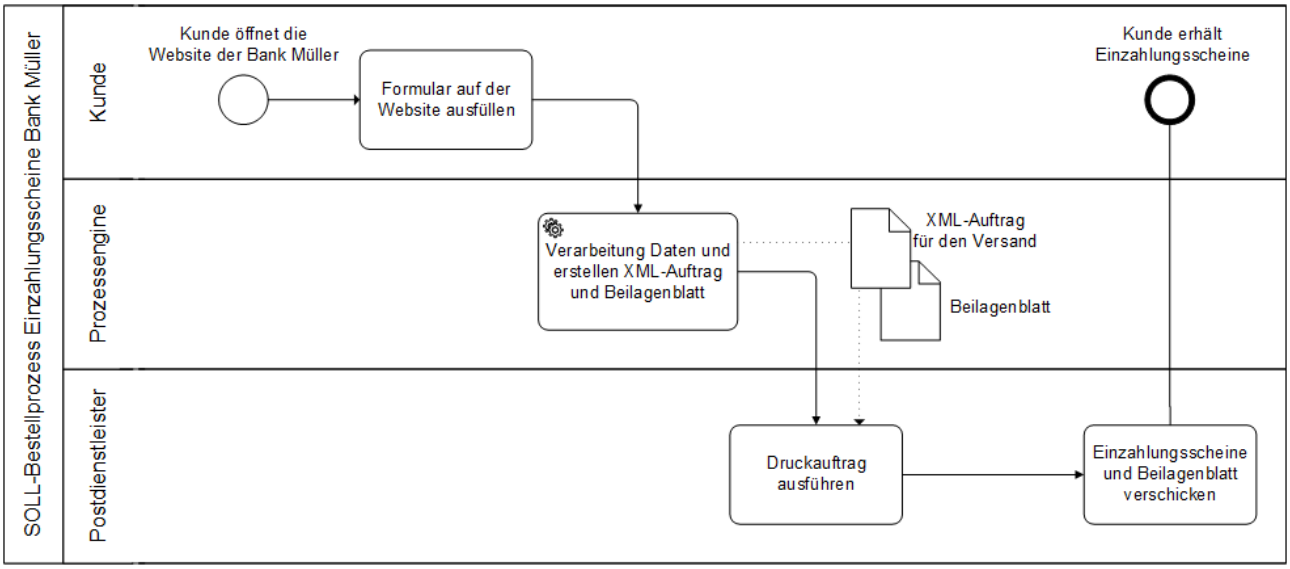

Abbildung 3: Darstellung des SOLL-Bestellungsprozesses der Bank Müller

Durch die Vermeidung von manueller Datenerfassung im Kundencenters und die Vereinfachung des Druckprozesses kann die Prozessdurchlaufzeit deutlich reduziert werden. Dies bedeutet einerseits für die Kunden eine Wertsteigerung, da die Lieferzeit verkürzt wird. Andererseits stellt dies für die Bank Müller durch den schnelleren Prozess und die Entlastung des Kundencenters eine Kosteneinsparung dar.

Durch die Lean Management-Methode kann also eine Gesamtübersicht der IST-Prozesses gewonnen und damit dessen Verschwendung konkret und quantifiziert identifiziert werden.

Lean Management kann in verschiedensten Bereichen eingesetzt und auf die unterschiedlichen Situationen und Bedürfnisse angepasst werden. Wir sind überzeugt, dass Lean Management in Zukunft in der Finanzbranche ebenso zahlreiche Erfolgsstories schreibt, wie es dies in der Industrie seit Jahrzehnten tut.

Möchten Sie mehr über dieses spannende Thema erfahren oder wissen, wie die APP auch Sie bei einem herausfordernden Vorhaben mit Lean Management unterstützen kann? Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.