

Business Process Modeling (BPM) – fachliche Spezifikation und technische Umsetzung (I)

In unserer Artikelreihe zum Thema Business Process Modeling (BPM) beschäftigen wir uns mit der fachlichen Herangehensweise sowie mit der technischen Umsetzung dieses Themenkomplexes. Im ersten Teil spezifizieren wir Fachliches und erklären anhand eines Praxisbeispiels zur Kreditvergabe, wieso BPM Banken bei aktuellen Herausforderungen unterstützt und wie die Prozessmodellierung umgesetzt werden kann.

HERAUSFORDERUNGEN DER BANKENBRANCHE

Die Bankenbranche muss sich aktuell mit zahlreichen Herausforderungen auseinandersetzen (siehe Abbildung 1). Zu dem durch neue Marktteilnehmer entstehenden Innovations- und Wettbewerbsdruck kommen stetig wachsende regulatorische Anforderungen, deren Erfüllung neue Abläufe und hohen zeitlichen Aufwand erfordern. Erschwerend kommt der steigende Ertragsdruck als weitere Herausforderung dazu.

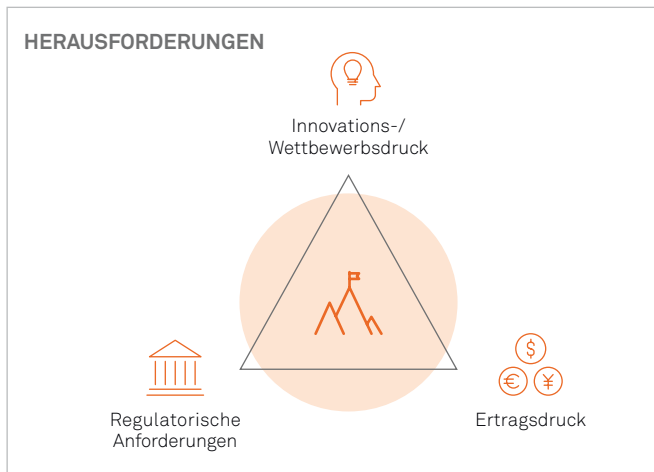


Abbildung 1: Herausforderungen einer Bank

Um in dieser Situation erfolgreich zu agieren, ist die Implementierung digitaler Geschäftsprozesse und eine konsequente digitale Transformation für Banken unerlässlich. Doch obwohl das zur Gestaltung von Geschäftsprozessen zugehörige BPM einen wesentlichen Bestandteil der digitalen Transformation darstellt, beschäftigen sich nur wenige Unternehmen (egal welcher Branche) damit.¹

SIX SIGMA ALS VORGEHEN BEIM BPM

Um negative Auswirkungen (z. B. Kundenverlust, Profitabilitätsverlust, nicht erfüllte Regulatorik) schlecht umgesetzter Geschäftsvorgänge auf den Umgang mit den beschriebenen Herausforderungen

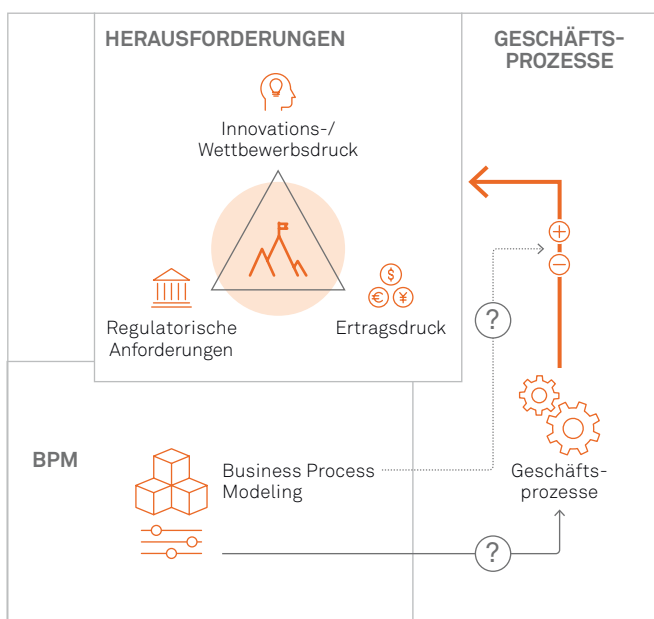


Abbildung 2: Auswirkungen von BPM

zu verhindern, werden die Prinzipien der Prozessmodellierung herangezogen (siehe Abbildung 2). In welchem Zusammenhang BPM dafür sorgt, dass Geschäftsprozesse positive Auswirkungen auf die Herausforderungen der Banken haben, erläutern wir im weiteren Verlauf des Artikels.

Ein effektives und effizientes BPM erfordert ein strukturiertes Vorgehen. Zu diesem Zweck kann der **Six-Sigma-Ansatz**² als Orientierung herangezogen werden. Six Sigma stammt ursprünglich aus dem Qualitätsmanagement, wird aber auch gerne für das Vorgehen bei der Modellierung eingesetzt. Mit seinem zyklischen Ansatz ist Six Sigma gut adaptierbar, da das Ziel der ständigen Optimierung im Qualitätsmanagement mit dem Ziel von BPM übereinstimmt. Mit den fünf Six-Sigma-Phasen kann dieses Ziel in der Prozessmodellierung realisiert werden. Die Besonderheit von Six Sigma ist, dass es nicht nur die Verbesserung bereits vorhandener Modelle beinhaltet (**DMAIC = Define, Measure, Analyze, Improve, Control**), wie es im BPM-Lifecycle der Fall ist, sondern auch die Umgestaltung bereits vorhandener Modelle (**DMADV = Define, Measure, Analyze, Design, Verify**). Um einen strategischen Vorteil zu generieren, sollten Vorgänge schlank, effizient und kundenfreundlich konzipiert werden.

BPM-ANWENDUNGSBEISPIEL AUS DER PRAXIS

Das Beispiel eines MaRisk-konformen **Konsumentenkreditvergabe-prozesses**³ in einer Bank veranschaulicht, wie BPM in Kombination mit Six Sigma tatsächlich angewendet werden kann. Dafür wird die Annahme getroffen, eine Bank arbeite zurzeit mit einem analogen Standardprozess, ohne jedoch BPM einzusetzen. Die Bank hat Probleme damit, Kreditinteressenten davon zu überzeugen, ihren Kreditvergabeprozess zu durchlaufen. Die Kunden wandern ab, die mit dem Kreditgeschäft verbundene Einnahmen fließen an andere Marktteilnehmer. Die Bank ist, neben dem Wettbewerbsdruck, auch dem Ertragsdruck ausgesetzt. Außerdem ist es für die Bank schwierig, den Anforderungen der Regulatorik gerecht zu werden, da die Umsetzung neuer regulatorischer Anforderungen zum Teil auch Änderungen am Ablauf des Workflows erfordern. Das Beispiel „Kreditvergabe“ liefert also eine sehr treffende Begründung, bei der Bank BPM einzuführen, da alle genannten Herausforderungen eine wesentliche Rolle spielen.

Strebt die Bank eine Neugestaltung des gesamten Prozesses an, um Ursachen der beschriebenen Probleme zu eliminieren, ist die BPM-Einführung fast unumgänglich. BPMN 2.0⁴ bietet für diesen Zweck allgemeingültige Modellierungsregeln, die auch für dieses Beispiel verwendet werden. Wie man eine BPM-Lösung per Six-Sigma-DMADV-Vorgehen (DMADV, da noch keine Modellierung vorhanden) einführen würde, wird im nachfolgenden Abschnitt dargestellt (siehe Abbildung 3–7). »

BPMN 2.0

BPMN 2.0 (BPM and Notation) ist eine Modellierungssprache, die durch standardisierte grafische Notationsregeln eine eindeutige Modellierung von Geschäftsprozessen ermöglicht. BPMN wurde erstmals von der Business Process Management Initiative (BPMI) veröffentlicht und dient als Hilfsmittel des Business Process Managements.

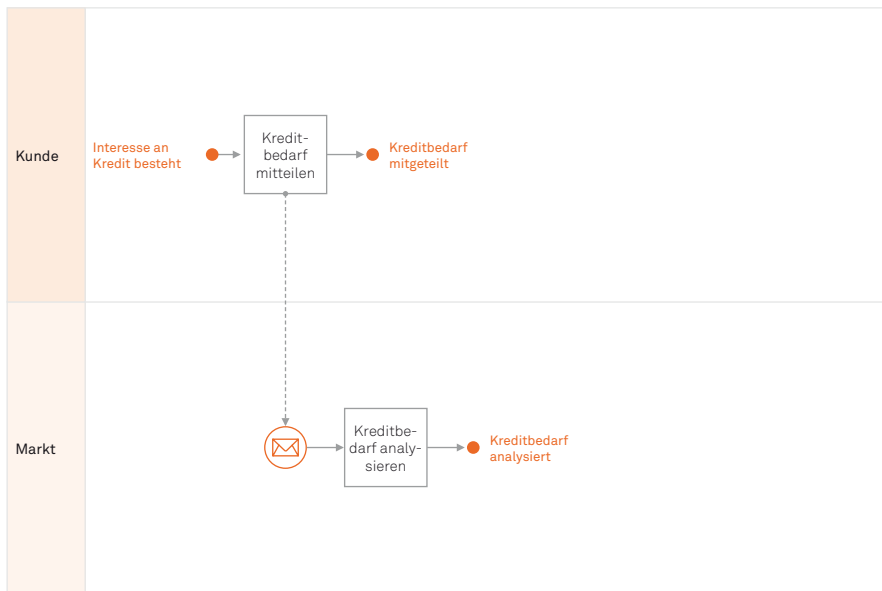


Abbildung 3: Kreditbedarfsanalyse

1. Kreditbedarfsanalyse

- Der gesamte Prozess startet damit, dass ein Kunde einen Kredit benötigt.
- Nachdem das Kreditinteresse bekannt ist, soll der Kunde der Bank seinen Kreditbedarf mitteilen.
- Der Marktbereich nimmt diesen auf. Dabei kann der Kunde durch vordefinierte Rahmen segmentiert werden.

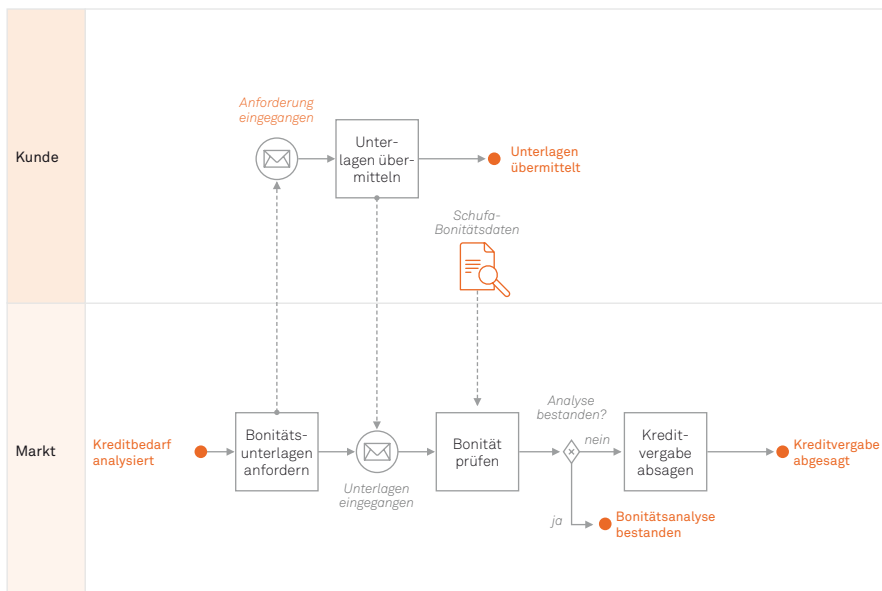


Abbildung 4: Bonitätsanalyse

2. Bonitätsanalyse

- Die zur Bonitätsanalyse benötigten Unterlagen fordert die Bank vom Kunden ein.
- Der Kunde übermittelt angeforderte Unterlagen.
- Mithilfe dieser und weiterer Unterlagen von der Schufa wird die Bonität geprüft.
- Ist die Bonität negativ, wird der Kunde über die Absage informiert.
- Ist die Bonität positiv, folgen weitere Schritte.

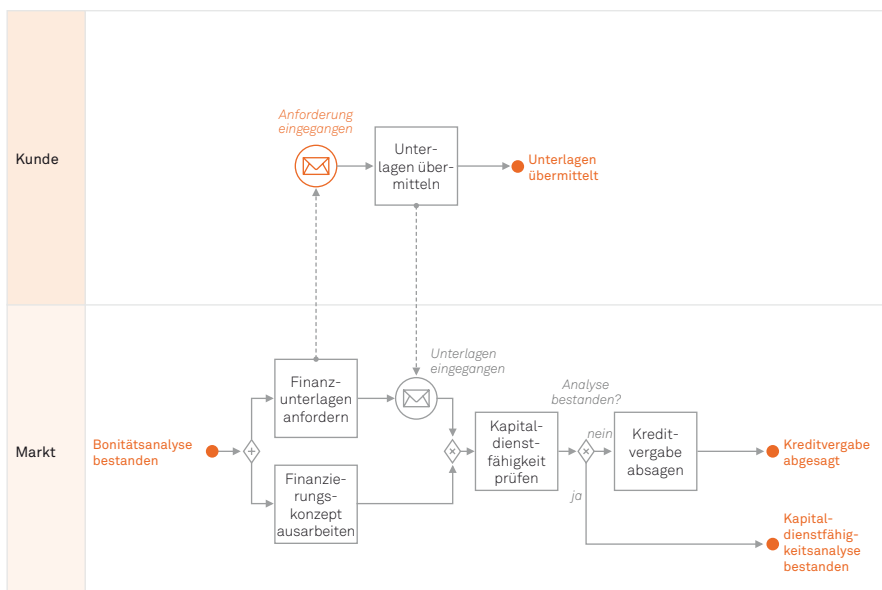


Abbildung 5: Finanzierungskonzept

3. Finanzierungskonzept

- Der Marktbereich arbeitet ein Finanzierungskonzept aus.
- Parallel werden vom Kunden Unterlagen eingefordert, die seine finanzielle Lage einordnen lassen.
- Sobald ein Konzept steht und der Kunde die Unterlagen übermittelt hat, wird die Kapitaldienstfähigkeit geprüft (u. a. auch Sicherheitenprüfung)
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit negativ, wird der Kunde über die Absage informiert.
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit positiv, folgen weitere Schritte.

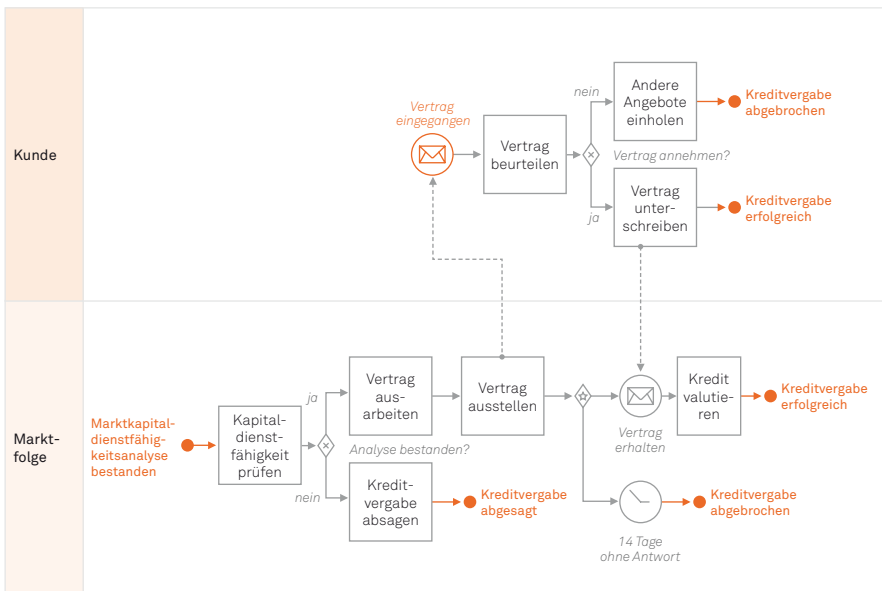


Abbildung 6: Vertragsabschluss

4. Vertragsabschluss

- Die Kapitaldienstfähigkeit wird nun vom Marktfolgebereich analysiert (u. a. auch Sicherheitenbewertung).
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit negativ, wird der Kunde über die Absage informiert.
- Ist die Kapitaldienstfähigkeit positiv, wird ein Vertrag ausgearbeitet und an den Kunden verschickt.
- Entscheidet sich der Kunde für eine Unterschrift, wird der Kredit valuiert.
- Entscheidet sich der Kunde gegen den Vertrag, wird der Prozess nach 14 Tagen ohne Antwort automatisch abgebrochen.

Der gesamte Prozess setzt sich aus den einzelnen Teilprozessen zusammen und sieht wie folgt aus:

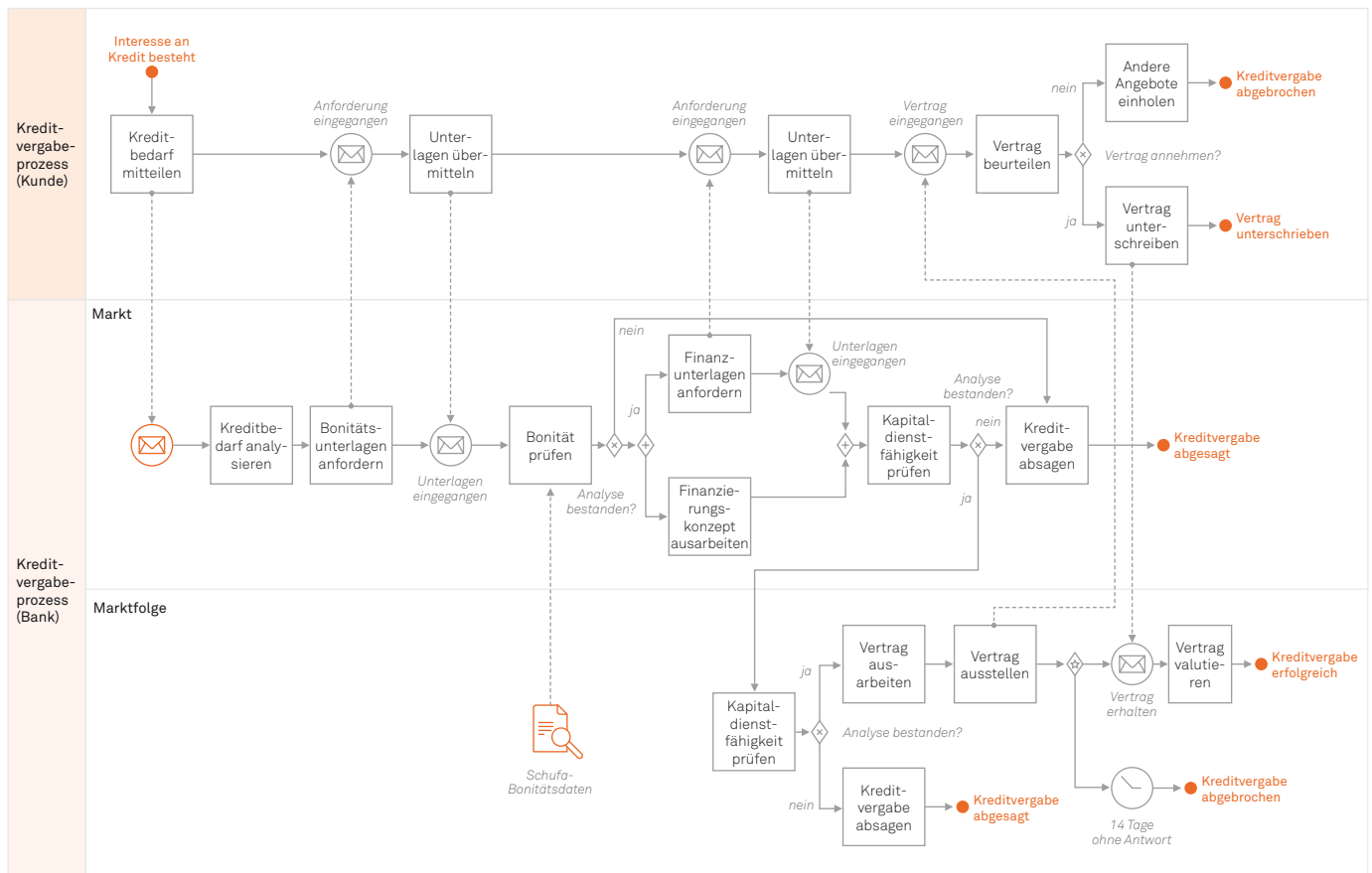


Abbildung 7: Gesamtprozess

MODELLIERUNG EINES KREDITVERGABE-PROZESSES MIT HILFE VON SIX SIGMA

In der **Define-Phase** von Six Sigma geht es um die Grundlagen für die Modellierung. Es werden Ziele der Kreditvergabe definiert und eine erste Prozessidee wird entwickelt, mit der diese definierten Ziele realisiert werden können. Dafür stehen vor allem die Anforderungen der Anwender beziehungsweise Kunden im Fokus, nach denen der Kreditvergabeablauf ausgerichtet sein soll. Eines der leitenden Ziele ist hier ein geradliniger Verlauf, das heißt möglichst wenige Schnittstellen zwischen den Kreditvergabebeteiligten. Außerdem möchte sich die Bank mit einem qualitativ hochwertigen Angebot von der Konkurrenz absetzen, die vermehrt auf Schnelligkeit bei Kreditvergabemechanismen setzt.

Die **Measure- und Analyze-Phasen** dienen dem Zweck, festzustellen, inwieweit die vorher definierte Prozessidee tatsächlich ihre Ziele erfüllt. Dafür können individuell Daten gesammelt oder Messungen durchgeführt werden. So kann die Anzahl möglicher Schnittstellen zwischen den Beteiligten aus der groben Prozessidee festgestellt werden. Die Analyse klärt auf, ob die Ergebnisse für eine tatsächliche Umsetzung infrage kommen.

In der **Design-Phase** orientiert man sich an Zielvorgaben der Define-Phase und Ergebnissen der Analyze-Phase. Dafür wird die vorerst grobe Prozessidee nun durch Umsetzungsmöglichkeiten konkretisiert. In dieser Phase wird also die tatsächliche Lösung modelliert. Notwendige Beteiligte für die Kreditvergabe sind Kunde und Bank (Markt, Marktfolge). Der Einfachheit halber wird der Gesamtprozess

in vier Teilabschnitte (Kreditbedarfsanalyse, Bonitätsanalyse, Finanzierungskonzept, Vertragsabschluss) heruntergebrochen (siehe Abbildung 3–6) und am Ende zusammengefügt (siehe Abbildung 7). Auch die einzelnen Abläufe sind vereinfacht dargestellt.

Abschließend wird in der **Verify-Phase** die tatsächliche Leistung des Ergebnisses der Design-Phase erstmalig geprüft. Aufgrund weniger Schnittstellen zwischen Kunde und Bank wird das Ziel geradliniger Verlauf aus der Define-Phase erfüllt. Durch spezielle, manuell ausgearbeitete Finanzierungskonzepte wird ein qualitativ hochwertiges Angebot gewährleistet. Beide Ziele wurden somit relativ einfach durch das neue Modell umgesetzt.

WIE HILFT BPM BEI DER BEWÄLTIGUNG VON BANKENHERAUSFORDERUNGEN?

Nun wurde zwar ausführlich dargestellt, wie das Beispiel der Kreditvergabe modelliert werden kann. Doch die Frage, wie BPM effektiv dafür sorgt, dass Geschäftsprozesse einen positiven Einfluss auf Herausforderungen der Banken haben, blieb noch offen. Die Antwort auf diese Frage folgt hier (siehe Abbildung 8).

Entscheidend für den positiven Einfluss von Geschäftsprozessen auf die Herausforderungen ist eine positive **Prozessqualität**. Gewährleistet der eigene Kreditvergabevorgang mit einem gut strukturierten Angebot bei akzeptabler Dauer hohe Qualität, wird sich die Bank gegen Marktteilnehmer behaupten. Die Prozessqualität setzt sich aus **Faktoren wie Definition/Überblick, Flexibilität und Schnittstellen/Redundanzen** mit verschiedenen Ausprägungen

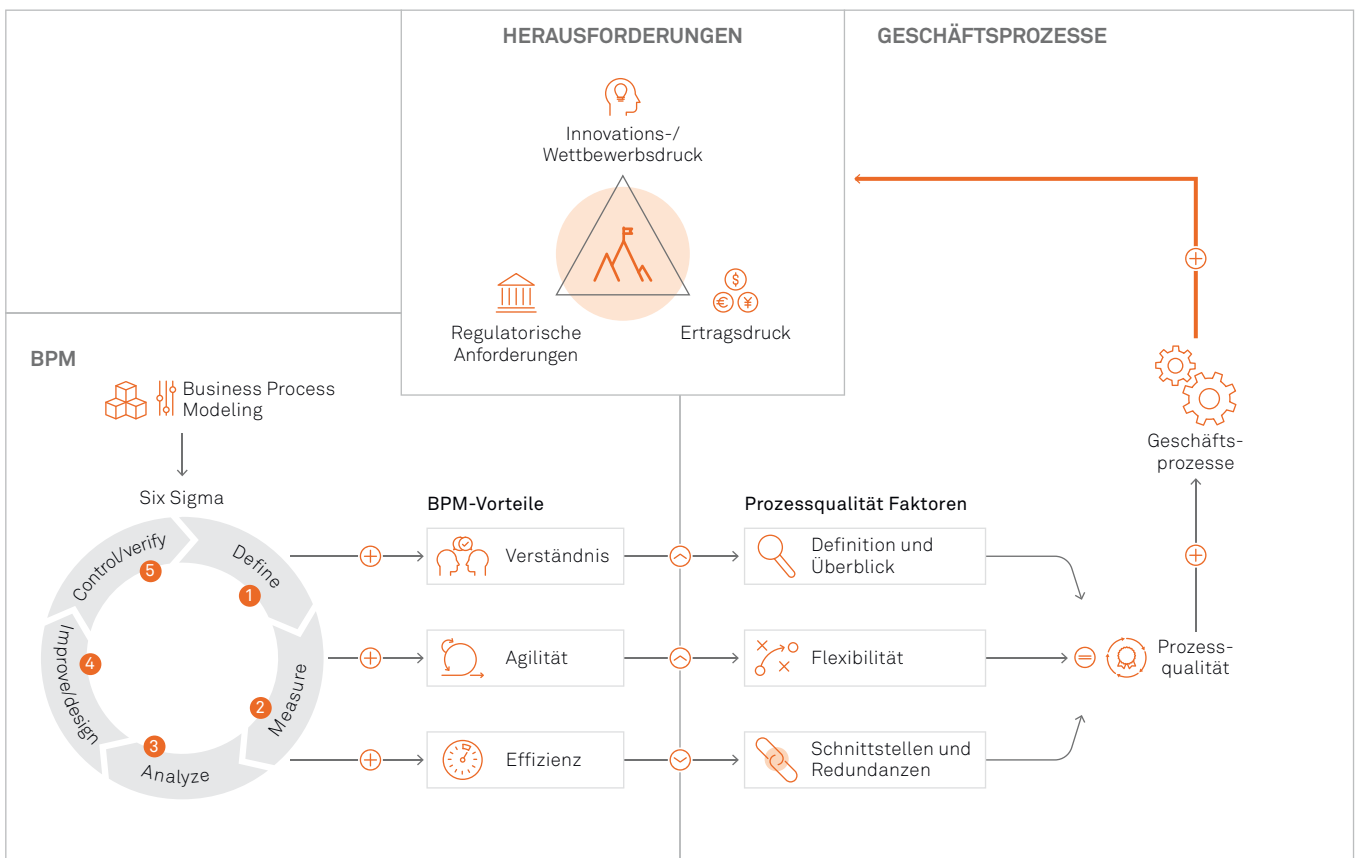


Abbildung 8: Einfluss von BPM-Vorteilen auf Faktoren der Prozessqualität

zusammen. Doch nur ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Faktoren es gibt, reicht nicht. Es muss auch dafür gesorgt werden, dass die Faktoren die Qualität positiv beeinflussen. Und genau an dieser Stelle wird die oben gestellte Frage beantwortet, denn hier setzen die **Vorteile**⁶ des Werkzeugs BPM an.

BPM ist Auslöser einer Verkettung positiver Ereignisse. Die strukturierte Modellierung sorgt für höhere Prozessqualität, indem sie die Ausprägung der Qualitätsfaktoren optimiert. Die höhere Prozessqualität wirkt dann positiv auf die Gestaltung der Geschäftsprozesse. Erfolgreich gestaltete Geschäftsprozesse wirken positiv auf die Herausforderungen. Welche Qualitätsfaktoren die BPM-Vorteile im Einzelnen bedienen, kann nun auf einer tieferen Betrachtungsebene konkretisiert werden.

Faktor Definition/Überblick

Die Qualität leidet beispielsweise unter einer fehlenden **Definition** genauso wie unter einem fehlenden **Überblick** der zu realisierenden Aufgaben. Die betrachtete Kreditvergabe ist – wie viele weitere Bankprozesse – ein großes, komplexes Konstrukt. Ohne funktionierendes BPM den Überblick über diese Konstrukte zu bewahren und die Komplexität zu verringern, könnte sich als unmögliche Aufgabe erweisen.

Vorteil Verständnis

Durch die Modellierung wird ein Verständnis für Prozesse entwickelt, das nicht nur den Gesamtüberblick garantiert, sondern zusätzlich Schwachstellen in den Schritten aufdecken kann und hohe Komplexität vermeidet. Einfache Strukturen mit verringerter Komplexität erhöhen das Durchsetzungsvermögen im umkämpften Kreditmarkt.

Faktor Flexibilität

Der Ablauf in Bankvorgängen muss sich idealerweise von heute auf morgen verändern lassen. Flexibilität in der Prozessgestaltung ist daher eine essenzielle Anforderung.

Vorteil Agilität

BPM sorgt für Agilität durch die Möglichkeit, zu analysieren, welche Auswirkungen Veränderungen des Umfelds auf Prozessabläufe mit sich bringen. Im nächsten Schritt können Prozesse flexibel daran angepasst werden. Die Agilität begünstigt somit die Flexibilität in Workflows. Die kürzlich geänderte Anforderung an das Millionenkreditmeldewesen könnte ohne größeren Aufwand in bestehende Abläufe eingebaut werden.

Faktor Schnittstellen/Redundanzen

Es kann unter anderem auch im Kreditvergabeprozess zu Schnittstellen und Redundanzen kommen. Gibt es zwischen Markt und Marktfolge zu viele Schnittstellen, entstehen Abhängigkeiten. Eine Aktion der Marktfolge kann nicht begonnen werden, bevor der Markt notwendige Daten übergibt. Abhängigkeiten wie diese führen ohne regelnde Modellierung zu einem hohen Koordinations- und Personalaufwand.

Vorteil Effizienz

Die Modellierung verringert diesen Aufwand durch geschaffene Effizienz um ein Vielfaches. Schnittstellen und Redundanzen können zuerst überblickt und dann reduziert werden. Ein geringerer Zeit- und Ressourcenverbrauch ermöglicht Kosteneinsparungen.

FAZIT UND AUSBLICK

Das Beispiel der Kreditvergabe zeigt, dass dieser komplexe Prozess starke Auswirkungen auf die drei großen Herausforderungen einer Bank hat. In einer Bank gibt es jedoch viel mehr Abläufe, die eine vergleichbare Komplexität aufweisen. Je größer die Herausforderungen einer Bank, desto wichtiger ist eine hohe Qualität dieser Abläufe und aller Schritte, die dazugehören.

Ein bisweilen außer Acht gelassener Vorteil des BPMs ist die Möglichkeit, den Automatisierungsgrad zu erhöhen, der gerade im Kontext der digitalen Transformation an Bedeutung gewinnt. Wie die Automatisierung ermöglicht wird und wie fachlich hier Dargestelltes technisch umgesetzt werden kann, lesen Sie im zweiten Teil unserer Artikelserie. ■

Ansprechpartner



Sebastian Scharinger
Abteilungsleiter

sebastian.scharinger@msg-gillardon.de



Michael Königseder
Associate IT Consultant

michael.koenigseder@msg-gillardon.de

1 <https://de.statista.com/infografik/10689/business-process-management>.

2 Conger, S. (2015). Six sigma and business process management. In Handbook on Business Process Management 1 (pp. 127–146). Springer, Berlin, Heidelberg.

3 Studienwerk Frankfurt School of Finance and Management.

4 Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. Computer Standards & Interfaces, 34(1), 124–134.

5 Havey, M. (2005). Essential BPM. O'Reilly Media, Inc.