
Geleitwort von Thomas David

Bemüht man eine beliebte Suchmaschine mit dem Auftrag, nach *Operational Excellence* zu suchen, so findet diese im April 2017 in exakt 0,244 s etwa 8,4 Mio. Einträge im weltweiten Netz. Die gleiche Suche bei einem Online-Buchhändler liefert 2679 Buchtitel zu dem Thema. Warum ist dann dieses Buch notwendig und wichtig?

Die Antwort auf diese Frage wird deutlich, wenn ich beschreibe, wie ich den Autor Klaus Röhr kennengelernt habe: Wir haben zur gleichen Zeit in unterschiedlichen Bereichen eines Beratungs- und Software-Unternehmens gearbeitet. Meine berufliche Laufbahn hatte ich bis zu diesem Zeitpunkt ausschließlich auf den Bereich von Industrie und Handel ausgerichtet und habe mich inhaltlich mit Methoden und Werkzeugen der Prozessoptimierung und des Business Process Managements beschäftigt.

In dieser Situation bekam ich die Gelegenheit, einen Beratungsbereich für die Finanzbranche zu leiten. Dies mag aufgrund der bis dahin fehlenden Branchenkompetenz seltsam erscheinen, aber aufgrund meiner Methodenkompetenz und meiner festen Überzeugung, dass diese branchenneutral ist, machte ich mich mit Freude an die neue Herausforderung. Die notwendige Branchenkompetenz brachte ohnehin das Team mit, in dem ich den Autor kennenlernte. In dieser Konstellation begannen intensive Diskussionen über Anwendbarkeit und Übertragung von Methoden und Verfahren über Industrie- und Branchengrenzen hinweg.

Meine Überzeugung ist, dass man beim Blick über Branchengrenzen hinweg die größten Optimierungspotenziale entdeckt, da man *out of the box* denken muss. Ein Beleg dafür findet sich in der Benchmark-Theorie, die ausdrücklich Vergleiche außerhalb der eigenen Peer Group empfiehlt, um nicht nur inkrementelle Fortschritte zu erzielen. Eines der bekanntesten Beispiele hierfür ist eine amerikanische Fluglinie, die Bodenzeiten ihrer Flugzeuge optimierte, indem sie sich mit den Abläufen eines Boxenstopps in der Formel 1 beschäftigte.

Aus diesem Grund ist es für interessierte Mitarbeiter und Manager einer Retailbank sehr sinnvoll, sich mit den über Jahrzehnte optimierten Verfahren im Automobilbau auseinanderzusetzen, um daraus Rückschlüsse auf und Maßnahmen für das eigene Handeln abzuleiten. Das gilt umso mehr, als diese Verfahren neben den organisatorischen Wirkungszusammenhängen insbesondere den *Faktor Mensch* in den Mittelpunkt stellen.

Dieser hat im Dienstleistungssektor eine noch viel größere Bedeutung als im industriellen Umfeld, sodass es wundert, dass dieser Ansatz nicht schon früher verfolgt wurde.

Die kontinuierliche Verbesserung nach der Kaizen-Methode zum Beispiel setzt auf die Kompetenz und Erfahrung eines jeden Mitarbeiters in seinem direkten Arbeitsumfeld. Es geht explizit nicht um Automatisierung zur Optimierung von Prozessen. Eine Voraussetzung dafür sind hoch motivierte Mitarbeiter. Das Management wiederum muss Rahmenbedingungen schaffen, die eine entsprechende Unternehmenskultur unterstützen. Hier gilt es, aus beiden Perspektiven heraus auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten.

Die bisher angeführten Argumente stehen nicht im Widerspruch zu einer genauen Erfolgskontrolle im Rahmen solcher Optimierungsaktivitäten. Kennzahlen und ein Prozesscontrolling sind unabdingbare Bestandteile. Wichtig ist dabei, dass dies kontinuierlich erfolgt und nicht nur im Rahmen der Abschlusspräsentation eines solchen Programms den Schlusspunkt bildet. Es ist eine Binsenweisheit, aber bleibt wahr: Nur, was gemessen wird, kann auch verbessert werden. Und dies muss im Sinne einer stetigen Optimierung dauerhaft in der Organisation verankert sein.

Ich wünsche dem Leser bei der Lektüre, dass er Anregungen für die eigenen Vorhaben findet!

Illingen, Deutschland

Thomas David

Geleitwort von Jörn-Eckart Wolff

Operative Exzellenz ist heute in der betriebswirtschaftlichen Forschung und der Praxis der Unternehmensführung sicher kein Schlagwort, mit dem man interessierte Manager einer Retailbank von den Schreibtischen in einen Innovations-Workshop locken kann. Genauso gehört das Nachdenken über Geschäftsprozesse nicht zur Lieblingsbeschäftigung der Unternehmensführung. Und schon gar nicht können in vielen Unternehmen mit Business-Process-Management-Projekten Lorbeeren und besondere Auszeichnungen für ein Projektteam erworben werden. Gibt es doch das Vorurteil, dass diese Projekte in der Regel in einem Aktenschrank mit endlosen Prozessaufnahmebildern verschwinden und zu nichts Nütze sind. Ähnlich hilflos sind die Mitarbeiter in den Informationstechnologieabteilungen von Unternehmen: Sie verwalten den heterogenen Daten- und Applikations-Wildwuchs, der sich über die Jahre in den jeweiligen Organisationen angesammelt hat. Ein Agieren hin zu innovativen Welten, als Taktgeber für das eigentliche Geschäft, ist nicht möglich und oftmals auch gar nicht gewünscht.

Zugegeben, das ist eine negative Sichtweise, die vielen Banken und deren Mitarbeitern nicht immer gerecht wird. Und doch bildet sie das Big Picture besonders bei denjenigen Finanzinstituten ab, die durch hohe interne Verwaltungskosten, aggressive Wettbewerber oder auch innovative Start-ups der FinTech-Szene bedroht sind.

Geld ist das Schmiermittel der Wirtschaft – ich möchte diese Aussage für unseren Zusammenhang verändern und ergänzen, um damit die Wichtigkeit des Zusammenspiels zwischen Strategie, Prozessen und IT zu betonen: Geld ist die Blutbahn des Unternehmens, Prozesse sind die Nervenbahnen des Unternehmens und der Kopf ist für das strategische (und operative) Zusammenspiel des Körpers zuständig. Alle drei Elemente sind als gleichrangig anzusehen. *Die Prozesse folgen der Strategie und die IT folgt den Prozessen:* Diesen Satz schreibt Klaus Röhr in dem Kapitel des vorliegenden Buchs, in dem es um die Rolle der Informationstechnologie im Zusammenspiel der Veränderungszyklen hin zur operativen Exzellenz in Retailbanken geht. Der Satz kann nicht oft genug wiederholt werden, denn seine Aussage ist einer der Schlüssel für den angestrebten Veränderungsprozess. In der Praxis nimmt diese Sichtweise in der Ausgangsposition von Projekten, die eine grundlegende Veränderung in den Unternehmen anstoßen sollen, eine eher untergeordnete Rolle ein. Der Grund dafür ist das recht verkapselte Dasein der

IT-Abteilungen und ihre mangelnde Verzahnung mit den operativen Fachbereichen. In der Regel fehlt der Brückenbauer, der ein tiefes Verständnis der Fachprozesse mit IT-technischen Umsetzungsvisionen verknüpfen kann und diese Klammer als strategischer Taktgeber innerhalb der Unternehmensführung ausgestaltet. Der Autor geht auf diesen wichtigen Baustein ausführlich ein. Seit vielen Jahren wird die Diskussion darüber geführt, was die Rolle des CIO sei. Was ist seine Positionierung innerhalb des Unternehmens? Welche Strömungen muss er managen, welche Schwerpunkte besetzen? Die Standpunkte sind in der Praxis sehr verschieden; der Denkanstoß des Autors, den CIO in einen CTO (Chief Transformation Officer) zu transformieren, ist nicht nur unter dem Blickwinkel der operativen Exzellenz mehr als interessant und praxistauglich.

Zu dem beschriebenen Bild (das Geld als Blutbahn, die Prozesse als Nervenbahnen und der Kopf, wie im richtigen Leben operativ und strategisch, zuständig für die Orchestrierung des Körpers) möchte ich noch ergänzen: Arme und Beine sollen die verschiedenen Applikationen in einem Unternehmen sein. Vielleicht kann dieses Bild die Schwierigkeiten des Managements und der Koordination des Technologieeinsatzes verdeutlichen. Klaus Röhr beschreibt die unterschiedlichen Problemfaktoren bei dem Versuch, den Körper zum Laufen zu bringen: von heterogenen Datenbasen über mangelnde Kommunikation bis hin zu nicht klar definierten Prozesszielen. Ein weiterer Schlüsselsatz von ihm ist nur zu unterstreichen: ohne strikte Prozessorientierung keine agile Informationstechnologie, kein wirksamer Managementprozess für den Technologieeinsatz und auch keine operative Exzellenz.

Die Merkmale für einen weiteren Erfolgsfaktor, nämlich den Einsatz und die Kombination qualitativ wertvoller IT-Systeme als Treiber der Realisierung der Prozessziele, werden vom Autor in vier Kategorien geordnet: Die erste Kategorie betrifft die IT, die signifikant zur Optimierung der Steuerung der Prozesse beiträgt. Dabei werden die Notwendigkeit von Kennzahlen und das einheitliche Prozesscontrolling hervorgehoben. Die zweite Kategorie beschreibt die IT, die signifikant zur Flexibilisierung von Geschäftsprozessen beiträgt. Aus meiner Sicht einer der spannendsten Bereiche, denn die Konzeption, die heterogene Prozesslogik von den Anwendungen zu entkoppeln, etwa durch Enterprise-Service-Bus-Technologie (ESB) oder Service-orientierte Architektur (SOA), ist die sinnvollste Möglichkeit, Flexibilität zu erreichen. Die dritte Kategorie umfasst die IT, die die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Kunden verbessert. Auch in diesem Bereich gibt der Autor zahlreiche Denkanstöße. Hier wurde in vielen Unternehmen hinsichtlich der Prozesse und der technischen Machbarkeit vieles noch lange nicht zu Ende gedacht, etwa der konsequente Einsatz von Social Media. Die letzte Kategorie ist die, die aus meiner Sicht besonders in die Zukunft der Retailbanken strahlen kann: nämlich die Informationstechnologie, die die digitale Strategie eines Kreditinstituts nachhaltig unterstützt. Hier beschreibt der Autor ein spannendes Zukunftsbild, das über den Einsatz von mobilen Geräten hinausgeht und sich mit den digitalen Innovationen aus der Richtung der FinTechs auseinandersetzt.

Die Rolle, die die Informationstechnologie in dem Veränderungsprozess hin zur operativen Exzellenz einnehmen kann, ist noch nie so entscheidend gewesen. Die IT muss

diese Rolle annehmen und sich nicht im Unternehmen zurückziehen, sondern als Taktgeber für Innovationen, Wettbewerbsfähigkeit und Services der Banken stehen.

Ich wünsche mir, dass Klaus Röhr mit seinem Buch vielen Lesern aus der Praxis Denkanstöße und Ideen gibt, dass Leser aus dem Bereich der betriebswirtschaftlichen Forschung diese Bausteine vertiefen und so zu Brückenbauern werden. Weiter wünsche ich mir, dass Veränderungsprozesse zur operativen Exzellenz ganzheitlich angenommen, dass Silo-Denken und Angst vor Anpassung abgebaut werden – und dass dieses Buch dazu beiträgt, operative Exzellenz in den Retailbanken zu verwirklichen.

Hamburg, Deutschland

Jörn-Eckart Wolff

Operative Exzellenz in Retailbanken

Innovative und industrieorientierte Konzepte für das
Bankgeschäft

Röhr, K.

2017, XIX, 277 S. 94 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-17164-3