

## Durchgängige Industrialisierung von Prozessen als Voraussetzung für sektorübergreifende Vernetzung

### DAS BEISPIEL DER FINANZPROZESSE

Im Bereich der Industrie hat die integrierte Planung zur Durchführung und Abwicklung der Güter- und Dienstleistungsproduktion eine lange Tradition. Durch Maßnahmen wie z. B. Echtzeit-Fertigung und Vermeidung fehlerhafter Medienbrüche wurden in der Vergangenheit wesentliche Kostenreduktionen erzielt. Beispielsweise hat sich im Automobilssektor die Wertschöpfung der Zulieferer seit 1980 von 62 auf 76 Prozent erhöht, während sich die Wertschöpfung der Hersteller (Fertigungstiefe) von 38 auf 24 Prozent vermindert hat.

Die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette bei den Finanzprozessen ist aber nach einer Studie des e-finance lab (www.efi-

nancelab.com) noch unterentwickelt. So sind zwei von drei der deutschen Top-Tausend-Unternehmen (ohne Banken und Versicherungen) nicht zufrieden mit ihren Finanzprozessen. Hinsichtlich einer Unterstützung der Verfahren durch den Finanzsektor zeigt sich aber, dass die wesentliche Frage des optimalen Mix aus Eigen- und Fremderstellung dort noch in den Kinderschuhen steckt. Fertigungstiefen von 70% und mehr bedeuten bisher ungenutzte Spezialisierungs- und Skalenvorteile. Erste Ansätze des Aufbrechens der Wertschöpfungskette in Form des Outsourcings beziehen sich auf generische Funktionen wie z.B. IT, Finanzen, Personal oder andere zentrale Funktionen. Ein realisiertes Beispiel dafür ist, dass die Deutsche Bank ihren



Dr. Joachim v. Harbou  
Präsident  
IHK Frankfurt am Main

Rechner- und Netzbetrieb an IBM und ihr Beschaffungs- und Materialwesen an Accenture outgesourct hat.

Zur Klärung der Frage einer optimalen Kombination von Eigen- und Fremderstellung sind aber alle Kosten- und Ertragskomponenten auf den Prüfstand zu stellen. Dazu zählen auch die bankspezifischen Funktionen wie Kredit, Produktion, Verwaltung und Abwicklung, Servicing und Post Sale Fulfilment sowie Vertrieb. In einem ersten Schritt sollte ein strategiekonformes Geschäftsmodell entwickelt werden. Grundlage dazu ist die Einschätzung der eigenen erfolgskritischen Fähigkeiten des Unternehmens sowie im Rahmen einer Gap-Analyse die Prüfung der über-, unterlegenen oder nicht vorhandenen Fähigkeiten und welche Relevanz für die Marktpositionierung besteht. Danach können die Fähigkeiten an die Vorgaben des Geschäftsmodells durch Maßnahmen wie z.B. Spin Offs oder Co-Sourcing zur nachhaltigen Effizienzsteigerung in Angriff genommen werden.

Auch die Politik versucht, einen Beitrag zur Effizienzsteigerung zu leisten:

Im Auftrag des Bundeskabinetts plant die KfW-Bankengruppe eine Initiative zur erleichterten Kreditvergabe an den Mittelstand, mit der der Zugang zum Fremdkapitalmarkt erleichtert werden soll. Unter dem Stichwort „Kreditfabrik“ ist dabei ein Katalog mit Volumen und unterschiedlichen Krediten geplant. Nach bisherigen KfW-Plänen soll eine Kreditfabrik nach stark standardisierten Verfahren die Bonität der Kunden prüfen. Die vergebenen Kredite soll eine nachgeordnete Portfoliobank bündeln - und am Kapitalmarkt verkaufen. Der Verkauf der Katalogkredite gegen Provision entbände die Banken von der teuren Kreditprüfung. Allerdings sind wohl von der KfW bisher weder Partner für die Kreditfabrik noch eine Portfoliobank gefunden worden.

Die Prüfung und Umsetzung von Änderungen im Verhältnis von Eigen- zu Fremdproduktion dient nicht nur der Effizienzsteigerung und dem Wachstum des einzelnen Unternehmens. Vielmehr wächst auch die Bedeutung des Finanzplatzes Deutschland mit der zunehmenden Qualität seiner Finanzdienste. Als Ziel muss eine durchgängige Industrialisierung - auch bankspezifischer Prozesse - als Voraussetzung für eine sektorübergreifende Vernetzung angestrebt werden. Gerade dort, wo zwei oder mehrere Sektoren sich kreuzen, also im Wertschöpfungsnetzwerk verbunden sind, verspricht dies besondere Vorteile.

#### Zufrieden mit der Gestaltung der Financial-Chain

