

Die kundenzentrierte Bank: Integration von Kunden- und Geschäftsprozessen am Bei- spiel des Firmenkundengeschäfts

Anne Dohmen, Diana Heckl, Jürgen Moormann

Frankfurt School of Finance & Management
ProcessLab
Sonnemannstraße 9-11
60314 Frankfurt am Main
a.dohmen@frankfurt-school.de
d.heckl@frankfurt-school.de
j.moormann@frankfurt-school.de

Abstract: Obwohl das Firmenkundengeschäft von vielen Banken als eines der strategisch wichtigsten Geschäftsfelder betrachtet wird, ist die Kundenzentrierung bei der Bedienung dieses Markts viel zu wenig ausgeprägt. Bislang werden von den Kreditinstituten nur Ausschnitte der Kundenbedürfnisse aufgegriffen und behandelt. Aus Sicht eines Firmenkunden wird die Bankleistung aber in großem Maße danach beurteilt, inwieweit seine Bedürfnisse ganzheitlich erfüllt werden. Eine umfassende und durchgängige Unterstützung der Bedürfnisbefriedigung kann durch die Orientierung der bankbetrieblichen Geschäftsprozesse an den Prozessen des Firmenkunden selbst gewährleistet werden. Dieser Beitrag zeigt zum einen die Identifikation von Kundenprozessen und enthält zum anderen einen Vorschlag zur Konzeption von bankbetrieblichen Prozessen, die exakt an den Kundenprozessen und den daraus ableitbaren Bedürfnissen anknüpfen. Die Integration der Kunden- und Geschäftsprozesse erfolgt hierbei über ein IT-gestütztes Prozessportal der Bank, die das am Kundenprozess ausgerichtete Leistungsbündel aus einem Wertschöpfungsnetzwerk anbietet. Die Bank stellt somit die Schnittstelle zum Kunden über dessen gesamten Prozess dar. Die Autoren entwickeln das Design des Prozessportals am Beispiel des mittelständischen Firmenkundengeschäfts.

1 Kundenzentrierung in Banken

Das Verständnis für Kundenzentrierung wurde von Drucker bereits 1954 durch die Aussage „[...] it is the customer who determines what a business is, what it produces, and whether it will prosper“ geprägt [Dr54; zitiert nach Sh06, S. 113]. Seither steht sowohl in der Fertigungsindustrie als auch im Dienstleistungsbereich der Wechsel von produktorientierten zu kundenzentrierten Unternehmen im Mittelpunkt der Betrachtung. Zwar wird die Kundenzentrierung in vielen Unternehmen verkündet, allerdings in der Praxis oftmals nicht ganzheitlich umgesetzt. So scheiterte auch der Einsatz von Customer-

Relationship-Management-Systemen in vielen Unternehmen, da deren Geschäftsmodell weiterhin produktorientiert aufgestellt war [Sh06]. Auch Banken verfolgen vermehrt kundenzentrierte Strategien, allerdings scheitern diese Versuche oftmals daran, dass auch hier das Geschäftsmodell nicht angepasst wird oder unter Kundenzentrierung lediglich eine umfangreiche Beratung und das Ausschöpfen von Cross-Selling-Möglichkeiten verstanden wird [BAH03]. Kundenzentrierung sollte aber die konsequente Ausrichtung der gesamten Aktivitäten eines Unternehmens auf die Forderungen, Erwartungen und Wünsche seiner Kunden beinhalten [Br02]. Kundenzentrierung bei Banken darf sich also nicht darauf beschränken, den Kunden lediglich bei seiner Auswahl an benötigten Finanzprodukten zu unterstützen. Vielmehr ist eine klarere Fokussierung auf die Kundenwünsche und -erwartungen für das Erreichen einer Kundenzentrierung unerlässlich [RL02]. Daher sollte eine ganzheitliche Betrachtung der zu bedienenden *Kundenprozesse* Ausgangsbasis der Analyse sein. Unter einem Kundenprozess sind all diejenigen Schritte zu verstehen, die ein Kunde durchläuft, um ein Bedürfnis zu befriedigen oder ein Problem zu lösen, und dient daher als angemessenes Instrument zur ganzheitlichen Identifikation von Kundenbedürfnissen [Be02].

Firmenkunden haben einen umfangreichen Bedarf an Finanzprodukten und stellen für Kreditinstitute ein attraktives Kundensegment dar. Auch für dieses Kundensegment sehen sich Banken mit einem immer stärker werdenden Wettbewerb konfrontiert. Eine strategische Neupositionierung ist für viele Banken demnach unerlässlich um in diesem Wettbewerbsumfeld weiter bestehen zu können. Hier bietet eine stärkere Kundenzentrierung neue Möglichkeiten. Allerdings darf sich diese Kundenorientierung der Banken nicht, wie bisher, nur darauf beschränken, den Kunden zuvorkommend und zügig zu bedienen und ihm bei Fragen und Problemen mit Produkten und Dienstleistungen zur Verfügung zu stehen [Ca05]. Das Produktdenken ist in Prozessdenken umzuwandeln, so dass die Prozesse eines mittelständischen Firmenkunden und die daraus resultierenden Kundenwünsche und -erwartungen Ausgangspunkt jeder Aktivität bzw. jedes Geschäftsprozesses eines Kreditinstituts sind [MH03]. Kundenzentrierte Geschäftsprozesse zielen darauf ab, die Bedürfnisse des Kunden, die sich in seinem Kundenprozess widerspiegeln, ganzheitlich zu erfüllen [Bo04; CP03]. Das Konzept des Kundenprozesses ist keinesfalls neu und auch die Idee der Anpassung von Geschäftsprozessen an Kundenprozesse wurde schon vielfach analysiert [z.B. AP05; MW06]. Vorschläge für die kundenzentrierte Herleitung von Geschäftsprozessen bietet sowohl die Literatur [z.B. Fl02; He02] als auch die praxisorientierten Vorgehensmodelle des Business Engineering, wie z.B. PROMET@BPR [www.promet-web.com]. Einen grundlegenden Beitrag leistet Heinrich [He02]. In seinem Modell zur Betrachtung des Kundenprozesses und den daraus abgeleiteten Wünschen eines Retail-Banking-Kunden ist der Customer Buying Cycle (CBC) der Ausgangspunkt der Betrachtung. Der CBC umfasst die Schritte der Anregung, Evaluation, Kauf und After Sales, die ein Kunde durchläuft, wenn er den Kauf eines (Finanz-)produkts tätigt. Orientiert man sich an diesem Prozess, kann erkannt werden, in welchem Umfeld und Zusammenhang der Kunde die Leistungen zur Bedürfnisbewältigung erwartet und welcher Service hierfür gewünscht wird.

Wenn, dann lag Fokus bisher meist auf der Betrachtung von Kundenprozessen der Retail Kunden. Aufgrund der Attraktivität des Kundensegments der mittelständischen Firmenkunden sollte genauer analysiert werden (a) wie sich Kundenprozesse von Mittelstands-

kunden ableiten lassen und (b) wie man diese als Bank ganzheitlich unterstützen kann. Im vorliegenden Beitrag sollen, in Anlehnung an das Modell von Heinrich, kundenzentrierte Geschäftsprozesse für das mittelständische Firmenkundengeschäft modelliert werden. Der erste Schritt umfasst die Spezifikation und Strukturierung der Grundbedürfnisse von Firmenkunden. Da Firmenkunden häufig nicht in der Lage sind, ihre Grundbedürfnisse exakt zu formulieren, oder Firmen keinen detaillierten Einblick in ihre Geschäftsprozesse gewähren wollen, sind diese aus der Struktur des jeweiligen Firmenkundengeschäfts abzuleiten. In unserem Beispiel wurde eine Befragung durchgeführt, um etablierte Geschäftsprozesse bei der Zielgruppe zu identifizieren. Hieraus lassen sich mit Hilfe des CBC generische Kundenprozesse darzustellen, die einem Großteil der mittelständischen Firmenkunden entsprechen. Diese generische Ableitung von Grundbedürfnissen der Firmenkunden aus deren Kern-, Unterstützungs-, und Führungsprozessen bietet die Möglichkeit, neue Leistungen für bisher außer Acht gelassene Bedürfnisse zu entwickeln, die „sinnvoll“ durch Banken unterstützt werden können. Im zweiten Schritt wird der aktuelle Stand der Kundenprozessorientierung innerhalb des bankbetrieblichen Firmenkundengeschäfts mit Hilfe von Experteninterviews ermittelt. Diese Analyse zielt darauf ab, diejenigen Prozesse mittelständischer Firmenkunden zu definieren, die zukünftig durch Kreditinstitute stärker unterstützt werden sollen. In einem dritten Schritt werden die zuvor gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt, indem ein ausgewählter Kundenprozess beschrieben und die Unterstützungsmöglichkeiten detailliert analysiert werden. Darauf aufbauend wird eine Prozessvision sowie die Ausgestaltung der bankbetrieblichen Soll-Prozesse zur Unterstützung des Firmenkundenprozesses entwickelt. Ermöglicht wird die Umsetzung dieser Prozessvision durch den Aufbau eines IT-basierten Prozessportals der Bank, das die Leistungen zur Kundenprozessunterstützung aus einem Wertschöpfungsnetzwerk bezieht und so dem Kunden ganzheitlich anbieten kann. Die Bestandteile eines solchen Prozessportals werden an einem konkreten Beispiel vorgestellt und es werden die wesentlichen Anforderungen an die IT skizziert. Dieser Beitrag kann als Ausgangsbasis zur Entwicklung einer umfassenden Informationssystemarchitektur eines Firmenkundenportals einer Bank dienen, das ganzheitlich an den Firmenkundenprozessen ausgerichtet ist.

2 Kundenprozesse im Firmenkundengeschäft

Im Gegensatz zu Prozessen von Privatkunden haben die Prozesse von Firmenkunden die Zielsetzung, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfüllen, um letztlich Gewinn für das Unternehmen zu erwirtschaften. So möchte ein Bäcker mit dem Prozess „Kauf eines Backofens“ nicht primär seine Bedürfnisse, sondern die Bedürfnisse seiner Kunden nach Backwaren erfüllen. Im Verlauf seines Anschaffungsprozesses benötigt der Firmenkunde eine Vielzahl an Informationen, Dienstleistungen und Produkten, die von verschiedenen Anbietern (u.a. auch dem Kreditinstitut) bezogen werden können.

Für diesen Beitrag wurden die Prozesse von mittelständischen Firmenkunden einer Bank ermittelt. Dies erfolgte anhand eines Fragebogens. Als Abgrenzung der mittelständischen Firmenkunden wurde die Definition der DZ BANK AG genutzt. Hier werden Unternehmen innerhalb einer Umsatzgrenze von 2,5 bis 200 Mio. € als mittelständisch bezeichnet. Aus Bestandskunden, Akquisitions- und Marketingadressen der DZ BANK

AG wurden 450 Unternehmen, die als mittelständische Industrieunternehmen klassifiziert sind, per Zufallsstichprobe ausgewählt. Von 450 versendeten Fragebögen wurden 91 beantwortet, was einer Rücklaufquote von 20,2% entspricht.

Abbildung 1 zeigt, welche Prozesse bei der überwiegenden Mehrheit der befragten mittelständischen Unternehmen einem etablierten Prozess entsprechen und somit als relevante Kundenprozesse für eine Bank betrachtet werden können. Diese Prozesse werden jedoch sehr unterschiedlich von Banken unterstützt. Insbesondere die Prozesse „Planung und Diagnose“ (39,7%), „Absatzsteuerung und -kontrolle“ (38,1%) sowie „Akquisition/Verkauf“ (30,2%) stellten sich als Prozesse heraus, die laut der Befragten nur eine unzureichende Beachtung im derzeitigen Produkt- und Dienstleistungsspektrum der Kreditinstitute finden. Die Auswertung der Ergebnisse verdeutlicht aber auch, dass sich mittelständische Industrieunternehmen sehr wohl eine Prozessunterstützung durch ihr Kreditinstitut wünschen – jedoch nur für Prozesse, für die sie den Kreditinstituten die entsprechende Kompetenz zusprechen.

Geschäftsprozesse									
Kernprozesse				Unterstützungsprozesse			Führungsprozesse		
Akquisition/Verkauf	Fertigung	Auftragsabwicklung	Qualität sichern	Personenbereitstellung	Finanzmittelbereitstellung	Sachmittelbereitstellung	Planung und Diagnose	Absatzsteuerung und -kontrolle	Sonstige
Kunden ansprechen	Sachmittelbedarf planen	Auftrag annehmen		Personal einsetzen	Liquidität/Finanzen analysieren	Sachmittel lagern	Absatz planen	Produktion steuern/kontrollieren	Arbeitsleistung entlohnen
Angebot erstellen	Finanzbedarf planen	Auftrag planen		Nachwachskräfte ausbilden	Liquidität/Finanzen planen	Rechnungsprüfung	Produktion planen	Beschaffung steuern und kontrollieren	
Vertrag verhandeln	Termin planen	Auftrag umsetzen		Personalverwaltung	Kapitalbedarf ermitteln	Sachmittelschutz	Beschaffung planen	Personal steuern und kontrollieren	
Kundenkontakt pflegen	Kapazitäten planen	Versand		Mitarbeiter entlohnen	Kapital beschaffen	Maßnahmen zur Betriebserhaltung	Personal planen	Finanzierung steuern und kontrollieren	
	Maschinenbelegung planen	Rechnung stellen		Mitarbeiter-schutz	Kapital verwenden		Finanzierung planen		
	Produkt erstellen	Debitorenbuchhaltung		Personalzeitwirtschaft	Finanz-reporting		Rechnungs-wesen		
	Qualität prüfen						Kosten- und Leistungsrechnung		
	Lagerung						Controlling		

Abbildung 1: Etablierte Prozesse bei den antwortenden Firmenkunden einer Bank

3 Kundenprozessorientierung im Firmenkundengeschäft von Banken

Zwar spielt der Begriff der Kundenzentrierung auch bei Banken eine immer größere Rolle, doch eine Anpassung der bankbetrieblichen Geschäftsprozesse an die Kundenprozesse des Mittelstandsgeschäfts ist hierbei nur selten gegeben. Mit Hilfe einer Expertenbefragung in ausgewählten Kreditinstituten Deutschlands wurde ermittelt, inwieweit ein kundenzentriertes Prozessmanagement bei Banken verfolgt wird und inwieweit derzeit mittelständische Firmenkundenprozesse als Ausgangspunkt der Prozessgestaltung be-

trachtet werden. Bei der Befragung wurden sowohl private Großbanken als auch Institute der Genossenschafts- sowie der Sparkassenorganisation einbezogen (Commerzbank AG, Deutsche Bank AG, Dresdner Bank AG, DZ BANK AG und Landesbank Baden-Württemberg). Von vier der fünf befragten Banken wird dem mittelständischen Firmenkundengeschäft eine sehr hohe Bedeutung zugemessen und dieses als „strategisches Geschäftsfeld“ bezeichnet. Die Expertengespräche ergaben, dass alle befragten Banken die Kundenbedürfnisse und -erwartungen in den Fokus ihrer Kundenbetreuung stellen, um einer umfassenden und bedarfsgerechten Beratung gerecht zu werden. Mit Relationship-Management-Ansätzen wird versucht, eine kundenzentrierte und bedarfsgerechte Betreuung zu gewährleisten.

Die Prozesse der Mittelstandskunden werden allerdings kaum beachtet. Nur die „Finanzmittelbereitstellung“ und „Informationsversorgung“ werden als Kundenprozesse des Mittelstands erkannt und von den Banken unterstützt. Prozesse wie „Akquisition/Verkauf“ werden innerhalb der Kundenbetreuung jedoch nicht explizit beachtet. Eine umfassende Problem- und Bedarfsanalyse sowie die Entwicklung bedarfsgerechter, innovativer Produkte konnte bei den befragten Kreditinstituten daher nicht entdeckt werden. Hier besteht weiterhin großes Entwicklungspotenzial. Die Expertenbefragungen zeigen, dass trotz einzelner Versuche, den Kundenbedürfnissen besser gerecht zu werden, Kreditinstitute weiterhin stark produktorientiert aufgestellt sind und somit einer „Inside-Out-Perspektive“ folgen. Eine kundenzentrierte „Outside-In-Perspektive“, die durch eine nähere Betrachtung von Kundenprozessen und den daraus ableitbaren Kundenbedürfnissen erzielt werden kann, wird nicht verfolgt. Als Grund hierfür wird zumeist angegeben, dass die mittelständischen Firmenkunden als „zu individuell“ angesehen werden. Diese Auffassung kann angesichts der großen Zahl mittelständischer Firmenkunden [Bu05] auf Dauer nicht zielführend sein. Vielmehr müssen die Banken ihre Geschäftschancen „mehr und mehr entlang der Wertschöpfungskette der Kunden identifizieren“ [BB05, S. 44]. Im Folgenden zeigen die Autoren, wie ein idealtypisches und auf die Kundenprozesse ausgerichtetes Geschäftsprozesskonzept aussehen könnte.

4 Design eines kundenzentrierten E-Procurement-Prozessportals

Ausgangsbasis der Entwicklung eines Geschäftsprozesskonzepts sind die erhobenen Kundenprozesse. Im vorliegenden Fall werden die in der Umfrage ermittelten Firmenkundenprozesse als Anschauungsbeispiel genutzt. Konkret wird im Folgenden ein innovatives Design einer Prozessstruktur vorgestellt, die dem Kundenprozesse „Akquisition/Verkauf“ unterstützt. Da dieser Prozess das Gegenstück des „Sachmittelbereitstellungsprozesses“ des kaufenden Unternehmens ist, wird letzterer in das Design der neuen Prozessstruktur miteinbezogen. „Akquisition/Verkauf“ wurde in Experteninterviews als derjenige Kundenprozess identifiziert, bei dem sich die Befragten am ehesten eine ganzheitliche Unterstützung ihrer Bank vorstellen könnten (23,5%). Generell, sollte eine Bank den Fokus erst auf die Unterstützung von Kundenprozessen legen, bei denen Bankprodukte eine entscheidende Rolle spielen, um sich in ihrem Angebot nicht zu weit von dem Geschäftsverständnis einer Bank zu entfernen. Allerdings sollte eine Bank kontinuierlich untersuchen, ob bei der Unterstützung weiterer Kundenprozesse das Po-

tenzial besteht neue Kunden zu gewinnen oder eine bessere Beziehung mit vorhandenen Kunden aufzubauen.

Nachfolgend werden zunächst die einzelnen Teilprozesse des zu unterstützenden Kundenprozesses identifiziert. Anschließend wird geprüft, welche Leistungen zur Unterstützung der jeweiligen Teilprozesse notwendig sind. Es ist zu analysieren, ob diese Leistungen von den Kreditinstituten selbst erbracht oder fremdbezogen werden sollten. Schließlich werden geeignete Leistungsbündel und Vertriebskanäle definiert, die sich neben den eigenerstellten Teilleistungen auch auf die zu integrierenden Fremdleistungen beziehen. Zum Absetzen der kundenprozessunterstützenden Finanzleistungen ist aus Sicht der Bank letztlich der permanente Kontakt zum Kunden und damit zum Kundenprozess sicherzustellen. Hierfür wird ein IT-basiertes Prozessportal vorgeschlagen, über das eine ganzheitliche Unterstützung des Firmenkundenprozesses durch die Integration von Services und Produkten in einem Kooperationsnetzwerk ermöglicht wird.

4.1 Bankbetriebliche Unterstützung ausgewählter Firmenkundenprozesse

Abbildung 2 stellt die in der Befragung identifizierten Teilprozesse des Firmenkundenprozesses „*Akquisition/Verkauf*“ dar. Nachfolgend wird dieser Prozess als Ausgangspunkt der Kundenbedarfsanalyse betrachtet.

Innerhalb des Kundenprozesses „*Akquisition/Verkauf*“ dient die Absatzmarktanalyse zur Untersuchung der gegenwärtigen und zukünftigen Situation des Markts und des Umfelds, in dem sich das Unternehmen bewegt. Auf Basis der gewonnenen Informationen werden potenzielle Kunden herausgefiltert und angesprochen sowie Strategien (z.B. hinsichtlich der Produkt- und Sortimentspolitik) formuliert [Le03]. Im Teilprozess der Kundenbedarfsanalyse müssen individuelle Produkte entsprechend den Kundenvorgaben erarbeitet und ihre Herstellkosten kalkuliert werden. Auf Basis dieser Analyse, den Informationen bezüglich der Konkurrenzpreise sowie der Möglichkeit eines Folgeauftrags wird der Kunde beraten und ein Angebot erstellt [AC03]. Anschließend wird der Vertrag ausgehandelt. Zum Fälligkeitstermin des Auftrags werden die Erzeugnisse für den Kunden zusammengestellt und versandt. Zeitgleich hierzu erfolgt die Rechnungsstellung und -buchung sowie die Debitorenbuchhaltung. Ist die Zahlung nicht erfolgt, beginnt das kaufmännische und gegebenenfalls das gerichtliche Mahnverfahren. Dem Führungsprozess „Absatzsteuerung und -kontrolle“ kommt die Aufgabe zu, die Wirtschaftlichkeit der Marketingaktivitäten in den Entscheidungsfeldern Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik zu überprüfen [SHH04].

Für Banken stellt sich nun die Frage, durch welche Serviceleistungen Mittelstandskunden innerhalb ihres „*Akquisitions-/Verkaufsprozesses*“ unterstützt werden können. Beispiele sind die Folgenden: Innerhalb der Absatzmarktanalyse können dem Firmenkunden umfangreiche Marktdaten angeboten werden, d.h. zum einen detaillierte Informationen über mögliche Kunden sowie den bearbeiteten Markt des Unternehmens. Zudem können Marktprognosen sowie Konkurrenzanalysen bereitgestellt werden. Für die Kundenansprache können Publikationen, öffentliche Auftritte, Werbung sowie verkaufsfördernde Maßnahmen (Einräumung von Rabatten, Gestaltung der Zahlungsbedingungen, Gewährung von Absatzkrediten, Zusatzleistungen etc.) hilfreich sein. Informationen über

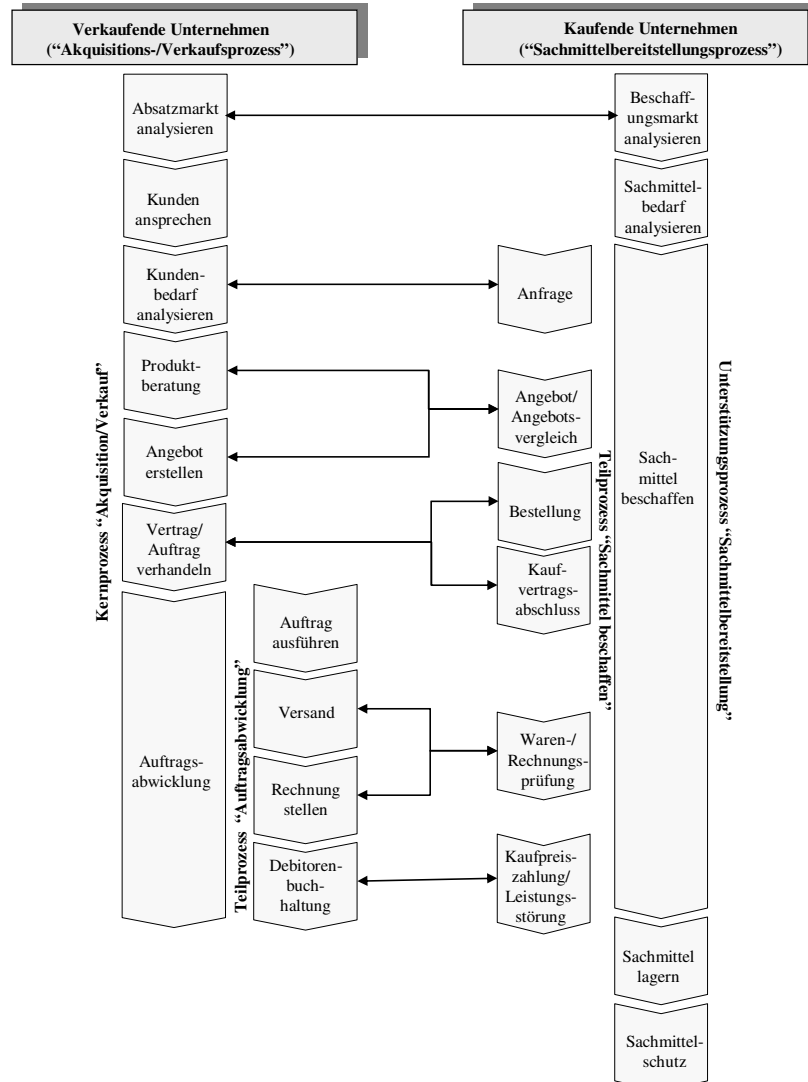


Abbildung 2: Struktur der Kundenprozesse „Akquisition/Verkauf“ und „Sachmittelbereitstellung“

Wettbewerber (z.B. Preise, Lieferzeit, Qualitätsniveau) würden es dem Unternehmen erleichtern, ein wettbewerbsfähiges Angebot zu erstellen. Daneben könnte das Unternehmen Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Darlehen, Fördermittel) aufzeigen, um seinen Kunden endgültig zu überzeugen. Bonitätsprüfungen des Käufers geben dem verkaufenden Unternehmen die notwendige Sicherheit für den Vertragsabschluss. Kommen umfangreiche Verträge zustande (z.B. beim Kauf einer Produktionsanlage), kann eine rechtliche Beratung hilfreich sein. Auch können Leistungsgarantien oder Dokumentenabwicklungen im Exportgeschäft (z.B. Akkreditive) zur Vertragssicherung vereinbart werden. Da zur Überbringung der fertig gestellten Ware i.d.R. auf Speditionen oder Spezial-

versandunternehmen zurückgegriffen werden muss, ist eine Transportversicherung wünschenswert. Eine Unterstützung bei der Zahlungsabwicklung bei Mahnverfahren oder bei Vertragsstörungen ist ebenfalls denkbar.

Analog zum „Akquisitions-/Verkaufsprozess“ verlaufen die Teilprozesse des „Sachmittelbereitstellungsprozesses“. Abbildung 3 stellt beide Prozesse dar. Die Abbildung zeigt, an welchen Stellen Synergien in der bankbetrieblichen Prozessgestaltung über das im folgenden Abschnitt vorgestellte Prozessportal realisiert werden können.

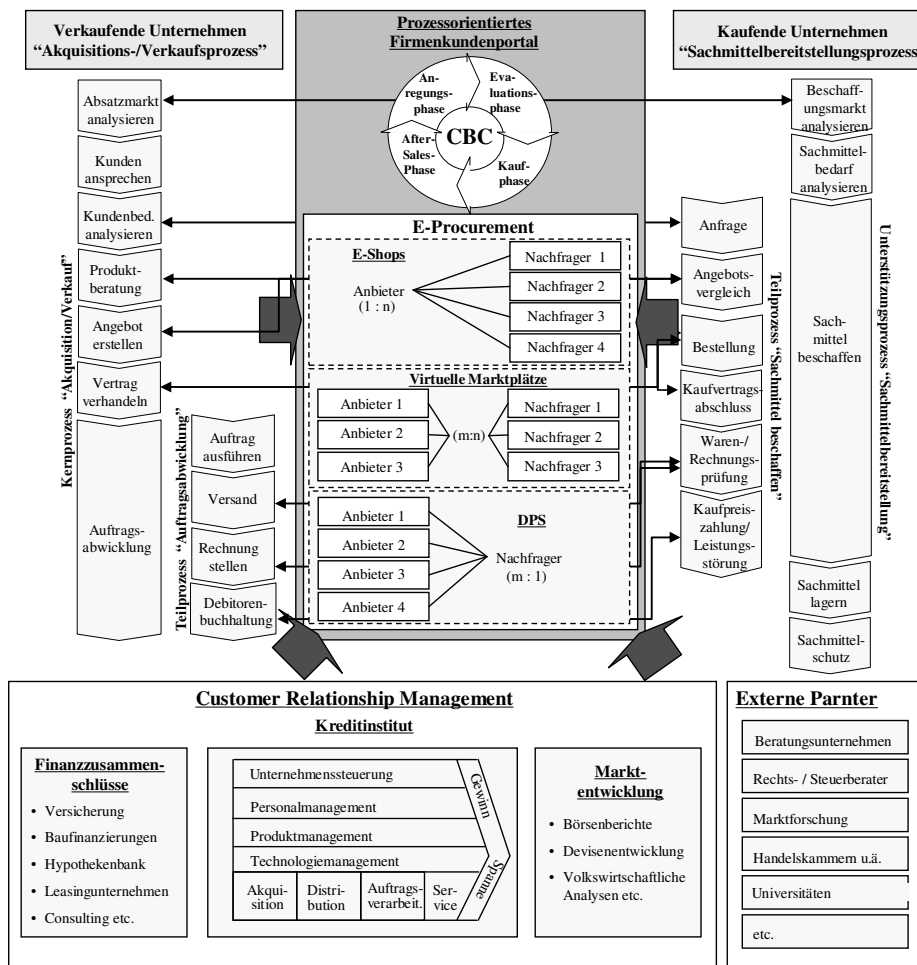


Abbildung 3: Kundenzentriertes Prozessportal für das Firmengeschäft

Wie anhand des Kundenprozesses „Akquisition/Verkauf“ verdeutlicht wurde, ist eine stärkere Unterstützung durch Leistungen eines Kreditinstituts bzw. seiner klassischen Kooperationspartner (z.B. Versicherungsunternehmen, Leasingpartner, Hypothekenbank) generell möglich. Allerdings dürfen die eigentlichen Kernkompetenzen einer

Bank, wie z.B. die Finanzmittelbereitstellung, hierbei nicht in den Hintergrund gedrängt werden. Daher ist individuell zu analysieren, welche aufgezeigten Leistungen vom Kreditinstitut selbst wettbewerbsfähig angeboten werden können und welche Leistungen von anderen Marktteilnehmern (z.B. Marktforschungsunternehmen, Rechtsberatungen, Institute für Wirtschaftsnachrichten, Patentamt) angeboten werden sollten. Eine Kooperation zwischen Banken und den genannten Unternehmen erscheint allerdings sinnvoll, um dem Kunden ein integrales Serviceangebot im Sinne der Kundenprozessunterstützung bieten zu können. Im Folgenden wird eine Vision eines kundenzentrierten Prozessmodells vorgestellt, das diesen Gedanken aufnimmt und das Kreditinstitut als zentralen Anbieter der zuvor identifizierten kundenprozessunterstützenden Leistungen versteht.

4.2 Bestandteile eines kundenzentrierten Prozessportals für Firmenkunden

Basis des hier vorgestellten kundenzentrierten Prozessmodells ist das generische Geschäftsarchitekturmodell von Winter [Wi03], das aufzeigt wie in einem Wertschöpfungsnetzwerk Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten in verschiedenen Rollen über eine Business Collaboration Infrastructure zusammenarbeiten können. Auch in seinem Modell sind die Kundenprozesse Ausgangspunkt der Überlegungen. Der von Winter bezeichnete Service Integrator unterstützt einzelne Kundenprozesse ganzheitlich und bindet die Leistungskomponenten von sogenannten Shared Service Providers, Exclusive Service Providers und Public Services mit ein. Die Vernetzung dieser Elemente erfolgt über eine gemeinsame, offene Kollaborationsinfrastruktur. Auf unser Modell übertragen „bündelt“ demnach das Kreditinstitut in seiner Rolle als Service Integrator das Leistungsangebot zur ganzheitlichen Unterstützung der Firmenkundenprozesse. Wie ein solches Prozessmodell bezogen auf unser Beispiel aussehen kann, wird im Folgenden erläutert.

Bei dem Beispiel des mittelständischen Firmenkundengeschäfts bilden die Prozesse „Akquisition/Verkauf“ und „Sachmittelbereitstellung“ den Ausgangspunkt des kundenzentrierten Prozessmodells. Beide Prozesse stehen in enger Verbindung, da der verkaufende Firmenkunde den „Akquisitions-/Verkaufsprozess“ und der kaufende Firmenkunde den „Sachmittelbereitstellungsprozess“ in ihrer gemeinsamen Geschäftsbeziehung durchlaufen. Zur Unterstützung beider Prozesse muss die Bank als Service Integrator eine Kollaborationsplattform – das Firmenkundenprozessportal – zur Verfügung stellen. Auf dieser Plattform sollten die Informations-, Interaktions- und Transaktionsfunktionen zur Verfügung stehen, d.h. die Firmenkunden müssen sich über potentielle Käufer/Verkäufer informieren, mit ihnen kommunizieren und mit ihnen Geschäfte abschließen können [Sc00]. Der Customer Buying Cycle, der die Schnittstelle zwischen dem kaufenden und verkaufenden Firmenkunden bildet, muss somit vollständig durch die Leistungen der Kollaborationsplattform unterstützt werden. Hilfreich ist daher die Einbindung von E-Procurement-Systemen (z.B. durch Web-Service-Anbieter) innerhalb des Firmenkundenprozessportals.

Unter E-Procurement ist die Unterstützung des Beschaffungsprozesses durch IT-Systeme des Electronic Commerce zu verstehen [Wi00]. Über E-Procurement-Systeme werden

Produkte angeboten, Preise verhandelt und Kaufverträge geschlossen. Die Bank – in ihrer Rolle als Service Integrator – ermöglicht über das Firmenkundenportal den Einstieg zu den E-Procurement-Systemen. Die Web-Service-Anbieter unterstützen die Teilprozesse „Angebot erstellen/Anfrage“ und „Vertrag verhandeln/Kaufvertragsabschluss“. Weitergehende Unterstützung erfolgt durch die Leistungen der Bank selbst, Leistungen von Verbund- und Tochterunternehmen oder Leistungen weiterer Kooperationspartner. Eine Zusammenführung der Leistungsanbieter erfolgt wiederum über das Firmenkundenprozessportal.

4.3 Detaillierung des Teilprozesses „Angebot erstellen“

Zur Umsetzung der im vorangegangenen Abschnitt skizzierten Prozessvision muss jeder Teilprozess für das aufzubauende Prozessportal konkretisiert werden. Wir zeigen die Detaillierung am Beispiel des Teilprozesses „Angebot erstellen“ des Kundenprozesses „Akquisition/Verkauf“ (Abbildung 4). Innerhalb dieses Teilprozesses muss das Angebot für den Produktabnehmer spezifiziert werden. Der Firmenkunde tritt mit den E-Procurement-Anbietern (Public Service) über das Firmenkundenportal des Kreditinstituts (Service Integrator) in Kontakt, um sein Produktangebot am Markt zu präsentieren. Bei Abgabe eines Angebots muss die Spezifizierung hinsichtlich Preis, Qualität, Zahlungs- und Lieferbedingungen erfolgen. Hierbei wird der Firmenkunde durch das Firmenkundenprozessportal unterstützt: Bei den Preisüberlegungen kann der Firmenkunde u.a. mit abrufbaren Marktstudien, Branchenberichten und Vergleichspreisen von E-Shop-Anbietern (Public Service) unterstützt werden. Auch die Vielzahl der Angebote in virtuellen Marktplätzen kann hilfreich sein, um ein wettbewerbsfähiges Preisangebot machen zu können. Bei der Lieferantenauswahl ist für den Abnehmer die Qualität neben dem Preis das wichtigste Argument. In diesem Zusammenhang helfen verkaufsfördernde Maßnahmen wie positive Kundenbewertungen, Qualitätsstudien oder das Bestellen von externen Qualitätsprüfern (Public Service). Daneben können Bankgarantien oder bestimmte Zahlungsformen vereinbart werden (Service Integrator). Die Lieferbedingungen bestimmen sich bei den meisten Unternehmen aus den unternehmensinternen Informationen zum Fuhrpark und Verpackungsaufwand. Dafür werden Fuhrpark- und Transportversicherungen.

angeboten (Shared Service Provider, Exclusive Service Provider). Besteht kein hauseigener Fuhrpark, wird der Kunde bei der Suche nach einer geeigneten Spedition unterstützt (Public Service). Bei Exporten kann sich das Unternehmen zum Dokumentengeschäft informieren. Des Weiteren hat das verkaufende Unternehmen die Möglichkeit, dem kaufenden Unternehmen Finanzierungsmöglichkeiten aufzuzeigen (z.B. Fördermittel, Bestellerkredite etc.), um die Angebotsannahme zu erleichtern (Service Integrator, Exclusive Service Provider). Hinsichtlich der Finanzleistungen wird der gesamte Customer Buying Cycle durch das Firmenkundenprozessportal unterstützt. Nachdem alle Bestandteile des Angebots zusammengefügt sind, wird es im E-Procurement-System angeboten bzw. dem anfragenden Kunden übersandt. Bei beidseitigem Interesse gehen beide Partner in den Teilprozess „Vertrag verhandeln“ über.

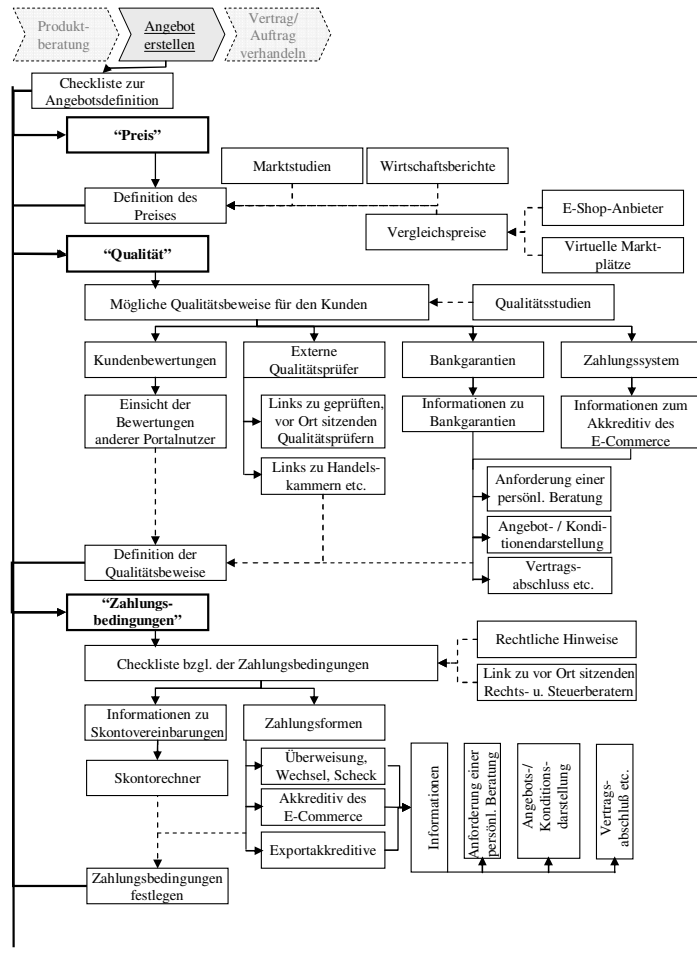


Abbildung 4: Elemente des Teilprozesses „Angebot erstellen“

4.4 Anforderungen an die IT zur Realisierung des Prozessportals

Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung des Prozessportals ist die adäquate Umsetzung der fachlichen Anforderungen in die Informationssystemarchitektur für das Portal. Laut Stoll müssen bei der Implementierung von E-Procurement-Lösungen (a) technische Probleme, (b) Standardisierungsprobleme, (c) rechtliche Probleme, (d) Sicherheitsprobleme und (e) organisatorische Probleme beachtet werden [St08]. Orientiert an diesen Kategorien werden im Folgenden einige essentielle funktionale Anforderungen an die IT zur Realisierung des vorgestellten Prozessportals dargestellt.

Im Rahmen der technischen Anforderungen muss insbesondere definiert werden, über welche Art der Vernetzung und durch welche Art des Electronic Data Interchange (EDI)

der Datenaustausch stattfinden soll. Letzterer hängt von speziellen Vereinbarungen zwischen den Beteiligten ab [Th06]; allerdings findet Datenaustausch meist über EDI-Server (bilaterale Verbindungen), Value Added Networks (multilaterale Verbindungen) und das Internet statt [St08]. Welche technische Umsetzung des Datenaustauschs in einem Prozessportal angewandt werden soll, muss von Fall zu Fall entschieden werden. Zur Senkung der Transaktionskosten empfiehlt sich der Datenaustausch über das Internet. Dann muss aber beachtet werden, dass eine Back-End-Anbindung an die am Prozessportal beteiligten Unternehmen gewährleistet ist, damit ein Medienbruch zwischen dem Front-End-System des Prozessportals und den Back-End-Systemen vermieden wird (z.B. durch EDIXML) [St08]. Beim Datenaustausch ist auch auf eine Standardisierung der Datensyntax und -semantik zu achten, um einen reibungslosen Datentransfer zu gewährleisten. Eine eindeutige Definition von Standards ist bei einer potenziell großen Anzahl an beteiligten Unternehmen im Wertschöpfungsnetzwerk des Prozessportals besonders wichtig, da sonst eine zu hohe Fehlerquote im Datentransfer entstehen könnte.

In Bezug auf rechtliche Anforderungen muss gerade bei dem Transfer sensibler Bankdaten auf die Einhaltung des Datenschutzes geachtet werden. Zugriffsrechte der Portalnutzer müssen demnach genau definiert werden. Auch die unterschiedlichen Kooperationsformen müssen sich entsprechend der individuellen Vertragsparameter (z.B. Kooperationsvereinbarungen) in der IT-Architektur abbilden lassen. So sollte z.B. der Integration des Prozessportalsystems mit dem ERP-System eines strategischen Partners, der an zahlreichen Transaktionen über das Portal beteiligt ist, besonders große Beachtung zugewendet werden. Auch im Bereich der Datensicherheit muss eine korrekte Übertragung sichergestellt werden. Bei allen Informations-, Interaktions- und Transaktionsfunktionen zwischen Firmenkunden, Lieferanten und der Bank über das Prozessportal kommt es zum regelmäßigen Datentransfer zwischen Applikationen, die verschiedenen Verantwortungen unterliegen (z.B. Lieferant und Bank). Hier müssen organisatorische Probleme durch die Informationssystemarchitektur gelöst werden. Zur sauberen Definition der entstehenden Schnittstellen muss sowohl der Verantwortungsübergang der Systeme als auch die Art der technischen Umsetzung der Schnittstellen (z.B. Datenspiegelung) eindeutig festgelegt werden. Für das Prozessportal sollte eine möglichst automatisierte Integration der Anwendungssysteme der beteiligten Unternehmen (Lieferanten, Kunden, Bank) sichergestellt werden. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Prozessportals ist eine ständig aktualisierte und umfassende Kundendatenhaltung. Daher empfiehlt sich die Einrichtung eines Data Warehouse, das den kompletten operativen Datenfluss speichert. Hieraus lassen sich durch gezielte Datenauswertung spezielle Kundenwünsche ableiten. Beispielsweise könnte so dem Firmenkunden über das Prozessportal auf Basis seines gespeicherten individuellen Firmenprofils Empfehlungen für Kooperationspartner aufgezeigt werden – z.B. hat ein Hersteller von Gefahrgütern sehr spezielle Anforderungen an eine Spedition und einen Transportversicherer. Die Versorgung der Kooperationspartner mit gezielten Kundeninformationen fördert außerdem den Wissensaustausch im Netzwerk [EE06] und trägt somit zum Erfolg des Portals bei.

5 Zukunftspotenzial des kundenzentrierten Prozessportals

Die Idee der Kundenprozessunterstützung wird schon seit Jahren von Wissenschaftlern und Beratern propagiert. Allerdings erfolgt die Umsetzung von Banken nur sehr zögerlich und wird zumeist nur im Business-to-Consumer-Bereich umgesetzt. Die Idee eines Firmenkundenportals wurde zwar schon vereinzelt von Banken aufgegriffen, jedoch sind diese meist weiterhin produktzentriert aufgebaut. In der Regel muss der Bankkunde bereits wissen, welche Produktkategorie er benötigt. Das vorgestellte Prozessmodell für mittelständische Firmenkunden bildet die methodische Grundlage, um eine effiziente Unterstützung des Firmenkundenprozesses – vorgestellt am Beispiel „Akquisition/Verkauf“ – und damit auch die Verbesserung der Kundenorientierung zu realisieren. Dieses Modell bietet erhebliche Vorteile, hat aber auch seine Schwachstellen. Beides wird in der Folge erläutert.

Dem Kreditinstitut ist es als Service Integrator in dem vorgestellten Prozessmodell möglich, den Kunden – durch das Angebot von Zusatzleistungen zum jeweiligen Kundenprozessschritt – aus einer Hand zu bedienen. Die einzelnen hierfür notwendigen Produkte und Services, die über die Kernkompetenzen einer Bank hinausgehen, werden von Lieferanten im Kooperationsnetzwerk bezogen. So tritt das Kreditinstitut dem Kunden als Ansprechpartner zur ganzheitlichen Bedürfnisbefriedigung, die sich aus seinem Kundenprozess ableitet, gegenüber. Die persönliche Ansprache des Firmenkunden für alle Bedürfnisse, die sich aus den Schritten seines Kundenprozesses ableiten lassen, ermöglicht es, den Kunden stärker an die Bank zu binden. Über das Firmenkundenportal können außerdem Daten vom Kunden eingegeben und automatisch in den Systemen des Kreditinstituts verarbeitet werden. Dies reduziert Prozesskosten und ist zudem eine innovative Serviceleistung für den Kunden. Einzelne bankbetriebliche Prozesse können vom Kunden selbst angestoßen oder sogar durchgeführt werden (z.B. Informationsversorgung). Aus den digitalen Daten, die im Data Warehouse gespeichert sind, können Rückschlüsse auf typische Produktnutzungsverhalten gezogen und somit automatisiert vertriebliche Anlässe erzeugt werden [GS05]. Die Vermittlung an die Kooperationspartner über das Firmenkundenprozessportal kann je nach Vertragsgestaltung ebenfalls Erträge für die Bank in Form von Provisionen generieren. Das kundenzentrierte Prozessmodell bietet dem Mittelstand ein hohes Maß an Komfort aufgrund des zeitlich und räumlich unbegrenzten Zugangs zu Informationen, dem direkten Zugang zu Märkten und des Angebots individueller, passender Dienstleistungen. Der Clou des Modells liegt darin, dass der Kundenprozess mit den organisatorischen Einheiten des Kreditinstituts über das Firmenkundenportal „verlinkt“ ist und die jeweiligen Eigenleistungen sowie Leistungen der Kooperationspartner in gebündelter Form anbietet. Der bankbetriebliche Geschäftsprozess ist nun konsequent am Prozess des Firmenkunden ausgerichtet und ermöglicht eine ganzheitliche Unterstützung der Kundenbedürfnisse über das Prozessportal.

Allerdings besteht die Gefahr, dass der Bank die Kompetenz zur Erstellung der angebotenen Zusatzleistungen abgesprochen wird. Daher ist eine kundenbedarfsgerechte Ausgestaltung der Zusatzleistungen Voraussetzung für den Erfolg. Außerdem könnten sich unzureichende Leistungen von Kooperationspartnern negativ auf das Image der Bank auswirken. Kritisch könnte auch sein, dass der Kunde ausschließlich die Informationen

erhält, die für ihn in der jeweiligen Prozessphase von der Bank vorgesehen sind. Das Informationsangebot ist somit von der Bank abhängig. Nur wenn die Bank ex ante alle möglichen Bedürfnisse innerhalb der Teilprozesse und Arbeitsschritte identifiziert hat und hierfür einen Service in das Prozessportal integriert sowie dem Kunden eine individuelle Vorgehensweise innerhalb seines Prozesses zugesteht, kann die Unterstützung von Kundenprozessen bedarfsgerecht sein. Auch stellt sich die Frage, ob sich der Aufwand einer Umsetzung des vorgeschlagenen Konzepts eines Prozessportals lohnt. Dies kann sicher nicht pauschal beantwortet werden und muss von Fall zu Fall analysiert werden.

Literaturverzeichnis

- [AC03] Adena, K.; Clemens-Ziegler, B.: Warenwirtschaft – Systeme und Dienste für kleine und mittelständische Unternehmen. Teja Verlag, Berlin, 2003.
- [AP05] Alt, R.; Puschmann, T.: Developing Customer Process Orientation: The Case of Pharma Corp. In: Business Process Management Journal, Jg. 11, Nr. 4, 2005, S. 279-315.
- [BAH03] Booz Allen Hamilton: The Customer-Centric-Bank: Debunking the Myth that Cross-Sell = Customer-Centric. URL: www.boozallen.com (Zugriff am 12.02.2009).
- [BB05] Binder, R.F.; Behnstedt, R.: Firmenkundengeschäft: Corporate Treasury – die neue Perspektive. In: Die Bank, Nr. 8, 2005, S. 44-46.
- [Be02] Behara, R.S. et al.: Customer Approach to Building Loyalty. In: Total Quality Management, Jg. 13, Nr. 5, 2002, S. 603-611.
- [Bo04] Bolton, M.: Customer Centric Business Processing. In: International Journal of Productivity and Performance Management, Jg. 53, Nr. 1, 2004, S. 44-51.
- [Br02] Bruhn, M.: Integrierte Kundenorientierung. Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2002.
- [Ca05] Caselli, S.: Corporate Banking Strategies: Products, Markets and Channels. In (De Laurentis, G., Hrsg.): Strategy and Organization of Corporate Banking. Springer Verlag, Berlin, 2005, S. 37-62.
- [CP03] Chen, I.J.; Popovich, K.: Understanding Customer Relationship (CRM). People, Process and Technology. In: Business Process Management Journal, Jg. 9, Nr. 5, 2003, S. 672-688.
- [Dr54] Drucker, P.: The Practice of Management. HarperCollins Publishers, New York, 1954.
- [EE06] Ehrenberg, D.; Ewig, M.: Business Collaboration: Herausforderung für die Wirtschaftsinformatik. In (Fink, K.; Polder, C., Hrsg.): Wirtschaftsinformatik als Schlüssel zum Unternehmenserfolg. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006.
- [Fl02] Flück, B.: Identifizierung neuer Prozesse im Finanzdienstleistungsvertrieb. In (Leist, S.; Winter, R., Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter. Springer Verlag, Berlin, 2002, S. 167-182.
- [GS05] Garczor, I.; Schwenke, M.: Internetstrategien für Firmenkunden - Firmenkundenportale in der Sackgasse?. In (Petzel, E., Hrsg.): E-Finance. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2005, S. 707-729.
- [He02] Heinrich, B.: Die konzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs anhand von Kundenbedürfnissen. In (Leist, S.; Winter, R., Hrsg.): Retail Banking im Informationszeitalter. Springer Verlag, Berlin, 2002, S. 73-91.
- [Le03] Lebefromm, U.: Produktionsmanagement. Oldenbourg Verlag, München, 2003.
- [MH03] Meier, H.; Hanenkamp, N.: Prozessorientiertes Variantenmanagement für KMUs. In: PPS Management, 6. Jg., Nr. 4, 2003, S. 62-64.

- [MW06] Moormann, J./Wilkerling, C.: Creating Value-Added Services for Bank Customers Using Intelligent Documents. In: Banks and Bank Systems, Jg. 1, Nr. 2, 2006, S. 58-68.
- [RL02] Raab, G.; Lorbacher, N.: Customer Relationship Management. Sauer Verlag, Heidelberg, 2002.
- [Sc00] Schwarz, M.: Mass Customization von Prozessen durch Unternehmensportale. In: Information Management & Consulting. 15. Jg., Nr. 4, 2000, S. 40-45.
- [Sh06] Shah, D. et al.: The Path to Customer Centricity. In Journal of Service Research, Vol. 9, Nr. 2, 2006, S. 113-124.
- [SHH04] Speth, H.; Hahn, H.-J.; Hug, H.: Industrielle Geschäftsprozesse. 2., korr. Aufl., Merkur Verlag, Rinteln, 2004.
- [St08] Stoll, P.: Der Einsatz von E-Procurement in mittelgroßen Unternehmen – Konzeptionelle Überlegungen und explorative Untersuchung. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2008.
- [Th06] Thome, R.: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik – Integration der Informationsverarbeitung in der Organisation von Unternehmen. Pearson Studium, München, 2006.
- [Wi00] Wildemann, H.: Electronic Sourcing – Leitfaden zur Nutzung von IT-Systemen für die Beschaffung. TCW-Verlag, München, 2000.
- [Wi03] Winter, R.: Modelle, Techniken und Werkzeuge im Business Engineering. In (Österle, H.; Winter, R., Hrsg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters. 2. Aufl., Springer Verlag, Berlin, 2003, S. 87-118.