



Geschäftsprozessmanagement einer Genossenschaftsbank im Rahmen von agiler Organisation und Risk Governance

6. Jahreskonferenz Risk Governance

From Theoretical Framing to Empirical Testing



Dr. Ralf Kölbach

Mitglied des Vorstands der Westerwald Bank eG

5. Oktober 2018

Informationen zur Person

Name:	Dr. Ralf Kölbach Dipl.-Volkswirt
Westerwald Bank eG:	seit 1996
Funktion:	Mitglied des Vorstands www.westerwaldbank.de
Verantwortlich für:	Privatkundengeschäft, Medialer Vertrieb, Marketing/Digitalisierung, Immo GmbH
Erreichbar unter:	T: 02662 – 961 - 220 ralf.koelbach@westerwaldbank.de www.ralfkoelbach.de





Agenda

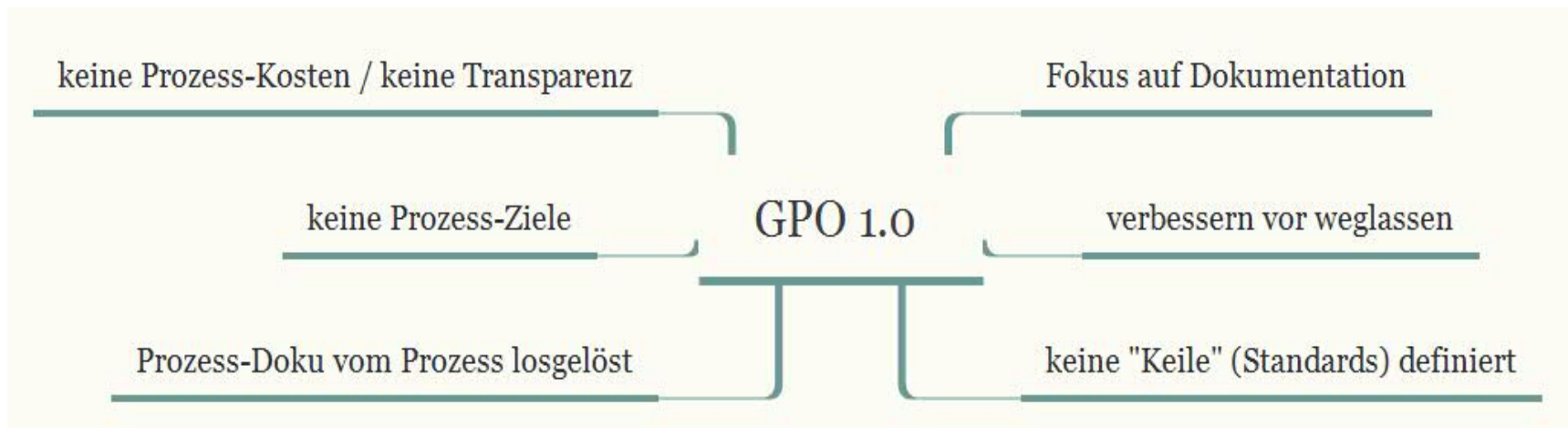
I. Geschäftsprozessmanagement: Varianten	4
II. Geschäftsprozessmanagement: Die Rolle der Unternehmenskultur	7
III. Geschäftsprozessmanagement im Umfeld der VUCA-Welt	12
IV. Komplexität in der Finanzindustrie	14
1. Das Problem der Komplexität	15
2. Kann/sollte man Komplexität eliminieren?	16
V. Strategische Antworten auf Komplexität	17
1. Fünf Antworten auf Komplexität	18
2. Der zentrale Stellhebel: Die Unternehmenskultur	19
3. Die Konsequenz: Organisationsentwicklung	20
4. Die Agile Organisation	24
VI. Die Risikokultur als weitere Antwort auf Komplexität	30



I. Geschäftsprozessmanagement: Varianten



Klassische Variante des GPM/der GPO = GPM 1.0/GPO 1.0



Moderne Varianten des GPM: Überblick

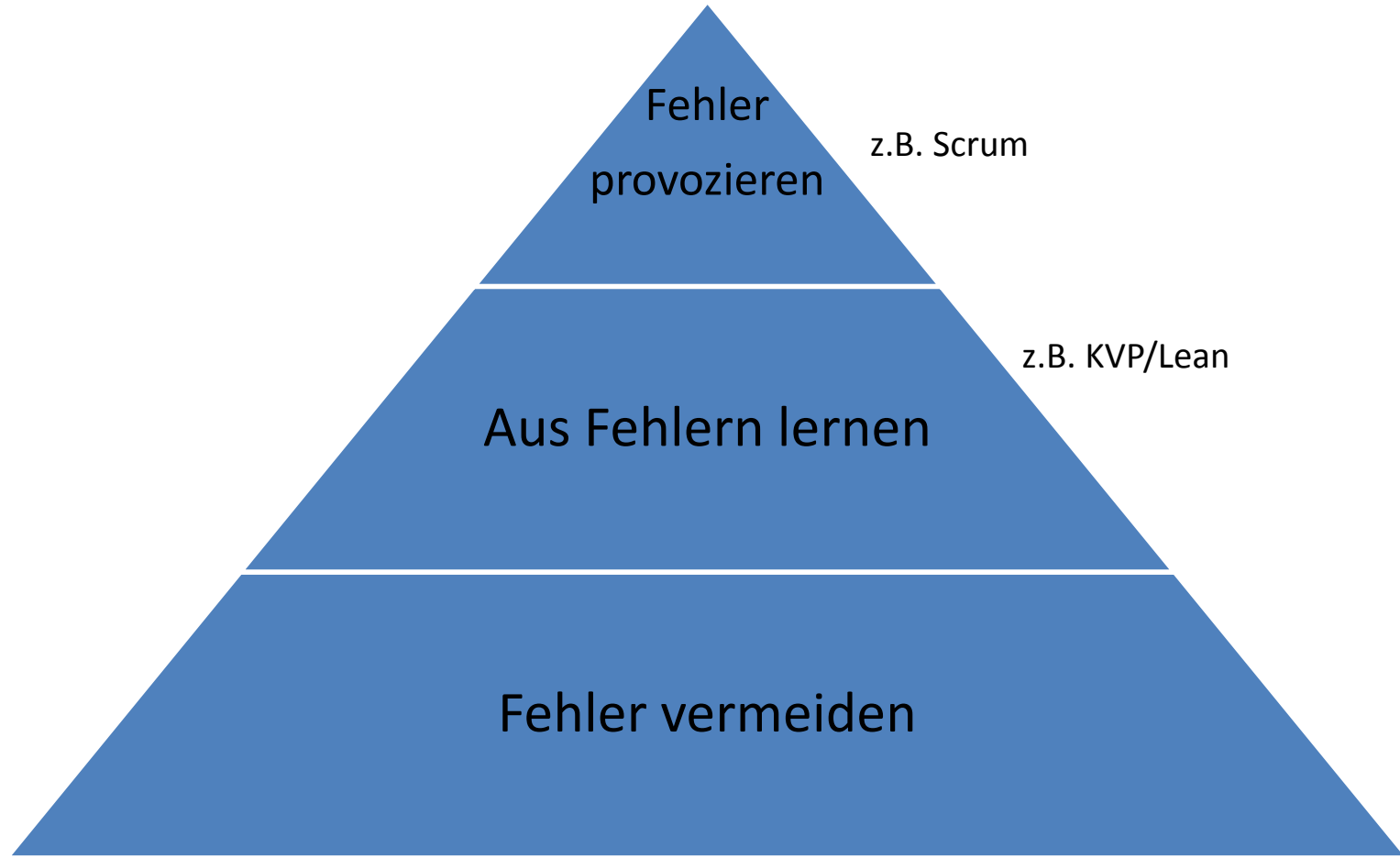
	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	Lean Management	SixSigma	Business Process Reengineering (BPR)
Thema	Permanente, schrittweise Verbesserung	Verschwendung beseitigen = Weglassen vor optimieren!	Fehler minimieren, Qualitätsstreuungen minimieren	Vollständige Neugestaltung der Prozesse = grüne Wiese Ansatz
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> - Innovation steht nicht im Fokus - Standardisieren und visualisieren - Pragmatischer Ansatz - Demming-Methode: Plan-Do-Check-Act (PDCA-Zyklus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Verschwendung in allen Spielarten beseitigen - Kundenfokus - Qualitätsfokus 	<ul style="list-style-type: none"> - Stark quantitative Ausrichtung; statistische Methoden - Konkretes Abfragen der Kundenmeinung („Voice of Customer“) - Methode: Define-Measure-Analyze-Improve-Control (DMAIC-Zyklus) 	<ul style="list-style-type: none"> - Grundgedanke entspricht dem generellen Business-Reengineering-Ansatz von Hammer und Champy - Alles Vorhandene wird in Frage gestellt; alles wird komplett neu entwickelt



II. Geschäftsprozessmanagement: Die Rolle der Unternehmenskultur

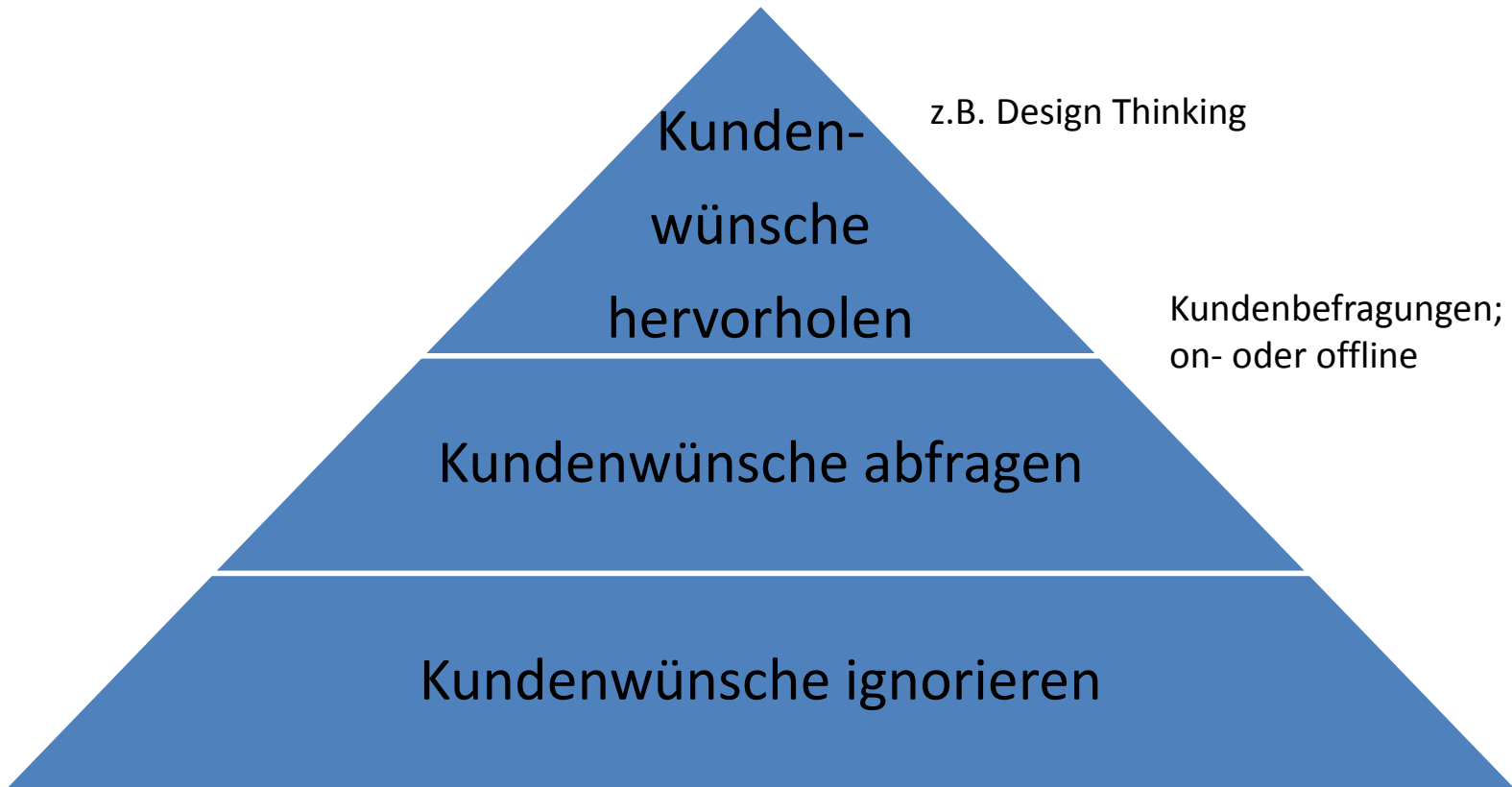


Erstes Thema: Einstellung zu Fehlern

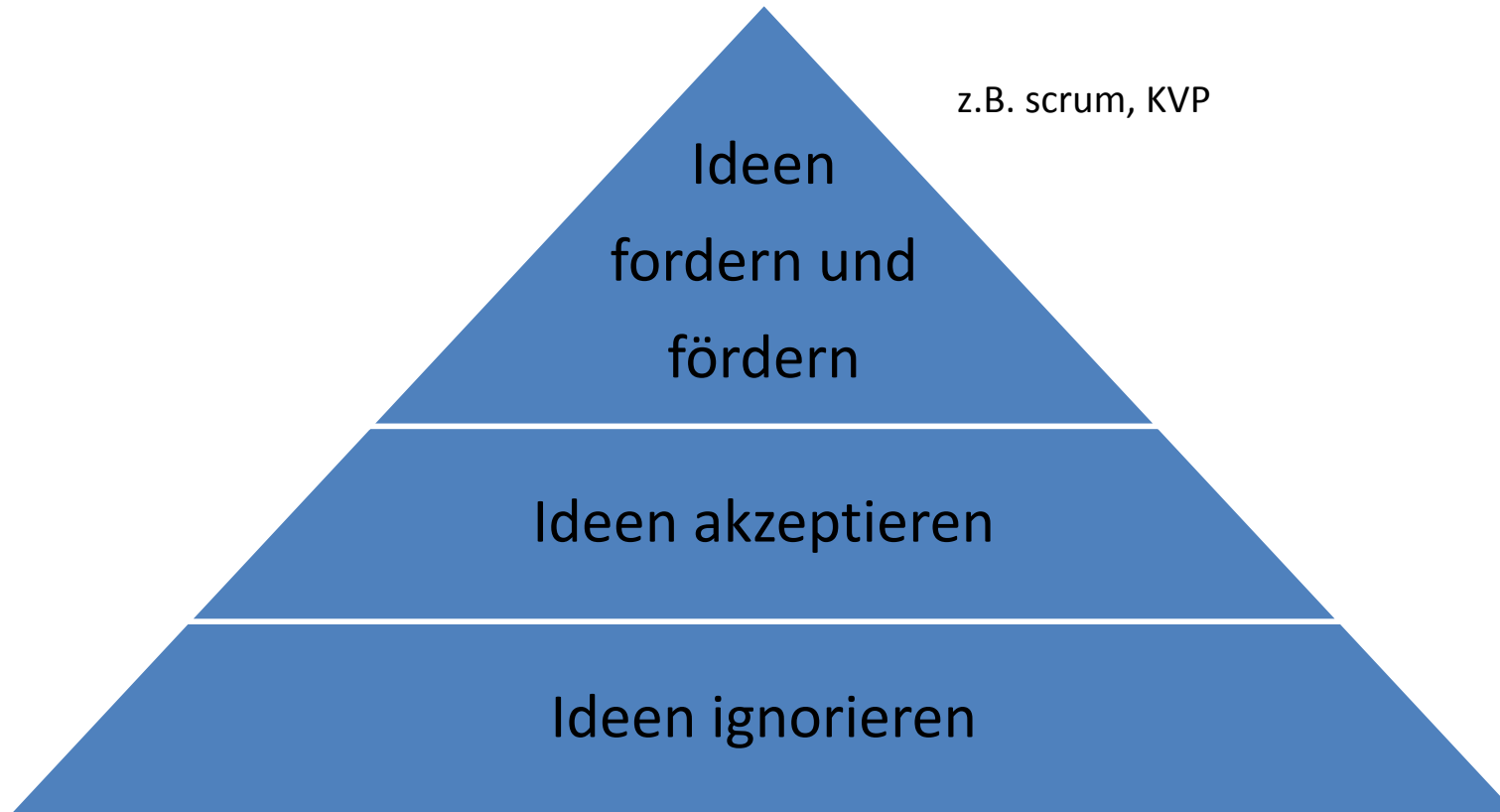




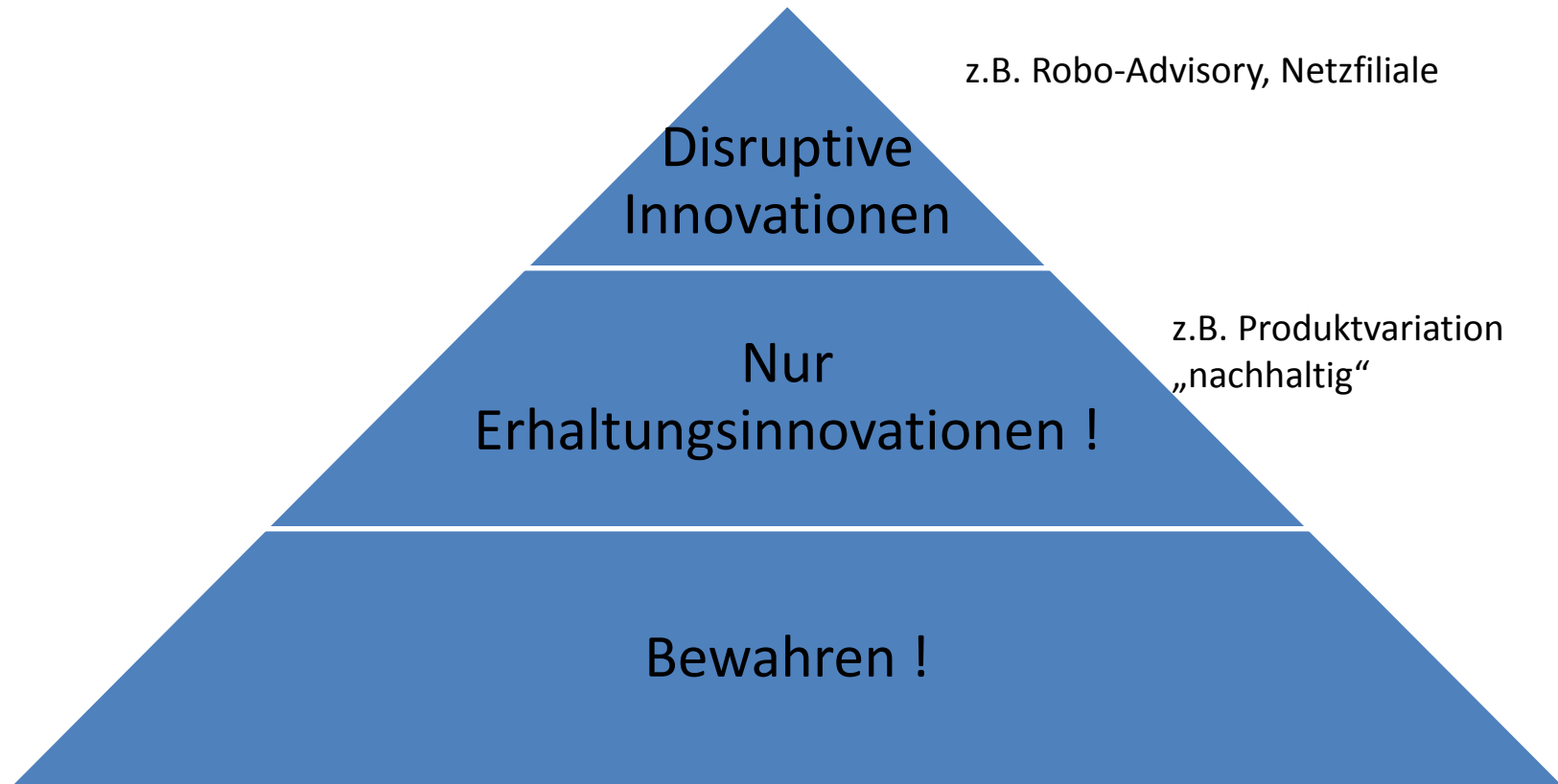
Zweites Thema: Einstellung zum Kunden



Drittes Thema: Einstellung zum Mitarbeiter



Viertes Thema: Einstellung zu Innovation





III. Geschäftsprozessmanagement im Umfeld der VUCA-Welt

Die VUCA-Welt





IV. Komplexität in der Finanzindustrie



1. Das Problem der Komplexität

„They (= sources of complexity) cause opacity which undermines decision making and dilutes the influence that managers can exert over various parts of their firms.“

(Oliver Wyman, 2015)

Also:

- Komplexität verursacht Intransparenz
- Diese Intransparenz erschwert den Prozess der Entscheidungsfindung
- Damit aber verringert sich der Einfluss der Manager auf die Steuerung der Unternehmen



2. Kann/sollte man Komplexität eliminieren?

„But eliminating complexity completely is not an option. Economies of scale, risk diversification, technological advance and ongoing globalisation require financial firms to sustain a large number of diverse customers, to whom they offer many products through a range of channels.“

(Oliver Wyman, 2015)

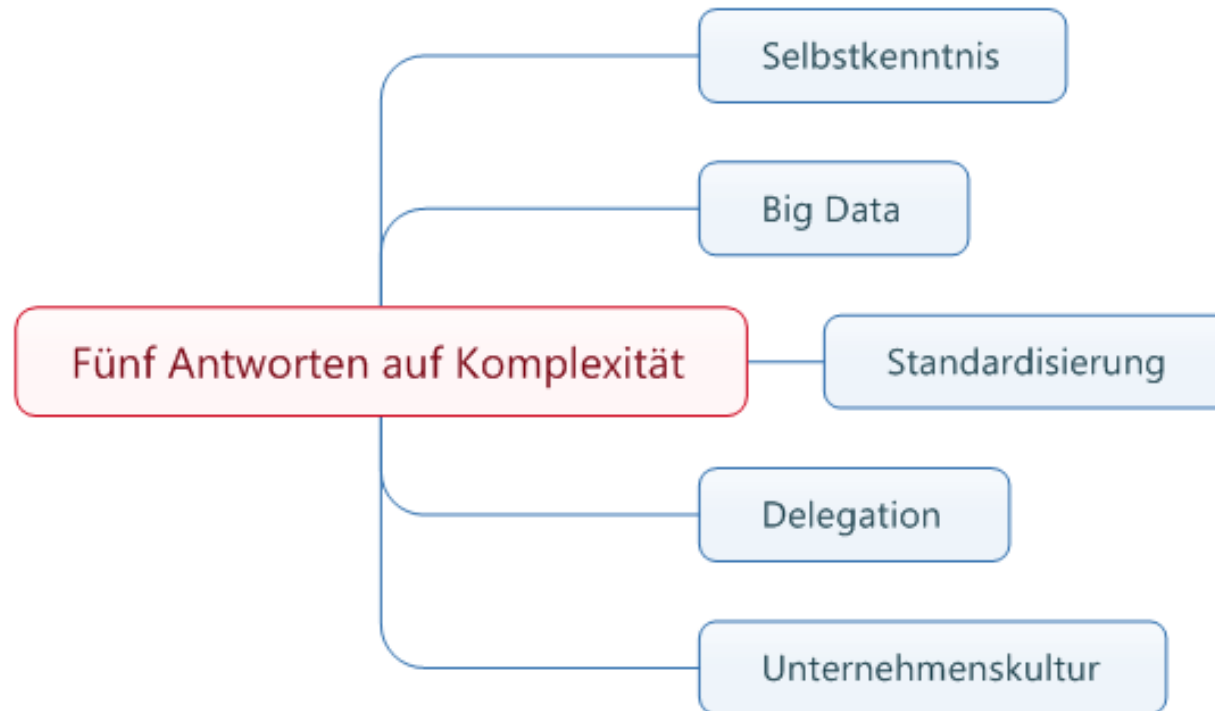
Also:

- **Reduktion der Komplexität schüttet das Kind mit dem Bad aus.**
- **Die wettbewerblichen Anforderungen führen zwangsläufig zu Komplexität.**
- **Die Alternativen sind: Umgang mit Komplexität oder Untergang.**



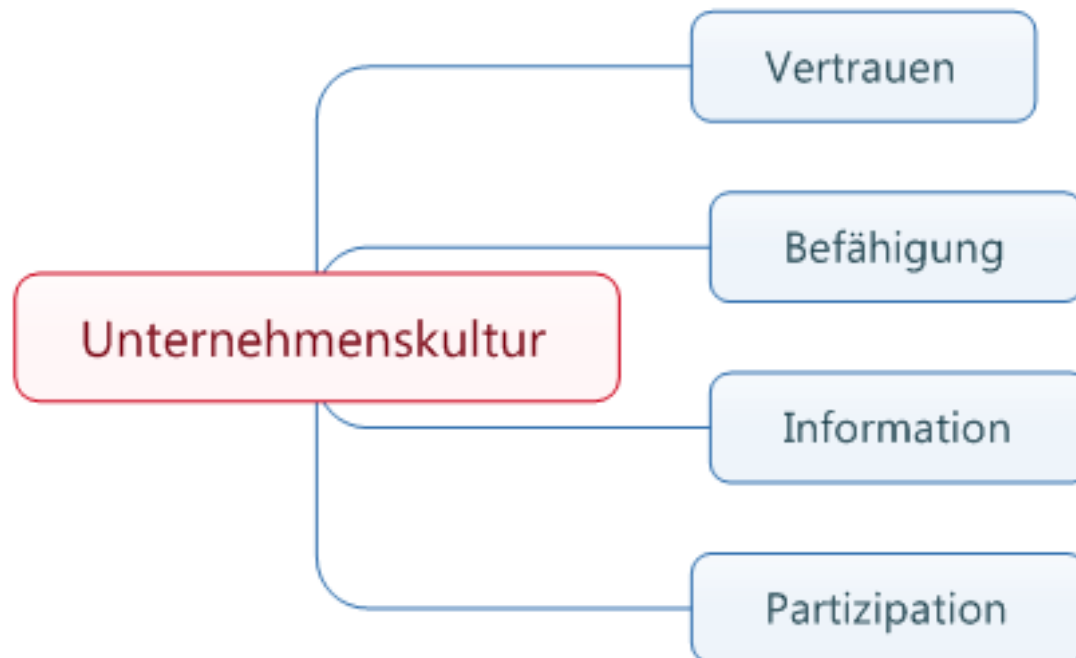
V. Strategische Antworten auf Komplexität

1. Fünf Antworten auf Komplexität



Quelle: in Anlehnung an Oliver Wyman, 2015

2. Der zentrale Stellhebel: Die Unternehmenskultur



3. Die Konsequenz: Organisationsentwicklung (1/4)

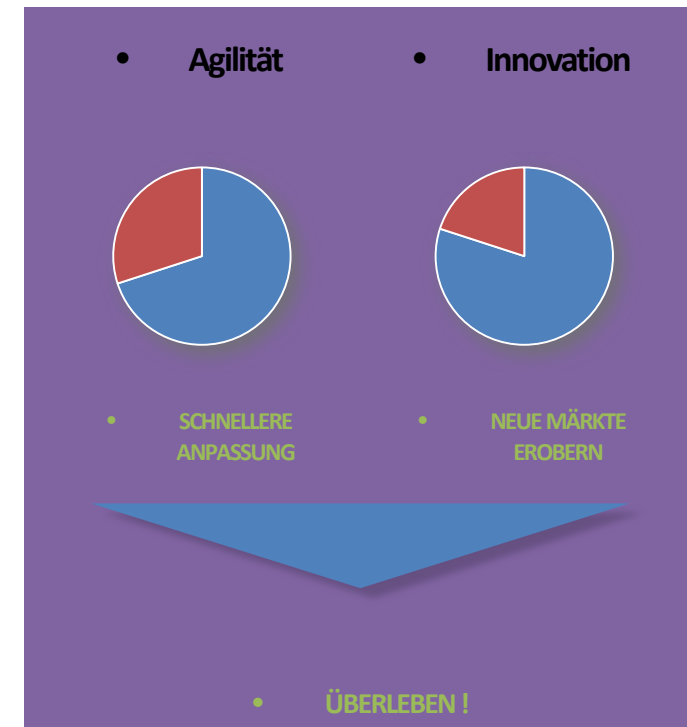
Organisationsentwicklung

1. Agile/flexible Organisation

2. Innovative Organisation

3. Die Konsequenz: Organisationsentwicklung (2/4)

- Design Thinking für passende Themen anwenden
vgl. Seite 3 - 4
- Scrum, Kanban etc. testen und bei Bedarf einsetzen
- Einen Innovationsprozess erschaffen und leben
vgl. HBM 03-2015, S. 24-31.
- Mitarbeiter fordern und fördern; Prinzip Eigenverantwortung
- Aufbauorganisatorische Silos aufbrechen, wenn störend
- Ausrichtung der gesamten Organisation auf den Kunden
- Alle nicht wertschöpfenden Prozesse auf den Prüfstand stellen
- Integration von Prozessorganisation (Lean/KVP) und agilen Methoden



3. Die Konsequenz: Organisationsentwicklung (3/4)

- Design Thinking als eine Methode -

- **Den Nutzer und seine Emotionen ernst nehmen**
= „Entwicklungsteams sprechen über das emotionale Feedback ihrer Kunden mindestens genauso ausführlich wie über Produktfunktionen und –anforderungen.“
- **Komplexe Probleme mit Modellen untersuchen**
= „Physische Modelle, Diagramme oder Zeichnungen können sehr hilfreich sein, weil sie flexibler sind als Präsentationen und Dokumente und weil es mit ihnen leichter fällt, auch nicht lineare Ansätze zu entwickeln.“
- **Prototypen für ausführliche Tests nutzen**
= „Was nicht präsentiert werden kann, ist es nicht wert, weiterverfolgt zu werden.“
- **Fehlschläge akzeptieren**
= „Eine Designkultur ist nachsichtig.“
- **Bewusst Zurückhaltung üben**
= „[...] die Beschränkung [auf das Wesentliche] vermittelt den Kunden auch ein Gefühl der Klarheit.“
- **Unklarheit akzeptieren**
= „[...] die Frage, ob und inwieweit sich eine Investition in Kreativität bezahlt macht, lässt sich kaum beantworten.“
- **Risiken eingehen**
= „Das Topmanagement muss eine Kultur schaffen, in der Mitarbeiter den Mut haben, Risiken einzugehen, selbst wenn sie ein Problem noch nicht vollständig verstanden haben.“
- **Erwartungen neu definieren**
= „[...] es [Design Thinking] ist nicht der richtige Weg, um ein Unternehmen zu optimieren, zu verschlanken oder anderweitig operativ auf Vordermann zu bringen.“

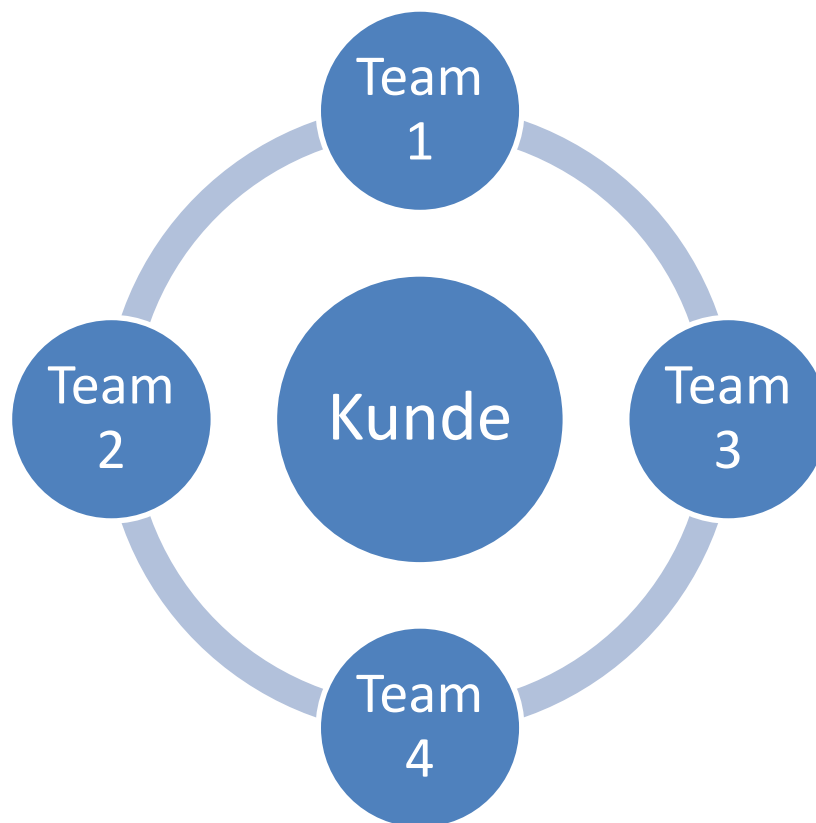
3. Die Konsequenz: Organisationsentwicklung (4/4)

- Synthese von Design Thinking mit Geno-werten (Bsp. WW Bank) -

Genossenschaftlicher Wert	Dazu passende Elemente aus Design Thinking
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Bewusst Zurückhaltung üben - Fehlschläge akzeptieren
Selbständigkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Risiken eingehen lassen - Erwartungen neu definieren
Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Freies Arbeiten - Prototypen für ausführliche Tests nutzen
Beteiligung	<ul style="list-style-type: none"> - Die Ergebnisse des DT ernst nehmen - Den Nutzer und seine Emotionen ernst nehmen

Fazit: Genossenschaftliche Werte passen zu modernsten Themen !

4. Die Agile Organisation



Die „Agile Organisation“ (1/5)

Buchstabe	Interpretation V. Nowotny
A	Wie A ntizipieren von Veränderungen
G	Wie G enerieren von Zuversicht
I	Wie I ntiiieren von Handlungen
L	Wie L iberalisieren des Denkens

V. Nowotny, S. 62.



Die „Agile Organisation“ (2/5)

**„Agilität ist die Fähigkeit einer
Organisation, flexibel, aktiv,
anpassungsfähig und mit Initiative in
Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu
agieren“**

www.onpulson.de



Die „Agile Organisation“ (3/5)

„ Die Prinzipien der Agilität sind alles andere als neu. Beeindruckend ist lediglich die Kreativität, mit der immer wieder neue Begrifflichkeiten ins Feld geführt werden, die die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen umschreiben. [...]

Das, was unter dem Label der „agilen Organisation“ propagiert wird, ist kalter Kaffee. “

Prof. Stefan Kühl, Interview, 2017

Die „Agile Organisation“ (4/5)

Scrum

Kanban

Wesentliche agile Methoden

Lean-Startup-Ansatz

Design Thinking

Agile Methoden in der Westerwald Bank eG (5/5)





VI. Die Risikokultur als weitere Antwort auf Komplexität

RISIKOKULTUR

Unternehmensweite Wertorientierung, die auf den verantwortungsvollen Umgang mit Risiken auf allen Ebenen ausgerichtet ist: Die Risikokultur prägt das tägliche Denken, Entscheiden und Handeln und wird wiederum durch dadurch geprägt.

ZENTRALER CLAIM

„Jeder Mitarbeiter ist ein Risikomanager“

- Die Vielfalt der Risiken eines Unternehmens – angefangen bei den Vertriebsrisiken, Produktionsrisiken, personellen Risiken, ethischem Fehlverhalten im operationellen Geschäft, Reputationsrisiken bis hin zu den finanziellen Risiken (Forderungsausfallrisiken, Währungsrisiken, Rohstoffpreisrisiken, Zinsrisiken) – hat ihre Wurzeln potenziell überall im Unternehmen
- Alle Mitarbeiter können daher „unmittelbar an der Risikoquelle“ in die Steuerung der Risiken mit eingebunden werden
- Die Umsetzung muss von der Unternehmensleitung initiiert werden: „Tone at/from the Top“, Rollenklarheit, interne Kommunikation, Belohnung individuellen Verhaltens

Literatur

- Best, J./Jacobi, C., „Lean Management - Von der Industrie lernen, in: BankInformation 04-2018, S. 54-58.
- Christensen, C.M./Matzler, K./von den Eichen, S.F., „The Innovator´s Dilemma – warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren“, München 2011.
- Christensen, C.M./Raynor,M./McDonald, R., „Was ist disruptive Innovation?“, in: HBM 01-2016, S. 64-75.
- Edelmann, D.C./Singer, M., „Erfolgsfaktor Customer Journey“, in: HBM 01-2016, S. 24-35.
- Erlebach, P./Kölbach, R., „Die Filiale der Zukunft – die Zukunft der Filiale“, in: ZfgK 19/2016, S. 34-37.
- Gino, F., „Rebellen gesucht!“, in HBM 02-2017, S. 18-35.
- Hieronymi, A./Eppler, M.J., „Kleines Komplexitäts-ABC“, in: OrganisationsEntwicklung, 4/2015, s. 21-32.
- Hofert, S., „Agiler führen – einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität“, Wiesbaden 2016.
- Kavadias, S./Ladas, K./Loch, C., „Das transformative Geschäftsmodell“, in: HBM 04-2017, S. 72-81.
- King, B., „Bank 3.0 – Why Banking is no longer somewhere You go but something You do“, Singapore 2013, Kindle Edition.
- King, B., „Breaking Banks – The Innovators, Rogues and Strategists Rebooting Banking“, Singapore 2014, Kindle Edition.
- Kölbach, R., „Die Genossenschaftsbank ist ein Zukunftsmodell“, in: BankInformation 03-2018, s. 24-29.
- Kolko, J., „Wie Design Thinking Unternehmen revolutioniert“, in: HBM11-2015, S. 30-36.
- Kotler, P./Kartajaya,H./Setiawan, I., „Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital“, New Jersey 2017.
- Kühl, S., „Die agile Organisation ist kalter Kaffee“, <https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee-671303360>
- Kühl, S., „Wenn die Affen den Zoo regieren – die Tücken der flachen Hierarchien“, 6., akt. Auflage, Frankfurt 2015.
- Leitl, M., „Lost in Transformation“, in: HBM 05-2016, S. 30-37.
- Nowotny, V., „Agile Unternehmen – nur was sich bewegt, kann sich verbessern“, 3. Auflage, Göttingen 2017.
- Oliver Wyman, „Managing Complexity – The State of the Financial Services Industry 2015“, 2015.
- Rigby, D.K./Sutherland, J./Takeuchi, H., „Schnell und flexibel“, in: HBM 10-2016, S. 58-70.
- Sargut, G./McGrath, R.G., „Mit Komplexität leben lernen“, in: HBM 11-2011, S. 22-34.
- Sprenger, R.K., „Das anständige Unternehmen,, München 2015.
- Weinberg, U., „Network Thinking – was kommt nach dem Brockhaus-Denken?“, Hamburg 2015.
- www.onpulson.de – Wissen für Unternehmer und Führungskräfte
- Zak, P.J., „Wie Vertrauen die Leistung steigert“, in: HBM 05-2017, S. 72-79.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit