OPTIMIERUNG VON ASSET MANAGERN AUF INDUSTRIENIVEAU

DIE AUSGANGSSITUATION

Seit dem Einbruch der Finanzmärkte und den deutlichen Kursrückgängen seit Anfang 2008 haben Führungskräfte aus der Asset Management-Branche mehr denn je ein adäquates Kostenniveau der Leistungserbringung im Fokus. Viele Finanzdienstleister konnten in der Vergangenheit mit strukturellen Ansätzen die bestehenden Kosten deutlich senken. Weiterführende Ansätze liegen in der Übertragung industrieller Ansätze auf die Unternehmen der Asset Management-Branche. Ziel ist es, durch ein stringentes Prozessmanagement eine Cost Income-Ratio zu erzielen, wie sie in den Jahren vor der Krise erreicht wurde.

WAS BEDEUTET DIE INDUSTRIALISIERUNG?

Mit dem Begriff Industrialisierung in der Finanzdienstleistung werden mehrere Ansätze zur Effizienzsteigerung verknüpft:

Zum einen geht es um eine Strukturierung der Arbeitsabläufe zur Bewältigung des Massengeschäftes bei gleichzeitiger Beherrschung der Komplexität – das Prinzip der Segmentierung von Produktionsabläufen mit prozessorientierten Strukturen und der Bündelung von Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortung hat hier zu großen Vorteilen in der Industrie geführt.

Zum anderen bedeutet die Industrialisierung aber auch die Einführung moderner Managementmethoden der Organisationsentwicklung wie Leistungsmessung, Kennzahlen, TQM (Total Quality Management), Six Sigma oder auch Business Reengineering (u. a. KVP und Kaizen). Auf Basis transparenter Prozess- oder Leistungsdaten werden Qualität und Effizienz der Gesamtleistung kontinuierlich gesteigert und somit Kosten eingespart sowie ein profitables Wachstum erzielt.

Ein drittes Element der Industrialisierung ist in der Reduzierung der Wert-schöpfungstiefe in der Leistungserstellung zu sehen. Prinzipien wie z. B. Modularisierung helfen die Transparenz zu erhöhen, die Komplexität zu reduzieren und damit das Kapazitätsmanagement zu vereinfachen. Außerdem bildet eine Reduzierung der Wertschöpfungstiefe die Grundlage für ein Outsourcing von Funktionen bzw. Prozessen, die nicht zur Differenzierung des Produktes beitragen.

Werden diese Ansatzpunkte auf die Automobilindustrie bezogen, so ist zu erkennen, dass für die insgesamt positive Entwicklung des letzten Jahrzehnts die erfolgreiche Umsetzung der Globalisierungsstrategie sowie die konsequente Orientierung an den folgenden vier Erfolgsfaktoren die Basis ist.

Contares Management Consulting GmbH & Co. KG
Auf der Mammolshöhe 52 · 61462 Königstein im Taunus
Tel. +49 6173 325 40 70 · Fax: +49 6173 325 40 71
contact@contares.com · www.contares.com

© 2009

Verbessertes Kunden- und Markenmanagement

- Steigerung Marken- und Modellanzahl
- Steigerung der Entwicklungszyklen
- Ansprache der LifeStyle-Aspektes
- Marke als Symbolträger assoziierter Attribute

Konsequente Optimierung der Wertschöpfung

- Starke Einbindung der Zulieferer in Produktentwicklung und Auftragsabwicklung
- Klare Regelung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten
- Optimierung Wertschöpfungstiefe

- Schaffung von Entwicklungs- und Produktionsplattformen
- Nutzung von Skaleneffekten
- Synchronisation über die Nutzung von effektiven Steuerungskonzepten

Schaffung von weltweit gültigen Plattformen

- Wandel vom Fahrzeuglieferant zum Mobilitätslieferant
- Maßgeschneiderte Finanzierungslösungen über den gesamten Life Cycle
- Begrenzte Ergänzung rund um das Kernprodukt

Etablierung nutzenstiftender Added Services

SPEZIFIKA VON ASSET MANAGERN UND DEREN SERVICEGESELLSCHAFTEN:

Finanzdienstleistungen sind nicht mit industriellen Sachgütern gleichzusetzen, da sie spezielle Merkmale aufweisen.

Immaterialität der Produkte –
Bei Finanzdienstleistungen handelt es sich um immaterielle Güter. Eventuell begangene Fehler sind nicht sofort sichtbar, da ein Lernen am Objekt nicht möglich ist. Diese Immaterialität bietet auch Freiheiten bei der Bearbeitungsreihenfolge. Dies führt oftmals zu einer vermeintlich leichten Unterteilung der Aufgaben bzw. zu hohen Freiheiten in der Strukturierung der Aufgaben. Höhere geistige Rüstzeiten, eine fehlende Zuordnung der Aufgaben nach Qualifikation oder aufwendige Qualitätssicherungsmaßnahmen sind die Folge.

Umkehr der Terminierung –
Während bei der Produktion von Sachgütern eine retrograde Terminierung durchgeführt werden kann (Der Kunde benötigt das Produkt zu einem Termin in der Zukunft), ist bei Finanzdienstleistungen die Bearbeitungszeit nach Eingang des Auftrags entscheidend (Die Bearbeitung muss nach einer definierten Zeitspanne beendet sein). Weitere zeitliche Restriktionen wie z. B. eine taggleiche Bearbeitung oder die Erreichung von Cut-Off-Zeiten verstärken diesen Effekt. Die daraus entstehenden Mengenschwankungen erfordern ein Kapazitätsmanagement.

© 2009

Variantenvielfalt und Komplexität –
Im Gegensatz zu industriellen Sachgütern können die Komponenten eines Finanzprodukts wesentlich vielfältiger miteinander kombiniert werden. Bei der Produktion eines Autos gibt es zwar viele Varianten, die Anzahl der einzubauenden Komponenten ist aber ähnlich – abgesehen von speziellen Sonderausstattungen (jedes Auto hat ein Lenkrad, die Komplexität kommt durch die Vielzahl der Varianten) In der Finanzdienstleistung sind diese Freiheitsgrade höher; unterschiedliche Komponenten können teilweise beliebig kombiniert werden. Zum Beispiel kann ein Depotauftrag nur aus einem Kauf bestehen, er kann aber genauso mit einem Verkauf und einem Ansparplan mit Lastschriftverfahren kombiniert werden. Die Berechnung eines Fondspreises hängt von den zugrunde liegenden Instrumenten ab (nur Aktien oder auch Fonds oder Derivate etc.) Durch die unterschiedliche und beliebig große Anzahl an Varianten entstehen höhere Anforderungen an die Komplexität.

VORGEHEN ZUR IMPLEMENTIERUNG INDUSTRIELLER ANSÄTZE:

Die Übertragung industrieller Ansätze bedarf einer dreistufigen Vorgehensweise:

1) *Strukturelle Voraussetzungen schaffen*
   Die Strukturierung der Aufgabeninhalte folgt den zwei Kern-Leitlinien der Schaffung klarer Verantwortlichkeiten mit prozessorientierten Strukturen sowie der Segmentierung der Aufgabeninhalte unter Berücksichtigung der Anforderungen der Abwicklung hinsichtlich Komplexität und Zeitkritizität. Damit werden die Grundlagen für eine effiziente Bearbeitung geschaffen, indem die Mitarbeiter für einen definierten Aufgabenumfang verantwortlich sind, der ihrem Leistungsprofil gerecht wird.

2) *Leistungen transparent machen*
   Grundlage einer Leistungssteigerung ist eine Transparenz der Prozesse durch entsprechende Leistungsmessung. Die Kennzahlen geben dabei die Leistungsfähigkeit einer Gruppe / Organisation wieder. Sie sind so zu wählen, dass die Gruppe auch Einfluss auf diese Kennzahlen durch eigens angestoßene Optimierungen vornehmen kann. Die Kennzahlen bilden gleichzeitig die Grundlage für ein Kapazitäts- und Qualitätsmanagement.

3) *Moderne Managementmethoden verankern*
   Um das Potenzial prozessorientierter, eigenverantwortlicher Strukturen auszuschöpfen, sind in einem dritten Schritt Elemente eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in der Organisation zu verankern (in Analogie zu einer TQM bzw. SIX SIGMA Organisation). Ziel ist es, permanent neue Optimierungsansätze in der Organisation zu diskutieren und in konkrete Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung umzusetzen. Die Weiterentwicklung der Prozesse wird in der Organisation auf die betroffenen Mitarbeiter verteilt, um als Beteiligte den

Contares Management Consulting GmbH & Co. KG
Auf der Mammolshöhe 52 · 61462 Königstein im Taunus
Tel. +49 6173 325 40 70 · Fax: +49 6173 325 40 71
contact@contares.com · www.contares.com

© 2009

eigenen Bereich zu gestalten und zu verbessern. Ein zentrales Controlling der Verbesserungsansätze und Maßnahmen sorgt für eine zeitnahe Potenzialerschließung.

LEISTUNGEN DER CONTARES MANAGEMENT CONSULTING:

Die Contares Management Consulting besitzt entsprechende Industrialisierungserfahrung durch zahlreiche Projekte in verschiedenen Industrien sowie in allen Bereichen der Finanzindustrie. Mit der Diskussion industrieller Ansätze an einem konkreten Produktionsstandort können wir die relevanten Elemente für ihren Untersuchungsbereich in der Finanzdienstleistung aufzeigen.

Unsere Leistungen in Projekten zur Industrialisierung umfassen im Einzelnen:

- Strukturelle Voraussetzungen schaffen nach industriellen Prinzipien
- Implementierung eines Prozessmanagements
- Bestimmung Kernprozesse / Neuausrichtung Leistungserbringung /Make or Buy-Analysen
- Leistungsmessung und Kennzahlen sowie verursachungsgerechte Prozess- und Produktkostenrechnung
- Gestaltung eines Change Management Prozesses
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und Verankerung in der Organisation im Sinne der Organisationsentwicklung

Contares Management Consulting GmbH & Co. KG
Auf der Mammolshöhe 52 · 61462 Königstein im Taunus
Tel. +49 6173 325 40 70 · Fax: +49 6173 325 40 71
contact@contares.com · www.contares.com

© 2009