

# Bewältigung von Bürokratie und Komplexität durch IT-gestützte Prozesse

**acrevis**  
Meine Bank fürs Leben

## IOL-Symposium für Unternehmen und Führung



# Bewältigung von Bürokratie und Komplexität durch IT-gestützte Prozesse

## IOL-Symposium für Unternehmen und Führung

### Zu meiner Person

- Michael Steiner, Vorsitzender der Geschäftsleitung seit 2018  
Dr. oec. HSG (Volkswirtschaftslehre mit Vertiefung Finanz- & Kapitalmärkte)

### Zur acrevi Bank AG

- 2011 aus der Fusion von CA St.Gallen und swissregiobank hervorgegangen; Wurzeln bis 1854
- 8 Standorte zwischen Bodensee und Zürichsee mit 200 Mitarbeitenden
- 57'000 Kundinnen und Kunden, über 11'000 Aktionärinnen und Aktionäre
- Bilanzsumme CHF 4.8 Mrd.
  
- stolzer Sponsor dieses Anlasses – verstehen uns als Teil der Wirtschaft
- Wenn es unseren KMU-Kunden gutgeht, geht es auch uns gut – für langfristige Partnerschaften.

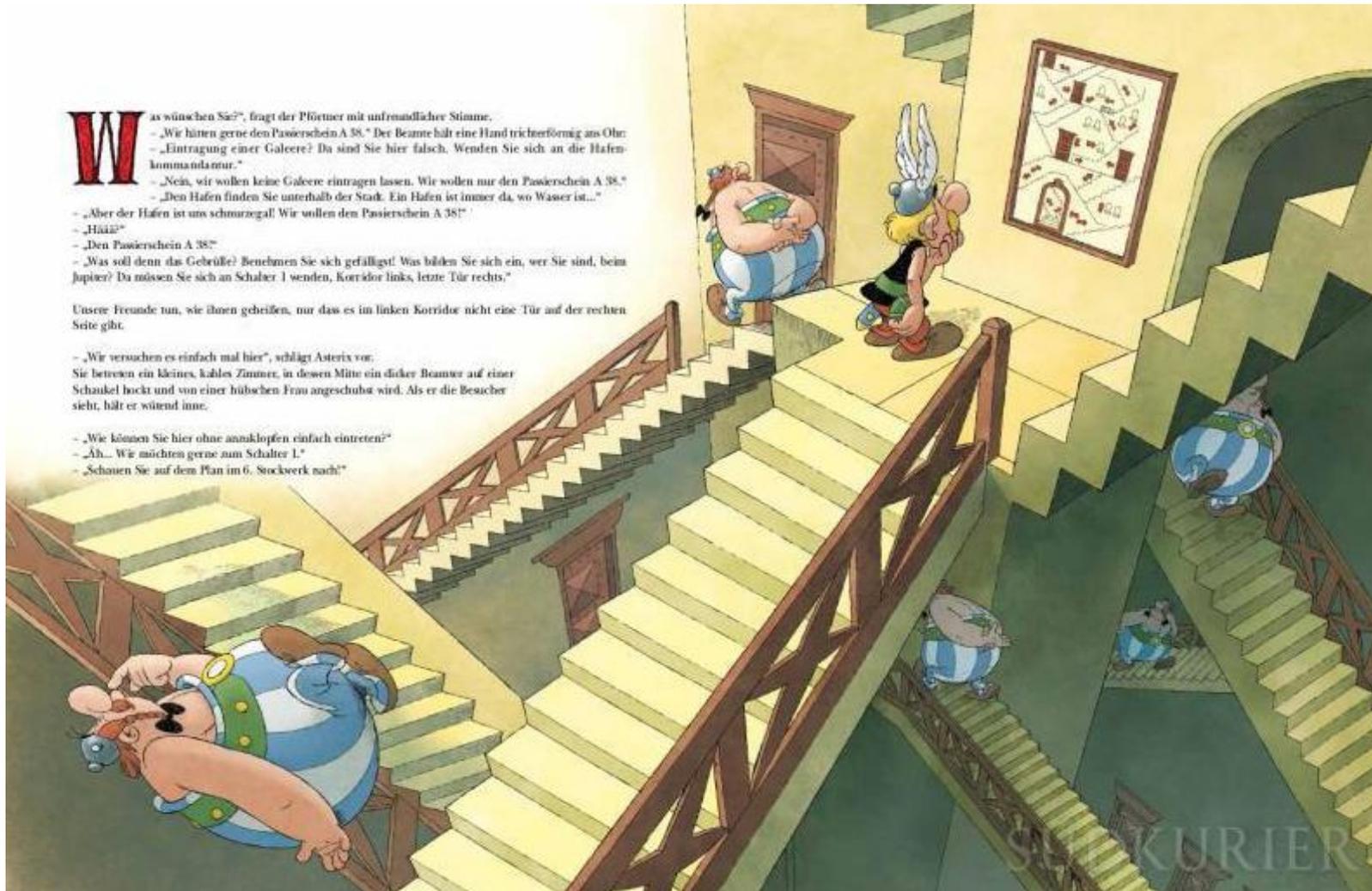
# Zum Verrückt werden...

**Ein Ausflug nach Gallien bzw. Rom**

**Wem sagt dieser Begriff etwas:**

**Passierschein A38**

# Ein Ausflug nach Gallien bzw. Rom



**W**as wünschen Sie?, fragt der Pförtner mit unfreundlicher Stimme.  
- „Wir hätten gerne den Passierschein A 38.“ Der Beamte hält eine Hand trichterförmig ans Ohr.  
- „Eintragung einer Galeere? Da sind Sie hier falsch. Wenden Sie sich an die Hafenkommunikation.“  
- „Nein, wir wollen keine Galeere eintragen lassen. Wir wollen nur den Passierschein A 38.“  
- „Den Hafen finden Sie unterhalb der Stadt. Ein Hafen ist immer da, wo Wasser ist...“  
- „Aber der Hafen ist unschmezzig! Wir wollen den Passierschein A 38!“  
- „Häää!“  
- „Den Passierschein A 38?“  
- „Was soll denn das Gebrüll? Benehmen Sie sich gefälligst! Was bilden Sie sich ein, wer Sie sind, beim Jupiter? Da müssen Sie sich an Schalter 1 wenden, Korridor links, letzte Tür rechts.“  
  
Unsere Freunde tun, wie ihnen geheißt, nur dass es im linken Korridor nicht eine Tür auf der rechten Seite gibt.  
  
- „Wir versuchen es einfach mal hier“, schlägt Asterix vor.  
Sie betreten ein kleines, kahles Zimmer, in dessen Mitte ein dicker Baumstamm auf einer Schaukel lockt und von einer hübschen Frau angeschauert wird. Als er die Besucher sieht, hält er wütend inne.  
  
- „Wie können Sie hier ohne anzuklopfen einfach eintreten?“  
- „Ah... Wir möchten gerne zum Schalter 1.“  
- „Schauen Sie auf dem Plan im 6. Stockwerk nach!“

aus: «Asterix erobert Rom»; 1976

# Ein Ausflug nach Gallien bzw. Rom

## Passierschein A38

Szene aus dem Comic «Asterix erobert Rom» von 1976

- Asterix und Obelix müssen im «Haus, das Verrückte macht» als Prüfung der Römer einen fiktiven «Passierschein A 38» auftreiben
  - irren kreuz und quer von einem Beamten zum nächsten, jeder gibt sich als «nicht zuständig» aus
- ⇒ «einen Passierschein A38 besorgen»: geflügeltes Wort in Deutschland für Kritik an «bürokratischem Irrsinn»

# Bürokratie in der Schweiz: ein (dauernd) aktuelles Thema

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema (1)



## Bürokratiemonitor 2022

LINK

Februar 2023

## Seco-Bürokratiemonitor

- Studie im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO
- repräsentative Befragung bei 1'525 Unternehmen
- 2012, 2014, 2018, 2022

## Aktuelle Erhebung:

- 60% der Unternehmen klagen über **hohe/eher hohe Belastung**
- 60% der Unternehmen sehen **Zunahme administrativer Aufwand**

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema (2)



## Statista: Wichtigste politische Themen für KMU 2023

- Umfrage unter 380 Unternehmen
- Platz 2: **Abbau der Bürokratie > 38%** der befragten Unternehmen

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema (3)

## Handelszeitung

Michele Salvi; 27.10.2023

- Ausgaben und Beschäftigung im öffentlichen Sektor wachsen überdurchschnittlich
- mehr Bürokratie und weniger Wettbewerb

## Aktuelle Zahlen gemäss einer Studie von IWP Institut für Schweizer Wirtschaftspolitik:

- 950'000 Personen arbeiten direkt oder indirekt für den Staat
- 2011-2019: - Bevölkerungswachstum: + 8%
  - Beschäftigte in Privatwirtschaft: + 7%
  - Beschäftigte im öffentlichen Sektor: + 12%

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema (4)



## Handelszeitung

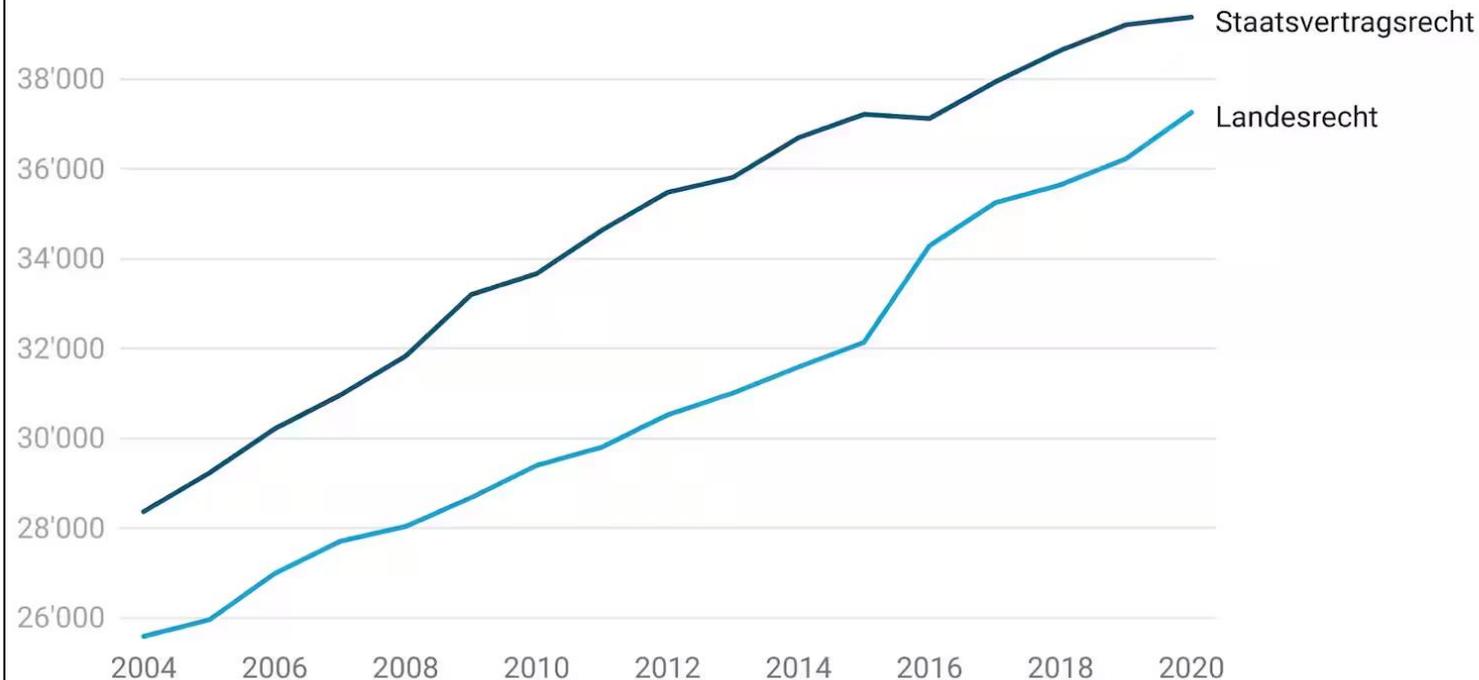
Michele Salvi; 27.10.2023

- systematische Rechtssammlung des Bundes 2004-2020:  
+ 50% Seitenumfang

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema (5)

## Deutlicher Zuwachs bei der systematischen Rechtssammlung des Bundes

Nicht eingerechnet sind dabei die Regulierungen von Aufsichtsbehörden wie der FINMA.



Grafik: Schweizerischer  
Versicherungsverband SVV

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema (5)

## Finanz und Wirtschaft FuW

Arno Schmocker; 09.06.2023

- Bürokratie bremst: Punkto Regulierung schneidet die Schweiz nicht besonders gut ab.

**Ease of Doing Business Index der Weltbank:** Rang 1 = most business friendly regulations

- 2006: Rang 17

- 2020: Rang 36



- **Regulierungskosten:** - «konservative Schätzung» des Bundesrats 2015: 2% des BIP  
- Gewerbeverband: 10% des BIP

# Bürokratie in der Schweiz: ein (immer wieder) aktuelles Thema

**Kurzes Stimmungsbild:** Wer kennt das Thema?



# Bürokratie: auch im Finanzsektor

# Bürokratie: auch im Finanzsektor



## Zunehmende Regulationsdichte

- pwc listet in ihrem Bericht «Aufsichtsrechtliche Projekte» 2024 fast 50 aktuelle, wichtige aufsichtsrechtliche Projekte im Branchensektor Banken und Asset Management auf

### Bereiche:

- Prüfwesen
- Geldwäscherei/Compliance
- Organisation Finanzmarkt
- Nachhaltigkeit
- Datenschutz und Informationssicherheit
- Rechnungslegung
- Offenlegung
- Eigenmittel/Risikoverteilung
- Liquidität
- Kreditgeschäft
- FinTech
- Organisation/Risikomanagement
- Bankengesetz
- Zuteilungsrichtlinien für den Emissionsmarkt
- Sicherstellung der Unabhängigkeit der Finanzanalyse
- usw.

# Bürokratie: auch im Finanzsektor



## Zunehmende Regulationsdichte

- bedeutet Zunahme des administrativen Aufwandes
- Zeit, die dem Mitarbeitenden für die direkte Arbeit mit den Kundinnen und Kunden fehlt:
  - individuelle Beratung
  - persönliche Begleitung
  - Beziehungs- und Kontaktpflege

# acrevi Bank: Wie wir damit umgehen

# acrevi Bank: Wie wir damit umgehen

## Drei Stossrichtungen

**1. Entwicklung Prozessvision**

**2. Digitalisierung**

**3. Projekt RAB (Reduktion von Administration und Bürokratie)**

# acrevi Bank: Wie wir damit umgehen

## 1. Entwicklung Prozessvision



Prozesszielbild und Schablone für Prozessoptimierungen und -spezifikationen

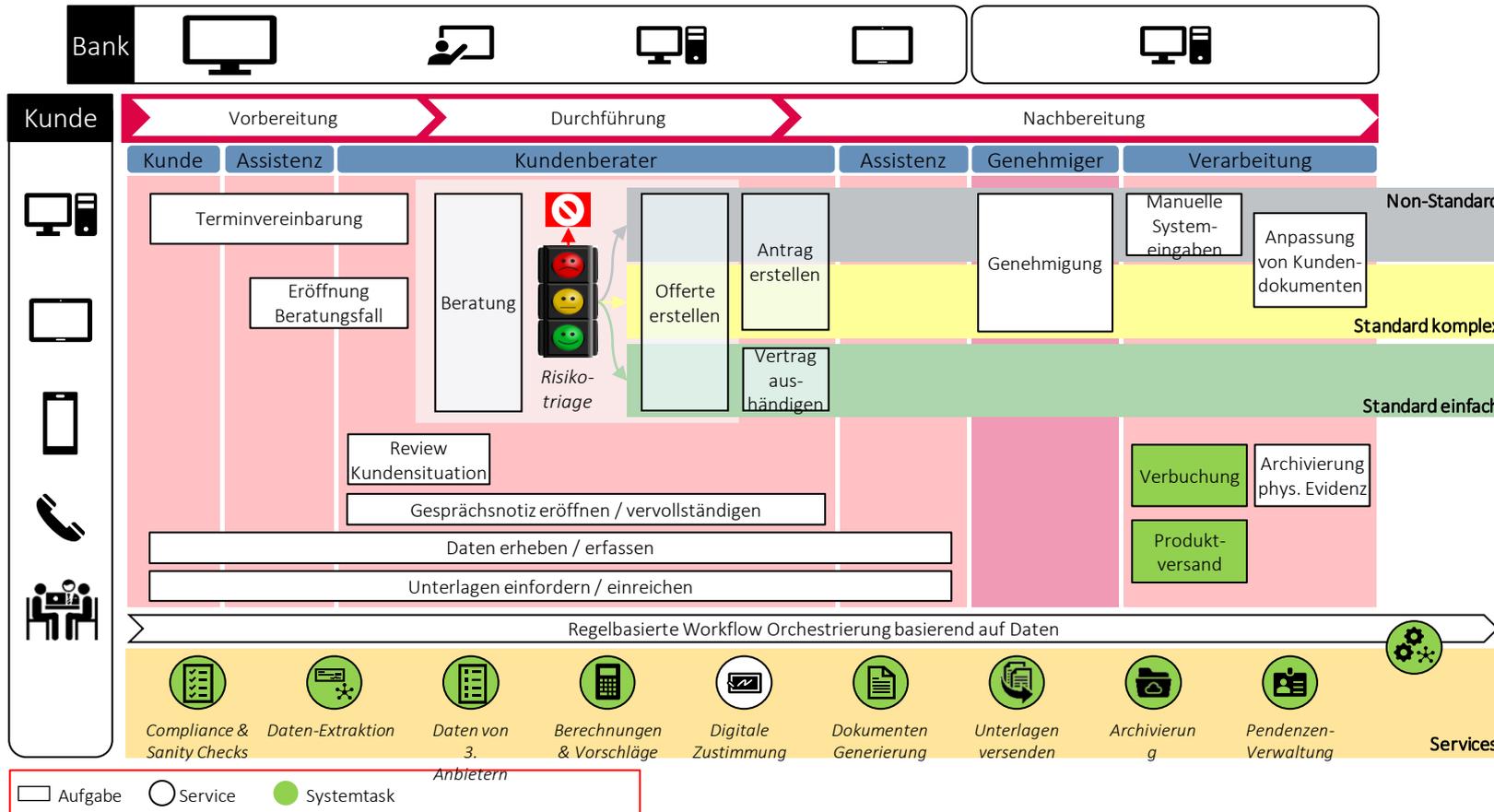


- Produktivitätssteigerung / Prozesseffizienz
- kein reines Kostensenkungsprogramm



# acrevis Bank: Wie wir damit umgehen

## 1. Entwicklung Prozessvision



Über alle Stufen,  
alle Schritte und  
alle Kanäle

# acrevi Bank:

## Wie wir damit umgehen

### 1. Entwicklung Prozessvision



Konkrete und messbare Optimierungsambitionen:

- Reduktion der E2E-Durchlaufzeiten um 30%
- Reduktion der Bearbeitungszeiten der Front-Mitarbeitenden um 40%
- Reduktion der Bearbeitungszeiten der Kundenberatenden um 30%
- Reduktion E2E-Prozessaufwand um 25%

# acrevis Bank: Wie wir damit umgehen

## 2. Digitalisierung

Wir decken mit Use Cases möglich viel vom Beratungs- & Vertriebsprozess ab:



# acrevi Bank: Wie wir damit umgehen

## 2. Digitalisierung

### Nutzen für Beraterinnen und Berater



- Hilfe zur strukturierten Gesprächsführung
- gesamtheitliches Kundenbild
- weniger Papier
- Zeitersparnis
- ergebnis- und zielorientierte Unterstützung
- moderne Bank

### Nutzen für Kundinnen und Kunden



- Weniger «Papierkrieg»
- Moderne, effiziente und nachhaltige Bank

### Nutzen für die acrevi Bank



- Schlankere Prozesse, weniger Medienbrüche
- höhere Abwicklungsqualität
- mehr Zeit für die Kundinnen und Kunden, da weniger Admin
- besseres Kosten-Ertrags-Verhältnis

# acrevi Bank: Wie wir damit umgehen

## 3. Projekt RAB (Reduktion von Administration und Bürokratie)



teamübergreifende  
Prozesse optimieren



mehr Zeit freispielen  
für persönliche  
Kundenberatung



Kontrollabläufe unter  
Berücksichtigung  
relevanter Risiken  
optimieren

# acrevi Bank:

## Wie wir damit umgehen

### 3. Projekt RAB: Resultate von 30 Interviews



Wo wir ansetzen:

- Eröffnungsprozesse
- Prozesse zwischen Front und Kundenservice
- Datenerfassung durch Kundenberatende
- Kompetenzzentrum für komplexe Fälle
  
- Ausbildung, Schulung (u.a. acrevis academy)
- Change (u.a. Workshops New Work)
  
- Intranet und Dateiablage
- Tools wie Passwort-Manager, digitale Spesenerfassung, elektronischer Posteingang / Dossiers Elca

# acrevi Bank: Key Learnings

1. **Neugier:** bestehende Regeln hinterfragen
2. **Kultur:** Neues ausprobieren muss möglich sein
3. **Verantwortung:** gezielt übergeben und dezentral wahrnehmen
4. **Ausdauer:** Veränderungen zu erreichen bedarf grosser Beharrlichkeit
5. **KISS:** Keep it structured and simple
6. **Komplexitätskosten:** Komplexität verursacht hohe Kosten
7. **Kompetenzzentren:** bei hoher Komplexität eine gute Lösung
8. **Know-how:** interne Ausbildungen sind zentral
9. **Informationen:** einfach verfügbar machen
10. **Change:** Menschen eng begleiten und Änderungskadenz wohldosieren