

# gi

## GELDINSTITUTE

Fachzeitschrift für IT-Entscheider und Manager

++Schwerpunkt ++  
**Automatisierung  
und Prozesse**

**Hybrid Cloud für  
den Finanzsektor**

**KI im  
Kreditwesen**

**Vertragsmanagement  
digital**



*Wie der Sprung in die Digitalisierung gelingen kann*

# „Prozessstandardisierung: leichter gesagt als getan“

*Norbert Baumgärtner, Sprecher der Geschäftsführung der DSGF*

# Prozessstandardisierung: leichter gesagt als getan

*Der Sprung in die Digitalisierung.* Ein zentraler Schlüssel für den gezielten Einsatz von Digitalisierungs- und Automatisierungslösungen ist eine vorausgegangene Standardisierung der Back-Office-Prozesse, garantieren diese doch Kompatibilität. Die tatsächliche Umsetzung einer umfangreichen Prozessstandardisierung zum erfolgreichen Fortbestand der Banken ist allerdings leichter gesagt als getan.



*Autor:*  
**Norbert  
Baumgärtner,**  
Sprecher der  
Geschäftsführung  
der DSGF

Die Ausgangslage ist nicht neu: Zwischen Ertragsproblem aufgrund der Negativzinsen und Kostendruck durch neue regulatorische Auflagen, rätseln Banken, wie der Sprung in die Digitalisierung dennoch gelingen kann. Viele sind von der Vorstellung geleitet, Digitalisierung bedeute lediglich moderne Kommunikationskanäle zum Kunden zu nutzen. Aus diesem Grund erfolgte die bisherige Anpassung an das digitale Zeitalter überwiegend am Markt. So werden den Kunden Online-Banking, Mobile Apps und der Einsatz biometrischer Erkennungssoftware geboten. Dabei schließen Digitalisierung und Automatisierung auch die Marktfolge/Abwicklung mit ein.

## *Standardisierung als essentielles Element der Digitalisierungsstrategie*

Um den eingangs angesprochenen Kostendruck zu mildern, bedarf es einer Strategie, welche zunächst die Vereinheitlichung von Unternehmensabläufen in den Fokus rückt. Kleinere Prozessverbesserungen und Produktmodifikationen reichen schon lange



*Eine holistische Digitalisierung zum Wohle des Kunden setzt Prozessstandardisierung voraus*

nicht mehr aus, um sich erfolgreich in einem hart umkämpften Wettbewerbsumfeld langfristig behaupten zu können. Stattdessen ist die gezielte Gestaltung von Arbeits- und Produktionsabläufen sowie die Prozessoptimierung und Modernisierung der IT-Infrastruktur notwendig geworden, um agil und umfangreich auf zukünftige Bedürfnisse der Kunden und Marktentwicklungen reagieren zu können. Dazu gehört auch, bei standardisierten Prozessen ein konsequentes end-to-end-Denken zu verfolgen, d.h. den Prozess von der Kundenanfrage bis zum digital archivierten und erledigten Auftrag zu berücksichtigen. Die Prozessstandardisierung ist damit die Basis für eine ganzheitliche Digitalisierung und

weitere Strategieelemente, um dem Kunden einen zuverlässigen und schnellen Service bieten zu können.

## *Standardisierte Back-Office-Prozesse als Motor der Digitalisierung*

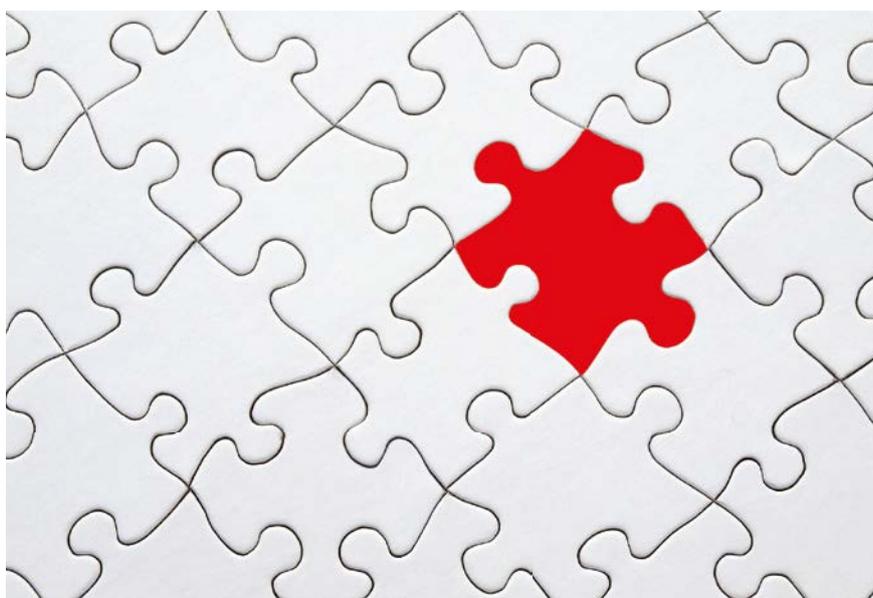
Back-Office-Prozesse bieten nicht nur ein hohes Standardisierungspotenzial, sondern sind gleichzeitig auch die Voraussetzung für weiterführende Automation und Industrialisierungslösungen. Damit gelten sie gemeinhin als Motor der Digitalisierung. Im Zuge der Standardisierung von Back-Office-Prozessen werden meist die Prozesslogik verschlankt und IT-basierte

*Für die digitale Transformation gilt es,  
am Markt einheitlich und mit überzeugenden  
Lösungen aufzutreten und im Back-Office mit Standards  
Kosten zu reduzieren. Dies gelingt nur durch konsequente  
Standardisierung der Back-Office-Prozesse  
bis auf Administrationsebene.*

Anwendungen eng miteinander verzahnt. Ziel ist es, durch die Vereinheitlichung von Aktivitäten und deren Abfolge sowie deren IT-gestützte Prozessdurchführung ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen. Die Vorteile liegen auf der Hand: Durch die Vereinheitlichung von Arbeitsgrundlagen können Standardfälle bei gleicher Qualität zuverlässig, schnell und industriell bearbeitet werden. Zusätzlich werden das interne Prozessverständnis verbessert, die Transparenz gesteigert und die Komplexität in den Prozessen verringert. Zur Bewältigung der Standardisierung greifen Banken oft auf die Unterstützung von externen Dienstleistern zurück, die Erfahrung im Prozessmanagement sowie im Change- und Release-Management mitbringen.

### *Kompatibilität von Kernbankensystem und Prozessen*

Ein perfektes Zusammenspiel aus Kernbankensystem und Prozessen steht zum Beispiel den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten der Sparkassen-Finanzgruppe zur Verfügung. Das Kernbankensystem OSPlus der Finanz Informatik (FI) bietet bereits viele standardisierte Lösungen. Dennoch setzen nach wie vor viele Sparkassen auf etablierte und (vermeintlich) bewährte Abläufe im eigenen Haus. Als Beispiel seien die verschiedenen Modelle bei der Kontoeröffnung, sowie die unterschiedlichen Prozesse bei Adressänderungen und Legitimationsüberprüfungen genannt. Als großer Marktfolge-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe möchte die

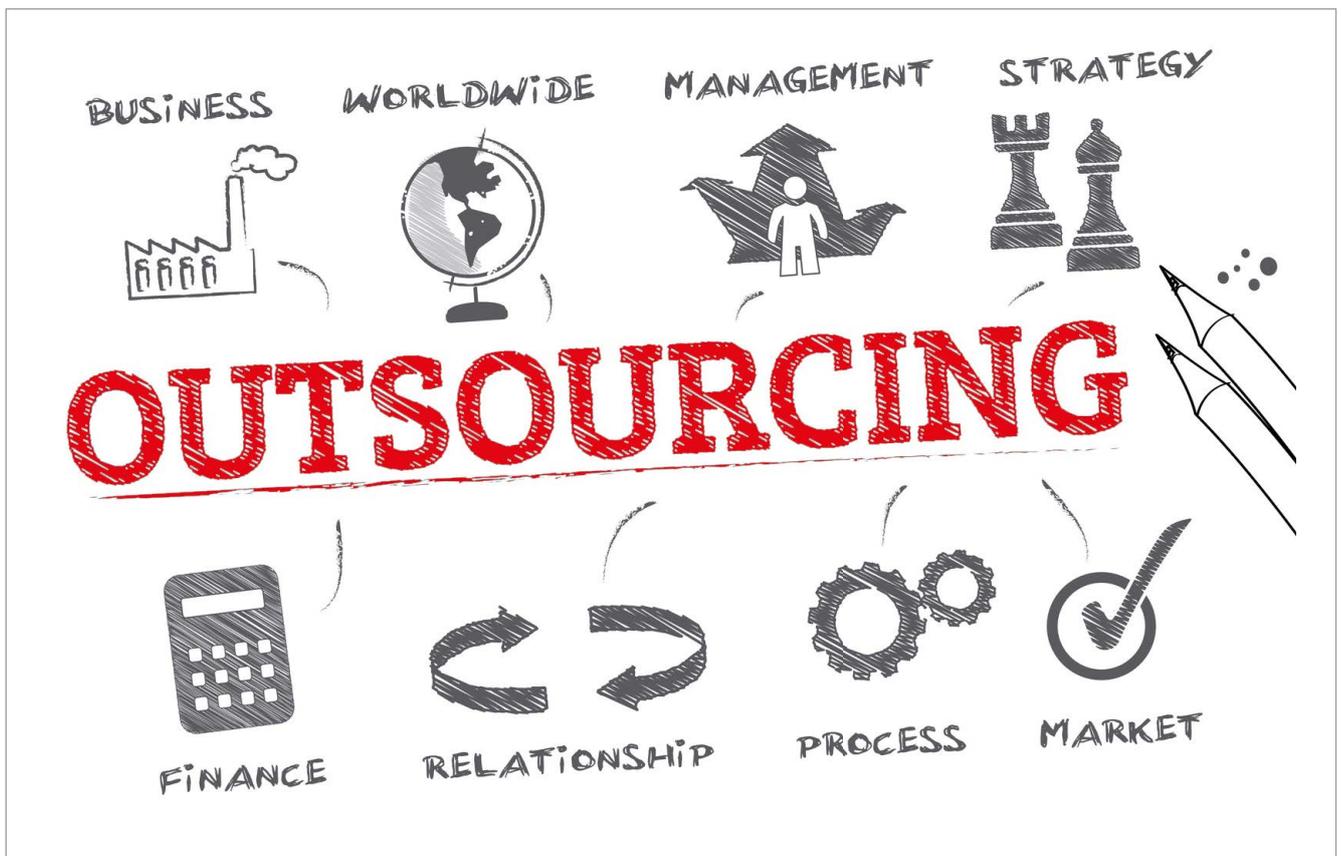


*Vereinheitlichte Arbeitsgrundlagen führen zu einer schnellen Bearbeitung von Standardfällen*

Deutsche Servicegesellschaft für Finanzdienstleister (DSGF) den Sparkassen ihre Erfahrung zur Verfügung stellen. Um der Vielfalt individueller Prozessausprägungen entgegenzuwirken engagiert sich die DSGF für eine umfangreiche Prozessstandardisierung und unterstützt die Sparkassen insbesondere bei der standardisierten Bearbeitung verschiedenster Geschäftsvorfälle z. B. aus den Bereichen Marktfolge Aktiv, Marktfolge Passiv, Personaldienstleistung und Auslandsgeschäft. Dabei setzen die Digitalisierungs- und Automatisierungslösungen der DSGF auf der Technik der FI auf und unterstützen damit eine homogene Prozesslandschaft innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

### *Prozessstandardisierung bis auf Administrationsebene*

Die Sparkassen haben sich auf dem Weg in die Standardisierung auf Prozesse geeinigt, die im „ProzessPlus für Sparkassen“ (PPS) für alle Institute nachvollziehbar dokumentiert sind. PPS stellt demnach einen Ordnungsrahmen dar, der die Grundlage für die Standardisierung der Prozesse bildet. Ein Standardprozess wird erst durch eine vollständige end-to-end-Betrachtung vom ersten bis zum letzten Arbeitsschritt inkl. der Verbindung zu dem IT-System und deren Administration (Rolle/Rechte) zu einem produktionsreifen Prozess. Ein solcher Prozess beinhaltet konkrete Administrations-



Banken vertrauen oft auf die Expertise externer Dienstleister – es gilt die Vor- und Nachteile einer Auslagerung sorgfältig abzuwägen

vorlagen für Geschäftsprozesse, eine schriftlich fixierte Ordnung, Checklisten, Formulare sowie eine klare Verteilung von Rollen und Rechten. Auf diese Weise wird ein Produkt in über 1.000 Einzelprozesse gegliedert. Im Falle einer Auslagerung eines Prozesses oder ganzer Marktfolgeeinheiten an den Dienstleister sorgt z. B. die DSGF dafür, dass die Standardprozesse um Service-Level-Agreements zur Definition relevanter Schnittstellen und Kommunikationsstrukturen zwischen Sparkasse und Dienstleister sowie eines internen Kontrollsystems (IKS) ergänzt werden.

### Umstellung auf Standard ist kein Spaziergang

Unbestreitbar ist, dass die Anpassung der internen Abläufe eine nicht zu unterschätzende Herausforderung für die Banken bleibt. Es gilt sorgsam abzuwägen, ob die Etablierung von Standards und der damit verbundene Umstellungsaufwand vom Institut selbst geleistet werden kann, ob die Hilfe eines externen Dienstleisters notwendig ist oder ob sogar eine Auslagerung das bestmögliche Ergebnis erzielt. Effizienzgewinn bieten alle drei Optionen, doch nur der Dienstleister ga-

rantiert zusätzlich durch sein Änderungs- bzw. Release-Management die zuverlässige Umsetzung gesetzlicher Anforderungen und regelmäßiger Systemanpassungen. Gerade die Sparkassen sind u. a. auch durch das verbundübergreifende DSGVO-Projekt „Betriebsstrategie der Zukunft“ (BdZ) dazu angehalten, ihre Verwaltungsaufwände über verschiedene Maßnahmen zu senken.

Gleichzeitig lässt das Projekt BdZ jeder Sparkasse die Freiheit, nach eigenem Ermessen z. B. über Tiefe der Standardisierung in ihrem Produktportfolio zu entscheiden. Es bleibt demnach der Sparkasse überlassen, in Eigenregie zu agieren, sich Unterstützung von Dienstleistern zu holen oder Marktfolgebereiche ganz auszulagern. Wichtig ist, sich im Vorhinein bewusst zu werden, welche Auswirkungen durch eine Standardisierung hervorgerufen werden können. Neben den prozessualen Veränderungen, veränderten Schnittstellen am Markt und in der Marktfolge sowie Veränderungen in der Produktpalette, müssen die Sparkassen selbst für Veränderungen offen sein, ihre Mitarbeiter in die Umstellungen einbinden und die administrativen Anpassungen zulassen.

### Vermeidbare Show-Stopper

Alle Überlegungen zu einem erfolgreichen Weg in die Standardisierung basieren darauf, die bisher bestehenden Prozesse und die IT konsequent anzuwenden und zu nutzen, physische Ablagen zu vermeiden oder ganz wegzulassen und stattdessen auf die digitalen Post- und Archivierungslösungen der professionellen Dienstleister umzusteigen. Zusätzlich erspart es Mühe und Arbeit, die Standardvorlagen des Deutschen Sparkassenverlags (DSV) zu nutzen. Auf Basis dieser vermiedenen „Show Stopper“ können produktionsreife Prozesse für die Sparkassen umgesetzt werden.

Für die digitale Transformation gilt es, am Markt einheitlich und mit überzeugenden Lösungen aufzutreten und im Back-Office mit Standards Kosten zu reduzieren. Dies gelingt nur durch konsequente Standardisierung der Back-Office-Prozesse bis auf Administrationsebene. Aufgrund der Erfahrung in der Prozessstandardisierung ist die DSGF ein wertvoller Kooperationspartner innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.