

# QUO VADIS PROZESSMANAGEMENT

Handlungsoptionen für Sparkassen

– Ein Diskussionsbeitrag von Horn & Company –

Düsseldorf, im Februar 2026

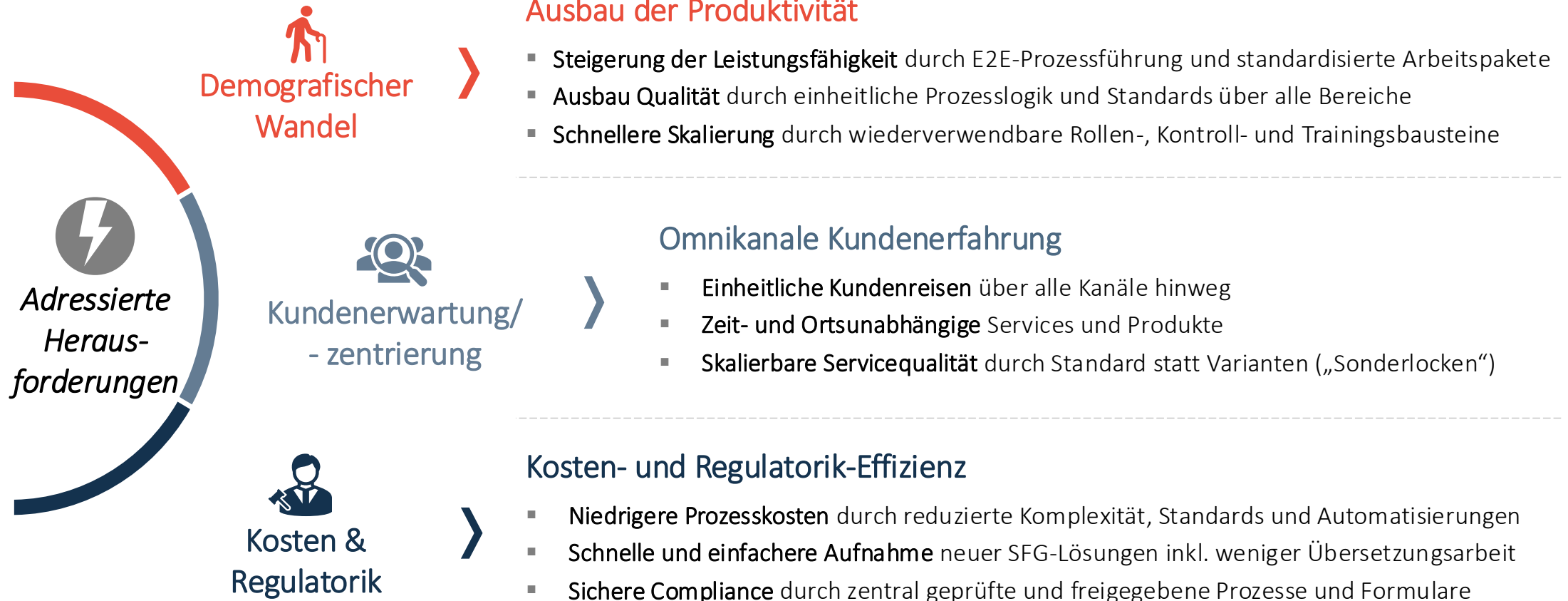
together  
we grow



horn & company

# Ganzheitliches Prozessmanagement adressiert aktuelle Herausforderungen




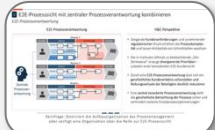






## Ziele und Nutzen



Ein leistungsfähiges Prozessmanagement ist Schlüsselfaktor für Effizienz, Skalierbarkeit, Steuerbarkeit und nachhaltigen Unternehmenserfolg

# Fünf Handlungsfelder für ein effektives Prozessmanagement

Kernaspekte

Konzept		Wirkung		
1	Prozess- strategie	 Passgenaues Zielbild für die Prozess- landschaft mit eindeutigen Prioritäten	» Segmente gezielt bedienen und Mehrwerte realisieren	
2	E2E Prozess- verantwortung	 Durchgängige Verantwortlichkeit für einen Prozess über alle Bereiche und Schnittstellen	» „Silos“ aufbrechen und Reibungsverluste reduzieren	
3	Rollen & Arbeitsmodelle	 Verbindliches Zusammenarbeitsmodell mit klaren Rollen und Entscheidungswegen	» Gesamtblick ermöglichen und Ganzheitlichkeit sicherstellen	
4	Einsatz der Standards	 Gezielter und konsequenter Einsatz von Standards im Mengengeschäft	» Effizienzen heben und Weiter- entwicklung vorantreiben	
5	Controlling & Steuerung	 KPI basierte Steuerung der Standardprozesse entlang der gesamten Kundenreise	» Transparenz schaffen und Optimierungen gezielt steuern	

# 1 Differenzierte Prozessmanagementstrategie als Ausgangsbasis festlegen

## Prozessstrategie



### Übergreifende Geschäftsstrategie

Die Geschäftsstrategie definiert je Kundensegment unterschiedliche Anforderungen (z. B. Individual- vs. Mengengeschäft) und prägt damit direkt das Prozessmanagement – von der notwendigen Flexibilität und Entscheidungsgeschwindigkeit bis hin zu Einsatz von Standards, Skalierbarkeit und Steuerbarkeit der Prozesse

#### Prozesse im Mengengeschäft



- **Hoher Standardisierungsgrad:** Einheitliche Abläufe sichern Qualität und reduzieren operative Varianz
- **Skalierbare Effizienz:** Hohe Fallzahlen werden durch klare Regeln und Automatisierung effizient verarbeitet
- **Steuerbarkeit:** Aussagekräftige KPIs ermöglichen Monitoring und kontinuierliche Performance-Verbesserung

#### Prozesse im Individualgeschäft



- **Hohe Flexibilität:** Anpassungen an kundenspezifische Anforderungen und Sonderfälle sind jederzeit möglich
- **Schnelle Entscheidungen:** Kurze Abstimmungswege ermöglichen zügige Freigaben und Einzelfalllösungen
- **Dynamische Optimierung:** Prozesse werden iterativ angepasst, um neue Anforderungen abzubilden

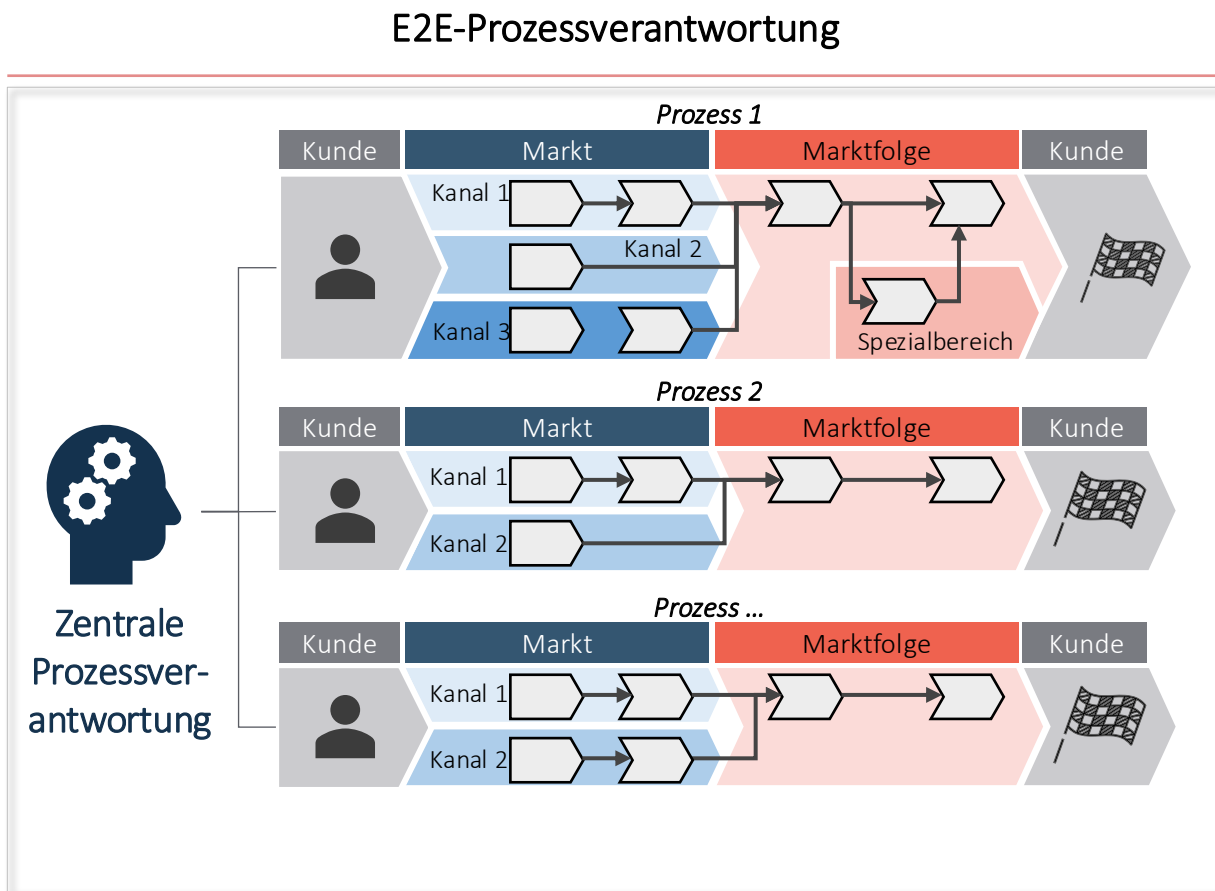
Freiräume durch **Einsatz von Standards** schaffen

Freiräume für **individuelle Kundenmehrwerte** schaffen

Eindeutige Positionierung von Individual- und Mengengeschäft als Grundlage eines erfolgreichen Prozessmanagements

## 2 E2E-Prozesssicht mit zentraler Prozessverantwortung kombinieren

### E2E-Prozessverantwortung



### H&C Perspektive

- Steigende **Kundenanforderungen** und zunehmender **regulatorischer** Druck erhöhen die **Prozesskomplexität** und lassen Kritikalität von Schnittstellen wachsen
- Die in Instituten oftmals zu beobachtende „Silo-Denkweise“ erzeugt **divergierende Prioritäten** – zulasten einer konsistenten E2E-Kundensicht
- Durch eine **E2E-Prozessverantwortung** lässt sich ein **ganzheitliches Kundenerlebnis** sicherstellen und **Reibungsverluste** der Beteiligten deutlich reduzieren
- Eine **zentral verankerte Prozessverantwortung** stellt die **ganzheitliche Betrachtung der Prozesse** sicher und verhindert isolierte Einzelprozessoptimierungen

Kernfrage: Dominiert die Aufbauorganisation das Prozessmanagement oder verfügt eine Organisation über die Reife zur E2E-Prozesssicht



### 3 Für gelingende Transformation Zusammenarbeitsmodell weiterentwickeln

#### Rollen & Arbeitsmodelle

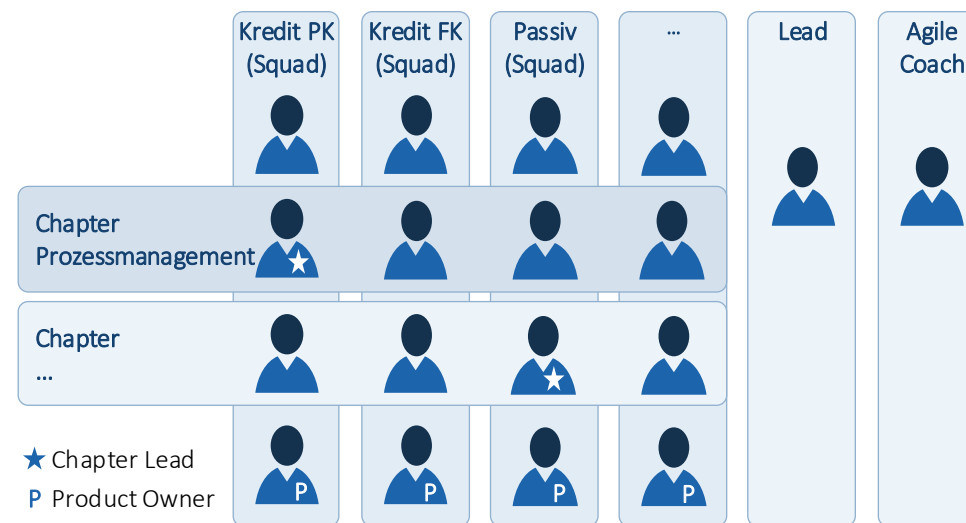
Praxisbeispiel

„Traditionelle“ Rollen in klassischer Organisation



„Modernes“ Rollenbild in agiler Organisation

- Prozessmanagement als „Skill“ innerhalb agiler Organisation -



**Squads:** Interdisziplinäres Team zur Lieferung relevanter Produkte, Services und Prozesse u. a. für den Vertrieb

**Chapter:** Bündelung von Know-how/Expertise quer über die Organisation, z. B. einzelne Mitarbeiter-Rollen wie „Prozessmanager“

Prozessmanagement wird integraler Bestandteil der Geschäftswertströme und dient der kontinuierlichen Verbesserung

# Durch Einsatz der SFG-Standards nachhaltigen Nutzen in der Sparkasse schaffen

## Einsatz der Standards



**Mehrwerte**  
**Einsatz Standards**

### Vertrieb & Markt



- Einsatz von **schlanken, effizienten Prozessen** im operativen Mengengeschäft der Sparkasse
- Sicherstellung der **Omnikanalfähigkeit** im Kundengeschäft u.a.durch den Einsatz von PPS-Prozessen
- Nutzung von **skalierbaren Prozessen** im Mengengeschäft (Verzicht auf „Sonderlocken“)

### Stab & Interne Bereiche



- **Effizienzen** in der Prozessgestaltung, im Prozessmanagement und in der Anwendungsadministration
- Reduzierter Aufwand in der **Release-Bearbeitung** durch geringeren „Übersetzungsaufwand“
- Entlastungen durch den Einsatz von rechtlich und regulatorisch **zentral vorgeprüften Prozessen**

### Verbund & Finanzinformatik



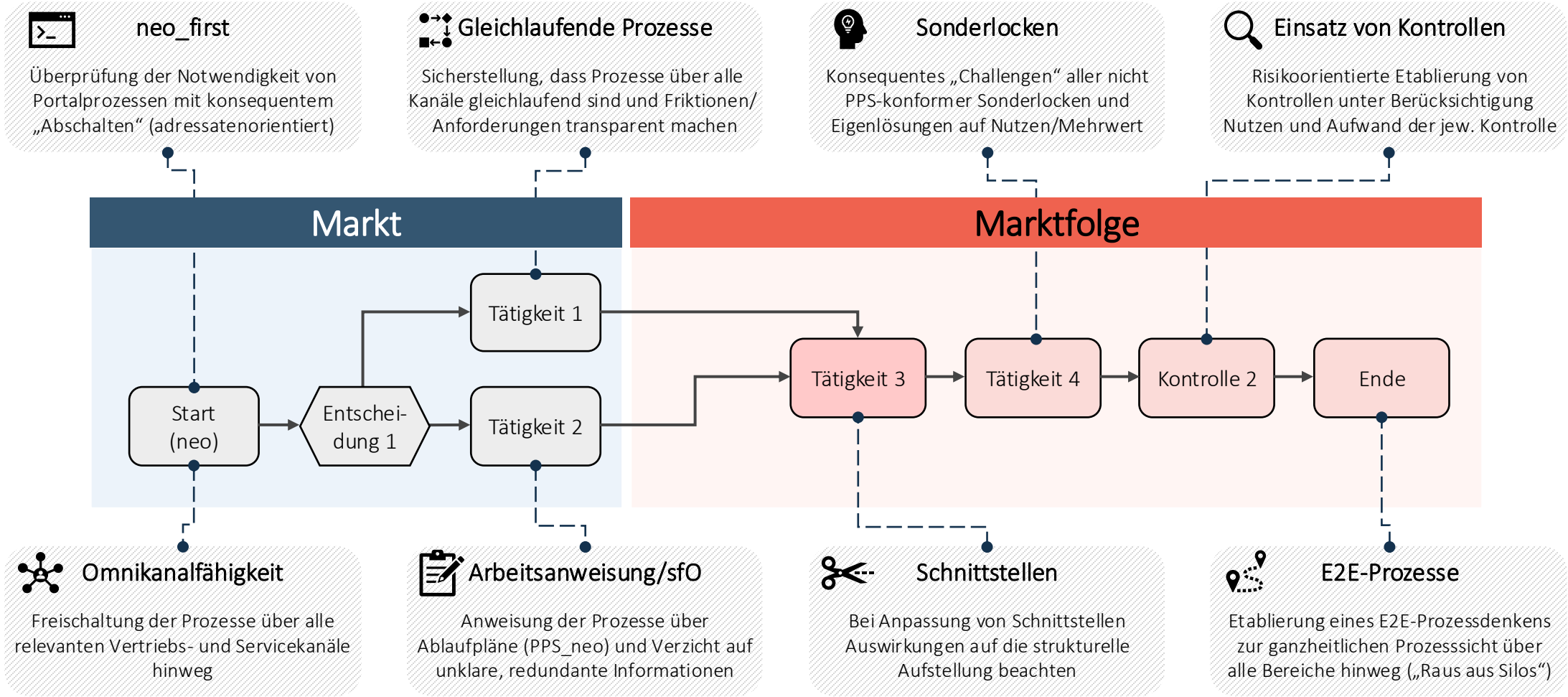
- Schnelle und einfachere Aufnahme neuer SFG-Lösungen („**Dranbleiben am Standard**“)
- Nutzung der **Leistungsfähigkeit** der Sparkassen-Finanzgruppe z.B. die Vorteile aus der Teilnahme an „Sparkasse Effizient“
- Reduzierter Aufwand bei der Umsetzung neuer **regulatorischer** Anforderungen

Der Einsatz und die verbindliche Nutzung von Standards unterstützt Sparkassen maßgeblich bei der Erreichung eines ganzheitlich leistungsfähigen Prozessmanagements

# 4 Für eine erfolgreiche Standardisierung Vielzahl an Stellhebeln anzugehen

Einsatz der Standards

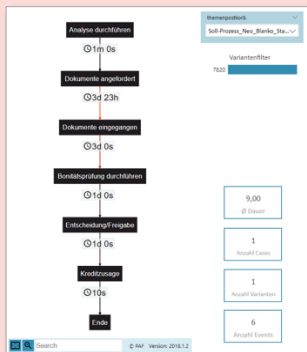
Praxisbeispiel





## 5 Prozess-Controlling als Grundlage für nachhaltige Prozess-Steuerung etablieren

### Controlling & Steuerung



#### Prozess-Steuerung:

Durch Prozess-Controlling  
Transparenz für eine gezielte und aktive Prozesssteuerung und Optimierung schaffen

#### Prozessvarianten

*Anzahl Varianten in Prozessabläufen/  
Darstellung Ist-Prozesse?*

#### Aufwands-/Komplexitätstreiber

*Anreicherung mit Vorgangsattributen (Markt/  
Marktfolge, Kreditart, ...)?*

#### Unterschiede in der Bearbeitung

*Erkennbar unterschiedliche Arbeitsweisen zwischen  
Bearbeitungseinheiten?*

#### Arbeitsschritte

*(Anzahl) Arbeitsschritte je Vorgang, z.B. auch aus  
Drittssystemen?*

#### Fehlerquellen/ Qualitätsdefizite

*Wartezeiten, wiederholte Arbeitsschritte, Korrekturen,  
Abbrüche?*

#### Abweichungen zum Standard

*Unterschiede zu modellierten Standardprozessen u.  
Durchlaufzeiten?*

#### Mengen & Durchlaufzeiten

*Mengen & Durchlaufzeiten in SLA-orientierter  
Logik/Benchmarking?*

#### Automatisierungsansätze/-hürden

*Klassifikation von manuellen Schritten (die Automation  
verhindern)?*

#### Integration Process-Mining

*Visualisierung und Analyse der IST-Prozesse zur  
Optimierung*

Aktive Prozesssteuerung ermöglicht es, definierte Prozesse nachhaltig „in Wirkung zu bringen“ und bei Abweichungen korrigierend einzugreifen

# Vorgehen für eine strukturierte Transformation des Prozessmanagements

## Methodik



### Standortbestimmung über H&C-Quick Check

- Standortbestimmung zur aktuellen Aufstellung des Prozessmanagements mittels Analysen und Interviews
- Einschätzung und Bewertung des Reifegrades des Prozessmanagements anhand einer strukturierten Skala

### Vorstandsworkshop und Grundsatzentscheidung

- Erarbeitung eines übergreifenden Zielbildes unter Einbezug aller betroffenen Bereiche
- Beschluss eines Zielbildes inklusive konkreter Leitsätze zur Transformation des Prozessmanagements

Inkl. Fixierung Anspruchsniveau an Kosten-/ MAK-Potenziale

### Ableitung/ Konkretisierung Handlungsbedarfe

- Identifikation der notwendigen Handlungsbedarfe durch den Abgleich der Standortbestimmung mit dem Zielbild
- Berücksichtigung d. Abhängigkeiten, z.B. der Prozessstrategie als Basis für die Standardisierung des Mengengeschäfts

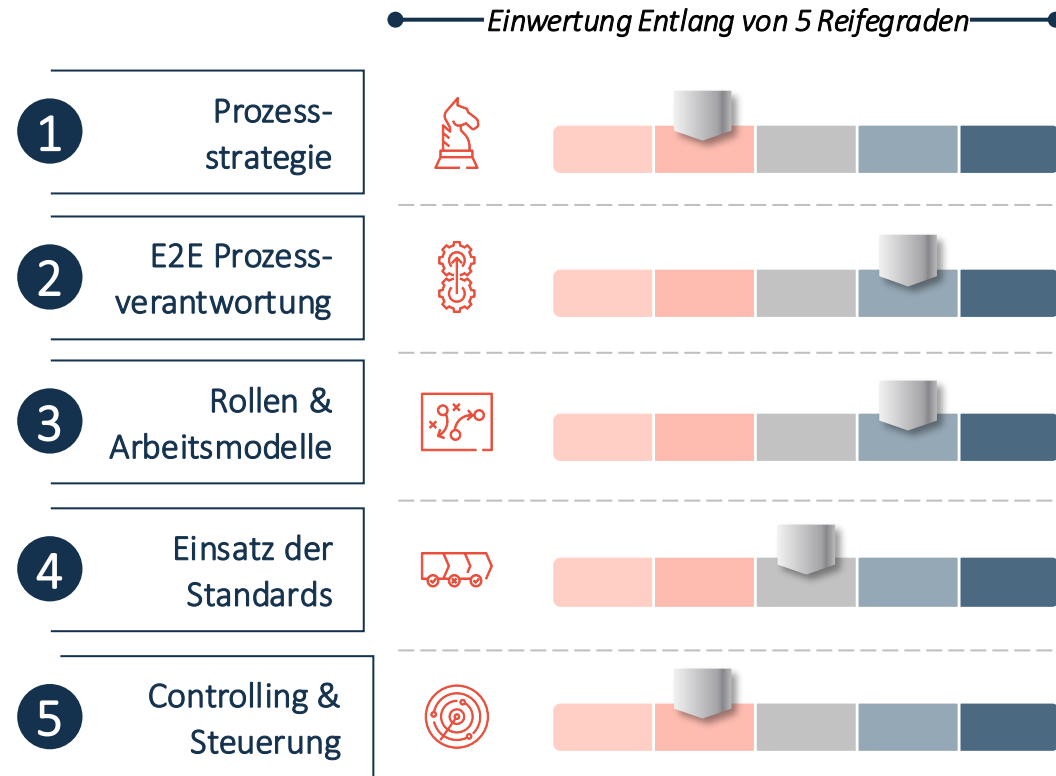
### Umsetzungsprojekt

- Erstellung und Priorisierung Roadmap unter Berücksichtigung der individuellen Anforderungen und Zielsetzungen
- Erarbeitung Maßnahmenprogramm mit Konkretisierung Umsetzungsvoraussetzungen, Abhängigkeiten etc.

# H&C-Quick Check schafft Transparenz über Reifegrad des Prozessmanagements

## Methodik

### H&C Expertenanalyse



### Ergebnistypen

- Jede Sparkasse startet aus einer individuellen **Ausgangssituation**
- Der H&C-Quick Check liefert in kurzer Zeit eine transparente und vergleichbare **Einwertung des Prozessmanagements**
- Erste **Entwicklungsbedarfe** werden systematisch herausgearbeitet und sichtbar gemacht
- Auf dieser Grundlage mit allen relevanten Bereichen ein **übergreifendes Zielbild** entwickeln und committen
- **Anspruchsniveaus** können so klar definiert, fixiert und messbar gemacht werden

H&C-Quick Check schafft in 4 bis 6 Wochen Transparenz über den Reifegrad des Prozessmanagements

# Ihre Ansprechpartner



**Karsten Weinlein**  
Partner

[Karsten.Weinlein@horn-company.de](mailto:Karsten.Weinlein@horn-company.de)  
+49 162 2726 019



**Max Jönck**  
Manager

[Max.Joenck@horn-company.de](mailto:Max.Joenck@horn-company.de)  
+49 162 2726 075



**Dr. Niklas Kühsel**  
Senior Associate

[Niklas.Kuehsel@horn-company.de](mailto:Niklas.Kuehsel@horn-company.de)  
+49 1522 2726 043

# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH