

QUO VADIS PROZESSMANAGEMENT

Handlungsoptionen für Sparkassen

– Ein Diskussionsbeitrag von Horn & Company –

Düsseldorf, im Februar 2026

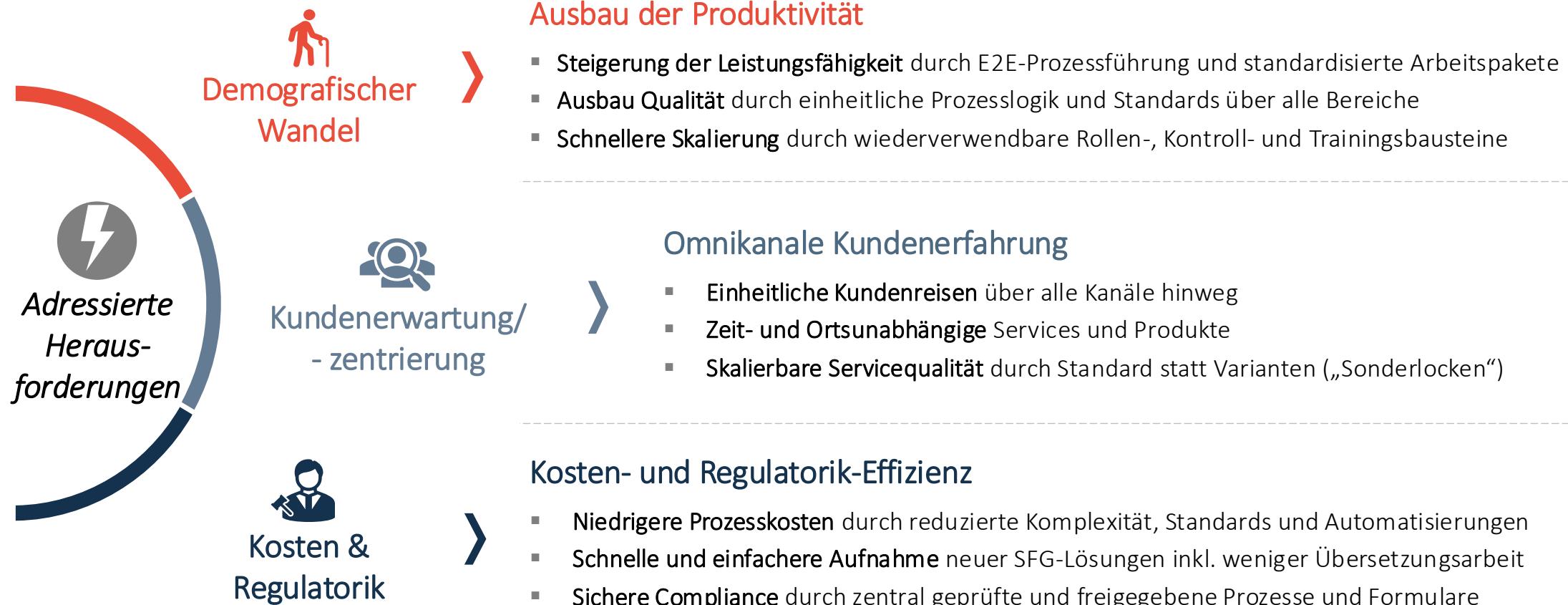
together
we grow

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

1

Prozess-strategie



Passgenaues Zielbild für die Prozesslandschaft mit eindeutigen Prioritäten

2

E2E Prozess-verantwortung



Durchgängige Verantwortlichkeit für einen Prozess über alle Bereiche und Schnittstellen

3

Rollen & Arbeitsmodelle



Verbindliches Zusammenarbeitsmodell mit klaren Rollen und Entscheidungswegen

4

Einsatz der Standards



Gezielter und konsequenter Einsatz von Standards im Mengengeschäft

5

Controlling & Steuerung



KPI basierte Steuerung der Standardprozesse entlang der gesamten Kundenreise

Konzept

Wirkung

Segmente gezielt bedienen und Mehrwerte realisieren



„Silos“ aufbrechen und Reibungsverluste reduzieren



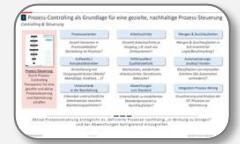
Gesamtblick ermöglichen und Ganzheitlichkeit sicherstellen



Effizienzen heben und Weiterentwicklung vorantreiben



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

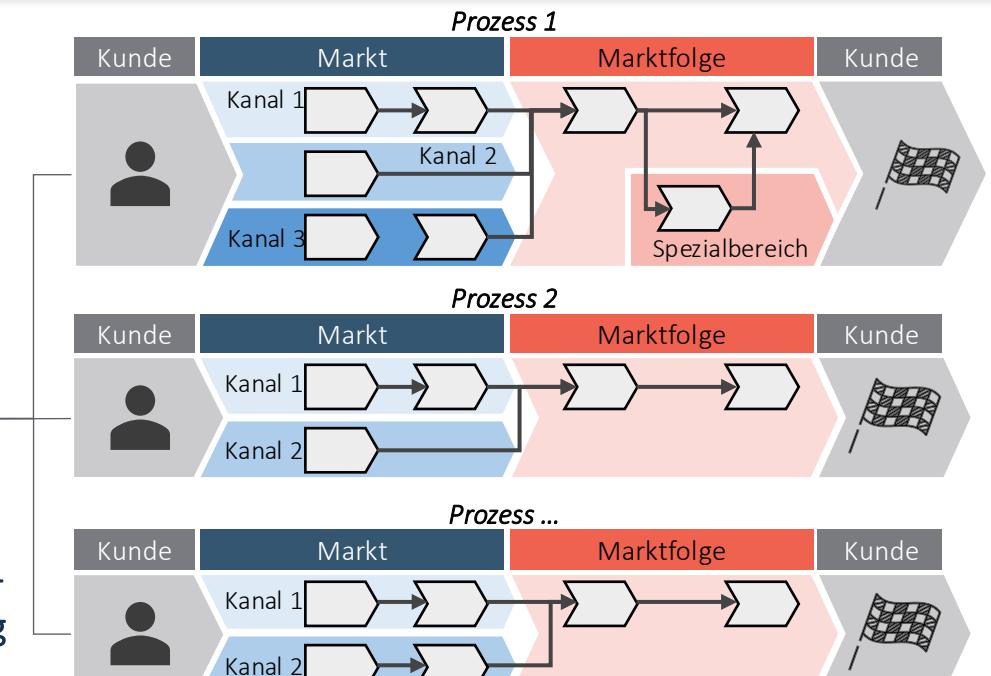
Freiräume für individuelle Kundenmehrwerte schaffen

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

E2E-Prozesssicht mit zentraler Prozessverantwortung kombinieren

E2E-Prozessverantwortung

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

„Prozess-Verantwortlicher“	„Prozess-Designer“
<ul style="list-style-type: none">▪ Fachliche Gesamtverantwortung für einen Prozess▪ Definiert Prozessziele, KPIs, Qualitätsanforderungen sowie Risiken, Kontrollen etc.	<ul style="list-style-type: none">▪ Unterstützung bei Prozessanalyse und -optimierung▪ Ausarbeitung/Vorgabe/Überprüfung inhaltlicher & methodischer Standards
„Prozess-Steuerer“	„Prozess-Administrator“
<ul style="list-style-type: none">▪ Operative Steuerung des Prozesses „in der Praxis“▪ „Prozess-Wächter“, d.h. Sicherstellung Einhaltung Prozessvorgaben/-nutzung	<ul style="list-style-type: none">▪ Prozessdokumentation, inkl. Pflege der Prozesslandkarte▪ Operative Administration der Prozess-Anwendungen und Release-Management

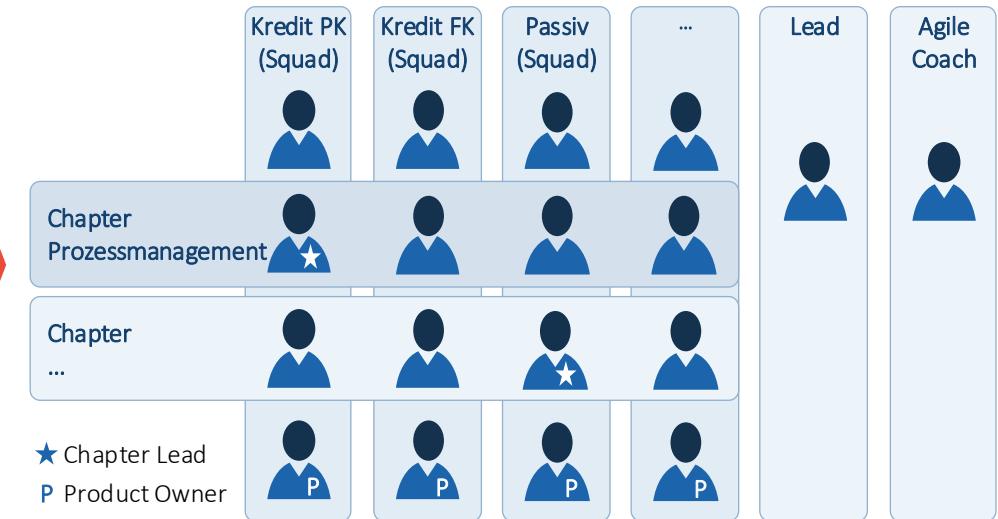
HÄUFIG DEZENTRAL

HÄUFIG ZENTRAL



„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

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

Einsatz der Standards



Mehr
Werte
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



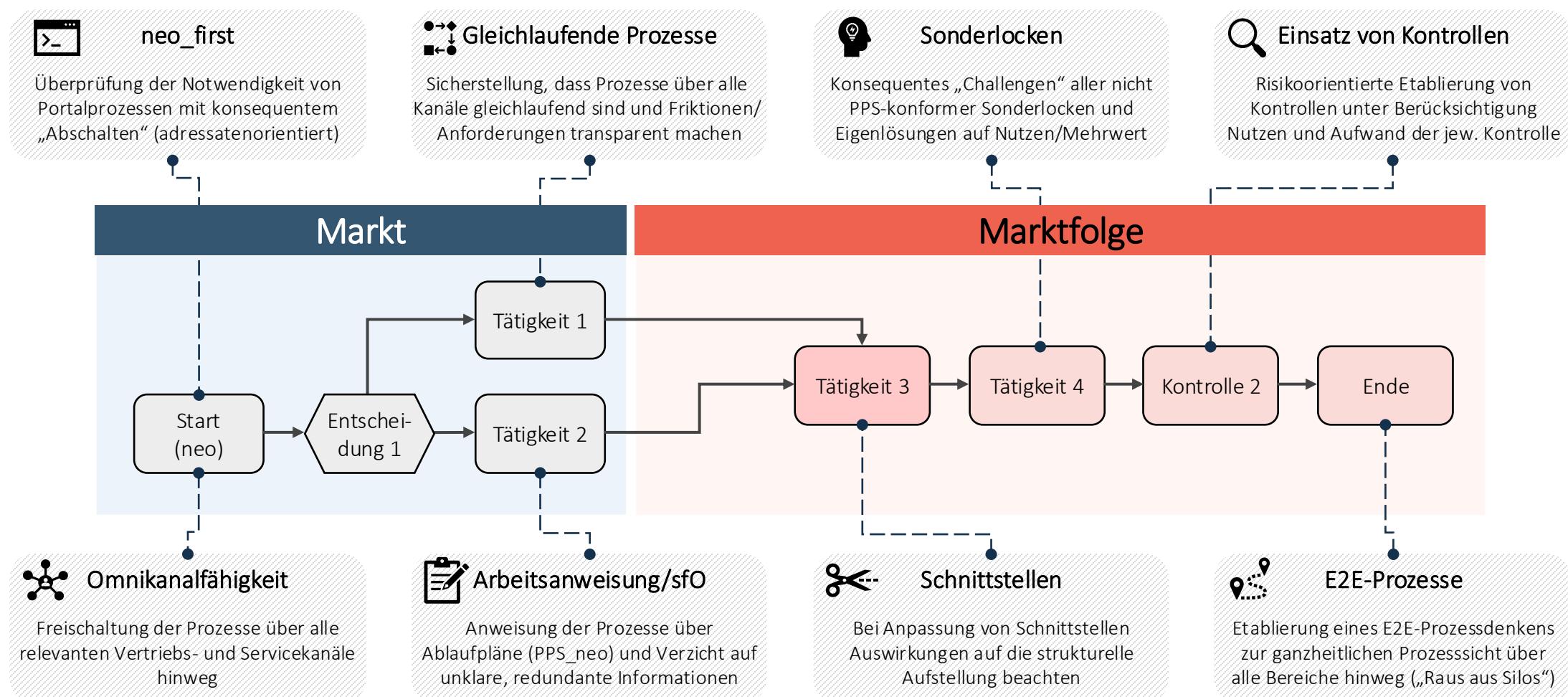
- Schnelle und einfache Aufnahme neuer SFG-Lösungen (**„Dranbleiben am Standard“**)
- Nutzung der **Leistungsfähigkeit** der Sparkassen-Finanzgruppe z.B. die Vorteile aus der Teilnahme an „Sparkasse Effizient“
- Reduzierter Aufwand bei der Umsetzung neuer **regulatorischer Anforderungen**

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

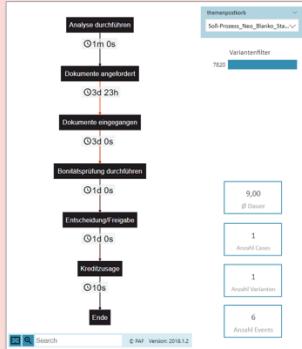
Einsatz der Standards

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
Dritt systemen?

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?

Automatisierungs- ansätze/-hürden

Klassifikation von manuellen
Schritten (die Automation
verhindern)?

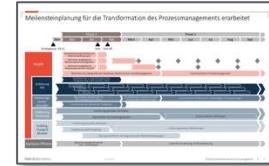
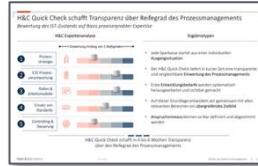
Integration Process-Mining

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.

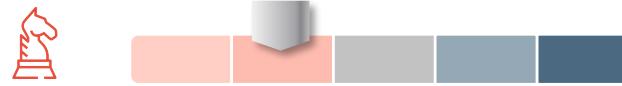
H&C-Quick Check schafft Transparenz über Reifegrad des Prozessmanagements

Methodik

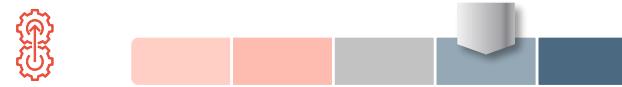
H&C Expertenanalyse

• *Einwertung Entlang von 5 Reifegraden* •

1 Prozess-strategie



2 E2E Prozess-verantwortung



3 Rollen & Arbeitsmodelle



4 Einsatz der Standards



5 Controlling & Steuerung



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

+49 162 2726 019



Max Jönck

Manager

Max.Joenck@horn-company.de

+49 162 2726 075



Dr. Niklas Kühsel

Senior Associate

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