

SparkassenZeitung



BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Arbeitsteiligkeit / Standpunkt

Mehr Standard, weniger Kosten

Kostenoptimierung erfordert Mut, Flexibilität und Umsetzungsstärke. Warum Sparkassen mit Mut und Zuversicht in die Zukunft gehen können, erklärt Rainer Remke.

Ob Gastronomie, Hotellerie oder Touristik – die Coronakrise bringt ganze Branchen ins Wanken. Auch Sparkassen spüren negative Auswirkungen. Das ist unbenommen. Und zugleich zeigt uns die Pandemie auf, zu

welcher Kreativität, Zusammenarbeit und Umsetzungsgeschwindigkeit unser Verbund fähig ist. Es lohnt sich, diese Dynamik künftig auch bei dem Ausbau der Arbeitsteiligkeit beizubehalten.

In Krisenzeiten hemmt hohe Komplexität – etwa durch starke Individualität, intensive Fertigungstiefe, oder nicht optimal ausgeprägte Digitalisierung – das schnelle, abgestimmte und souveräne Handeln in einer Gruppe rechtlich eigenständiger Unternehmen. Flexibilität und angemessene Reaktionsdynamik hingegen entstehen durch kurze Entscheidungswege, Transparenz, Konzentration auf geübte Stärken und Routinen – sowie durch die Anwendung von Standards. Dies belegen zahlreiche Ideen und Konzepte, die in der Sparkassen-Finanzgruppe erarbeitet worden sind. Wir setzen diese Konzepte in „normalen Zeiten“ allerdings nur zögerlich in unserer Gruppe um.

Zukunftsvision gelebter Arbeitsteiligkeit

Lassen Sie uns einen Versuch wagen. Blicken wir gemeinsam auf den Nutzen einer Standard-Arbeitsteiligkeit, als wäre sie bereits umgesetzt wie in den besagten Konzepten beschrieben.

Vom fiktiven Feldherrenhügel aus beobachten wir, dass sämtliche Sparkassen auf demselben Release-Stand von OSPlus sind. Das ist die Grundlage für eine „echte“, eine tief angelegte Prozessstandardisierung. Wir lassen den Blick schweifen und suchen nach dem Nutzen einer derartigen Standardisierung. Dabei stellen wir fest, dass der „Standard“ beweglicher ist als gedacht. Wir sehen einen modularen Standard, der sich durch intelligentes Zu-

sammenspiel von IT und menschlicher Arbeit ausgezeichnet.



© S-Servicepartner

Unser Autor Rainer Remke ist stellvertretender Sprecher der Geschäftsführung des S-Servicepartners.

So kann der Sparkassenkunde zum Beispiel ganz selbstverständlich zwischen Ausstattungsmerkmalen eines Kredites wählen, die in der IT als Standardmodule hinterlegt sind. Flexibilität und Kundenorientierung bleiben erhalten oder erhöhen sich gar. Dieser Mechanismus ist seit Jahrzehnten bereits in der Automobilindustrie etabliert, wo innerhalb eines hoch standardisierten Produktionsprozesses viele Ausstattungsvarianten möglich sind. Körperliche Akten und Dokumente suchen wir indes vergebens. Es ist nahezu alles digitalisiert, um die Informationen im digitalen Workflow zu nutzen. So sind standortunabhängiges Arbeiten, Homeoffice oder Arbeitsteiligkeit möglich.

Wir sehen einen Standard-Dienstleister für Marktfolgeprozesse

Arbeitsteiligkeit ist das Stichwort: Wir schauen uns in den Organisationseinheiten der Sparkassen-Finanzgruppe um und sehen einen Standard-Dienstleister für Marktfolgeprozesse. Den schauen wir uns genauer an und finden eine große Nähe zur Finanz Informatik. Wir entdecken eine automatisierte Arbeitsverteilung, den konsequenten Einsatz der Standardprozesse und eine Mitwirkung an deren Weiterentwicklung. Wir sehen ein Arbeiten an der Automatisierung von Prozessen durch FI-Verfahren, Robotics oder Business Intelligence.

In der betreffenden Einheit des Marktfolgedienstleisters sind eigenständige Berufsbilder entstanden; die hier ausgeübten Aktivitäten begünstigen es, das Leistungsversprechen der Sparkasse an den Kunden schnell, kostengünstig und präzise zu erfüllen. Wir stellen erfreut fest, dass durch die weitgehende Realisierung einer Standard-Arbeitsteiligkeit in der Sparkassen-Finanzgruppe deutliche Skaleneffekte die Kostenseite der Sparkassen entlasten.

Abschließend lenken wir den Blick wieder auf den Kern und den Sinn des Sparkassenwesens: die versierte, kreative und flexible Befriedigung des Kundenbedürfnisses vor Ort, auf allen Kanälen. Diese Kernaufgabe wird durch die Arbeitsteiligkeit und damit durch den fokussierten Einsatz vollblütiger Vertriebler und Kundenmanager in der Sparkasse in ihrer Qualität deutlich besser erfüllt.

Meine Beschreibung ist ein Zukunftsbild. Es ist sicher nicht vollständig. Die meisten Elemente werden Sie aber vermutlich wiedererkannt haben. Einige sind in der aktuellen Coronakrise Realität geworden, beispielsweise mit der automatisierten Bearbeitung von Tilgungsaussetzungen. Wenn Sie die Grundstruktur der Gedanken teilen, dann lassen Sie uns die oben erwähnte Umsetzungsdynamik unmittelbar nutzen und kraftvoll auf dieses Zukunftsbild hinarbeiten.

Reiner Remke – 26. Mai 2020