

Betriebsstrategie der Zukunft

Wie gelingt erfolgreiche Industrialisierung?

In der letzten Ausgabe des digitalen Diskussionsformats Live im Web des Dienstleisters PROSERVICE kam es zum Austausch zwischen Dienstleistern, der Verbandsebene und 118 Vorständen. Übereinstimmendes Fazit: Der Auslagerungsgrad und die Arbeitsteiligkeit in der Gruppe werden weiter steigen.

Teilnehmer:

- Sascha Girth, Sprecher der Geschäftsführung PROSERVICE,
- Andreas Ewig, Abteilungsdirektor Nachhaltige Infrastruktur und Regulatorik, Deutscher Sparkassen und Giroverband,
- Achim Knell (Moderation), Abteilungsdirektor Organisation, Prozesse und IT beim Rheinischen Sparkassenverband
- Carsten Höpfner, Geschäftsbereichsleiter Infrastrukturberatung der Finanz Informatik

Obwohl im Bereich Standardisierung schon viel passiert ist, müsse die Nutzung der PPS-Prozesse noch deutlich intensiviert werden, erläuterte Knell in seiner Einleitung. Im Bereich Automatisierung ist noch vieles möglich, aber erst einmal gilt es die vorhandenen Tools zu nutzen. Im Bereich der Industrialisierung ist die Ausgangslage je Paket oder Einzelprozess in den Sparkassen sehr unterschiedlich, aber der Anteil am gesamten Ambitionsniveau mit durchschnittlich 25 Prozent sehr bedeutsam.

Ewig ging in seiner Präsentation auf das Projekt BdZ und dabei insbesondere auf den Bereich Industrialisierung ein. Er betonte, dass bei der Industrialisierung als Motivationsfaktor für Sparkassen neben der Kostenseite auch weitere Kategorien eine Rolle spielten, wie beispielsweise die demographische Entwicklung, damit verbundene fachliche Ressourcen, regulatorische Herausforderungen oder auch die Betriebssicherheit. Auch wenn in Bezug auf eine standardisierte Auslagerung durchaus noch nachgelegt werden könne, ergab die bisherige Betrachtung im Projekt keine maßgeblichen Umsetzungshürden, die den Schritt zu einer Auslagerung grundsätzlich verhindern. Eine gut funktionierende und weiterentwickelte Arbeitsteiligkeit im Verbund stelle hier mit Blick auf den Bedarf von Sparkassen eine wichtige Rahmenbedingung dar.

Paradigmenwechsel im Produktionsmodell

Die FI ist der Digitalisierungspartner der Sparkassen und möchte seine Kunden begeistern. Es sei daher notwendig, sich von der reinen Produktbetrachtung hin zu Infrastrukturlösungen zu bewegen und dabei den „Use Case“ der Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen, erklärte Höpfner. Mit der neuen Lösung Managed Services SB und Cash werden z.B. der technische SB-Betrieb und der Bereich des Bargeldmanagements vereint um eine wesentliche Entlastung der Kunden zu ermöglichen. Vertragspartner für die Kunden ist die FI, die PROSERVICE vervollständigt und ergänzt die Wertschöpfungskette an dieser Stelle passgenau, so Höpfner.

Für Girth stellt dieser Ansatz einen „Paradigmenwechsel im Produktionsmodell“ dar. Erstmals vereinen sich Prozess und IT, manuelle und automatisierte Verarbeitung unter dem Dach der FI. Das stark standardisierte Produkt in Prozess, Preis, Vertrag und Migration ergebe Standardisierung in Reinform mit hoher Bedeutung für die Umsetzungsgeschwindigkeit. Das Produktionsmodell sei nach oben hin skalierbar, denn damit sei man in der Lage, den Rollout eines kompletten BdZ-Pakets 30 bis 40 Mal im Jahr durchzuführen. Bisher sei das aufgrund der Produktionsmodelle nicht möglich, aber denkbar für andere BdZ-Pakete, erläuterte Girth.

Die FI wird den Kunden auch in Zukunft anbieten, die Infrastrukturlösungen über sogenannte Serienmigrationen einzuführen, hierdurch werden beteiligten an einem Termin gemeinsam umgestellt. Sparkassen profitieren hierbei bereits bei der Einführung der Infrastrukturlösungen von Skaleneffekten und standardisierten Migrationsverfahren, so Höpfner. Hilfreich ist es hierbei, wenn sich die Sparkassen bereits im Vorfeld über eine sogenannte „Migrations-Readiness“ Gedanken machen. Je besser die Sparkassen bereit sind Standards zu nutzen und einzuführen, desto besser können wirtschaftliche Effekte für die Gruppe realisiert werden.

Auf Sparkassenseite gebe es verschiedene Motivationen für eine Industrialisierung, erklärte Girth: die strategische Komponente, die Kostendiskussion und die Betriebssicherheit. Dabei liege die längste Entscheidungsfindung mit ca. 6 bis 18 Monaten auf der Kostenseite. Werden Kosten zu lange bearbeitet, neige die Sparkasse dazu, die Kosten mit einer Scheingenaugigkeit zu lange zu berechnen, erklärte Girth. Die Geschwindigkeit nehme signifikant zu, wenn das Projekt vom Vorstand mit einem entsprechenden Sourcingplan getragen werde.

Viele Sparkassen bemängeln den Verlust der Einflussnahme. Jedoch seien 90 Prozent der BdZ-Pakete Abwicklungsprozesse, bei denen die Einflussnahme keinerlei Rolle spiele, so Girth.

Wir spielen alle im gleichen Trikot

Eine klare Auftrags- und Vertragsklärung in Verbindung mit abgestimmten Service Level Agreements (SLA) seien die Grundlage für eine transparente Zusammenarbeit, erläutert Höpfner. Zudem ist der regelmäßige Austausch mit den Kunden unabdingbar für die Weiterentwicklung der Infrastrukturlösungen. Die FI möchte den Austausch mit den Kunden in diesem Themenfeld weiter stärken. „Wir spielen Alle im gleichen Trikot“, ergänzte Girth und verwies damit auf ein vernünftiges Verhältnis zwischen Dienstleister und Kunde.

Abschließend diskutierten die Referenten, inwieweit das neue Produktionsmodell mit der FI auch auf andere Bereiche übertragbar wäre. Wenn die Gruppe Skalierbarkeit und Geschwindigkeit signifikant erhöhen wolle, sei das Modell ein wegweisender Ansatz, so die Beteiligten. Der Fokus müsse darauf liegen, es einfach und smart für die Sparkassen zu machen. Die Gruppe sei auf einem guten Weg die Geschwindigkeit im Sinne des Gesamtziels zu erhöhen.