

# Change-Management Digitalisierung

Natascha Kluike, Zürich

07. Dezember 2023

## **1. Einführung in das Thema**

1.1. Definition

1.2. Grundlagen

1.3. Lösungsweg

## **2. Geschäftlich Situation der Banken**

2.1. Hintergrund

2.2. Auswirkungen

2.3. Business Prioritäten

2.4. IT-Prioritäten nach Wichtigkeit

2.5. Auswirkungen der Digitalisierung

2.6. Digitalisierung im Bankensektor

## **3. Lösungsansatz**

3.1. Umsetzen von Digitalisierungsvorhaben

3.2. Entwicklung einer Digitalstrategie

3.3. Methoden und Konzepte zur Optimierung des Business Prozesses

## **4. Use Case**

4.1. Optimierung des Business Prozesses bei einer Bank

4.2. Change-Management des Business Prozesses bei einer Bank

## **5. Fazit**

## **6. Fragen & Antworten**

# 1. Einführung in das Thema

## 1.1. Wachsender Veränderungsdruck

Durch den wachsender Veränderungsdruck auf den Business-Prozess bei Banken ist geprägt durch sich schnell veränderte Rahmenbedingungen des Marktes

- Finanzkrise
- Neue regulatorische und gesetzliche Anforderungen
- Geopolitische Ereignisse wie Brexit, Ukraine-Krise und China als aufstrebende Wirtschaftsmacht
- Klimatische Veränderungen
- Digitalisierung der Gesellschaft
- Sozialdemokratischer Wandel

Als Bank sich in einem umkämpften Marktumfeld behaupten zu können und mit dieser Geschwindigkeit mitzuhalten, ist die schnelle, effiziente und effektive Veränderung ihrer Prozesse eine grundlegende Voraussetzung.

- Verhinderung durch starre Entscheidungsstruktur und Kommunikationswege und
- Mangelnde Transparenz behindert

ZIEL:

- Brücke zwischen IT und Business zu schlagen
- Mitarbeitende frühzeitig in den Prozess des Wandels einzubeziehen, mit der Maßgabe sie für die Veränderung zu sensibilisieren und motivieren

In der Vergangenheit lag der Fokus darin das die Organisation und Verantwortlichkeiten auf die einzelne Abteilung lag. Eine arbeitsübergreifende Arbeitsweise, die eine Zusammenarbeit ermöglicht oder gar erzwungen wurde gab es wenig oder nur sehr wenig. Bis heute hält dieses Verhalten an.

Perspektivwechsel: Entwicklung einer gemeinsamen tragfähigen Lösung

Grundlage der Lösung:

Gemeinschaftliche Erarbeitung einer strategischen Roadmap, die Implementierung einer durch Innovation getragene Arbeitsweise, gestützt durch einheitliche Methoden und Werkzeuge.

# 1.1. DEFINITION

Change-Management Digitalisierung



Nichts ist so **beständig**  
wie der **Wandel**

**Heraklit von Ephesus**  
(etwa 540-480 n.Chr.)

# Definition

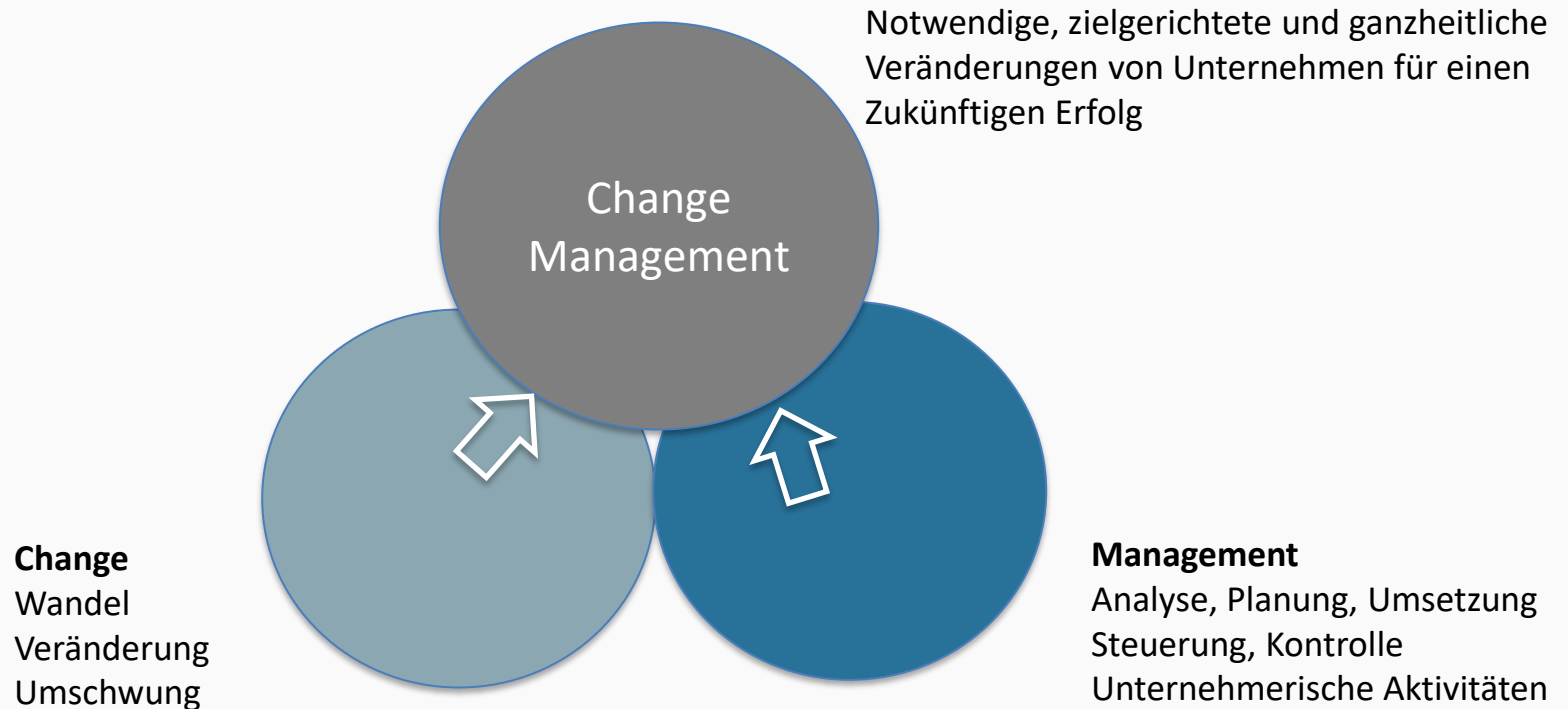
## Bedeutung

**Change-Management** ist die Gestaltung, Planung, Organisation, Umsetzung, Kontrolle und Stabilisierung der Veränderungen und der Veränderungsprozesse im Unternehmen, mit dem Ziel die Effektivität und Effizienz des Prozesses zu maximieren und die größtmögliche Akzeptanz der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen.



# 1.1. Definition

## Bedeutung



# 1.2. GRUNDLAGEN

## Change-Management-Digitalisierung



# 1.2. Grundlagen

## Gründe

- 1.** Banken deren Lerngeschwindigkeit höher ist als die Änderungsgeschwindigkeit ihres Umfelds, werden **langfristig erfolgreich**
- 2.** Changemanagement bewirkt eine zielführende Dynamik, die kontinuierliches **Wachstumspotenzial** birgt.
- 3.** Kontinuierliche Steuerung der Veränderungsmaßnahmen gewährleistet **Flexibilität** in den Banken. Die Organisation kann sich schnell neuen Gegebenheiten anpassen.
- 4.** Richtiges Changemanagement ist ein Garant für den Erfolg und das **Überleben** in der globalisierten Wirtschaft.



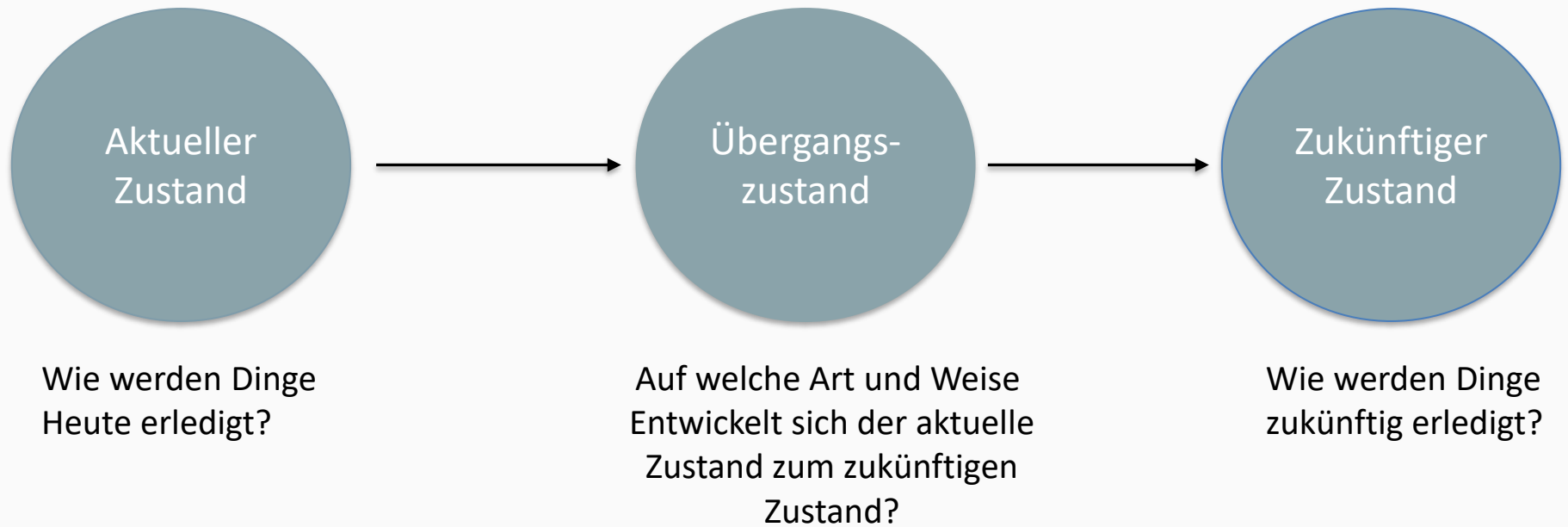
# 1.2. Grundlagen

## Wirkung

- ✓ **Weckt** die positiven Energien zur Veränderung
- ✓ **Schafft** Vertrauen in die eigenen Stärken
- ✓ **Ermöglicht** die Entwicklung der gesamten Organisation
- ✓ **Stärkt** die Vernetzung durch Kommunikation
- ✓ **Richtet** die Organisation neu aus
- ✓ **Fördert** ein kollektives Prozessdenken

# 1.2. Grundlagen

## Schritte



# 1.2. Grundlagen

## Nutzen

### QUALITATIVER NUTZEN

Motivationssteigerung bei Mitarbeitern und Partner

Kreativitäts- und Innovationsleistung steigern

Flexible Organisationsstrukturen

Flexiblere Abläufe

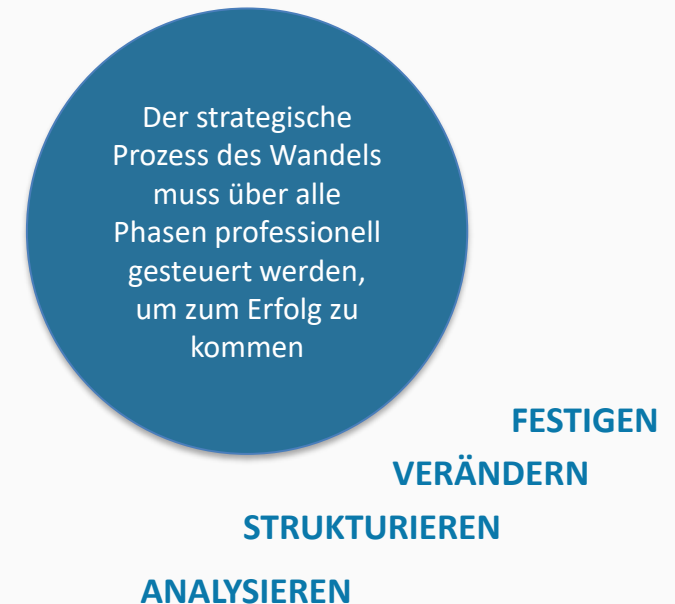
### ERGEBNISEVALUATION

Optimierter Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen

Erreichen von Zielen und Nutzen

Nachhaltige Leistungssteigerung

Weniger Koordinationsaufwand



# 1.2. Grundlagen

## Auslöser

### INTERNE AUSLÖSER

- Neuformulierung der Unternehmensstrategie
- Fehlentscheidungen in der Vergangenheit
- Demographisch und sozial
- Neue Managementkonzepte
- Ineffiziente Prozesse
- Management
- Mitarbeiter
- Organisatorische Entwicklung

### EXTERNE AUSLÖSER

- Schnelle Produktionsmöglichkeiten
- Verknappung von Ressourcen
- Fokus auf Kernkompetenzen
- Globalisierung
- Kunden
- Wettbewerber
- Wirtschaft
- Technischer Fortschritt
- Ökologie

# 1.3. LÖSUNGSWEG

Change Management Digitalisierung

# 1.3. Lösungsweg

## Grundlagen

Das Unternehmensziel muss sein, innovative, konsequente und übergreifende Business-Prozesse zu etablieren. Es sollen gleichzeitig der Ablauf flexible und veränderbar sein, da ein heut optimierter Prozess vielleicht erneut angepasst werden muss.

- Einführung neuer Business Prozesse ist mehr als die Beschreibung eines Ablaufs unterstützt durch den Einsatz neuer technischer Mittel
- Optimierung ganzheitlich zu betrachten. Umfasst einerseits die Ebene Anforderungen, Abläufe, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit und darüber hinaus organisatorische Veränderungen bis hin zu einem neuen Selbstverständnis der Abteilung und Mitarbeiter

Risiken, die darin bestehen dass ich bestehen die Einführung der Veränderungen nicht mittragen, wie

- Kultur
- Prozesse
- Organisation

Die Zusammenarbeit zwischen Beteiligten, intern die Mitarbeiter von Fach- und IT-Seite, als auch die Mitarbeit von Vendors und sonstigen Stakeholdern.

Daher wird ein Vorgehen benötigt, das über das klassische Projektmanagement hinausgeht und Veränderungen begleitet.

# 1.3. Lösungsweg

## Schritt

### DIE RICHTUNGSVORGABE

Verbindet idealerweise Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business Prozesse mit der Digitalisierungsstrategie

 Ziel: **Business und IT zu vereinen**

- Marktumfeld sowie die daraus ergebenden Potenziale und Herausforderungen zu analysieren
- Kernpunkte der Digitalisierung der Bank herauszuarbeiten und zu priorisieren

 Ergebnis: **Weitere Folgeaktivitäten zur Detaillierung der identifizierten Optimierungspotenziale und Fokusthemen abzuleiten**



# 2. Geschäftliche Situation der Banken

Change-Management Digitalisierung

# 2. Geschäftliche Situation der Banken

## 2.1. Hintergrund

Die Finanzbranche unterliegt seit Jahren einem fundamentalen Wandel. Die Gründe dafür können vielseitig sein.

### 1. Finanzkrise „Subprime-Krise“

- Crash des amerikanischen Immobilienmarktes durch komplexe strukturierte Finanzprodukte (Asset Back Securities und Credit Default Swaps)
- Weltweite strengere Regulierungen durch Regierungen (Risikomanagement-Richtlinien)

### 3. Digitalisierung der Gesellschaft

Stetige Veränderung der Kundenanforderungen  
Online-Banking und mobile Banking-Apps  
Neue Produkte und Serviceangebote maßgeschneiderte für die jeweiligen Kundensegmente und Serviceangebote generieren  
Erweiterung des Produktportfolios  
Entwicklung von Robo Advisers als Option für ein maßgeschneidertes Asset Management  
mobile Apps für den Handel von Kryptowährung, zusätzliche Serviceangebote für Kundenanfragen  
Markt- und Wettbewerbsanalyse – zur Unterstützung von Selbständigen

### 5. Finanzkriminalität und Cyber-Attacken

Banken müssen darauf vorbereitet sein und für die sie entsprechende Gegenmaßnahmen einleiten müssen

### 2. Geopolitische Lage und Klimawandel

- Ukraine Krieg
- Trennung UK von der Europäischen Union (Brexit)
- Geschäftsbeziehungen mit den USA – Vertrauensverlust durch die Trump Politik „American First“)
- Fortschreitende klimatischer Wandel führt zur Veränderung der globalen Investition- und Innovationsdruck – betrifft die Bewertung, Förderung von Anlagen und Finanzinstrumenten

### 4. Wettbewerbsdruck und Neue Marktteilnehmer

- Digitalbanken und FinTech-Unternehmen unterliegen keinen strengen Regularien da sie über keine Banklizenz verfügen
- Quereinsteiger wie Techgiganten Apple, Facebook und Google können durch ihre Marktmacht und Geschäftsmodelle neue Wege in der Finanzwelt gehen und machen den Banken Marktanteile streitig z. B. Einführung einer eigenen Kryptowährung Libra (unabhängiges Geldsystem) oder Apple iTunes das mittlerweile weite Teile der klassischen Bankensysteme überflüssig macht

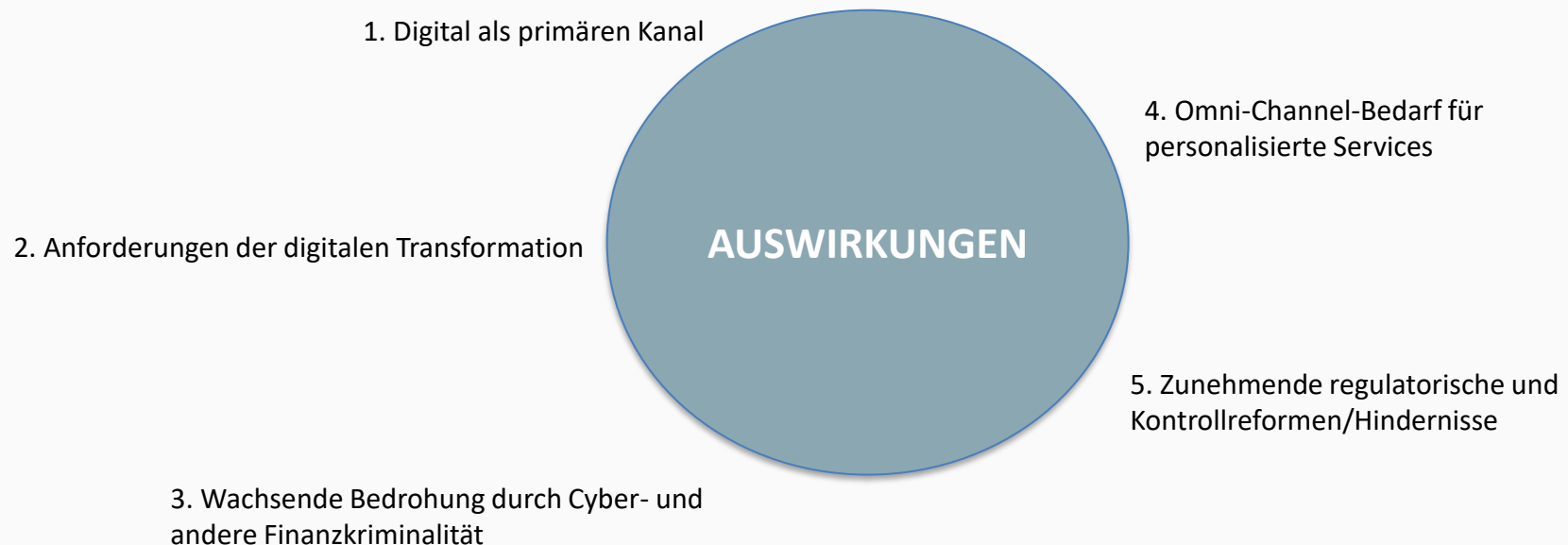
# 2. Geschäftliche Situation der Banken

## 2.2. Auswirkungen

Der Fokus der Industrietrends liegt weiterhin auf dem Kunden und dem Ziel, diese für digitale Kanäle in ihren Finanztransaktionen und in der Kommunikation zu gewinnen. Der digitale Wandel, nicht nur technisch sondern auch kulturelle Veränderungen bedingt, wird für die Banken in den kommenden Jahren eine zentrale Aufgabe sein.

Ziel:

Unternehmensinterne Veränderung zur erreichen als auch den Kunden für die Veränderung zu begeistern.



# 2. Geschäftliche Situation der Banken

## 2.2. Business Prioritäten

Der Druck steigt weiter, die digitale Transformation im Bereich der Altsysteme in der IT-Landschaft der Banken und Unternehmen zu beschleunigen. Es gibt immer noch viele Monolithen (oft Mainframe-basiert), die über Jahrzehnte gewachsen sind und nur schwer angepasst werden können.

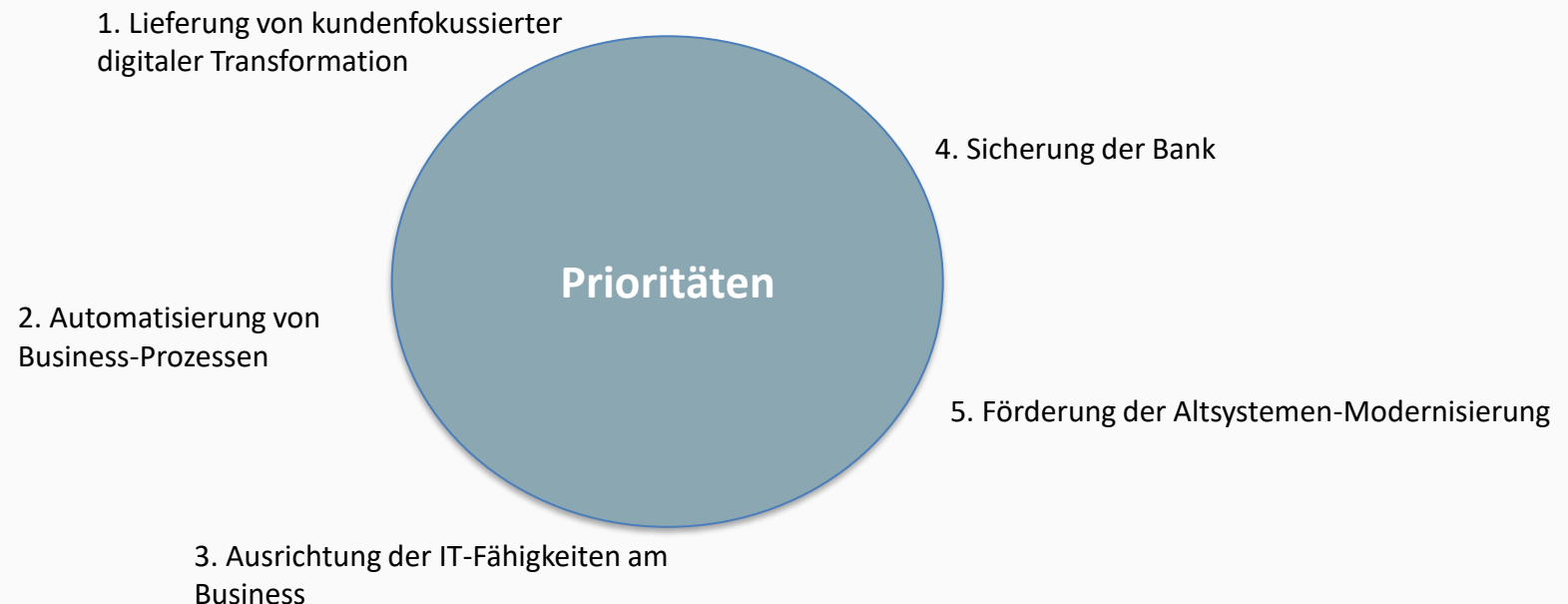
Zukünftig wird es immer schwieriger geeignetes Personal zu finden die sich mit diesen Systemen auskennen. Wachsende Bedrohung durch Cyber- und Finanzkriminalität und die End-to-End-Kundenerfahrung zentrale Prioritäten. Zunehmender Aufwand durch Reformen der Regulierungs- und Kontrollbehörden.



# 2. Geschäftliche Situation der Banken

## 2.4. IT-Prioritäten nach Wichtigkeit

Was dazu führt das Banken ihre Geschäftsmodelle auf den Prüfstand stellen und sie diese anpassen müssen. Da die Veränderungen der Märkte, des Wettbewerbs und der Kundenanforderungen immer schneller vonstattengehen, erfordert dies ein hohes Maß an Agilität und Veränderungsbereitschaft. Des Weiteren muss die Rentabilität der Banken deutlich erhöht werden, was zu gewaltigen Kostendruck führt und weitere Veränderungen und Innovationen in allen Bereichen der Banken, angefangen bei dem Front Office über Back-Office-Funktionen, der IT-Infrastruktur dem Filialkonzept und dem angebotenen Produktportfolio. Digitale Transformation ist eine wesentliche Rolle dabei.



# 2. Geschäftliche Situation der Banken

## 2.4. IT-Prioritäten nach Wichtigkeit

Wie in der Folie davor dargestellt legen die Banken ihren Fokus auf Ihre Kunden und ihre darauf abziehende Digitalisierung ihren Schutz (z.B. durch Cybersecurity) sowie die Modernisierung ihrer IT. Automatisierung der Bankprozesse und Zusammenarbeit zwischen Business und IT als elementar.

Ziel: Kundenakzeptanz von Digitalisierung

Daraus resultiert das Banken eines höheren Budgets für Applikation, Infrastruktur und Innovationen für eine agile IT-Bereitstellung müssen. Wesentliche Erkenntnisse sind,

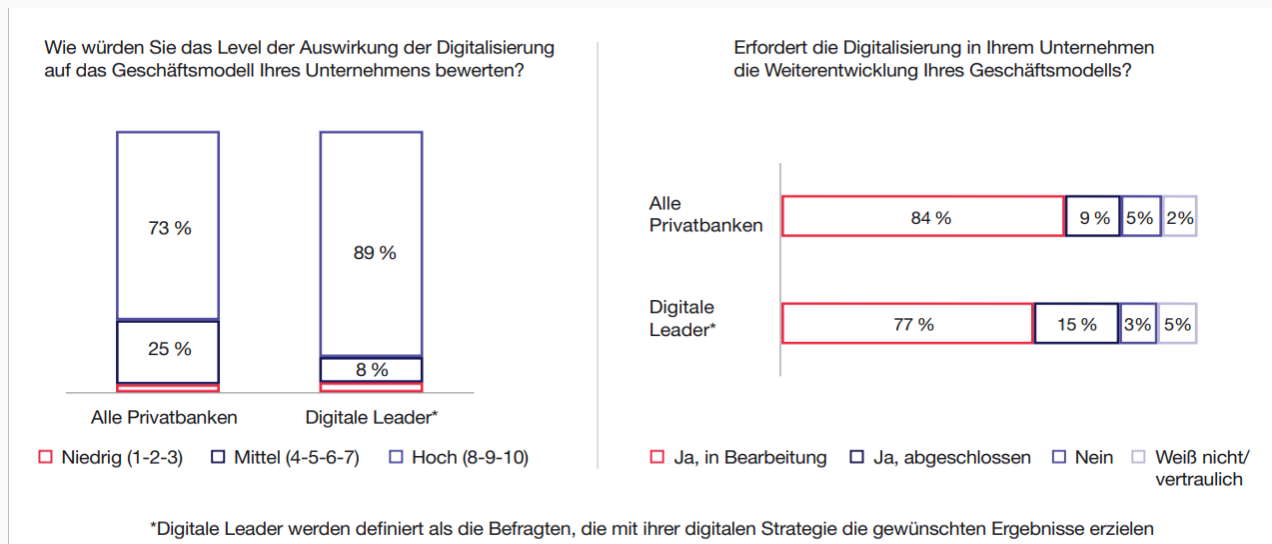
- Retail-Banken produzieren einen mittelmäßigen Anteil aus ihrer Digitalstrategie
- Hauptinitiativen in Bezug auf digitalen Kanälen sind Mobiler Self-Service und Omni-Channel Anwendungen
- Bank kann ihre IT nicht schnell genug liefern, um die sich ändernde Geschäftsanforderungen mitzuhalten.
- IT-Lieferung und -infrastruktur agil zu gestalten, gehören zu den Top-Innovationsprojekten der nächsten Jahre
- Veraltete IT-Infrastruktur können größere Hindernisse für die Digitalisierung der Banken werden bzw. zur größeren Herausforderung werden, was zur Konsequenz hat die Bereitstellung höherer Budgets für neue Applikationen und Infrastruktur
- Nutzung der Cloud bzw. der Public Cloud wird in den USA wesentlich mehr von Kunden und Organisationen genutzt als in Europa – hier ist Verbesserungsbedarf
- Die Automatisierung, d.h. Robotics und die erweiterte Prozessautomation, wird immer mehr genutzt und muss kontinuierlich verbessert werden
- Geschäftsziele können nur gemeinsam mit den Mitarbeitenden erreicht werden, Grund dafür werden der kulturelle Wandel und das Change-Management als wichtige Punkte gesehen.
- Die Organisationsstruktur als der dritte Faktor der Banken gesehen, wobei dieser bei der Veränderung mit berücksichtigt werden sollte.

## 2. Geschäftliche Situation der Banken

### 2.5. Auswirkungen der Digitalisierung

Großen Einfluss auf die Führungskräfte hat die Digitalisierung und veranlasst sie dazu stärker auf die Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle zu konzentrieren.

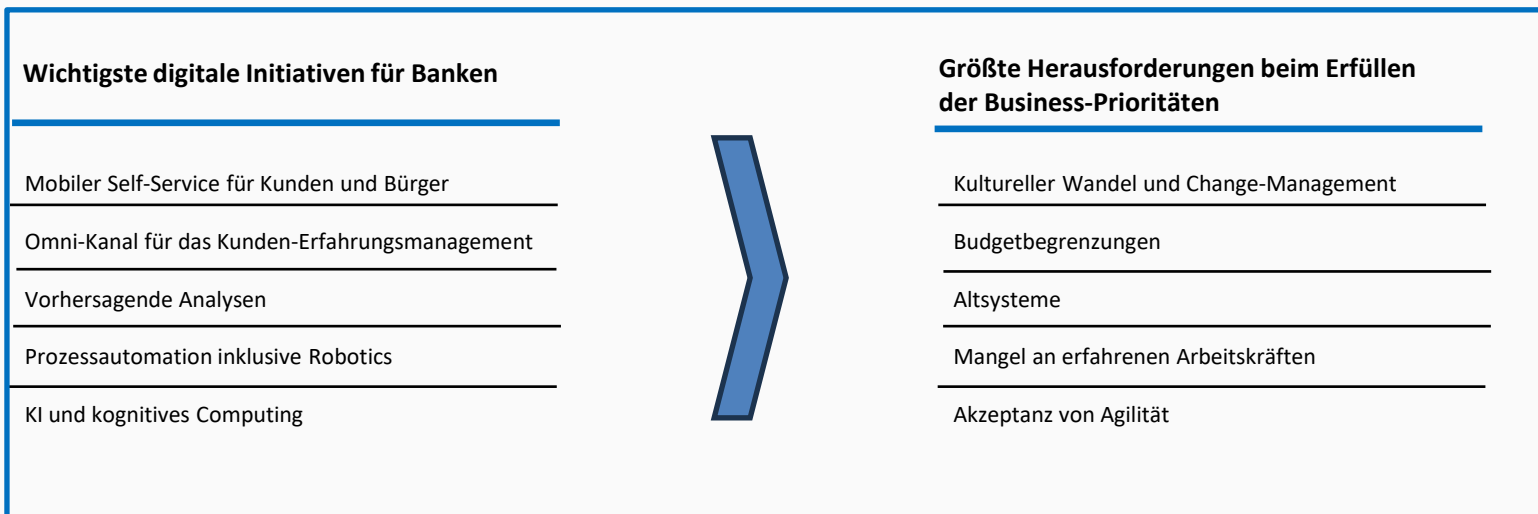
- Die Veränderung des Geschäftsmodells im Kapitalmarktsektor (Capital Marktes) sowie die Digitalisierung sehen viele Leader im Bereich Capital Marktes als eine starke Veränderung und Herausforderung
- Wesentliche Initiativen und kundenspezifischen Herausforderungen, denen sich Banken stellen müssen, sind mobile Self-Service-Anwendungen und Omni-Channel-Angebote für ihre Kunden.
- der kulturelle Wandel und das Change-Management in den Augen der Bank-Executive hat deutlich an Wichtigkeit gewonnen und sind die zentralen Faktoren, um digitalen Vorhaben umzusetzen



# 2. Geschäftliche Situation der Banken

## Digitalisierung im Banksektor

Es ist zu beobachten das vielen Banken sehr viel Geld in Modernisierungs- und Innovationsprojekte investieren, aber es viel zu lange dauert bis Ergebnisse vorliegen. Des Weiteren ist die Tendenz gegeben, das Banken mehrere Großprojekte parallel starten oder daran arbeiten wodurch die Gefahr besteht sich zu übernehmen. Daher ist eine klare Fokussierung, die Konzentration auf das Machbare mit entsprechendem Budget- und Portfoliomanagement ist vielfach nicht ausgeprägt und einer unzureichenden, digitalen Gesamtstrategie für die Banken und Unternehmen in diesem Spannungsfeld zwischen Fachseite und den IT-Abteilungen geschuldet.





# 3. LÖSUNGSANSATZ

Change-Management Digitalisierung

# 3. Lösungsansatz

## 3.1. Umsetzen von Digitalisierungsvorhaben

Wie beschrieben unterliegen die Banken den ständigen Veränderungen, die gesetzlichen und marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Banken müssen sich darauf vorbereiten

**Digitalisierung ist für Banken schon lange keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit!**

Damit Digitalisierungsvorhaben gelingen können müssen im Wesentlichen drei Bedingungen erfüllt sein:

1. **Die Organisation muss bereit sein**
2. **Die Technologie muss dies unterstützen können und**
3. **Die Geschäftsprozesse müssen darauf ausgelegt sein**

# 3. Lösungsansatz

## 3.1. Umsetzen von Digitalisierungsvorhaben - Beispiel

### Warum diese Bedingungen nicht immer erfüllt werden, lässt sich an einem Beispiel veranschaulichen

Eine mittelständische Bank möchte sich auf dem Markt hervortun und entwickelt hierzu mit einer eigens hierfür gegründeten Abteilung eine innovative mobile App, die alle wesentlichen Kundentransaktionen abbildet. Das Design der App basiert auf einer eingehenden Analyse der Kundenanforderungen; die notwendigen Funktionalitäten werden implementiert. Diese müssen aus Vorsystemen der Bank gespeist werden; hierzu werden Schnittstellen definiert und an andere IT-Abteilungen zur Umsetzung gegeben. Die IT-Abteilungen, die aus den Kreditkarten-Systemen, den Portfolio-Management-Systemen, den Finanzmodulen und anderer Applikationen die notwendigen Daten zur Verfügung stellen sollen, entwickeln die entsprechenden Schnittstellen. Beim Integrationstest fällt jedoch auf, dass der Aufruf der Kundenberichte zu den einzelnen Finanztransaktionen in der App bis zu einer Minute dauert, was für jeden Smartphone-Nutzer absolut inakzeptabel ist. Zudem sind die Daten nicht aktuell. Woran hat es gelegen?

#### **Daraus folgt:**

Die Banken verfügen über zahlreiche Altsysteme, deren Architekturen für einen schnellen Datentransfer nicht ausgelegt sind. Sie sind über Jahrzehnte gewachsen und waren auf ihren Zweck (Massentransaktionen fehlerfrei zu bearbeiten) optimiert. Für ein hochperformantes Ad-hoc-Berichtswesen sind sie nicht geeignet.

Eine umfassende Digitalstrategie müssen alle Aspekte berücksichtigt werden.

- Kann die bestehende IT-Infrastruktur die notwendigen Grundlagen für neue Technologien adäquat unterstützen und beliefern oder muss die Architektur dafür modernisiert werden?
- Wie sieht es mit den Mitarbeitenden aus, sind sie durch das Automatisierungsvorhaben unsicher und haben Zukunftsängste, sind sie bereit für einen Wandel?
- Sind die Geschäftsprozesse für diesen Wandel ausgelegt?

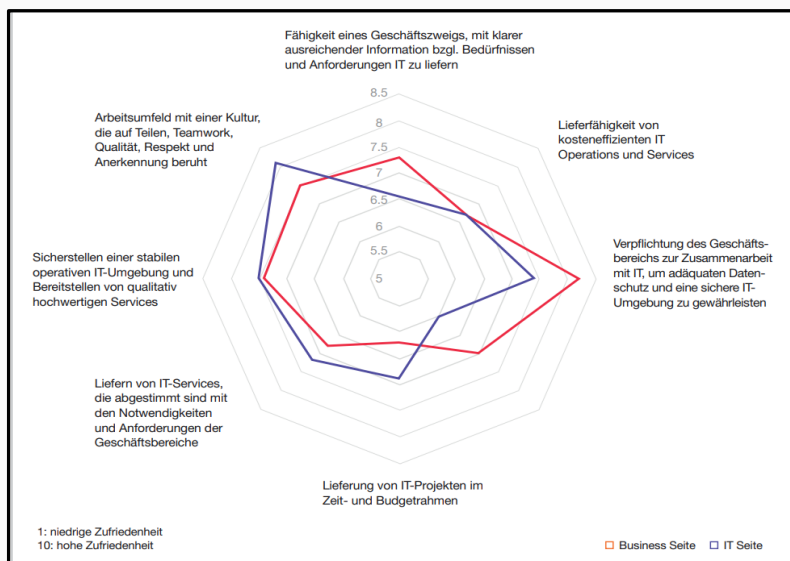
Nicht selten ergeben sich Schwierigkeiten daraus, dass die Digitalisierung in einer Stabsabteilung angesiedelt und nicht in das Gesamtunternehmen eingebunden ist. Es fehlt eine übergeordnete Steuerung der Initiativen auf der Vorstandsebene. Darüber hinaus ist es wichtig, dass Fach- und IT-Seite gut miteinander kooperieren und weitere Beteiligte wie externe Beraterinnen, Berater und andere Zulieferer miteinbezogen werden. Es muss sich der Gedanke eines Teams etablieren mit einer gemeinsamen Zielvorstellung.

# 3. Lösungsansatz

## 3.2. Entwicklung einer Digitalstrategie

Zu Beginn muss sich jedes Finanzinstitut im Klaren sein,

- Welche strategischen Ziele und Themen es verfolgen will und welches Ziel erreicht bzw. welche Vision verfolgt werden soll (Vision und Mission Statement werden oft schon in den Geschäftsberichten kommuniziert)
- Bewusstsein der Mitarbeitenden des Unternehmens wirklich gegeben, was das für sie bedeutet, welchen Beitrag sie zum Erreichen der Ziele leisten können?
- Bereits zu Beginn einer Innovations- oder Digitalisierungsinitiative die Mitarbeitenden zu einem gemeinsamen Verständnis der Firmenstrategie führen.



Die Erhebung zeigt, dass bei der Zusammenarbeit und dem gemeinsamen Verständnis für die Strategie und die richtige Vorgehensweise im Unternehmen Verbesserungspotenzial besteht.

Eine Digitalstrategie muss folglich alle betroffenen Bereiche des Unternehmens (Technologie, Organisation und Business) umfassen und kann sich nicht nur auf Teile wie die Modernisierung der Kundenkanäle beschränken.

# 3. Lösungsansatz

## 3.2. Entwicklung einer Digitalstrategie

### Wie kann es besser laufen?

In einem Projekt gibt es mehrere Phasen, egal ob klassisch oder agil durchgeführt:

- Analyse, Planung, Design, Implementierung. Hierbei kommt der Analyse eine besondere Rolle zu, da ohne qualifizierte Analyse des Ist-Zustandes und des angestrebten Soll-Zustandes keine vernünftige Umsetzung möglich ist.
- Diese Analyse kann vorgelagert oder im Rahmen der jeweiligen agilen Sprints erfolgen. Man muss die Probleme und Risiken kennen und benennen, um Potenziale zur Verbesserung identifizieren zu können.
- So verhält es sich auch bei der Entwicklung einer digitalen Strategie für das Unternehmen. Ziel ist es, dem Unternehmen eine klare Vorstellung ihrer aktuellen Situation zu vermitteln und das Verbesserungspotenzial innovativer Digitalisierungsmaßnahmen aufzuzeigen.
- Im weiteren Verlauf gehen wir näher auf die Methodik und welche Konzepte bei der Erstellung einer digitalen Strategie und der Verbesserung der Business-Prozesse eine Rolle spielen können.

# 3. Lösungsansatz

## 3.3 Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business-Prozesse

Finden der Potenziale, um eine Verbesserung herbeizuführen

- Situation des Unternehmens genauer betrachten
- Welche Vision das Unternehmen verfolgt
- In welchen Märkten operiert es
- Wie ist das Produktportfolio und die Diversifizierung der Bank aussieht
- Wie erfolgreich ist das Unternehmen im Vergleich zum Wettbewerb

Möglichkeit diese Punkte und Herausforderung strukturiert anzugehen kann ein Workshop sein Berater und mit der Kundenseite aus allen Bereichen der Bank und aus verschiedenen Hierarchieebenen, um ein möglichst vielfältiges Spektrum des Unternehmens abzubilden und unterschiedliche Sichtweisen mit einfließen zu lassen.



# 3. Lösungsansatz

## 3.3 Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business-Prozesse

### ABLAUF WORKSHOP



Je nach Fragestellung und in Arbeitsgruppen mit den Vertreterinnen und Vertretern der Banken können entsprechende Templates erarbeitet werden.

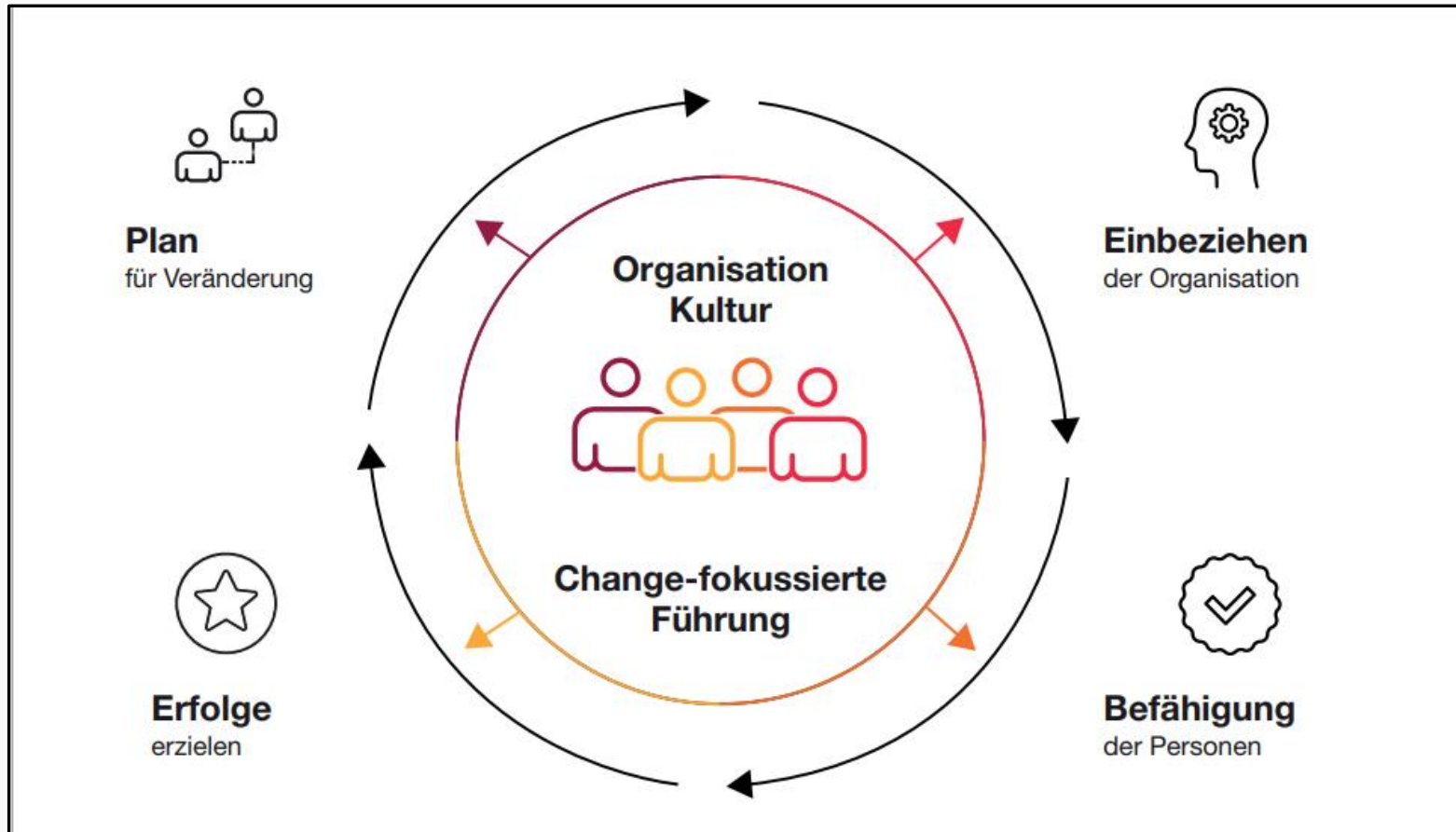


Neben diesen Templates wird das klassische Brainstorming, das Innovationmanagement verwendet, um Markttreiber, Risiken und Potenziale klar sichtbar zu machen. Verbesserungspotenziale identifiziert, priorisiert und dezidierte Handlungsaktivitäten daraus abgeleitet. Natürlich kann ein eintägiger Workshop nicht alle Themen im Detail behandeln und daher kann in eine detaillierte digitale Roadmap auf Basis der ermittelten Ergebnisse zu erstellen helfen.

# 3. Lösungsansatz

## 3.3 Methoden und Konzepte zur Optimierung der Business-Prozesse

### ANSATZ AUF METAEBENE



Quelle: CGI VoC



# 4. Use Case

Change-Management Digitalisierung

## 4. Use Case

### 4.1. Optimierung des Business Prozess bei einer Bank

#### A.

Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen sind entscheidende Treiber für Veränderungen, so auch bei einer Bank. Im Rahmen einer weitreichenden Reorganisation wurde ein umfassendes Programm ins Leben gerufen, mit dem Ziel, bestehende Geschäftsprozesse zu hinterfragen, Verbesserungs- und Einsparpotenziale zu identifizieren und ein fachliches und technisches Zielbild zu entwerfen. Der Fokus lag hierbei auf der Vereinfachung, Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse.

#### B.

In einer Vorstudie wurden alle Prozesse des Geschäftsbetriebs begutachtet und auf Einsparpotenziale untersucht. Hieraus ergab sich eine Liste von Prozessen, zusammengefasst in einem „Prozess-Backlog“, bei denen sich eine genauere Analyse lohnte.

#### C.

Aus diesem Backlog wurden – in Abstimmung mit dem Fachbereich – einzelne Prozesse priorisiert, in kleinen Teams genauer analysiert sowie die Kosten der Prozessschritte (zeitlich und personell) bewertet. Auf Basis der gewonnen Erkenntnisse wurde ein High-Level-Soll-Zustand definiert. Dies gelang nur, weil die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen des Fachbereichs und der IT berücksichtigt wurden. Das Ergebnis dieser Phase war ein Business Case, der die zu erwartenden Kosten den Optimierungsmaßnahmen gegenüberstellte: Wann werden sich die Verbesserungen amortisieren? Ist der Zeitraum zum Break-Even akzeptabel?

#### D.

Weil sich der Business Case positiv darstellte, ging der Prozess in die agile Detailanalyse der technischen und fachlichen Gegebenheiten über. Aus dieser Phase entwickelte sich dann ein umfassendes Gesamtbild der erforderlichen Prozess-Veränderungen und Automatisierungen. Die Ergebnisse wurden mit allen Beteiligten abgestimmt, ehe sie implementiert wurden. Parallel dazu können weitere Teilprozesse analysiert werden.

## 4. Use Case

### 4.2. Change-Management des Business Prozess bei einer Bank

Die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen ist oft kostspieliger und komplexer, als sie es sein müsste. Es mangelt an Flexibilität und Schnelligkeit. Umsetzungsfehler häufen sich. Der Grund dafür liegt in den über Jahre gewachsenen sequenziellen Vorgehensweisen und besonders starren Prozessen. Beginnend mit einer zeitintensiven, fachlichen Abstimmung wird lange entwickelt. Erst am Schluss zeigt sich, ob das Ergebnis tatsächlich den Anforderungen entspricht. Dabei besteht aber die Gefahr, dass sich diese ändern. Es ist daher wichtig, für die Regulatorik eine agilere Art und Weise der Zusammenarbeit zu finden. Zu Beginn des Beratungsauftrages erfolgte die Analyse des Großprojekte im Rahmen der Unternehmensstrategie „Agilität“ mit dem Ziel:

- Grundlagen (Werte, Prinzipien und Methoden) zu prüfen und anzupassen
- Verbesserungsmaßnahmen aufzuzeigen und Komplexität zu reduzieren
- neue Arbeitsweisen einzuführen
- die Zusammenarbeit zwischen allen Projektbeteiligten und -verantwortlichen zu verbessern – von der Businessanalyse über die Umsetzung und die Tests bis hin zum Betrieb

Damit wurde die Basis für die „Umstellung auf Quartalsreleases“ gelegt und die Liefergeschwindigkeit dem Kundenbedürfnis angepasst.

Ein Strategieteam bewertete, priorisierte und setzte die erforderlichen Maßnahmen und in Abstimmung mit dem Kunden um. Kundeninterne Methodiken und Verfahren (z. B. arbeiten in Flight-Leveln) wurden dabei integriert und bei Bedarf durch marktgängige, innovative Verfahren ergänzt. Zur Abstimmung und Ergebniserarbeitung mit den Projektverantwortlichen dienten agile Methoden und Vorgehensweise.

## 4. Use Case

### 4.2. Change-Management des Business Prozess bei einer Bank

**K**onkret erfolgte die Einführung von Scrum in den Entwicklungsteams, die übergreifende Nutzung von Kanban-Boards, die Einführung eines zentralen Backlogs (inkl. Komplexität, Aufwand und Priorisierung – im Release und über Releases hinweg). Auf Entscheidungsebene wurde für den Kunden zur Priorisierung und Umsetzung ein individuelles Abstimmungsformat inkl. kundenspezifischem Kanban-Board und eigenem Fortschritts-Canvas entwickelt und eingeführt.

**U**m die Zusammenarbeit an den Schnittstellen der fachlichen und technischen Teams zu verbessern, erfolgte die gemeinsame Definition und Umsetzung von DoDs und DoRs. Zur Messung des Fortschritts und der kontinuierlichen Verbesserung wurden teamspezifische und -übergreifende Retros eingeführt.

**D**ie Transparenz im Gesamtprogramm konnte durch Einführung einer Informationskaskade sowie der zentralen Kommunikation der Ziele, des Vorgehens und der Veränderungen verbessert werden. Die Veränderung erfolgt „on the go“; das Programm wurde kontinuierlich und ohne Einschränkung weitergeführt

# 5. FAZIT

## Change-Management Digitalisierung

# 5. Fazit

## 5.1. Zusammenfassung

Die Geschäftsmodelle der Banken sind einer harten Belastungsprobe ausgesetzt. Externe Faktoren wie regulatorische Anforderungen, neue digitale Technologien und Marktteilnehmer sowie eine sich immer wieder verändernde geopolitische Lage führen zu einem enormen Veränderungsdruck, dem sich die Finanzwelt nicht entziehen kann. Alle Business-Prozesse müssen auf den Prüfstand, ob sie noch den Anforderungen genügen, effizient sind und von den Mitarbeitenden bedarfsgerecht eingesetzt werden. Um diesen Herausforderungen zu begegnen und sie entsprechend zu adressieren, bietet sich der oben beschriebene Ansatz an, der im Wesentlichen folgende Schritte umfasst:

- Strukturierte Ist-Analyse und Ableitung der Schwerpunktthemen mit Hilfe eines Workshops
- Detaillierte Analyse der einzelnen Prozesse, Identifikation der Potenziale zur Effizienzsteigerung und Optimierung sowie Entwicklung eines Zielbildes
- Kontinuierliche Begleitung des Veränderungsprozesses durch Change-Management
- Verwenden eines agilen Methodenansatzes und Etablierung einer Fehlerkultur
- Umsetzung der identifizierten Maßnahmen und Verbesserungen mit dem Ziel der Automatisierung und Effizienzsteigerung
- Überprüfen und Hinterfragen der Ergebnisse in regelmäßigen Abständen

# 6. Fragen & Antworten

Change-Management Digitalisierung

# 6. Fragen & Antworten

Fragen:

Ist das bei den Banken ein Thema?

Wie lange wird so ein Projekt dauern?

Was ist die Herausforderung bei so einem Projekt ?



# Vielen Dank

Bosshard & Partner  
Unternehmensberatung AG  
Bahnhofstrasse 3  
CH-8965 Berikon  
[bosshardpartner.ch](http://bosshardpartner.ch)