

Prozessberatung mit dem Kreditwerk

Ein Erfahrungsbericht der Volksbank Kreis Bergstraße eG

Sylvie Höper

„Unsere hohe Kompetenz in der Kundenberatung ist seit jeher Aushängeschild unserer Bank“, so Andreas Domke, Bereichsleiter Qualitätssicherung Aktiv Kredit (QSAK) bei der Volksbank Kreis Bergstraße eG. „Aber unsere Prozesse im Kreditbereich liefen nicht optimal. Kapazitätsungleichgewichte zwischen Markt und Marktfolge erschwerten es, permanent eine optimale Beratungs- und Abwicklungsqualität zu garantieren. Die bekannten Kostenstrukturen wurden durch das Kreditwerk bestätigt und haben uns dazu bewogen, die Prozesse im Kreditbereich zu optimieren.“

Der starke Konkurrenzkampf gerade im Markt für private Immobilienfinanzierungen und der Margendruck im gesamten Kreditgeschäft forderten auch von einer regional verwurzelten Volksbank Anpassungen. Vor allem Direktbanken machen mit ihrer offensiven Preisgestaltung und der schlanken Abwicklung den klassischen Bankinstituten Kunden streitig (vgl. Abb. 1). Die Volksbank Kreis Bergstraße eG mit ihrer starken Vertriebsorientierung musste die Bereiche Markt und Marktfolge noch effizienter aufstellen und die Prozessabläufe verbessern, um schnelle, kostengünstige und qualitativ hochwertige Prozesse dauerhaft sicherzustellen.

Module des Kreditwerk-Beratungsangebots

Das Beratungsangebot des Kreditwerks setzt sich aus drei Modulen zusammen, die in sich abgeschlossen sind und individuell auf die Bedürfnisse der Auftrag gebenden Bank abgestimmt werden. Das erste Modul beschäftigt sich mit der Prozessanalyse und Kostenermittlung. Hier erhält die Bank einen genauen Überblick

über ihre Prozesskosten und Prozesszeiten sowie die Höhe des effektiven, bankindividuellen Nebentätigkeitsfaktors. Im zweiten Modul werden konkrete, an den Voraussetzungen in der jeweiligen Bank orientierte Optimierungsmaßnahmen für Markt und Marktfolge erarbeitet, die im nächsten Schritt gemeinsam mit den Mitarbeitern in der Bank realisiert werden. Schließlich prüfen die Kreditwerk-Berater im dritten Modul, nach Abschluss des eigentlichen Umsetzungsprojekts, im Rahmen einer Ergebnisicherung die Erfolge der neu strukturierten Prozesse und Rahmenbedingungen.

Die Volksbank Kreis Bergstraße eG nahm alle drei Module des Kreditwerk-Beratungsangebots für die private Baufinanzierung und für das Firmen- und Gewerbekreditgeschäft in Anspruch. „Unser Ziel war, uns noch stärker auf die Bedürfnisse der Kunden einzustellen und somit unseren Anspruch an die Qualität unserer Kundenberatung auch konsequent in die Praxis umsetzen zu können“, umschreibt Andreas Domke einen Hauptgrund für die Beauftragung des Kreditwerks.

Im Dezember 2005 startete das gemeinsame Projekt mit der Prozess-

und Prozesskostenanalyse und der Erarbeitung von Optimierungsmaßnahmen durch das Kreditwerk. Dieser Teil konnte mit der Präsentation der Ergebnisse bereits im April 2006 erfolgreich abgeschlossen werden. Im Juli 2006 beauftragte die Volksbank Kreis Bergstraße eG das Kreditwerk mit der Realisierung der vorgestellten Optimierungsmaßnahmen. Bereits im September 2006 konnten die neuen Prozesse produktiv gesetzt werden. Im Frühjahr 2007 folgte eine Rückschau mit Evaluierung der erreichten Erfolge und der mittlerweile praktizierten Routine bei den neuen Prozessen.

Modul 1: Prozess- und Kostenanalyse

Zunächst analysierten die Kreditwerk-Berater umfassend die Ist-Prozesse und Rahmenbedingungen in der Volksbank. Im Rahmen eines zweitägigen Workshops nahmen die Berater gemeinsam mit ausgewählten Mitarbeitern des Markts und der Marktfolge die Neugeschäfts- und Bestandsprozesse auf. Zusätzlich wurden Praxisbeobachtungen an den Arbeitsplätzen



zen einzelner Mitarbeiter durchgeführt. Die darauf aufbauende sechswöchige Selbstaufschreibung der Mitarbeiter mittels strukturierter Erhebungsbögen des Kreditwerks ergab eine detaillierte Arbeitsgrundlage mit Daten zu Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sowie Stückkosten. Zudem erstellten die Kreditwerk-Berater Kapazitätsberechnungen auf Basis der aktuellen und optimierten Prozesse für die Bereiche Markt und Marktfolge.

Aus der Selbstaufschreibung ergab sich für die Berater der Volksbank eine geringe Nettomarktzeit. Des Weiteren fand die vorhandene hohe Vertriebs- und Ertragsorientierung der Mitarbeiter im Markt keine Entsprechung in einer ausreichend effizienten Produktion. „Eine Steigerung unserer Vertriebsergebnisse erschien aufgrund der bestehenden Auslastung und den auftretenden Ungleichgewichten zwischen Markt und Marktfolge nicht mehr möglich“, beschreibt Andreas Domke die Situation. „Da unsere Prozesse aufgrund fehlender Standardisierung zu unübersichtlich waren und die Aufgaben- und Kapazitätsverteilung sich als nicht praktikabel erwiesen hatte, konnten wir unseren hohen Anspruch an Kundenberatung und Vertriebs Erfolg nicht optimal in die Praxis umsetzen.“

Modul 2: Optimierungsmaßnahmen und Umsetzung

Auf Grundlage der Analyse erarbeiteten die Berater des Kreditwerks ein umfassendes Maßnahmenpaket, das die Gestaltung aller Kreditprozesse einbezog, und definierten neue Rahmenbedingungen für das komplette Kreditgeschäft der Volksbank Kreis Bergstraße eG.

Die erarbeiteten Optimierungsmaßnahmen bezogen sich auf unterschiedliche Aspekte, wie z. B. Prozessabläufe, Kompetenzen, Zuständig-

keitsverteilung im Markt und die konsequente Nutzung der IT-Landschaft. Identifizierte und realisierte Optimierungsmaßnahmen waren:

➔ Bereichsübergreifend

- Neudefinition der Kredit-Prozesse
- Service- und Qualitätsvereinbarungen
- Schriftwechsel und Vorlagen
- konsequente Nutzung der bestehenden Anwendungsplattformen.

➔ Markt

- Anpassung der Kompetenzen
- Erstkontaktkonzept und Terminsteuerung
- Vereinheitlichung der Kundenangebote
- Produkt- und Prozesszuordnung, Zuständigkeiten.

➔ Marktfolge

- Produktionssteuerung
- Produktionsplanung
- Prüfkriterien unter Berücksichtigung der MaRisk
- konsequente Nutzung der bestehenden Anwendungsplattformen.

Zu Beginn des Umsetzungsprojekts wurde ein kleines, schlagkräftiges Projektteam gebildet. Neben Bereichsleiter QSAK Andreas Domke und den Kreditwerk-Beratern war jeweils ein Mitarbeiter aus der Innenrevision, Baufinanzierungsberatung, Firmen- und Gewerbekundenberatung, der QSAK sowie Organisation beteiligt. Damit waren Mitarbeiter aus allen betroffenen Bereichen aktiv in das Projekt eingebunden, eine wesentliche Erfolgskomponente für das Umsetzungsprojekt. Die Berater des Kreditwerks übernahmen die Fachberatung und Co-Projektleitung. Die Akzeptanz der Mitarbeiter gegenüber den Beratern des Kreditwerks war dabei dank deren nachgewiesener Expertise bei der Optimierung von Kreditprozessen von Anfang an hoch. Zudem war die Notwendigkeit für einen aktiven Veränderungsprozess aufgrund der un-

einheitlichen Prozesse für die Mitarbeiter nachvollziehbar.

Mit den Veränderungen ging eine Neustrukturierung innerhalb des Privatkundensegments einher. Die Zuständigkeitsprofile wurden neu definiert und die Verantwortlichkeiten für Kundengruppen, Produkte und bestimmte Prozessschritte neu verteilt, vor allem vor dem Hintergrund des Gesamtbedarfsansatzes.

Der neu integrierte Prozess beginnt mit einem standardisierten Erstkontaktkonzept, um bereits im Vorfeld genau die Bedürfnisse des Kunden zu ermitteln. Zu den Maßnahmen zählte auch die Darstellung der Beratungskompetenz nach außen, um die Kundenorientierung der Volksbank Kreis Bergstraße eG noch deutlicher für den Endkunden zu kommunizieren. Dazu wurde der Internetauftritt mit Informationen und Tipps zum Beispiel zum Thema Baufinanzierung sowie personalisierten Kontaktseiten der Kundenberater angereichert und das komplette Leistungsangebot der Bank ausführlicher auf der Webseite dargestellt. „Durch die Änderungen in der Organisation und die nachfolgenden Optimierungsmaßnahmen am Prozess entstand ein schlanker und auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteter Prozess, der für die Bank Zeit- und damit Kostenvorteile bringt“, beschreibt Andreas Domke die Ergebnisse.

Die bestehenden Workflow- und Anwendungsplattformen wurden konsequent erweitert und systematisch in die neuen Prozessabläufe für das Neu- und Bestandsgeschäft integriert. Andreas Domke: „Die bei uns vorhandenen Möglichkeiten sollten im Rahmen der integrierten Prozessoptimierung voll ausgenutzt werden.“ Für die Abbildung strukturierter Prozesse sind Datenbank- und vernetzte IT-Systeme wichtige und nützliche Bestandteile.

Zudem erfolgte die Einführung einer Produktionssteuerung in der Marktfolge. Diese ermöglicht eine optimierte Kapazitätsmessung und -steuerung, ein einfaches, aber wichtiges Hilfsmit-

tel für die effiziente Organisation des Arbeitsalltags. Wichtige Kenn- und Produktionszahlen werden hiermit kontinuierlich dokumentiert und sind jederzeit einsehbar. Durch die abgestimmte bereichsübergreifende Produktionsplanung können Andreas Domke und seine Mitarbeiter in der Marktfolge flexibel auf veränderte Arbeitsaufkommen und Auftragsspitzen reagieren. „Die Organisation ist insgesamt flexibler und schneller, beides Faktoren für einen Vorsprung im Wettbewerb“, so Andreas Domke.

Wesentlich für reibungslose und effiziente Prozesse ist die konstruktive Zusammenarbeit von Markt und Marktfolge. Dazu wurden der Dienstleistungsgedanke auf die interne Zusammenarbeit der Kollegen übertragen und Service- und Qualitätslevels vereinbart, die Markt und Marktfolge als gegenseitige Verpflichtung einhalten. So sind z. B. alle Kreditanträge von den Mitarbeitern im Markt nach definierten Vorgaben und innerhalb eines verbindlichen Zeitrahmens aufzubereiten und weiterzuleiten. In der Marktfolge sind diese innerhalb von 48 Stunden bei privaten Baufinanzierungen zu bearbeiten. Diese gegenseitigen Versprechen garantieren eine hohe Antragsqualität und kurze Abwicklungszeiten und ermög-

Volksbank Kreis Bergstraße eG

Die Volksbank Kreis Bergstraße eG gehört mit einer Bilanzsumme von 684 Millionen Euro (2006) und rund 220 Mitarbeitern zu den mittelgroßen Genossenschaftsbanken in Deutschland. Die Bank hat ihren Sitz im hessischen Lampertheim und ist im Geschäftsgebiet mit neun Filialen vertreten. Andreas Domke war interner Projektleiter für das gemeinsame Umsetzungsprojekt mit dem Kreditwerk.

lichen somit eine effektive Planung und Organisation. Über ein neu eingeführtes Reportingsystem können die Mitarbeiter in Markt und Marktfolge die Einhaltung der Standards jederzeit nachvollziehen.

„Zur bestmöglichen Vorbereitung auf die neu strukturierten Prozesse und Organisationsformen wurden alle am Prozess beteiligten Kollegen geschult und alle Mitarbeiter der Volksbank über die Neuerungen informiert. Die erfolgreiche Produktivsetzung der neuen Rahmenbedingungen und Optimierungsmaßnahmen erfolgte nach nur acht Wochen“, so Andreas Domke zur Umsetzung des erarbeiteten Maßnahmenkatalogs.

Modul 3: Erfolge und dauerhafte Wirkungen

Bei der zweitägigen Erfolgskontrolle in der Volksbank Kreis Bergstraße eG konnte festgestellt werden, dass sich das neue Konzept im Kreditgeschäft schnell in der täglichen Arbeit bewährt hat. Dank der Workflow-gestützten Bearbeitung konnten die Mitarbeiter in der Bank bald spürbare Entlastungen im Neu- und Bestandsgeschäft feststellen. Andreas Domke: „Zudem konnten wir die in der Marktfolge vorhandenen Bearbeitungsrückstände innerhalb der ersten vier Wochen nach Prozessumstellung abbauen. Durch die neue Struktur sind die Durchlaufzeiten und Prozesskosten nun signifikant niedriger. Die Nettomarktzeiten und Nettoproduktionszeiten konnten deutlich erhöht werden. Die neu definierten Zeitrahmen der Antragsbearbeitung werden eingehalten, und die Arbeitsteilung zwischen Markt und Marktfolge funktioniert.“

Der Nebentätigkeitsfaktor sank durch die klare und konsequente Handhabung der Vorgaben und Prozesse deutlich. Auch interne Abstimmungs-

VR Kreditwerk AG

Mit einem Portfolio von rund acht Millionen Verträgen und rund 2.600 Mitarbeitern ist das Kreditwerk gemeinsam mit seinem Tochterunternehmen, der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH, Mannheim, Deutschlands größte Kreditfabrik.

Das Kreditwerk ist für Volksbanken und Raiffeisenbanken kompetenter Partner bei der Industrialisierung von Kreditprozessen. Mit dem Leistungsbereich „Beratung für Banken“ profitieren Banken auch unabhängig von einer Outsourcing-Entscheidung von dem spezialisierten Know-how des Kreditwerks.

zeiten konnten reduziert werden, da aufgrund der eindeutig definierten Prozesse unterschiedliche Interpretationen von Regelungen nicht mehr möglich sind.

Fazit

„Die gesteckten Ziele wurden in vollem Umfang erreicht“, fasst Andreas Domke den Erfolg des Beratungsprojekts zusammen. Mit der Optimierung der gesamten Kreditprozesse konnte die Volksbank Kreis Bergstraße eG ihre Ansprüche an einen optimalen Kundenberatungsansatz mit effizienten Kreditprozessen realisieren. „Eine bestmögliche Kundenbetreuung mit transparenten Prozessen zu verbinden, ist eine Herausforderung, aber kein Kunststück – reibungslos funktionierende Kreditprozesse beruhen auf einfachen Strukturen und Übersicht.“

■ Sylvie Höper ist Beraterin für Genossenschaftsbanken bei der VR Kreditwerk AG.