

Matthias Schumacher

ist Projektleiter und Direktor im Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) in Berlin.

Ralf Wozniak

ist Referent im DSGV.

Bisher im Schatten des Kreditneugeschäfts

Effiziente Prozesse in der Bestandskreditbearbeitung

Die Sparkassen sind im Kreditmarkt flächendeckend gut positioniert. Im privaten Baufinanzierungs- und Kreditgeschäft mit Geschäfts- und Gewerbekunden sind sie Marktführer und verfügen im Vergleich zu Wettbewerbern über hohe Kreditbestände. Daraus folgt unmittelbar aber auch, dass die Zahl der anlassbezogenen, regelmäßigen Tätigkeiten im Kreditgeschäft von Sparkassen erheblich ist. Eine genaue Analyse der Abläufe und die Suche nach möglichen Optimierungspotenzialen erscheint daher in diesem Bereich sinnvoll und lohnenswert. Das laufende Projekt Bestandskreditbearbeitung trägt dem Rechnung.

Mit Modell K, der Früherkennung von Kreditrisiken und dem Modell Pro verfügt die Sparkassen-Finanzgruppe inzwischen über ein einheitliches Geschäftssystem der Kreditbearbeitung. Es beinhaltet Empfehlungen für die Ablauf- und Aufbauorganisation sowie die Steuerung und Ausgestaltung einer effizienten, risikoorientierten Kreditbearbeitung. Darüber hinaus haben die Projekte „IT-nahes Fachkonzept Geschäftskunden“ und „Bedarfsspanne Baufinanzierung“ einzelne Modell-Empfehlungen weiter detailliert und aktualisiert. Mit den dabei entwickelten Steuerungsinstrumenten kann die Umsetzung der strategischen Kreditbearbeitungsziele in den Sparkassen vorangetrieben werden. Sie finden sich alle im Umsetzungsbaukasten der Finanzgruppe (www.umsetzungsbaukasten.de).

Schwerpunkt von Modell K sind die Prozesse der Neukreditbearbeitung, also der Antrags- und Vertragserstellung bis hin zur Auszahlung des Darlehens. Nur für einige Bestandskreditprozesse werden in Modell K Prozessempfehlungen aufgenommen, beispielsweise für die Zinsprolongation von Festzinsdarlehen. Dies reicht für einen umfassenden Einblick aber nicht aus. Daher soll die Prozessoptimierung auf den gesamten Bereich der Bestandskreditbearbeitung ausgedehnt werden. Zu diesem Zweck erarbeiten Sparkassen und Verbände gemeinsam mit der Finanz Informatik (FI) derzeit entsprechende Vorschläge. Abbildung 1 beschreibt die dadurch erweiterte Modell-K-Organisationsstruktur.

Bestandskreditbearbeitung

Die Bestandskreditbearbeitung stand bisher nicht im Blickpunkt zentraler Konzepte und Optimierungsaktivitäten der Sparkassen.

Dies zeigt sich auch in der Datenverfügbarkeit. Denn während in der Neugeschäftsbearbeitung bei den meisten Sparkassen zumindest Stückzahlen gemessen und Kennzahlen ermittelt werden, liegen Erkenntnisse zu Bearbeitungszeiten, Fehlerquoten und weiteren wichtigen Prozesskennziffern in der Bestandskreditbearbeitung eher selten vor. Auch haben nicht alle Sparkassen einen Überblick über ihre tatsächlichen Prozesse auf diesem Feld.

Die Margenkalkulation und die daraus folgende Bedarfsspanne im Neugeschäft benötigen neben den Vertriebs- und Bearbeitungskosten des Neugeschäftsfalles auch die Kosten einer (erneuten) Bearbeitung nach der vollständigen Auszahlung und Archivierung. Dies erfordert jedoch die genaue Kenntnis der Abläufe in der Bestandskreditbearbeitung.

Die Bearbeitungsanlässe im Bestandsgeschäft sind sehr vielfältig. Im Folgenden werden einige der untersuchten Referenzaktivitäten exemplarisch aufgeführt:

- > Verbuchung von Sondertilgungen
- > Prolongation von Festzinsdarlehen
- > Analyse der wirtschaftlichen Verhältnisse in Anlehnung an §18 Kreditwesengesetz (KWG)
- > Erstellung von Pfandhaftentlassungen, Zustimmungserklärungen und Löschungsbewilligungen
- > Übernahme von Bankbürgschaften im Rahmen von Avalkrediten
- > Abstimmung von Refinanzierungskonten
- > Bearbeitung von Unregelmäßigkeiten in der Kreditrückzahlung (Mahnungen, Überziehungsbearbeitung etc.)

Bearbeitungsdauer und Liegezeiten sind je nach Institut und Mitarbeiter, organisatorischem Aufbau, der zur Verfügung stehenden

Informationstechnik (IT) und dem bereits im Anwendungssystem integrierten Workflow unterschiedlich. Optimierungschancen bieten sich vor allem dort, wo bestimmte Aufgaben so häufig anfallen, dass sie teilautomatisierte Prozessabläufe rechtfertigen. Dadurch können Mitarbeiter, die in der Regel gut ausgebildet sind, von Routinetätigkeiten entlastet werden und effizienter eingesetzt werden, indem sie ergebniswirksame Aufgaben erledigen. Mögliche Beispiele sind

- > die vereinfachte Anforderung von Einkommensunterlagen mit IT-Unterstützung und automatisiertem Briefdruck,
- > die Erstellung von Standard-Avalen mit Online-Unterstützung, wobei der Kunde seine Daten für Gewährleistungsbürgschaften eingibt,
- > die weitere Erhöhung der Prolongationsquoten bei auslaufenden Zinsbindungen durch die konsequente Nutzung der Möglichkeiten zum Fallabschluss im Markt,
- > eine starke Straffung des Prozesses „Überziehungsentscheidung“.

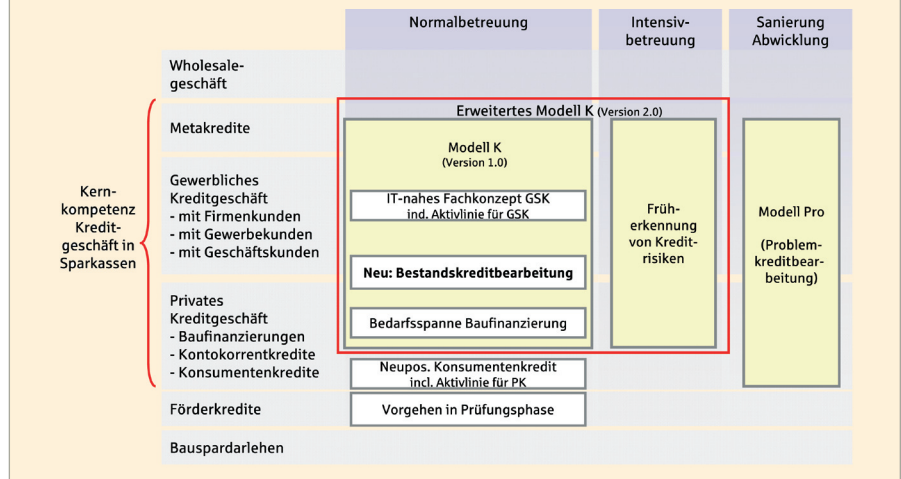
Je länger ein Darlehensvertrag läuft, umso wahrscheinlicher wird es, dass Bearbeitungsanlässe anfallen. Von solchen Kapazitätseffekten und Kostenwirkungen sind vor allem das private Baufinanzierungs- und das gewerbliche Kreditgeschäft betroffen.

Hohe Kapazitätsbindung

Um die neuen Kreditprozesse möglichst serviceorientiert und kostengünstig zu gestalten, ist eine permanente und systematische Optimierung notwendig. Nur dadurch können wettbewerbsfähige Prozesskosten erreicht werden.

Zur Bewältigung des Bestandskreditgeschäfts benötigen Sparkassen sowohl im Markt als auch in der Marktfolge erhebliche

Geschäftssystem der Kreditbearbeitung und seine Einordnung in die Modellorganisation



Mitarbeiterkapazitäten. Nach PARES-Auswertungen bindet das Bestandsgeschäft in der Marktfolge (46 %) sogar noch mehr Kapazitäten als das Neugeschäft (37 %). Schwerpunkt der Analysen innerhalb des Projekts ist die Marktfolge. Jedoch werden im Projektverlauf auch die prozessualen Abläufe des Marktbereichs überprüft.

Ziel des Projekts ist es zunächst, über die bessere Kenntnis der Bestandskreditprozesse und Steuerungsimpulse nachhaltige Effizienzpotenziale auszuloten. Im nächsten Schritt sollen sie dann mithilfe entsprechender Optimierungsvorschläge für standardisierte und risikoorientierte Prozesse gehoben werden. Den Häusern, die sich bereits mit Bestandskreditprozessen auseinandergesetzt haben, ist es gelungen, ihre Prozesse wesentlich zu vereinfachen und ihre Servicezeiten zu verbessern.

Projektziele

Konkrete Projektziele sind unter anderem die

- › Analyse der aktuellen Bestandskreditbearbeitung in den Sparkassen anhand der Prozessabläufe und -zeiten sowie der Prozessstückkosten auf Basis der ermittelten Ist-Zeiten unter Berücksichtigung der Steuerungsmethoden wie auch der aktuellen und geplante IT-Unterstützung,
- › Erarbeitung von Empfehlungen für die effiziente Gestaltung der wichtigsten Bestandskreditprozesse entsprechend denen für das Neugeschäft aus Modell K, etwa durch die Darstellung von Prozessabläufen, Hinweise zur Aufbauorganisation, Hilfsmittel zur operativen Umsetzung, sowie Instrumente und Kennzahlen zur Steuerung der Bestandskreditbearbeitung,
- › Ermittlung der Prozesszeiten und -kosten optimierter Bestandskreditabläufe,
- › Ableitung des durchschnittlichen Kosteneinsparpotenzials auf Basis der erarbeiteten Prozessempfehlungen,
- › Verzahnung der fachlichen Empfehlungen mit aktuellen Aktivitäten bei der Finanz Informatik,
- › Aufbereitung und Dokumentation der Projektergebnisse,
- › Aktualisierung des Modell K um Kennzahlen und Benchmarks,
- › Überprüfung des Anpassungsbedarfs für „PARES Kompakt“.

Da die Prozessabläufe im Bestandskreditgeschäft der Sparkassen deutlich heterogener als im Neugeschäft sind, musste für die

Datenerhebung ein Verfahren gewählt werden, das diese Vielfalt abdeckt. Da für alle untersuchten Bereiche praktikable Empfehlungen zwingend erforderlich sind, entschied sich das Projektteam, die Erhebung mithilfe eines „Baukasten-Systems“ durchzuführen. Es besteht aus vielen einzelnen Prozessschritten, die von der Sparkasse entsprechend der konkreten Abläufe und Anlässe in den einzelnen Häusern zusammengesetzt werden können.

Projektstruktur und Zeitrahmen

Derzeit wird die im Rahmen der Ist-Erhebung aufgenommene große Datenmenge, einschließlich dem durchgeführten Zeitklassen-Schätzverfahren zu einzelnen Prozess-Bausteinen, ausgewertet. Parallel dazu werden Organisations- und Aufbaustrukturen analysiert, Prozessabläufe bewertet und erste Vorschläge für mögliche Effizienzgewinne erarbeitet. Das Projekt wird dabei in enger Kooperation mit der FI durchgeführt, um mögliche Optionen und Restriktionen aus Sicht der IT (Bestandsaufnahme, Modellentwicklung etc.) frühzeitig in die Überlegungen mit einzubeziehen.

Das Projekt ist im Februar 2009 gestartet worden und soll im Juli 2010 abgeschlossen werden. Nicht ausgeschlossen erscheint inzwischen, dass die Ergebnisse eventuell bereits im Frühjahr 2010 präsentiert werden können.

An diesem Projekt beteiligt sind neben dem DSGVO, den elf Regionalverbänden und neun Sparkassen im engen Projektkreis („Kernteam“) weitere zwölf Institute. Dieser erweiterte Teilnehmerkreis liefert zusätzliche Informationen und wird frühzeitig über Projekterkenntnisse informiert. Das Projekt wird von einem externen Beratungshaus (Strehle & Bell) begleitet.

Verzahnung mit der FI

Im Kernteam sind darüber hinaus die Sparkassen Rating Systeme GmbH und die Finanz Informatik vertreten. Ihre Beteiligung soll sicherstellen, dass die Aktivitäten im DSGVO und der Finanz Informatik optimal verzahnt sind und unnötige IT-Doppelentwicklungen vermieden werden. Wesentliches Ziel des Projekts ist es, neben dem Aufzeigen von Prozessoptimierungen eine bestmögliche Verzahnung mit den einzelnen Release-Schritten von OSPlus herzustellen. Die Finanz Informatik arbeitet daher auch schon intensiv am Thema Bestandskreditbearbeitung.

Ausblick

Angesichts der zunehmend schwierigen Wettbewerbs- und Risikosituation in allen Bereichen des Kreditgeschäfts müssen Sparkassen alle Möglichkeiten nutzen, um auch künftig günstige, wettbewerbsfähige Produkte anbieten zu können. Dazu geben die bestehenden Modell-K-Empfehlungen bereits wertvolle Hilfestellung. Bei Optimierungsbemühungen geben Vergleichszahlen bzw. Benchmarks Orientierung. Schon anhand weniger Kennzahlen können Sparkassen so ermitteln, wie gut sie bereits aufgestellt sind und wo noch Handlungsbedarf besteht. Im Rahmen des Projekts Bestandskreditbearbeitung werden diese Empfehlungen komplettiert. Angesichts der derzeit noch hohen gebundenen Kapazitäten lohnt sich ein tieferer Blick in die Materie.

Detaillierte Schlüsse lassen sich nach dem derzeitigen Erkenntnisstand aus der Ist-Erhebung noch nicht ziehen. Bereits jetzt ist aber erkennbar, dass die Aufstellung einzelner Häuser durchaus unterschiedlich ist und es in einigen Bereichen Optimierungspotenzial gibt. Die Ergebnisse des Projekts dürfen daher mit Spannung erwartet werden. ◀