

**Michael Brüggemann**

ist Abteilungsleiter Unternehmensentwicklung der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau.

**Ralf Pötter**

ist Senior Manager bei SSC Consult in Köln.

**Modell-P-Projekt bei der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau**

# Erfolgreich Freiräume für den Vertrieb geschaffen

Viele Projekte und Vorhaben zielen darauf ab, die vertriebsaktive Zeit zu erhöhen. Bei der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau soll das unter anderem durch Optimierung des Passiv- und Dienstleistungsgeschäftes erreicht werden. Seit November 2011 wird dazu mit Beraterunterstützung das Modell P umgesetzt. Für vertriebliche, rechtliche und IT-technische Rahmenbedingungen hat man zwar dessen Vorgaben berücksichtigt, einzelne Prozesse wurden jedoch auch zeitgemäß angepasst und weiterentwickelt.

Die Ausgangssituation im Privatkundengeschäft hat den Vorstand der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau veranlasst, ein Projekt zur Umsetzung von Modell P aufzusetzen. Eine Vermutung zur Situation im Privatkundengeschäft war, dass die Sachbearbeitung in den Geschäftsstellen einen zu hohen Anteil der Vertriebszeit einnimmt und dass zwischen den Geschäftsstellen keine Einheitlichkeit in der Prozessbearbeitung besteht.

Aus der konsequenten Umsetzung von Modell P erwartet die Sparkasse Kostenvorteile und Qualitätsverbesserungen in den Serviceprozessen Passiv und Dienstleistungen im Vertrieb und in der zentralen Marktunterstützung. Damit können Freiräume zur intensiveren Marktausschöpfung geschaffen werden. Grundlage der Umsetzung ist dabei die bestehende IT-Umgebung der Finanz Informatik.

## Ist-Analyse legt Basis für spätere Projektergebnisse

Ein erster Schritt im Projekt war die qualitative und quantitative Abweichungsanalyse der Sparkasse mit Referenzwerten von Modell P und von Vergleichssparkassen (Ablauforganisation, Kapazitätseinsatz, Zentralisierungsgrad, Umsetzung des Fallabschlusses, Kontrollgefüge, Einsatz der IT, Aufbauorganisation etc.). Dazu erfolgt neben der Aufnahme wesentlicher Merkmale der bestehenden Prozesse (Schnittstellen, IT-Unterstützung, Unterschriftenverzicht etc.) die Aufnahme der Eckpunkte des Kontroll- und Kompetenzgefüges und bestehender Regelwerke.

Da der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau aktuelle Daten aus PARES Kompakt vorlagen, konnte auf eine umfassende Ist-Kapazitätserhebung

der Prozesse im Markt und im Marktservice verzichtet werden. Die mit dem Tool gewonnenen Daten wurden in Workshops mit Markt- und Marktservicevertretern weiter detailliert, plausibilisiert und um die entsprechenden Mengen- und Stückzahlen ergänzt.

Die quantitative Ist-Analyse ermittelt dann den prozessgebundenen Kapazitätseinsatz und dokumentiert die wesentlichen Abweichungen zu Modell P. Ziel der Abweichungsanalyse ist es, im Projekt eine gemeinsame Basis bezüglich der Treibermengen und Kapazitäten zu gewinnen und dadurch frühzeitig zentrale Handlungsfelder zu identifizieren.

Für die Sparkasse Arnstadt-Ilmenau hat sich dabei die „gefühlte Situation“ bestätigt, dass der Anteil des Marktes am Gesamtaufwand für die Prozesse im Passiv- und Dienstleistungsbereich im Vergleich hoch war. Insgesamt wurden 57 Prozent der Kapazitäten für die betrachteten Prozesse in den Geschäftsstellen gebunden.

Die Einschätzung der hohen dezentralen Bearbeitung hat sich bei einer Betrachtung der Kapazitäten der einzelnen Prozesse in unterschiedlicher Intensität bestätigt. Die Unterschiede in der Kapazitätsbindung für die Modell P-Prozesse zwischen den einzelnen Geschäftsstellen deuteten dabei auch auf stark unterschiedliche Arbeitsweisen hin. Ein weiterer Projektschwerpunkt wurde daher in der Standardisierung und der Sicherstellung einer einheitlichen Prozessumsetzung gesetzt.

## Neugestaltete Soll-Prozesse nutzen OSPlus konsequent

Zentraler Baustein der erfolgreichen Umsetzung von Modell P sind die Workshops mit Mitarbeitern aus dem Markt, dem Marktservice und Stabsbereichen (z. B. Organisation, Revision) zur Neugestaltung der Soll-Prozesse und Bewertung der Effekte aus der Ei- ▶



Foto: Susann von Wolffsdorff / pixelio

Stempel haben ausgedient: Bei der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau wurden im Rahmen der Prozessoptimierung allein 400 ausgemistet. Auch der Formularbestand wurde konsequent entschlackt.

**Sonderfälle werden zur Entlastung des Marktes zentralisiert**



- ▶ genoptimierung (qualitativ und quantitativ). Dabei wurden ausgewählte Musterprozesse auf die Umsetzbarkeit für die Sparkasse Arnstadt-Ilmenau diskutiert, inklusive der Abgrenzung von Standard- und Sonderfällen sowie unterstützender Serviceaufgaben. Gleichzeitig findet auch die Prüfung des Verzichtes auf Kundenunterschriften und sonstiger Entbürokratisierungsmaßnahmen in den Soll-Prozessen statt.

OSPlus bietet für viele Prozesse die Möglichkeit der fallabschließenden Bearbeitung in der Geschäftsstelle. Mit der Migration auf OSPlus in den vergangenen Jahren wurden in vielen Sparkassen fallabschließende Prozesse gestaltet, dadurch aber auch häufig gleichzeitig der Aufwand der Vertriebsmitarbeiter erhöht. Ziel des Projektes war es daher auch, zur effizienten Gestaltung der Prozesse im Passiv- und Dienstleistungsbereich nur die einfach abzuwickelnden Standardfälle fallabschließend dezentral in den Geschäftsstellen zu bearbeiten.

Aufwendige oder seltene (komplexe) Sonderfälle (z. B. die Girokontoeröffnung für juristische Personen oder die Erfassung ausländischer Legitimationsdaten), die von den Marktmitarbeitern auch häufig als Hindernis für den Vertrieb wahrgenommen werden, sind hingegen auf ihre Zentralisierbarkeit zu überprüfen. Ergänzend ist zu ermitteln, ob der Markt vollständig von der Bearbeitung einzelner Geschäftsvorfälle entlastet werden kann (z.B. Drittpfändung).

**Abweichungen vom „Ideal“-Konzept**

In einigen Bereichen haben sich gegenüber der ursprünglichen Modell-P-Konzeption Veränderungen bzw. Ergänzungen ergeben. Dazu einige Beispiele aus dem Projekt Modell-P der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau:

- » Eine konsequente Nutzung der Möglichkeiten der automatischen Disposition unter OSPlus reduziert den Aufwand der Vordisposition und Überziehungsbearbeitung erheblich. Bei der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau wurden zwar noch einzelne Optimierungen im Rahmen des Projektes umgesetzt (z. B. Verzicht auf die sofortige Rückbuchung von Darlehensraten, Reduzierung der Anzahl der generierten Ereignisse). Es wird aber keine zentrale Bearbeitung angestrebt, da der in den Geschäftsstellen verbliebene Aufwand nur noch sehr gering ist.
- » Einrichtung und Änderung von Betreuungsfällen war bis zur Einführung des

ABBILDUNG 2

**Beispiele zu Ansatzpunkten zur Vereinfachung der Serviceprozesse im Bereich Passiv und Dienstleistungen**

	Entwicklungsbedarf	Optimierungsansätze
<b>Kundenunterschriften</b>	» Vielzahl von Kundenunterschriften ohne Vertragsabschluss und mit nur geringem Risikopotenzial (z.B. Giroänderung)	» Verzicht auf Kundenunterschriften in den von Modell P modellierten Soll-Prozessen
<b>Interne Unterschriften</b>	» Ersatz von Kundenunterschriften durch die Unterschriften von zwei Mitarbeitern » Folgeprozesse (Kontrolle und Archivierung)	» Verzicht auf Unterschriften im Innenverhältnis ohne Mehrwert für die Sparkasse (keine Verbesserung der Rechtssicherheit oder Reduktion des Prozessrisikos)
<b>Formularwesen</b>	» Dokumentation einbehaltener Karten » Schlüsselverzeichnis Schließfächer	» Verzicht auf zusätzliche Formulare und gleichförmige Umsetzung auf allen GS » Ersatz des Schlüsselverzeichnisses durch OSPlus
<b>Optimierung der Gekos und Ereignisse</b>	» Erfassung eines Gekos für neue Konten durch den Markt » Hohe Anzahl der Ereignisse	» Abschaffung des Gekos » Reduzierung der Anzahl der Ereignisse
<b>Kontrollen</b>	» Freigabe prüfpflichtiger Geschäftsvorfälle ohne Prüfungsunterlage	» Technische Freistellung der Vorgänge von der Prüfungsliste

Geschäftsprozesses unter OSPlus sehr aufwendig und komplex und wurde von vielen Sparkassen daher im Marktservice zentralisiert. Mit Einführung des entsprechenden Geschäftsprozesses werden die Mitarbeiter einfach und strukturiert durch den Prozess geführt. Die bereits eingeführte fallabschließende Bearbeitung der Betreuungsfälle im

Markt wurde im Rahmen des Projektes in einigen Details optimiert, die vollständig dezentrale Bearbeitung bleibt jedoch erhalten.

- » Für das außergerichtliche Mahnverfahren nutzt die Sparkasse Arnstadt-Ilmenau künftig die automatische Erstellung der Mahnschreiben über OSPlus entsprechend der im Projekt definierten Kriterien.

Der Marktservice übernimmt den Fall nach der letzten durch den Berater veranlassten erfolglosen Mahnung und bereitet die weiteren Schritte vor.

- › Der Prozess des Gläubigerwechsels lässt sich inzwischen ebenfalls über die Geschäftsprozesse des Kontoinhaberwechsels unter OSPlus fallabschließend im Markt effizient durchführen.

Zur Entastung des Marktes wurde die Bearbeitung von Sonderfällen in bestimmten Prozessen in den Marktservice verlagert. Dazu gehören vor allem Kontoeröffnungen, -änderungen und -schließungen im Giro- und Sparsbereich. Künftig werden in der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau nur noch die Kontoeröffnungen für Einzelkonten von Privatpersonen, für einige Arten von Gemeinschaftskonten und in Betreuungsfällen fallabschließend im Markt durchgeführt. Alle anderen Fälle – insbesondere Kontoeröffnungen für juristische Personen – werden über das neu eingerichtete Serviceportal und entsprechende Serviceaufträge über OSPlus an den Marktservice gegeben (s. Abb. 1).

### Kooperation zwischen Markt und Marktservice optimiert

Die Bearbeitung der Erbfälle erfolgt in der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau künftig in einem kombinierten Prozess zwischen Markt und Markt-Service und wird den Markt erheblich entlasten. Dazu wird der FI-Geschäftsprozess zur Nachlass-Erstbearbeitung genutzt. Dadurch werden nach Anstoß des Prozesses erforderliche Sperrungen und Löschungen nahezu automatisch vorgenommen.

Bei der Aufnahme eines Erbfalls bleibt der Markt erster Ansprechpartner für die Angehörigen. Allerdings kann der Workflow auch durch den Marktservice angestoßen werden, sofern hier die entsprechenden Erkenntnisse vorliegen (z. B. auf Grundlage einer Rentenrückforderung). Durch einen Wechsel des Bearbeiters kann der Fall jederzeit zwischen Marktservice und Markt übergeben werden.

Zur Optimierung der Prozesse gehört neben der Reduzierung der eingesetzten Formulare und gegebenenfalls noch eingesetzter Check-Listen und vielfältiger Stempel (rund 400 davon wurden eingesammelt) vor allem auch die Prüfung auf den Verzicht der Kundenunterschrift. Auf Grundlage der Modellorganisation P konnte der Verzicht

in vielen Fällen umgesetzt werden. Dadurch entfällt im weiteren Prozessverlauf unter anderem auch eine Kontrolle sowie die Weiterleitung und Archivierung der Belege (s. Abb. 2).

### Durch Kontrollradar spürbar Kontrollaufwand reduzieren

Zur Vorbereitung der Einführung des Kontrollradars erfolgte unter Einbindung der internen Revision eine Klassifizierung der Kontrollen nach Aufwand, Fehlerquoten und Risiko. Diese – auch kaufmännisch orientierte – Risikoanalyse bildet die Grundlage für den Verzicht auf Kontrollvorgänge in ausgewählten Serviceprozessen. Insgesamt konnte der Kontrollaufwand in der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau im Markt und im Marktservice deutlich reduziert werden.

Auf Grundlage der Prozessoptimierungen, der Reduzierungen der Kontrollen sowie der Verlagerung der Bearbeitung von Sonderfällen in den Marktservice wurden die neuen Soll-Kapazitäten für die Prozesse im zentralen Marktservice und im Markt berechnet. Neben der spürbaren Entlastung des Marktes konnte für die Sparkasse Arnstadt-Ilmenau erreicht werden, dass der Marktservice die neuen Aufgaben nahezu kapazitätsneutral übernimmt. Das Aufgabenspektrum des Marktservices verändert sich dabei nach der vollständigen Umsetzung der Projektergebnisse erheblich.

Einen wesentlichen Schwerpunkt bildet künftig die direkte Unterstützung des Marktes durch die Bearbeitung der Sonderfälle und ausgewählter Prozesse. Durch die Bildung neuer Gruppen und Aufgabenbereiche sowie die Realisierung von Skaleneffekten durch Bündelung gleichartiger Prozesse wird dabei für den Marktservice ein tarifgruppeneffizienterer Einsatz der Mitarbeiter ermöglicht.

Bereits während der Projektlaufzeit von sechs Monaten konnten zahlreiche Einzelmaßnahmen und Optimierungen in der Sparkasse Arnstadt-Ilmenau umgesetzt werden. Der Umsetzungszeitraum insbesondere für die Einführung der Serviceaufträge zur Bearbeitung der Sonderfälle, die Einführung des Kontrollradars sowie die Veränderung der Aufbauorganisation im Marktservice beträgt weitere sechs Monate.

### Fazit

**Auf Grundlage der zentralen Stellhebel der Modellorganisation P und konse-**

**quenter Nutzung der Möglichkeiten neuer Geschäftsprozesse unter OSPlus wurden die Prozesse neu gestaltet. Die Prozessoptimierung im Passiv- und Dienstleistungsgeschäft schafft damit neue Freiräume für den Vertrieb ohne die Kapazitäten im Marktservice auszuweiten.**

Die Tätigkeiten im Marktservice werden dabei teilweise anspruchsvoller, stellen aber künftig auch eine spürbare Unterstützung des Marktes dar. Die aktualisierte Umsetzung von Modell P bleibt für die Sparkassen auch in den kommenden Jahren ein zentraler Baustein zur Prozessoptimierung aufgrund der stetig veränderten Anforderungen an die Prozesse und die Weiterentwicklungen der IT. ◀

### INFOBOX

#### Modell P dient auch der Serviceverbesserung

Die zentralen Ziele der Modellorganisation P bleiben auch im Jahr 2012 aktuell und sind der Leitfaden für Projektarbeit: Der Aufwand im Markt und im Marktservice für die identifizierten Prozesse im Passiv- und Dienstleistungsgeschäft soll sinken. Dabei werden im Projekt die Prozesse vom Produktabschluss im Markt bis zur Archivierung im Marktservice betrachtet („von Anfang bis Ende“).

Modell P verfolgt aber nicht ausschließlich das Ziel der Kostensenkung, sondern vielmehr kann durch einfache und schnelle Prozesse die Sparkasse spürbar Serviceführer bleiben und so die Erwartung des Kunden übertreffen. Die geschaffenen Freiräume im Markt können in den Vertrieb investiert werden.

Eine Veränderung des Kontrollverständnisses bleibt ein weiterer wesentlicher Bestandteil und ein zentraler Stellhebel der Umsetzung. Durch Prozessveränderungen soll im Markt gezielt Qualität produziert werden, um die Kontrollen reduzieren zu können.

Die weiterhin notwendigen Kontrollmaßnahmen werden im Marktservice gebündelt und (kaufmännisch) risikoorientiert ausgestaltet.