

**Tobias Kersten**  
ist Bereichsleiter Firmenkunden  
und Immobilien der Sparkasse  
Bielefeld.

**Stephan Oellers**  
ist Senior Manager bei SSC  
Consult in Köln.

## Kundengruppenübergreifende Sachbearbeitung im Kreditgeschäft

# Schnellere Durchlaufzeiten im Mengengeschäft realisiert

Die gebündelte Bearbeitung in einem Kompetenz-Center hat bei der Sparkasse Bielefeld die kontrollintensive Sachbearbeitung von Kreditprozessen in verschiedenen Abteilungen abgelöst. Die zusammen mit Beratern entwickelte Strategie ist effizienter und letztlich auch kostengünstiger als frühere Verfahren. Bei der Umsetzung konnte auf im Haus vorhandene Best-Practice-Ansätzen aufgesetzt werden.

Die Aufbauorganisation der Marktfolge Aktiv in Sparkassen entspricht in der Regel der kundengruppenorientierten Aufbauorganisation im Vertrieb. Typische Produktionsfunktionen (z. B. Beschluss- und Vertragserstellung) oder Kreditkontrollen werden häufig für jedes Kundensegment vorgehalten. Das führt zur Bindung von Ressourcen aufgrund von Doppelfunktionen und Mehraufwand.

Zudem ist in dieser Struktur die Nutzung von Skaleneffekten nur sehr begrenzt möglich. Ein tarifgruppeneffizienter Mitarbeiterinsatz ist nur bedingt umsetzbar. Oft sind hochqualifizierte Kreditsachbearbeiter neben risikorelevanten Aufgaben auch mit Standardaufgaben wie der Vertragserstellung und der Indizierung von Kreditakten betraut. Die Aufbauorganisation in der Sparkasse Bielefeld entsprach zum Projektbeginn Mitte 2007 dieser Struktur. Bündelungspotenziale wurden vor allem bei den sachbearbeitenden Tätigkeiten im standardisierten Gewerbekundengeschäft gesehen. Das nicht-standardisierungsfähige Firmenkundengeschäft war nicht einbezogen.

### Vertriebspotenziale freigesetzt

Ziel bei der Ausgestaltung eines Kompetenz-Centers Kredit war die Hebung

von Effizienz- und Qualitätsvorteilen, um vorhandene Vertriebspotenziale im Markt auszuschöpfen. Der Weg dahin führte von einer kontrollintensiven Sachbearbeitung der Kreditprozesse in verschiedenen Abteilungen zu einer gebündelten Bearbeitung im Kompetenz-Center Kredit. Durch diese Bündelung konnten weitere Vorteile neben einer reinen Prozessoptimierung genutzt werden. Neben der Standardisierung von Arbeitsabläufen waren das im Wesentlichen: Vereinheitlichung von Führungsaufgaben und Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die Bündelung der Aufgabeninhalte erfolgte aus vier Abteilungen heraus. Die relevanten Tätigkeiten der Abteilungen wurden in den Soll-Prozessen für das Neu- und Bestandsgeschäft den einzelnen Teilmodulen Beratung, Bonitäts- und Risikoanalyse, Genehmigung, Beschluss- und Vertragserstellung, Kontrolle, Indizierung und Archivierung sowie Valutierung und Nachbearbeitung zugeordnet. Die Modellorganisation Kredit (Modell K) wurde bei der Prozessmodellierung als Orientierung herangezogen. Leitlinie der Optimierung der Prozesse und Strukturen waren dabei vier Maßnahmenpakete (s. Abb. 1).

### Maßnahmenpaket 1

*Weitgehende Entbürokratisierung der Kreditprozesse, Reduktion auf notwendige Kontrollen und Umsetzung des Fallabschlusses wo möglich:* Zahlreiche Maßnahmen wurden identifiziert, um die „bürokratischen“ Strukturen aufzuweichen: So wurde unter anderem auf die Zweitunterschrift bei Bagatellvorgängen des Standardgeschäfts bewusst verzichtet. Auch ein separat geführtes papiergebundenes Beschlussbuch wurde abgeschafft, da die fortlaufende Dokumentation der Beschlüsse systemseitig gewährleistet ist.

Durch die Integration bisher separat geführter Kreditkontrollen in den Prozessablauf konnten Kontrollen reduziert werden. Die Verankerung von Gegenseitigkeitskontrollen im Standardgeschäft bei den Sachbearbeitern hat zur Hebung weiterer Effizienzvorteile beigetragen. Hier kam ein Dokumentationsbogen zur Standardisierung arbeitsvorbereitender Tätigkeiten zum Einsatz. Weitere Kontrollreduktionen konnten durch die Einführung einer Bagatellgrenze im Standard-Mengengeschäft unter Berücksichtigung nachgelagerter Stichprobenkontrollen erzielt werden.

### Maßnahmenpaket 2

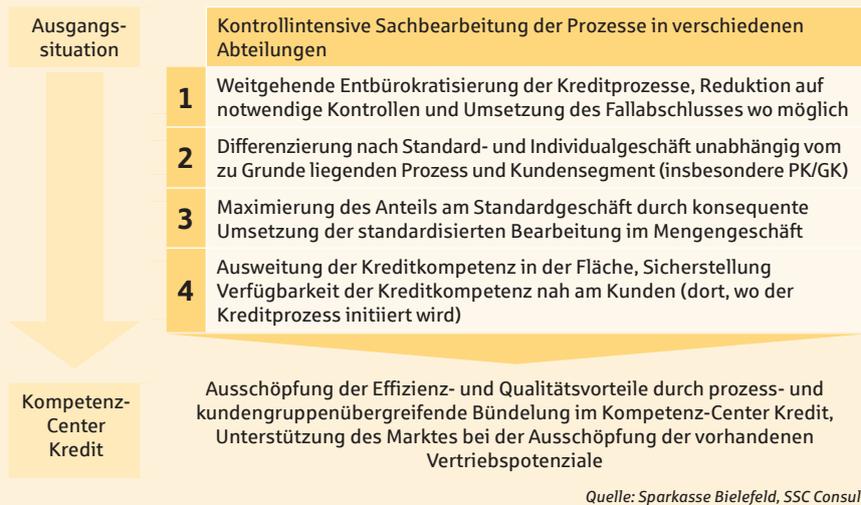
*Differenzierung nach Standard- und Individualgeschäft unabhängig vom zu Grunde liegenden Prozess und Kundensegment:* Die Grundstruktur des Kompetenz-Centers Kredit sieht eine Differenzierung der Sachbearbeitung nach Neu- und Bestandsgeschäft sowie eine Einheit Kreditservice mit übergreifenden Tätigkeiten (Kreditbuchhaltung, Indizierung und Kreditarchiv) vor. Die Sachbearbeitungsprozesse orientieren sich unabhängig vom Kundensegment an den oben genannten Modulen. Dadurch konnte eine standardisierte Bearbeitung für einfache Prozesse im Mengengeschäft (z. B. Standard Baufinanzie-



Foto: fotolia

**Klare Marschrichtung: Im Kompetenz-Center Kredit laufen alle Wege zusammen.**

**Effizientere Sachbearbeitung durch das Kompetenz-Center Kredit**



rung Privatkunde) bei gleichzeitiger Spezialisierung für komplexe Individualprozesse (z. B. komplexer Investitionskredit Gewerbekunde) gewährleistet werden.

Unabhängig von Prozess und Segment wird das Modul zur Beschluss- und Vertragserstellung durch einen Sachbearbeiter bearbeitet. Voraussetzung ist dabei ein Vor-Check zur Qualitätssicherung eingehender Anträge. Neben der Unterscheidung einfacher und komplexer Fälle kommt dem Vor-Check auch die Aufgabe der fallweisen qualitativen Aufbereitung komplexer Fälle zu. Standardprozesse verbleiben zur Weiterbearbeitung beim gleichen Sachbearbeiter und sollen perspektivisch im Gegenseitigkeitsprinzip kontrolliert werden. Die Valutierung bzw. Nachbearbeitung wird je nach Prozess durch den Sachbearbeiter wieder aufgenommen und finalisiert. Komplexere Geschäftsvorfälle bzw. Individualprozesse werden aufgrund erhöhter Anforderungen durch Sachbearbeiter mit höheren Qualifikationen (Kreditreferenten oder Vor-Check) bearbeitet.

Die Indizierung bzw. Archivierung übernehmen, unabhängig vom Prozess und Kundensegment, Sachbearbeiter der Kreditbuchhaltung. Zur Bearbeitung gehören etwa auch Privatkredite, die fallabschließend im Vertrieb bearbeitet werden konnten. Da es sich bei der Indizierung um die einfachste Form der Bündelung handelt, wurde bereits in der Konzeptionsphase die Realisierung angestoßen.

**Maßnahmenpaket 3**

*Maximierung des Anteils am Standardgeschäft durch konsequente Umsetzung der standardisierten Bearbeitung im Mengengeschäft:* In den Gruppen des Kompetenz-Centers werden die Prozesse segmentübergreifend für das Standard- und das Individualgeschäft bearbeitet. Durch das beschriebene Grundmodell sind vor allem im Standard-Mengengeschäft schnelle Kreditzusagen und deren Einhaltung aufgrund verkürzter Bearbeitungszeiten möglich. Mit dieser Form der Standardabwicklung einfacher Geschäftsvorfälle und der modulabhängigen Bearbeitung komplexer Fälle durch Sachbearbeiter mit unterschiedlichen Qualifikationen ist zudem eine tarifgruppeneffiziente Bearbeitung möglich.

Unter Berücksichtigung einer gezielten Kapazitäts- und Mengensteuerung können weitere Effizienzen durch die Bündelung gehoben werden: Aufgrund der unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter können Sachbearbeiter zwischen den

Gruppen zur Bearbeitung einfacher und komplexer Geschäftsvorfälle (z. B. im Modul der Beschluss- und Vertragserstellung) nach Bedarf gesteuert werden. Die Zuordnung der Geschäftsvorfälle zu freien Sachbearbeitern wird durch die Führungskraft im Kompetenz-Center Kredit gewährleistet.

**Maßnahmenpaket 4**

*Ausweitung der Kreditkompetenz in der Fläche, Sicherstellung Verfügbarkeit der Kreditkompetenz nah am Kunden:* Zur Stärkung des Kreditgeschäfts im Vertrieb wurden weitere Maßnahmen zur langfristigen Umsetzung vorbereitet. Leitgedanke war dabei wieder mehr Fach- und Bewilligungskompetenzen in der Fläche vorzuhalten, um die Verfügbarkeit der erforderlichen Kreditkompetenz dort sicherzustellen, wo der Kunde den Kreditprozess mit seinem Finanzierungswunsch initiiert. Dies betrifft im Prozessablauf vor allem die Frage nach der organisatorischen Anbindung der Bonitäts- und Risikoanalyse im nicht-risikorelevanten Geschäft.

Hier entschied sich die Sparkasse Bielefeld im nicht-risikorelevanten Geschäft für eine Anbindung an den Vertrieb. Dadurch kann Kreditkompetenz im Markt aufgebaut und eine schnellere Kreditentscheidung getroffen werden. Dieser Ansatz wurde mit der nachfolgenden Neuausrichtung im stationären Vertrieb konsequent – z. B. mit einer stärkeren dezentralen Verantwortung der Geschäftskundenbetreuung in der Fläche – weiterverfolgt. Auch die derzeitige Umsetzung von OSPlus Kredit trägt mit der Nutzung einheitlicher IT-Systeme und der Erfassung antragsrelevanter Daten im Markt zu mehr Qualität in der Fläche bei.

**Erfolgsfaktoren der Umsetzung**

Im Anschluss an die Konzeptphase Anfang 2008 hat die Sparkasse Bielefeld die Projekt-

ergebnisse unmittelbar umgesetzt. Dabei kam der Umsetzung zugute, dass bei der Konzeptionierung auf Best-Practice-Ansätze aus dem Haus aufgesetzt worden ist. Auch die Erfahrungswerte aus dem Teilprojekt zur Indizierung konnten in die weitere Umsetzungsphase einfließen.

Mit dem Einsatz höher qualifizierter Sachbearbeiter (Kreditreferenten) wurde auf ein im Haus bereits praktiziertes Modell für die Sachbearbeitung aufgesetzt. Im Vertrieb stehen Vertriebsreferenten für zentral betreute Kundengruppen den Kundenbetreuern zur Seite. Dadurch stehen bereits qualitativ hochwertige Kreditanträge bei Antragseingang im Kompetenz-Center Kredit zur Verfügung.

Die neu geschaffenen Stellenprofile der Sachbearbeiter und Kreditreferenten konnten weitestgehend mit bestehenden Ressourcen besetzt und der Weiterentwicklungsbedarf dadurch gering gehalten werden.

**Fazit**

Bei der Konzeptionierung des Kompetenz-Centers Kredit wurde darauf geachtet, dass Sachbearbeiter gleichartige Teilmodule im Prozessablauf kundensegmentübergreifend für Standard- und Individualprozesse bearbeiten können. Im Ergebnis wurde für die Standardprozesse eine tarifgruppeneffiziente Bearbeitung mit schnelleren Durchlaufzeiten im Mengengeschäft erzielt. Darüber hinaus ist eine flexiblere und individuellere Bearbeitung für komplexe Fälle vor allem im Gewerbekundengeschäft mit höherer Spezialisierung möglich.

Die daraus resultierende positive Wirkung auf die Produktionskosten ist dabei nicht außen vor zu lassen. Neben der Nutzung von Skaleneffekten und einem tarifgruppeneffizienten Mitarbeiterinsatz werden gleichzeitig die bearbeiteten Stückzahlen je Mitarbeiter steuerbar. ◀