

Gemeinsame Kreditnachbearbeitung – ein weiterer Baustein zur Bündelung der Kräfte im Sparkassensektor

Die Norddeutsche Landesbank und die Sparkasse Hannover haben als Ergebnis einer gemeinsamen Projektarbeit die Kreditnachbearbeitungen beider Häuser in einer neu gegründeten Kredit-Service-Gesellschaft zum 1. September 2005 gebündelt. Diese Zusammenarbeit kann als richtungweisend betrachtet werden, da hierdurch eine Chance genutzt wird, sich gemeinsam den tief greifenden Veränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche zu stellen beziehungsweise diesen, durch die eigenständige Gestaltung eines am Markt aktiv auftretenden Dienstleisters Rechnung zu tragen.

Machbarkeitsstudie als Ausgangspunkt

Ausgehend von der Strategie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes sowie motiviert durch die Verbundstrategie der Norddeutschen Landesbank wurden in 2004 als Ergebnis einer von Nord-LB und Sparkasse Hannover beauftragten Machbarkeitsstudie die ersten Ideen bestätigt, dass mit dem Aufbau einer Kredit-Service-Gesellschaft folgende Ziele erreicht werden können:

- Konzentration auf Kerngeschäftsfelder und stärkere Standardisierung und Harmonisierung,
- Hebung von Synergien und Erhöhung der Produktivität,
- Minimierung der Risiken,
- Erreichung einer nachhaltigen Rentabilität.

Daraufhin wurde am 7. Dezember 2004 mit einer gemeinsamen Presseinformation die Absicht verkündet, eine entsprechende Gesellschaft zur Abwicklung des Kreditge-

schäftes zu gründen und somit der Startschuss für das Anfang 2005 aufgelegte Projekt gegeben. Anschließend begann die Arbeit: Zwei Häuser, sechs Teilprojekte, ein Lenkungsausschuss und zwei Sponsoren, all dies musste unter einen Hut gebracht werden. Am 1. September 2005 nahm die Kredit-Services Nord GmbH ihren operativen Betrieb auf. Eine wesentliche Aufgabe als Sponsoren des Projektes – die Verdeutlichung des gemeinsamen „Umsetzungswillens“ – übernahmen hierbei die Vorstandsvorsitzenden der beiden Banken.

Den eingeschlagenen Weg begleiten zirka 300 Mitarbeiter am Sitz der Gesellschaft in Hannover sowie in der Produktionsstätte in Braunschweig. Durch den Übergang nach § 613a BGB wurde sichergestellt, dass die Mitarbeiter sich mit Ihrem neuen Arbeitgeber identifizieren und für die spezifischen Anforderungen einer „Kreditfabrik“ ent-

Andreas Meyer, Geschäftsführer, Kredit-Services Nord GmbH, Hannover

Gerade im Kreditgeschäft mag es die Bereitschaft zur Aufspaltung der Wertschöpfungskette noch nicht in der Breite geben, wie sie am Markt für notwendig gehalten wird (siehe Beitrag Franke/Weitzel). Und auch die Preispolitik scheint bei der Kreditvergabe wieder Formen anzunehmen, die dem Geist von Basel II widersprechen (siehe Gespräch des Tages). Doch gerade in den Verbänden wächst zweifellos auch die Einsicht, den Primärinstituten durch die kostengünstige Bündelung von technischen Abläufen, Spielräume in der Vertriebsorientierung schaffen zu müssen. An einem Beispiel der norddeutschen Sparkassenorganisation skizziert der Autor die Ambitionen und die ersten Erfahrungen eines gemeinsamen Projektes zur Kreditnachbearbeitung und betont dabei ausdrücklich die Offenheit für weitere Partner. (Red.)

sprechende Rahmenbedingungen mit der Arbeitnehmervertretung getroffen werden konnten beziehungsweise können. Aufgrund der anfänglich vorhandenen zwei Produktionsstrahlen – mit einem Abstand von zirka 70 km sowie zwei unterschiedlichen Tarifverträgen – bringen entsprechende Herausforderungen mit sich. Die bisher in diesem Zusammenhang getroffenen Vereinbarungen geben aber sowohl den Mitarbeitern der Kredit-Services Nord, wie auch der Gesellschaft selbst, entsprechende Planungssicherheit. Insbesondere in dem verantwortungsvollen Aufgabenfeld der Marktfolge-Aktiv kommen somit weiterhin motivierte Mitarbeiter zum Einsatz, die selbst ein hohes Interesse an dem langfristigen Erfolg des Unternehmens einbringen.

Aktiv-Marktfolgetätigkeiten im Retailgeschäft

Als Leistungsspektrum der Kredit-Services Nord (als ihr Kerngeschäft) konzentriert sie sich primär auf die Aktiv-Marktfolgetätigkeiten im Retailgeschäft der beiden Gründerinstitute. Konkret handelt es sich um die Aufgaben der Kreditanalyse, der Kreditsachbearbeitung sowie der Darlehensbuchhaltung (hier zum Teil deutlich über das Retailgeschäft hinaus).

Schlanke kostengünstige Strukturen mit einer hohen Führungsspanne spiegeln den Anspruch einer hohen Effizienz wider. Konkret wurden die bisherigen 24 Abteilungen auf 15 reduziert. Die Zielsetzung – schlanke Strukturen umzusetzen – gilt auch für die Geschäftsführung, sie wird bei Ihren Aufgaben durch einen äußerst kleinen Stab – für zum Beispiel Controlling, Marketing – unterstützt. Sämtliche weitere Funktionen werden eingekauft.

Obwohl bereits vor dem Projekt zur Gründung der Gesellschaft in beiden Instituten

entsprechende Optimierungsmaßnahmen (zum Beispiel Modell K*) umgesetzt wurden, können durch die jetzt erfolgte Bündelung der Aktiv-Marktfolge weitere deutliche Effekte erzielt werden. Von diesen Effekten – beziehungsweise bei noch größeren Mengen von weiteren Vorteilen – können nunmehr auch andere Sparkassen partizipieren. Hierbei positioniert sie sich als Anbieter für Marktfolgetätigkeiten im Finanz-IT Umfeld, die den IT-technischen Rahmen für die Kredit-Services Nord stellt.

Neben den Kostenvorteilen aus den Bündelungseffekten können diese Sparkassen durch die Nutzung der Kredit-Services Nord von dem hier vorzufindenden Know-how im Aktivgeschäft (aus einer Großsparkasse beziehungsweise einer Landesbank) profitieren. Der Anspruch des Unternehmens – als Know-how-Kompetenz-Center tätig zu werden – wird unter anderem in der Unternehmensstrategie verdeutlicht, so lautet eine Kernaussage:

„Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichern durch ihren Einsatz und Leistungswillen den dauerhaften Erfolg der Kredit-Service Nord. Ihr umfassendes Know-how und ihre Kompetenz gewährleisten die hohe Qualität unserer Leistung.“

Wahl zwischen Leistungspaketen und Einzelleistungen

Wie bereits dargestellt, fokussiert die Gesellschaft Nord sich auf das klassische Retail-Kreditgeschäft (soweit nicht fallabschließend in den Vertriebsseinheiten). Dabei orientiert sich das Leistungsangebot an der individuellen Grenzziehung des jeweiligen Mandanten/der jeweiligen Sparkasse.

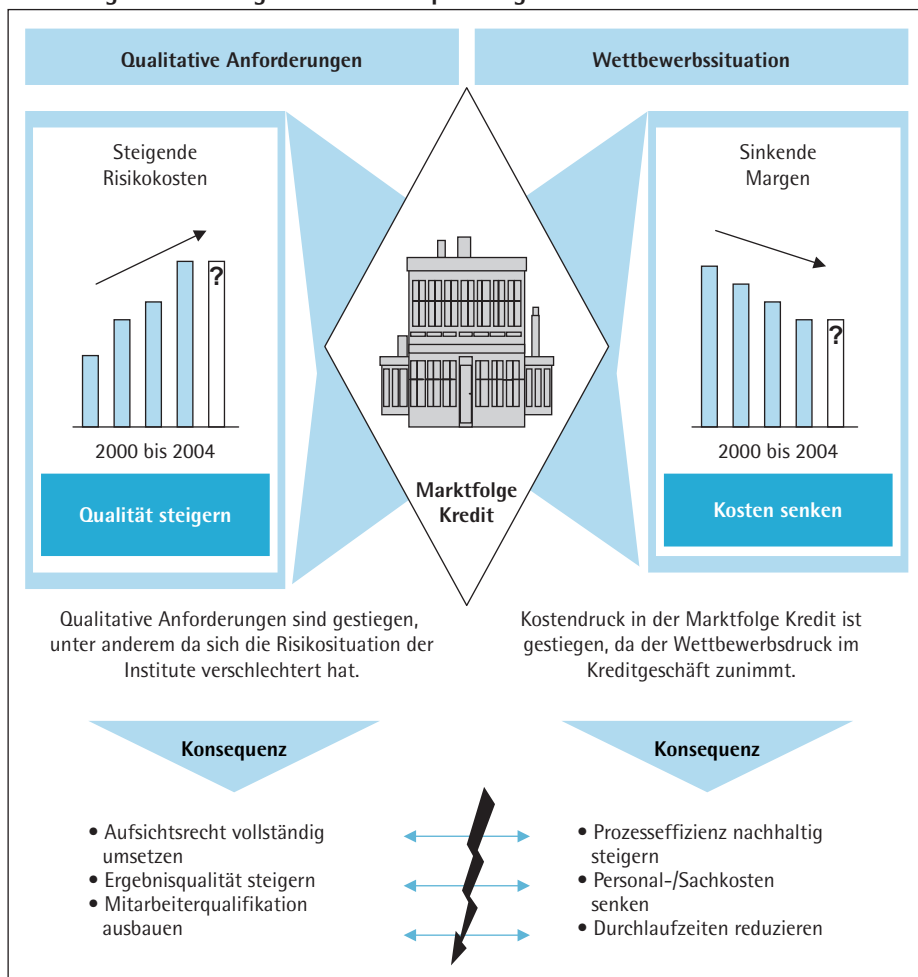
Trotz einer ausgeprägten Standardisierung gestaltet sich die Leistungsanspruchnahme flexibel, da die Mandanten zwischen Leistungspaketen und Einzelleistungen wählen können. Die Kundenbeziehungen sind von diesem Schritt nicht tangiert,

denn sie behalten ausschließlich ihre Ansprechpartner in dem Kreditinstitut.

Die Gesellschaft tritt an, als leistungsfähiger und verlässlicher Partner innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe, der sein attraktives, zukunftsfähiges Leistungsspektrum allen im Geschäftsgebiet ansässigen interessierten Instituten anbietet. Das es sich bei den Zielsetzungen „Kosten zu sparen“ und gleichzeitig „Qualität zu steigern“ um einander widersprechende Herausforderungen handelt, bedarf keiner weiteren Erläuterung. Insofern wurden der neuen Gesellschaft anspruchsvolle Ziele mit in die Wiege gelegt (siehe Abbildung).

Dieses Spannungsfeld in der Kreditsachbearbeitung löst die Gesellschaft durch die Entwicklung effizienter und schlanker Prozesse, die eine schnelle und kostengünstige Kreditbearbeitung über die gesamte Prozesskette bei ihren Auftraggebern und der Kredit-Services Nord ermöglichen. Für die zum Teil bereits umgesetzte Arbeitsteilung stehen beziehungsweise standen die umfangreichen Erfahrungen der beiden Gründerinstitute, aus dem DSGVO-Projekt Modell K sowie aus industriellen Prozessen Pate.

Abbildung 1: Marktfolge Kredit – im Spannungsfeld zwischen Qualität und Kosten



Institute als „Herr der Prozesse“

Neben einer noch stärkeren Spezialisierung, wurden eine Reihe von Standardisierungs- sowie weiteren Rationalisierungs- und Optimierungsmaßnahmen in verschiedenen Bereichen identifiziert. Ein Großteil hiervon befindet sich in der Umsetzung beziehungsweise ist im entsprechenden Abstimmungsprozedere mit den Mandanten. „Herr“ der Prozesse bleiben selbstverständlich – wie von der BaFin gefordert – die abgebenden Institute.

Die mit den Mandanten erforderlichen Abstimmungen werden durch eine entsprechend vereinbarte Gremienstruktur institutionalisiert. Zum einen wird hier klar zwischen den tatsächlichen Auftraggebern (Vertriebsseinheiten) den prozessverantwortlichen Einheiten (Auslagerungsstellen/ Dienstleistersteuerung) sowie der Kommunikation mit den Gesellschaftern der Kredit-Services Nord unterschieden.

Daneben wurde seit Produktionsstart am 1. September 2005 das interne Controlling deutlich verbessert und somit ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der beauftragten (Eingangsqualität) sowie der



durch die Gesellschaft erstellten Leistung (Outputqualität/SLAs) geschaffen. Die Kredit-Services Nord will damit verdeutlichen, dass sie sich an ihrer Leistung und der Einhaltung der Service-Level-Vereinbarungen messen lässt. Darüber hinaus stellen diese Daten einen wichtigen Input für die Vertriebssteuerung der Mandanten dar.

Partner willkommen

Auch für die Nutzung der Gesellschaft durch weitere Sparkassen wurden bereits verschiedene Migrationsmodelle beziehungsweise Konzepte entwickelt, die unter

anderem für die aufsichtsrechtlichen, personellen und technischen Fragen entsprechende Lösungen bieten. Die entwickelten Modelle/Konzepte nehmen auf die unterschiedlichen Bedürfnisse kleinerer sowie größerer Institute beziehungsweise aus der „sukzessiven Überleitung auf die Kredit-Services Nord“ Rücksicht. Die erforderlichen Instrumente für die erfolgreiche Migration wurden entwickelt und stellen einen wesentlichen Baustein für professionelle Gespräche mit potenziellen Mandanten dar.

Als Fazit ist festzuhalten, dass durch die konsequente Umsetzung der Ergebnisse der

im Jahre 2004 erstellten Machbarkeitsstudie in acht Monaten die Zusammenführung der Kreditnachbearbeitungseinheiten von zwei großen Instituten im Sparkassensektor umgesetzt wurde, die Hebung entsprechender Potenziale bereits eingeleitet wurde und den Sparkassen im Finanz-IT-Umfeld ein kompetenter Partner für die Ausrichtung als Vertriebssparkasse zur Verfügung steht.

* Das DSGVO-Projekt Model K gilt als Blaupause der Sparkassenorganisation für die Kreditbearbeitung zur Unterstützung der Eigenoptimierung der Sparkassen und Schaffung von Voraussetzungen für zukünftige Optionen im Kreditgeschäft. ■■■■■