

## Berliner Volksbank eG | Marktfähige Kreditprozesse im Firmenkundengeschäft

### Ausgangssituation

Ihrem neu formulierten strategischen Leitbild entsprechend strebt die Berliner Volksbank eG (BVB) weiteres Wachstum im Firmenkundengeschäft an. Vor diesem Hintergrund wurden die bestehenden Neukreditprozesse im Rahmen einer Vorstudie gemeinsam mit zeb/ auf ihre Marktfähigkeit in Bezug auf Durchlaufzeit, Stückkosten und Qualität untersucht. Kerneergebnisse der Vorstudie waren:

- / zu hohe Kosten und Durchlaufzeiten
- / keine Prozessstabilität mit hohen Spreizungen (hohe Varianz)
- / ausgeprägte Bearbeitungszeiten innerhalb der BVB bei geringer Wertschöpfungstiefe

Ziel des Projekts war es daher, die Neukreditprozesse im gewerblichen Bereich auf Marktfähigkeit zu optimieren. Hierzu formulierte der Vorstand Zielvorgaben für die zukünftige Durchlaufzeit und die anzustrebenden Stückkosten. Des Weiteren wurde seitens des Vorstandes festgelegt, dass sich die Ausgestaltung der neuen Prozesse am Fiducia-Standard orientieren soll. Die Fiducia IT AG wurde daher von Beginn an intensiv in die Projektarbeit eingebunden.

### Projektvorgehen und -ergebnisse

Auf Basis einer zu Beginn definierten Prozesslandkarte wurden die Kreditprozesse in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung für die Berliner Volksbank sukzessive End-to-End neu konfiguriert und technisch modelliert.

Drei Prozessstraßen standen hierbei im Fokus der Projektarbeit (vgl. Abb. 1):

1. Kompaktverfahren (ergänzt durch bestehende vereinfachte Verfahren)
2. Standardprozess nicht risikorelevant
3. Standardprozess risikorelevant

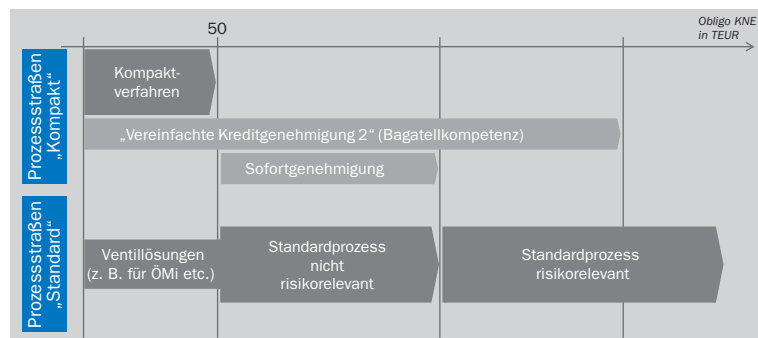


Abb. 1: Anwendung Prozessstraßen im Neukreditgeschäft

Mit dem Kompaktverfahren wurde ein intelligenter, fallabschließender Expressprozess für die Kreditierung von Kleinstkrediten bis 50 TEUR für Neu- und Bestandskunden erarbeitet. Der Prozess ist so konfiguriert und standardisiert, dass ein Kundenbetreuer in der Lage ist, im Rahmen eines Kundengesprächs direkt den Kredit zuzusagen und die Verträge zu erstellen. Die Herausforderung in der Ausgestaltung lag hierbei in der intelligenten Nutzung und Einbindung der Fiducia-Assistenten, der Integration des Verhaltensratings für Bestandskunden sowie einer effizienten Methodik zur Bonitätseinschätzung von Neukunden.

Ergänzend zum Kompaktverfahren wurden Standardprozesse für das nicht risikorelevante und das risikorelevante Kreditgeschäft entwickelt. Anders als im Kompaktverfahren stand hier insbesondere ein effizientes Zusammenspiel der Prozessbeteiligten aus Markt, Marktfolge und diversen Dienstleistungsbereichen im Fokus. Die in diesem Zusammenhang definierten Zuständigkeiten und Qualitätsstandards werden in hohem Maß durch die Prozesskonfiguration in agree® BAP oder teilweise durch direkt darin eingebundene Hilfsinstrumente unterstützt.

Die Herausforderung in der weiteren Umsetzung lag in der flächendeckenden Befähigung aller prozessbeteiligten Mitarbeiter, sowohl die fachlichen als auch die technischen Neuerungen kurzfristig anwenden zu können. Vor diesem Hintergrund wurde im Projekt ein spezielles Schulungs- und Coachingkonzept verbunden mit einem stufenweisen Rollout der neuen Kreditprozesse entwickelt. Das Konzept ist gekennzeichnet durch eine Kombination aus Mitarbeiterschulung und anschließender operativer Begleitung der Mitarbeiter mittels Training on the job. Speziell ausgewählte Mitarbeiter aus dem Konzeptionsprojekt fungieren dabei als Begleiter vor Ort in den Filialen und Beratungszentren.

### Ausblick

Das im Projekt zuerst entwickelte Kompaktverfahren ist nunmehr bereits seit mehreren Monaten im Einsatz. Die seitdem zu verzeichnende Entwicklung in Bezug auf Stückzahlen- und Volumenwachstum im kleinteiligen gewerblichen Kreditgeschäft ist erfreulich. Gleichzeitig werden die zu Projektbeginn definierten Zielvorgaben für Durchlaufzeiten und Kosten bereits in großen Teilen erreicht. Erste Pilotierungsfälle lassen dies auch für die beiden Standardprozesse erwarten. Um dies künftig effizient messen und steuern zu können, wurden im Projekt die Grundsteine für eine Prozesssteuerungssystematik auf Basis der bereits heute in agree® BAP vorhandenen Funktionalitäten erarbeitet. Diese Systematik entwickelt die Berliner Volksbank fort und legt damit den Grundstein für eine dauerhaft ausgerichtete Prozessoptimierung.



Carsten Jung  
Mitglied des Vorstandes  
Berliner Volksbank eG



Gabriele Kinast  
Projektleitung  
Berliner Volksbank eG



Dr. Alexander Henk  
Partner  
zeb/



Gunnar Heller  
Manager  
zeb/