

Deutsche Hypothekbank AG | PRIMA 2011

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Deutsche Hypothekbank AG (Deutsche Hypo) ist eine der ältesten deutschen Pfandbriefbanken und seit Anfang 2008 ein Unternehmen der NORD/LB. Im Konzern bildet sie das Kompetenzzentrum für die gewerbliche Immobilienfinanzierung und hat die rund 100 Mitarbeiter, die zuvor im Immobilien-Banking der NORD/LB tätig waren, bei sich integriert. Auch die entsprechenden Kunden und Kredite werden sukzessive auf die Deutsche Hypo übertragen.

Die Deutsche Hypo agiert schwerpunktmäßig in Deutschland sowie in den bedeutendsten Immobilienmärkten Europas. Sie beschäftigt rund 400 Mitarbeiter im In- und Ausland. Das Geschäftsmodell der Bank steht auf zwei Säulen: dem gewerblichen Immobilienfinanzierungsgeschäft und dem Kapitalmarktgeschäft. Der Schwerpunkt des Immobiliengeschäfts, der zukünftigen Kernaktivität der Deutsche Hypo, liegt in der Finanzierung von Gewerbeimmobilien in Zusammenarbeit mit professionellen Investoren.

Mit dem Projekt „PRIMA 2011“, das gemeinsam mit zeb/ durchgeführt wurde, verfolgte die Bank im Anschluss an die Integration der NORD/LB-Mitarbeiter das Ziel einer nachhaltigen Effizienzsteigerung in den Kreditprozessen. Konkret wurden

- / eine deutliche Verbesserung der Prozessabläufe,
- / eine Vereinheitlichung und Optimierung der Kreditbearbeitung unter Nutzung von Synergien und
- / die Reduzierung der Durchlaufzeiten (Qualität aus Kundensicht) angestrebt.

Die am Projekt Beteiligten waren sich einig, dass eine nachhaltige Veränderung nur dann möglich ist, wenn eine Optimierung von Aufbauorganisation und Schnittstellen erreicht sowie die Aufbruchstimmung und Zukunftsausrichtung verstärkt wird.

Vorgehen im Projekt

Um die gesteckten Ziele zu erreichen, wurde das Projekt in fünf Phasen nach Logik einer Top-down-Optimierung der Kreditorganisation gegliedert. Ausgehend von Topmanagement-Entscheidungen zur strategischen Aus-

richtung wurde die Detailausgestaltung von Strukturen, Prozessen und der Zusammenarbeit der Abteilungen ausgearbeitet (vgl. Abb. 1). Dabei war das Change Management stets integrativer Bestandteil des Projektvorgehens. So wurde sichergestellt, dass die Ergebnisse von Führungskräften und Mitarbeitern getragen werden.

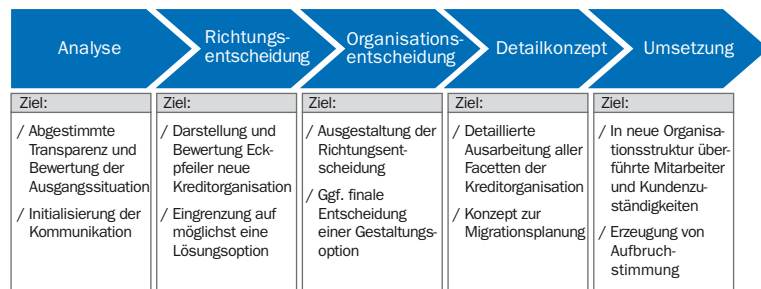


Abb. 1: Ausgestaltung der Zusammenarbeit entlang der Themenfelder

Projektergebnisse

Die Aufnahme der Geschäftsprozesse im Immobilienkreditgeschäft, die praxisnahe Diskussion mit den am Prozess Beteiligten sowie zahlreiche Anregungen aus der projektbegleitenden Vorschlagsdatenbank zeigten vier wichtige Handlungsfelder auf:

- / Straffung der Organisationsstruktur
- / Reduzierung der Aufgabenbreite, insbesondere bei den sogenannten „Kreditgruppen Markt“
- / Verbesserung der Daten- und Analysequalität
- / Reduzierung der Durchlaufzeiten und Abbau von Kapazitätsengpässen (Effizienzpotenziale)

Auf Basis des bereits projektbewährten Vorgehensmodells wurde die Struktur der Deutsche Hypo stärker auf die strategischen Ziele eines Wachstums bei anspruchsvollen Finanzierungen (z. B. Managementobjekte, Projektentwicklungen, Portfoliotransaktionen) sowie bei der Übernahme von Lead-Arranger-Mandaten ausgerichtet. Wesentliche Projektergebnisse waren:

- / Straffung der Strukturen im Immobiliengeschäft Inland/Ausland
- / Stärkung der zukünftig bedeutsamen strategischen Geschäftsfelder wie Real Estate Investment Banking und Real Estate Structured Finance

- / Reduzierung des Aufgabenspektrums in den Kreditgruppen durch neue Unterstützungsfunktionen
- / Hebung weiterer Effizienzpotenziale durch Prozessdifferenzierung nach Risiko und Komplexität
- / Ableitung der künftig benötigten Mitarbeiterkapazitäten mittels eines maßgeschneiderten Berechnungsmodells auf Basis eines internen Benchmarkings der Produktivitäten

Sechs Monate nach Einführung der neuen Kreditorganisation erfolgte Ende 2011 eine Überprüfung der Zielerreichung. Diese ergab, dass die Vertriebsziele übertroffen wurden und insbesondere die anspruchsvolleren Geschäfte maßgeblich zu dem erfreulich gestiegenen Ergebnis beigetragen haben. Im Review hat sich bestätigt, dass die Deutsche Hypo für das weiterhin geplante qualitative Wachstum durch die im Projekt erarbeitete Kreditorganisation gut gerüstet ist und ihre Rolle als Kompetenzzentrum für das gewerbliche Immobiliengeschäft im NORD/LB-Konzern sehr gut ausfüllen kann.



Dr. Jürgen Allerkamp
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Hypothekbank AG



Markus Heinzel
Leiter Allgemeines Kreditreferat
Deutsche Hypothekbank AG



Dr. Ralph zur Brügge
Partner
zeb/



Jan Nissen
Senior Manager
zeb/