

GLS Bank | Kreditprozesse in einer rasant wachsenden Social Bank

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die GLS Bank ist die größte und führende deutsche Bank mit nachhaltiger sozialer und ökologischer Geschäftsausrichtung. Dabei verbindet sie in besonderem Maße hohe Kundenorientierung und spezifisches Branchen-Know-how. Die Bank finanziert Projekte z. B. in den Bereichen freie Schulen, regenerative Energien oder ökologische Landwirtschaft. Gleichzeitig gehört neben der individuellen Ausrichtung auch eine absolute Transparenz über die begleiteten Kreditprojekte zu den besonderen Kernelementen der Unternehmensphilosophie.

Die GLS Bank ist mit ihren Standorten in Berlin, Bochum, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, München und Stuttgart deutschlandweit tätig. Insbesondere seit der Finanzkrise 2008 verzeichnet die Bank einen weiter anwachsenden Kundenzulauf. Dies bewirkte in den letzten Jahren ein rasantes Wachstum von bis zu 36 % p. a. Auch für die Zukunft werden deutlich zweistellige Wachstumsraten erwartet. In der Folge bedingt diese Entwicklung erhebliche Veränderungen in den Organisationsstrukturen und Mitarbeiterkapazitäten sowie der Prozessqualität und -transparenz.

In einem Projekt mit zeb/ zur Neukonzeptionierung aller relevanten Kreditprozesse werden insbesondere vier Ziele verfolgt:

- / Unterstützung des Wachstumspfad durch deutliche Effizienzsteigerung in den Kreditprozessen zur Kapazitätsentlastung
- / Verbesserung der Prozessqualität und der Durchlaufzeiten
- / Vereinheitlichung und Standardisierung der Kreditprozesse
- / Optimierung der IT-technischen Unterstützung der Prozesse

Projektvorgehen und -ergebnisse

Die Projektarbeit setzte im ersten Schritt auf einer Kurzanalyse der Ausgangssituation auf, die mittels detaillierter Interviews und Beobachtungen am Arbeitsplatz sowie einer begleitenden Dokumentenanalyse organisatorisch übergreifende und prozessuale Handlungsfelder identifizierte.

In der anschließenden Erarbeitung der Neukonzeption wurden zunächst die organisatorischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die später anstehende Detailkonzeption der Prozesse definiert:

- / Kreditrisikostategie und Risikorelevanzgrenze
- / Kreditkompetenzsystem
- / Indikation der mittelfristigen Kapazitätsentwicklung und der abgeleiteten Zielorganisation in Markt und Marktfolge
- / Umfang der Nutzung genossenschaftlicher Standardansätze aus VR-Process

Im Ergebnis wurden Vereinfachungsmöglichkeiten in der Kreditrisikostategie identifiziert und die Risikorelevanzgrenze mit Blick auf das Wachstum und unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit angepasst. Gleichzeitig wurde u. a. entschieden, die Kompetenzen im Markt auszuweiten, Bagatellvorgänge schlank zu entscheiden und die Einbindung höherer Kompetenzträger im Genehmigungsverfahren zu reduzieren. In Anbetracht des auch für die Zukunft erwarteten Wachstumskurses wurde eine mittelfristige Kapazitätsplanung für Markt- und Marktfolgefunktionen erstellt. Dabei wurden Organisationsstrukturen, Führungsspannen und Ausprägungen von Spezialfunktionen so festgelegt, dass sie heute tragfähig sind und auch im Wachstum stabil bleiben können.

Alle Entscheidungen zielen darauf ab, künftig im kleinteiligen, standardisierten Kreditgeschäft zu schnelleren und effizienteren Entscheidungen zu kommen. Parallel werden Kapazitäten in Markt und Marktfolge entlastet und für die Kreditgeschäfte mit großen Kunden und hohen Einzellosgrößen, die für den Wachstumspfad der Bank vornehmlich relevant sind, frei.

In der aktuell laufenden Detailkonzeption der Prozesse werden die Rollen und Funktionen im gewerblichen Neukreditprozess festgelegt und Aufgabenzuordnungen im Detail geregelt. Zur Erzielung kurzfristig spürbarer Effekte werden die erarbeiteten Ergebnisse direkt im Anschluss an die Konzeption in die Umsetzung gebracht. Wichtiges Kernelement bildet dabei die Verknüpfung der Prozesse mit der technischen Umsetzung in den IT-Systemen der Bank. Hierzu erfolgt die Projektarbeit in enger Verzahnung mit der Rechenzentrale GAD. Zugleich wird parallel die optimale Prozesseinbindung eines unterstützenden Vertriebs- und Analyse-Tools, dem MinD.banker, im Kreditprozess geprüft.

Ausblick

In der Konzeption und Umsetzung werden sukzessive alle relevanten Kreditprozesse der GLS Bank neu konzeptioniert. Dabei spielen mit Blick auf die Entscheidungen zur Anhebung der Risikorelevanzgrenze und Ausweitung von Einzelkompetenzen die Bestandsprozesse und Prozesse zur Risikofrüherkennung und -behandlung eine besondere Rolle.

Die Projektbeteiligten sind überzeugt, dass die bereits erarbeiteten sowie die noch aufzugreifenden Handlungsfelder die Erreichung der Projektziele sichern und damit die weitere Entwicklung der GLS Bank wesentlich unterstützen werden.




Thomas Jorberg
Vorstandssprecher
GLS Bank



Christina Opitz
Bereichsleiterin Kredit Markt
GLS Bank



Burkhard E. Käser
Senior Manager
zeb/



Gunnar Heller
Manager
zeb/