

Gsponer.

Eigene Lösungen erfolgreich umsetzen

Bis zum 30. Juni 2004 mussten die deutschen Kreditinstitute Aktivitäten in Vertrieb und Kreditbearbeitung trennen. Die Sparkasse Ulm erreichte mit dem schwungvollen Projekt «impuls» innerhalb weniger Monate dieses ehrgeizige Ziel.

Die Sparkasse Ulm ist ein Haus mit einer Bilanzsumme von über 4,5 Mrd. Euro, über 200'000 Kunden und insgesamt 950 Mitarbeitenden, davon 140 Mitarbeiter im Kreditgeschäft. Die Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft (MaK) bedeuteten auch hier Trennung von Vertrieb und Kreditbearbeitung, neue Kreditprozesse sowie die Einführung einer Kreditrisikostategie.

Der Vorstand wollte im Zuge der MaK-Einführung interne Abläufe im Kreditgeschäft optimieren die Erträge unter Einhaltung von Qualitäts- und Risikogesichtspunkten steigern.

Für die rasche, «Ulm-spezifische» Umsetzung der MaK startete der Sparkassenvorstand in Ulm im Dezember 2003 das Projekt «impuls» mit der Gsponer Consulting Group International AG.

Das «impuls»-Team gliederte die neue Projektorganisation in drei Teile:

1. Strategie und Risiken

Das Teilprojekt 1 «Geschäftsstrategie Kredit» erarbeitete schwerpunktmässig die strategischen Fragestellungen aus den MaK sowie die Aspekte der Risikosteuerung und des Risikocontrolling.

Im Rahmen dieses Teilprojekts erstellte die Sparkasse Ulm auf Basis des vorhandenen Leitbildes eine spezifische Geschäftsstrategie für das gesamte Kreditgeschäft, eine Kreditrisikostategie und einen Kreditrisikobericht.

2. Abläufe und Strukturen

Nach Aufnahme und systematischer Abbildung der Ist-Prozesse definierte die Sparkasse Ulm mit Unterstützung der Spezialisten für Prozessmanagement der Gsponer Consulting Group International AG in «Optimierungsworkshops» insgesamt mehr als 40 neue, MaK-gerecht optimierte Kreditprozesse. Die Mitarbeiter wendeten eine für sie neue Methode zur Prozessdefinition und -optimierung an. Zielsetzung dabei war eine Sensibilisierung im Prozessdenken bei allen Mitarbeitern im Kreditbereich.

Gsponer.

Das Teilprojekt 2 beinhaltete eine neue Aufbauorganisation für das Gesamthaus der Sparkasse Ulm. Die Neueinteilung schuf ein neues Service Center Finanzierungen (Marktfolge) und ordnete die Struktur des Vertriebes (Markt) neu. Es entstanden drei Bereiche für kundenorientierte Betreuung und Beratung.

3. Ressourcen

Anhand der neu definierten Kreditprozesse mit klaren Verantwortlichkeiten und anhand des neu erhobenen, effektiven Geschäftsaufkommens konnte das «impuls»-Team die Sollprozesszeiten im Bereich Kredit ermitteln. Diese ergaben – unter Einbezug der neuen Aufbauorganisation – die quantitativen Personalanforderungen für den Kreditbereich.

Ein von der Gsponer Consulting Group International AG speziell konzipiertes Kompetenzradar definierte nicht nur für alle Funktionen im Kreditbereich die Hauptaufgaben und Verantwortungen sowie die fachlichen Voraussetzungen. Das Kompetenzradar legte auch, wie vom Vorstand der Sparkasse Ulm gewünscht, die Bedeutung der Fähigkeiten in den einzelnen Kompetenzfeldern «Ulm-spezifisch» fest. So lassen sich auch in Zukunft die erforderlichen Entwicklungsmassnahmen für sämtliche Funktionsträger eindeutig ermitteln.

Alle immer im Bild

Mehrere Informationsveranstaltungen und Trainingsstaffeln für alle Mitarbeiter im Kreditgeschäft sowie Informationen über verschiedene Kommunikationskanäle im Gesamthaus der Sparkasse Ulm gaben einen laufenden Einblick in Vorgehensweise, Projektinhalte, Rahmenbedingungen und Zeithorizont für «impuls». Alle Beteiligten kannten jederzeit ihre detaillierten Arbeitsinhalte sowie Inhalte, Methodiken und erzielte Zwischenergebnisse der einzelnen Projektphasen.

Erwartungen voll erfüllt

Die Sparkasse Ulm erfüllte die formalen Anforderungen der MaK am Stichtag. Der Vorstand war beeindruckt, dass es trotz knapper Zeitvorgaben gelungen war, alle geforderten Ergebnisse zu erzielen. Die professionelle Begleitung von «impuls» durch die Gsponer Consulting Group International AG führte zu breiter Akzeptanz und hoher Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter und Führungskräfte. Sie selbst schufen aktiv Grundlagen für eine Qualitätssteigerung und Effizienzverbesserung im Kreditgeschäft und prägen die weitere Umsetzung der neuen Strukturen und Prozesse im Kreditgeschäft darum nachhaltig mit.