

## Impulse für strategische und organisatorische Optimierung

# Erfolgreiches MaK-Projekt durch umfassende Informationspolitik

Die stufenweise Einführung der neuen aufsichtlichen Regelwerke (Basel II) erfordert in Sparkassen und Banken teilweise erhebliche Kraftakte. In der Sparkasse Ulm wurden sie zum Impulsgeber, nicht nur die geforderten neuen Standards zu erfüllen, sondern zugleich auch Geschäftsprozesse und -strategien auf den Prüfstand zu stellen und zu optimieren.

Kreditinstitute sehen sich durch die künftigen Eigenkapitalregeln (Basel II) mit qualitativ und quantitativ anspruchsvolleren Anforderungen konfrontiert. Ihre Eigenmittelsituation und ihre betrieblichen Prozesse werden von der Aufsicht intensiver überprüft werden. Zudem unterstehen sie schärferen qualitativen und quantitativen Offenlegungspflichten. Die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft wurden als erster Schritt auf diesem Weg zum 30. Juni 2004 in Kraft gesetzt, um zunächst Risikoaspekten im Kreditgeschäft umfassender als bisher Rechnung zu tragen.

Die Sparkasse Ulm, ein Haus mit einer Bilanzsumme von über 4,5 Mrd. Euro, über 200 000 Kunden und insgesamt 950 Mitarbeitern, davon 140 im Kreditgeschäft, trug dieser Entwicklung Rechnung, indem sie sich mit Hilfe des Projekts „Impuls“ organisatorisch und strategisch neu ausrichtete. Zugleich startete sie einen Prozess der steten betrieblichen Ablaufoptimierung, um

auch den kommenden Herausforderungen gewachsen zu sein.

### Im Vordergrund stand eine individuelle Lösung

Der Vorstand der Sparkasse Ulm erweiterte im Dezember 2003 das damals bereits laufende interne MaK-Projekt. Als Ziele gab er vor, im Zuge der MaK-Einführung zugleich die internen Abläufe im Kreditgeschäft zu optimieren sowie unter Einhaltung von Qualitäts- und Risikogesichtspunkten die Erträge zu steigern. Zur Unterstützung des internen Projektteams beauftragte der Vorstand die im Bankenbereich projekterfahrene Gsponer Consulting Group International (GCG).

Eine besondere Herausforderung für alle Projektbeteiligten war die Vorgabe, die MaK institutsspezifisch umzusetzen. Eine Standardlösung war nicht gefragt. Zudem stand das Projektteam unter dem Druck, sehr schnell eine breite Akzeptanz für die erwarteten Projektergebnisse bei der Be-

legschaft der Sparkasse Ulm zuschaffen. Voraussetzung dafür war die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter in das Projekt und eine offene Kommunikationspolitik im Haus. Das „Projekt Impuls“ wurde organisatorisch in die drei Teilprojekte „Strategie und Risiken“, „Abläufe und Strukturen“ sowie „Ressourcen“ aufgesplittet.

### Strategie und Risiken

Im Teilprojekt 1 „Geschäftsstrategie Kredit“ wurden schwerpunktmäßig die strategischen Fragen aus den MaK, der Risikosteuerung und des -controllings behandelt. In diesem Rahmen erstellte die Sparkasse auf Basis des vorhandenen Leitbilds erstmals eine Geschäftsstrategie für das gesamte Kreditgeschäft und eine Kreditrisikostategie. Dies schlug sich zudem in der Konzeption eines Kreditrisikoberichts nieder.

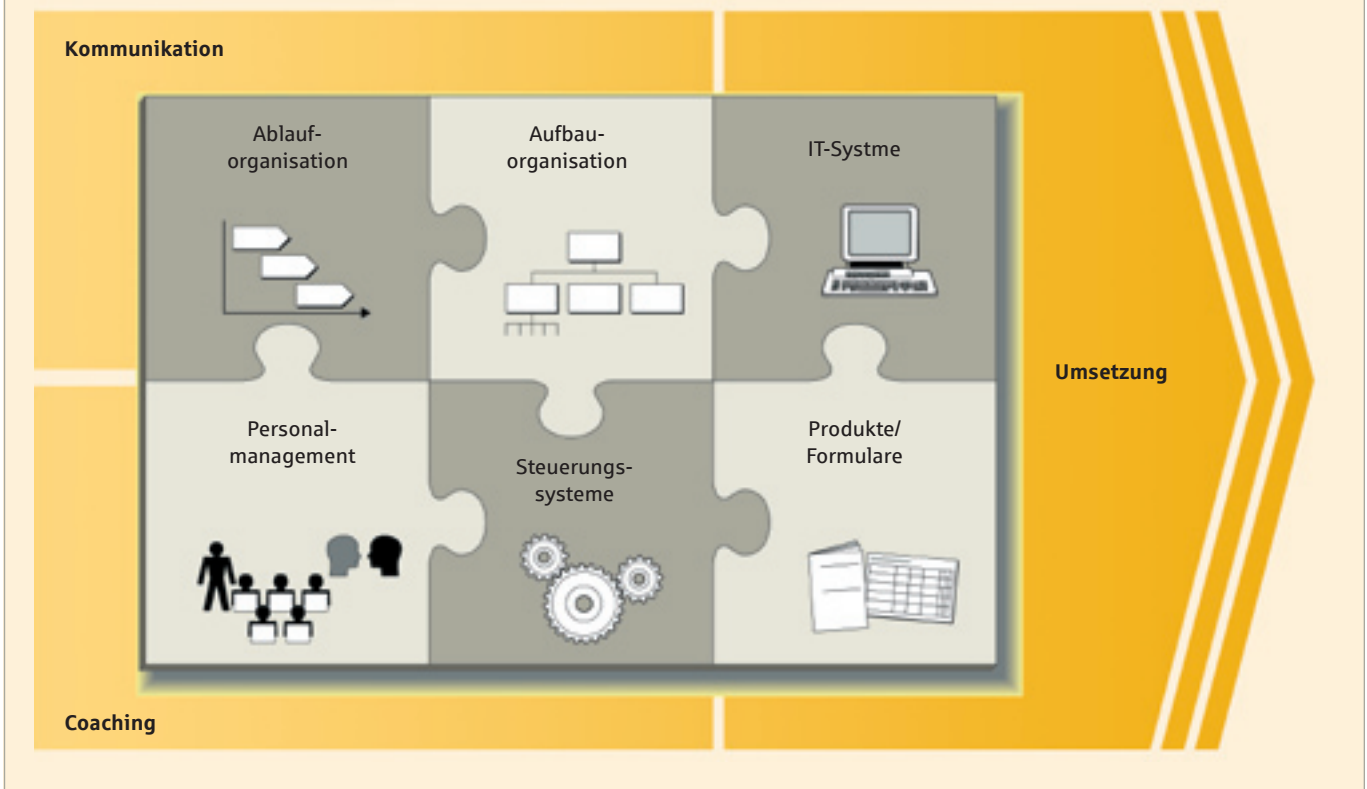
Die Arbeit in diesem Teilprojekt war sehr intensiv. Die Abstimmung zwischen den einzelnen Teilprojektmitgliedern erfolgte



Quelle: DSV

Eine offene Kommunikationspolitik ist ein zentraler Erfolgsfaktor für ein MaK-Projekt.

**Einschneidende Veränderungen wie MaK und Basel II bedingen Anpassungen auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung und -führung**



in regelmäßigen Treffen. Entscheidungen wurden rasch und zeitnah durch den Lenkungsausschuss getroffen.

**Abläufe und Strukturen**

Nach der Aufnahme und systemischen Abbildung der betrieblichen Ist-Abläufe legten die Kreditfachleute der Sparkasse Ulm in mehreren ganztägigen „Optimierungsworkshops“ insgesamt mehr als 40 neue optimierte, MaK-gerechte Kreditprozesse fest. Hier arbeiteten die Mitarbeiter dieses Projektteams nicht nur an der rein inhaltlichen Gestaltung von Abläufen. Sie lernten zugleich Methoden zur Prozessdefinition und -optimierung kennen und einsetzen.

Im Rahmen der anschließenden Workshops standen die bisher erarbeiteten Prozesse nochmals auf den Prüfstand. Kritische Hinweise von Mitarbeitern aus den verschiedenen Bereichen des Kreditgeschäfts führten dazu, dass nochmals Hand an die Prozessgestaltung gelegt wurde. Mit diesem Vorgehen nutzte das Projektteam das bei den Mitarbeitern vorhandene Wissen im Sinne eines Quality-Checks, bevor es die Ergebnisse dem Impuls-Lenkungsausschuss vorstellte und dann in die Form neuer Arbeitsanweisungen goss.

Anpassung und Optimierung der neuen Aufbauorganisation für das Ulmer Gesamthaus waren weitere Aufgabenschwerpunkte

im Teilprojekt 2. Die Sparkasse folgte damit der von den MaK geforderten Trennung von „Markt“ und „Marktfolge“. Im Zuge dieser Neueinteilung wurde ein neues Service-Center Finanzierungen (Marktfolge) geschaffen und die Struktur des Vertriebs (Markt) neu geordnet.

**Ressourcen**

Im Personalbereich gab es ein umfangreiches Themenfeld rund um Fragen des Personalbedarfs und idealer Qualifikationsanforderungen. Um nicht nur den MaK, sondern auch dem effektiven Geschäftsaufkommen der Sparkasse im Kreditgeschäft gerecht zu werden, wurden die mit den Prozessoptimierungen erhobenen Soll-Prozesszeiten auf die neue Aufbauorganisation umgelegt. Diese Soll-Prozesszeiten wiederum ergaben die quantitativen Anforderungen an das personale Mengengerüst im Kreditgeschäft.

Das Teilprojektteam Ressourcen, das vorwiegend mit Mitarbeitern aus dem Personalbereich besetzt war, erstellte für sämtliche Funktionen im Kreditgeschäft neue Anforderungsprofile mit klarer Verantwortungszuordnung. Sie verwendeten dafür ein von der Gsponer Consulting Group entwickeltes „Kompetenzradar“.

Neben den fachlichen Voraussetzungen wurde für jede der Funktionen „Ulm-spezifisch“ die notwendigen Fähigkeiten

innerhalb der einzelnen Kompetenzfelder festgelegt. So ergeben sich beispielsweise für die Aufgaben „Führung“ und „Verkauf“ völlig unterschiedliche Anforderungsprofile für einen Abteilungsleiter und einen Leasing-spezialisten.

In Verbindung mit den ermittelten quantitativen Anforderungen ließen sich dank des Kompetenzradars der notwendige Personalbedarf und die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen der Sparkasse Ulm zur weiteren Umsetzung der MaK eindeutig ermitteln.

**Interne Kommunikation schuf breite Akzeptanz**

Die zeitnahe Information über die einzelnen Projektschritte und die laufenden Ergebnisse aller Mitarbeiter der Sparkasse Ulm sicherte zum großen Teil die Akzeptanz des Projekts impuls. Bereits unmittelbar nach Projektstart im Dezember 2003 kannten die Mitarbeiter im Kreditgeschäft das Vorgehen, die groben Projektinhalte, den Rahmen und den eng gesetzten Zeithorizont für das MaK-Projekt.

In einem zweiten Schritt Anfang Februar folgte eine Kick-off-Veranstaltung für alle Abteilungsleiter und Projektverantwortlichen. Im Mittelpunkt stand dabei die Information über Aufgaben und Verantwortung für die einzelnen Teilprojekte, die Arbeitsinhalte der Teilprojekte sowie Inhalte und Methodiken der einzelnen Projektphasen. ▶

- Für alle Mitarbeiter im Kreditgeschäft gab es schließlich im Mai 2004 eine Zusammenfassung der bislang erzielten Zwischenergebnisse. Im Juni 2004 starteten die Trainings, in denen alle Beteiligten die erarbeiteten Prozesse an konkreten Fallbeispielen im Detail durchsprachen. Anschließend Nachfasstrainings boten den Mitarbeitern die Möglichkeit, vertiefende Fragen zu stellen. So stellte das Projektteam die zeitnahe Umsetzung der Kreditprozesse sicher.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kreditbereichs kannten im Juni 2004 bereits die neue Aufbauorganisation im Detail. Anfang Juli wurden dem Gesamthaus im Rahmen dreier Info-Märkte die neuen Strukturen aller Abteilungen vorgestellt. Zwei ausführliche Impuls-Berichte in der hauseigenen Zeitschrift „s-intern“ begleiteten diese Veranstaltungen.

### Sparkasse erreichte ambitionöse Ziele voll

Zum Stichtag 30. Juni 2004 erfüllte die Sparkasse Ulm sämtliche formalen Anforderungen der MaK. Die Projektziele waren trotz der knappen Zeitvorgabe durch die hohe Einsatzbereitschaft des gesamten Projektteams erfüllt.

Für die erfolgreiche Realisierung der neuen Strukturen und Prozesse im Kreditgeschäft stehen die Chancen sehr gut. Positive Rückmeldungen der Mitarbeiter zeigen, dass die neu geschaffenen Grundlagen für Qualitätssteigerungen und Effizienzverbesserungen im Kreditgeschäft breite Akzeptanz finden. Die klaren strategischen Zielvorgaben der Sparkasse Ulm wurden in einem ersten Schritt erreicht. Aus „Impuls“ heraus wird die Sparkasse Ulm nun in einem weiteren Projekt entsprechende Qualifikationsmaßnahmen im Personalbereich einleiten.

### Ausblick

2005 folgt mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der nächste Schritt im Kontext des Basel-II-Prozesses. Die weitere Risikooptimierung im Kreditgeschäft erfordert erneut Anpassungen auf allen Ebenen der Unternehmenssteuerung und -führung. Nur Institute, in denen alle Unternehmensprozesse stetig optimiert werden und die Regelkreise auf allen Ebenen reibungslos ineinander greifen, können die Basel-II-Entwicklung auch zu ihrem Vorteil nutzen.

Die neuen Eigenkapitalregeln für Kreditinstitute (Basel II) erhöhen die Anforderun-

## Vom Vorstand geführter und gestützter Prozess



### INFOBOX

## Basel II ruht auf drei Säulen

### Quantitative Anforderungen

Bisher bestehende Kreditrisikoregelungen werden stärker differenziert durch Einbezug von Ratingurteilen und durch den Rückgriff auf interne Ratings der Kreditinstitute. So genannte operationelle Risiken werden durch quantitative Vorschriften begrenzt. Eine Eigenbeurteilung der notwendigen Eigenkapitalunterlegung ist nur nach eingehender Prüfung durch die Aufsicht gestattet (Säule 2) oder bei detaillierter Veröffentlichung der Beurteilungssysteme (Säule 3).

### Qualitative Aufsicht

Ein „Supervisory Review Process“ bestimmt das Risikoprofil der Banken in regelmäßigen Abständen. Diese in den USA bereits übliche regelmäßige Überprüfung der Eigenmittel und betrieblichen Prozesse bildet die Grundlage für eventuelle Aufschläge bei den Eigenkapitalanforderungen. Die Überprüfungsverfahren folgen vier Grundsätzen:

- Beurteilung der Eigenkapitalausstattung im Verhältnis zum Risikoprofil plus nötige Strategie für den Erhalt des Eigenkapitalniveaus,
- Überprüfung der bankinternen Beurteilungen und Strategien sowie der Qualität der Eigenüberwachung durch Aufsichtsinstanzen,
- Forderung höherer Mindesteigenkapitalausstattung durch Kontrollinstanzen,
- frühes Eingreifen der Aufsichtsinstanzen, sobald die geforderte Mindesteigenkapitalausstattung fällt.

### Offenlegungspflicht

Die Prüfungsverfahren sowie die qualitativen und quantitativen Offenlegungspflichten der Risikoposition der Banken erstrecken sich auf die vier Schlüsselfelder Anwendungsbereich der neuen Eigenkapitalvereinbarung, Eigenkapitalstruktur, Kapitaladäquanz sowie Risikoausmaß und -beurteilung. Die Offenlegung (Marktdisziplin) ermöglicht es den Finanzmarktteilnehmern, die Kreditinstitute über ihre Renditeforderungen zu disziplinieren. Die Sparkasse Ulm sicherte sich mit dem Projekt „impuls“ eine optimale Ausgangsposition, auf der sie weiter aufbauen wird.

gen bei der Beurteilung der Gegenpartei-Risiken, dient daher letztlich der Stabilisierung

der internationalen Finanzsysteme. Die neue Regelung ruht auf drei Säulen (s. Infobox). ◀