Konzentriert: Die Teilnehmer bei der Informationsveranstaltung.

Das Instrument VR-Process

Hebung von Kostensenkungspotenzialen in Zeiten scharfen Wettbewerbs.

Nicht warten, starten! Wegbrechende Erträge aus dem operativen Geschäft sorgen für Kostendruck, dem mit VR-Process aktiv begegnet werden kann.

Die deutsche Kreditwirtschaft sieht sich seit einiger Zeit einer Reihe von neuen Wettbewerbern gegenüber. Neben den schnell wachsenden Direktbanken mit zum Teil für die Kunden hoch interessanten Konditionen streben zunehmend ausländische Anbieter in den deutschen Markt für Finanzdienstleistungen. Beide Entwicklungen haben zur Folge, dass Geschäftsmodelle überprüft und gegebenenfalls angepasst werden müssen, um die wirtschaftliche Zukunft der einzelnen Bank nachhaltig zu sichern.

Schrumpfende Erträge

Im klassischen Einlagen- und Kreditgeschäft sorgt steigender Wettbewerb in Kombination mit einer flachen Zinsstrukturkurve für rückläufige Margen und damit sinkende Zinsüberschüsse – ein Trend, der seit längerem in der gesamten deutschen Bankenlandschaft zu beobachten ist. Diese Lücke können auch die Erträge aus dem provisionsabhängigen Geschäft kaum schließen – nicht zuletzt, da die Einnahmen aus dem Zahlungsverkehr, die einen Großteil des Provisionsüberschusses bilden, in Zeiten des kostenlosen Girokontos keine verlässliche Größe mehr darstellen. Trotz Spitzenplätzen bei Zins- und Provisionsergebnis (Rohertrag) im Vergleich zu allen anderen Bankengruppen konnten sich auch die Mitgliedsbanken des GVN der zurückgehenden Erträge im operativen Geschäft nicht entziehen. (Grafik 1)

Angespannte Kostensituation

Gleichzeitig offenbart ein Blick auf die Kostensituation, dass die norddeutschen Kreditgenossenschaften die höchsten Verwaltungsaufwendungen im Vergleich zu allen anderen Bankengruppen aufweisen – dies gilt sowohl im Personal- als auch im Sachkostenbereich. Die in der Vergangenheit bereits vorgenommenen Kostensenkungen (0,38 %-Punkte seit 1995) konnten den

VR- PROCESS: UNTERSUCHTE PROZESSE

- private Baufinanzierung
- gewerblicher KK-Kredit
- privates KK (KK-Haben)
- Anschaffungsdarlehen
- Spareinlage (konventionell)
- privater Dispositionskredit
- Bausparvertrag
- Depot-B-Geschäft
- Zahlungsverkehr (Überweisung)
- gewerbliches Darlehen

Dr. Philipp Wahl, TCW München, berichtet über die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Projekt und zeigt den Teilnehmern Potenziale auf.

beschriebenen Rückgang des Rohertrags um 0,53 %-Punkte dabei nur zu etwa zwei Dritteln kompensieren. (Grafik 2)

Vertriebsaktivierung

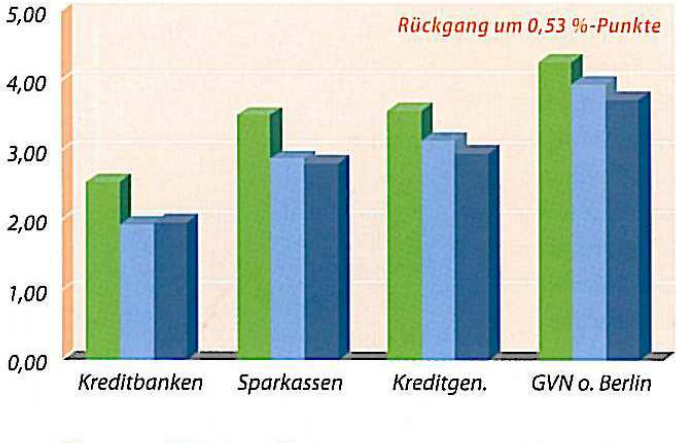
Die Ertragsausfälle im bilanziellen Einlagen- und Kreditgeschäft konnten in der Vergangenheit nur zum Teil durch eine Steigerung der Provisionserträge aufgefangen werden. Trotzdem liegt im verstärkten Vertrieb von außerbilanziellen Produkten und der Generierung von Provisionserlösen ein Weg, die Ertragslage zu verbessern. Der genossenschaftliche FinanzVerbund hat hierzu eine Reihe von Instrumenten entwickelt, um die vertriebliche Ausrichtung der Banken zu unterstützen.

Kostenreduzierung durch VR-Process

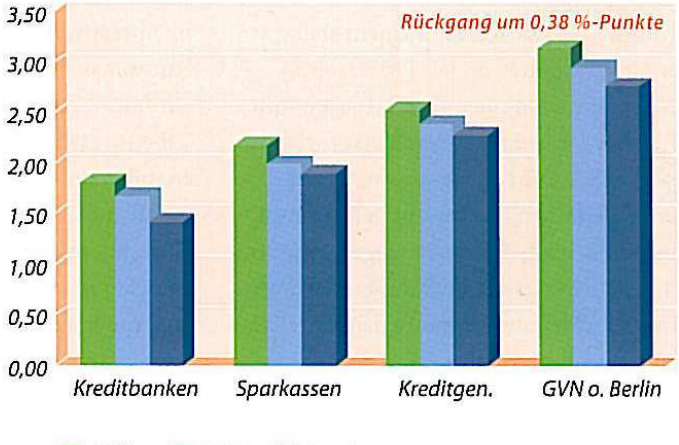
Ebenso dringlich erscheint angesichts der vergleichsweise hohen Verwaltungsaufwendungen die weitere Hebung von Kostensenkungspotenzialen. Das bundesweite Projekt VR-Process hat zum Ziel, auf Grundlage bestehender IT-Systeme ausgewählte Geschäftsprozesse zu optimieren und damit letztendlich die Eigenproduktion in den Banken zu fördern. In bundesweit 18 Volksbanken Raiffeisenbanken wurden hierzu die Geschäftsprozesse von zehn ausgewählten Kernprodukten aus dem Aktiv- und Passivbereich untersucht. Im Sinne des Best-Practice-Gedankens konnten im Rahmen der Untersuchung erhebliche Optimierungspotenziale identifiziert werden. (Infokasten „VR-Process: Untersuchte Prozesse")

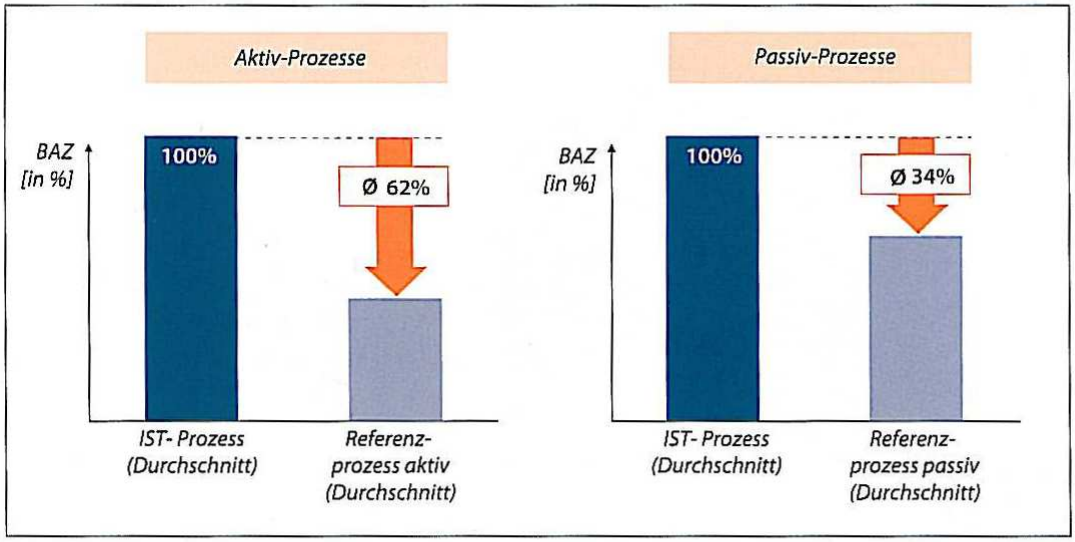
Die abgeleiteten Muster- bzw. Referenzprozesse können die durchschnittliche Bearbeitungszeit (BAZ) im Mittel um fast zwei Drittel (Aktiv-Prozesse) bzw. gut ein Drittel (Passiv-Prozesse) senken. Konkret be-

Grafik 1: Rohertrag in % der dBS



Grafik 2: Verwaltungsaufwand in % der dBS





deutet dies beispielsweise bei einer privaten Baufinanzierung, dass der durchschnittliche Zeitaufwand von etwas über fünf auf unter zwei Stunden gesenkt werden kann (66 % Zeitersparnis). Bei Spareinlagen kann der Aufwand von etwa ein dreiviertel Stunden auf eine gute Stunde reduziert werden (Ersparnis 35 %). (Schaubild „Aktiv-/Passiv-Prozesse")

Diese Prozessoptimierung sorgt allerdings nicht nur dafür, die Kosten zu senken, sondern kann auch helfen, die aktive Marktbearbeitungszeit zu erhöhen – ein weiterer Weg zu mehr Vertrieb und mehr Erlösen. Vertriebsintensivierung und Kostenreduktion müssen damit – anders als vielfach behauptet – keine konträren Ziele sein, sondern können simultan verfolgt werden und sich gegenseitig stärken.

Sicht der Prüfung

Die regionalen genossenschaftlichen Prüfungsverbände haben in einem abgestimmten Verfahren an der Prozessoptimierung teilgenommen. Durch ausgewählte Prüfer wurden die zehn Geschäftsprozesse einschließlich der Rahmenbedingungen einer prüferischen Durchsicht in Form von Plausibilitätsprüfungen unterzogen. Alle regionalen Prüfungsverbände sind in einer gemeinsamen Stellungnahme zu dem Ergebnis gekommen, dass gegen die dokumentierten Referenzprozesse keine Einwendungen bestehen. Die Volksbanken Raiffeisenbanken im gesamten Bundesgebiet haben damit die Sicherheit, dass seitens der Prüfung keine Einwendungen gegenüber den optimierten Prozessen bestehen.

Informationen für Vorstände und Führungskräfte

Im Rahmen der Umsetzungsbegleitung von VR-Process fand am 13. März 2008 eine erste Informationsveranstaltung für Vorstände und Führungskräfte statt. Rund 60 interessierte Teilnehmer folgten den Vorträgen. Bankdirektor Joachim Schorling und Dr. Philipp Wahl von TCW gaben den Teilnehmern wertvolle Einschätzungen einer Pilotbank und Erkenntnisse aus dem Projektverlauf, die sie in die Lage versetzten, Nutzen und Wirkungen der Best-Practice-Prozesse zu bewerten und das weitere Vorgehen für ihr Haus zu entwickeln.

Fazit

Die Hebung von Kostensenkungspotenzialen ist angesichts der ertragsseitigen Problematik im operativen Bankgeschäft unausweichlich. Nur wer sich rechtzeitig darauf einstellt, wird im Wettbewerb bestehen können. Mit VR-Process steht den Volksbanken Raiffeisenbanken ein Instrument zur Verfügung, mit dem die Verschlankung von Prozessen einfach und effektiv umgesetzt werden kann. Der Genossenschaftsverband Norddeutschland unterstützt die Banken aktiv bei der Umsetzung von VR-Process (Infokasten „Informationen & Hilfen").

Text: Knoll, Dr. Nolte/Fotos/Grafiken: GVN

INFORMATIONEN & HILFEN

- Ansprechpartner Bankwirtschaft: Dr. Marc-Philipp Dagott, Tel.: 0511/95 74-327
- kostenloser Download der Referenzprozesse inkl. Prozessdokumentation im BVR-Extranet
- Seminarangebot für Vorstände und Umsetzungsverantwortliche unter www.genoakademie.de
- Beratungsangebot des BBE zur bankspezifischen Umsetzung: Dr. Sören Hoffmann, Tel.: 0511/95 74-470

KONTAKT:

- Mathias Knoll
  Prüfung Kreditgenossenschaften
  Tel: 0511/95 74-471
  mathias.knoll@geno-verband.de

- Dr. Florian Nolte
  Bankwirtschaft
  Analyse/Research
  Tel.: 0511/95 74-307
  florian.nolte@geno-verband.de