

Büroflächen vor Kreditakten

Sparkasse Haslach-Zell

Flächenkomprimierung zur Kosteneinsparung, Abschaffung von Papier im Kreditgeschäft und Erhöhung der Effizienz – das waren die Motive der Sparkasse Haslach-Zell für die Initialisierung des Projektes „Elektronische Kreditakte“.

Die Sparkasse Haslach-Zell wollte angesichts sinkender Mitarbeiterzahlen und zunehmenden Kostendrucks die Flächen am Hauptstellenstandort Haslach verdichten. Der Flächenbedarf der Kreditakten im 1. OG der Hauptstelle war dem Vorstand deshalb ein Dorn im Auge. Aus diesem Grund formulierte er Ende 2017 den klaren Projektauftrag, aufgrund der anstehenden Umbaumaßnahmen die Flächen für die Kreditakten bis Mitte 2019 aufzugeben.

Grundsätzlich hatte man bereits seit mehreren Jahren mit dem Gedanken gespielt, die Kreditakten zu digitalisieren. Damit verbunden war der Plan, die Bestandsakten eigenständig in das elektronische Archiv der FI zu überführen und dafür Personalüberhänge zu nutzen. Sehr schnell wurde dem Projektteam bewusst, dass aufgrund des ambitionierten Zeitplans die Beauftragung eines externen Dienstleisters unumgänglich war – mit dem vorhandenen Personal wäre man der Komplexität der Materie nicht Herr geworden.

Kostenermittlung und Dienstleisterauswahl

Aufgrund der langjährigen, vertrauensvollen Zusammenarbeit mit der Sparkassen Consulting war die Entscheidung für eine Beratungsgesellschaft in kurzer Zeit getroffen.

Zur genaueren Kosteneinschätzung wurde zu Beginn eine tiefgründige Analyse durchgeführt: Anhand einer Hochrechnung von Stichproben wurden Anfang 2018 zum einen die Mengen für das Bestands- als auch für das sogenannte Tagesgeschäft (täglich anfallender Eingangspost) ermittelt. Zudem wurde die Qualität der Kreditakten in Bezug auf aussortierbares Beleggut (Systemausdrucke, Zeitungsartikel etc.) sowie die Stringenz in Bezug auf die vorgegebene Aktenstruktur analysiert.

Das Ergebnis: etwas mehr als 1,6 Millionen Blätter verteilt auf 9.300 Bestandskreditakten. Diese Zahlen beinhalten sämtliche Akten des Normal- als auch Problemkreditgeschäftes.

Zusätzlich fallen monatlich knapp 15.000 Blätter in der laufenden Bearbeitung (sog. Tagesgeschäft) an.

Deutliche Unterschiede bei Preis und Zeitdauer

Bei sechs von der FI lizenzierten Scan-Dienstleistern wurde ein schriftliches Angebot eingeholt. Vor allem aufgrund des Zeitdrucks wurde auf eine persönliche Vorstellung der Dienstleistungsangebote verzichtet. Die ersten drei Monate von maximal 18 waren nämlich bereits verstrichen.

Die Angebotssummen fielen sowohl für das Bestands- als auch für das Tagesgeschäft zum Teil sehr unterschiedlich aus. So betrug der Preisunterschied zwischen dem günstigsten und teuersten Anbieter für die Digitalisierung der Bestandsakten mehr als das Doppelte bzw. mehr als 200.000 €.

Ähnlich heterogen fiel die angebotene Verarbeitungsdauer sowie der frühestmögliche Verarbeitungsstart aus – v. a. ein früher Startzeitpunkt war für die Sparkasse von enormer Wichtigkeit.

Final entschied sich die Sparkasse im Mai 2018 für die Auftragsvergabe an die Firma Ratiodata, einem Dienstleister aus dem Netzwerk der genossenschaftlichen Banken.

Der Verarbeitungsbeginn für die Bestandsakten wurde auf Anfang 2019 fixiert.



Konzeptionelle Vorbereitung

Unmittelbar an die Entscheidung für den Dienstleister erfolgte die konzeptionelle Vorbereitung für die Aktenablieferung. Das Projektteam war anfänglich noch auskömmlich bemessen – im Verlauf der Projektarbeit (ca. fünf Monate) reduzierte sich die Gruppe aber aus diversen Gründen zusehends – am Ende auf zwei Projektmitglieder aus der Sparkasse sowie den externen Berater. Aufgrund der durchaus komplexen und umfangreichen Materie würde die Sparkasse im Falle eines erneuten Projekts eine Projektgruppenstärke von mindestens vier bis fünf Kollegen aus verschiedenen Fachrichtungen fix vorgeben.

Die Arbeiten konzentrierten sich im Wesentlichen auf folgende Arbeitspakete:

- » Aufbau einer Dokumentenstruktur (im zentralen Datenarchiv der FI) – dies war zugleich das aufwändigste Arbeitspaket und erforderte vier bis fünf Projekt-tage sowie diverse Zusatzarbeiten,
- » Festlegung der Verantwortlichkeiten und erforderlichen Kapazitäten für die Aktenablieferung und die Bearbeitung sog. Clearingfälle (nicht zuordenbare Dokumente),
- » Durchführung einer Auslagerungs-analyse nach MaRisk,
- » Aufbau einer Struktur für das sog. Restkreditarchiv (aufbewahrungspflichtige Dokumente wie etwa Notarurkunden oder Kreditverträge),

- » Konzeption eines Qualitätssicherungskonzeptes zur Verifizierung der produzierten Qualität des Dienstleisters,
- » Modifizierung der von der Elektronischen Kreditakte tangierten Kreditprozesse (z. B. Dokumentation und Wiedervorlage von Kontrollhandlungen im Kreditprozess, Umgang mit bereits digital eingehenden Unterlagen, Dokumentation der Linienverschiebung bei Universalkreditverträgen),
- » Erarbeitung eines Schulungskonzeptes für alle kreditnahen Bereiche – differenziert nach Markt und Marktfolge.

Darüber hinaus gab es eine Vielzahl von Detailfragen zu klären, die von der Bereitstellung eines Datenabzugs an den Dienstleister bis zum Transportmittel der Akten an den Verarbeitungsstandort des Scan-Unternehmens (Münster) reichten.

Start der Serienproduktion

In der anschließenden zweistufigen Testphase wurden jeweils 15 Akten verarbeitet. Nach einem erfolgreichen Abschluss startet die Abgabe von 900 Kreditakten in einem zweiwöchigen Turnus – zur Einsparung von Transportkosten hat man den Abliefernturnus etwas verlängert. Für diese fünf Monate wurde die Marktfolge temporär um 2 MAK aufgestockt. Die Hauptaufgabe des Zusatzpersonals bestand in der Verpackung der Akten (inkl. Registrierung) vor der Abholung durch den Dienstleister.

Aus der Einführung der eKreditakte verspricht sich die Sparkasse natürlich einen Einspareffekt bei den Mitarbeiterkapazitäten: Viele Tätigkeiten in der Archivierung fallen weg und der Zugriff auf die Unterlagen ist künftig deutlich schneller möglich. Damit ist auch ein erhöhter Komfort bei den Markteinheiten verbunden. Zudem lässt die elektronische Kreditakte mehrere Mitarbeiter parallel auf sie zugreifen.

Nichtsdestotrotz können die Kosten aus der Investition in die Elektronische Kreditakte lediglich erst innerhalb eines längeren Zeitraum abgetragen werden – die positiven Effekte aus dem Raumgewinn sind in die betriebswirtschaftliche Break-even-Rechnung allerdings nicht eingeflossen.

Schritt in eine neue Welt

Einer anderweitigen Verwendung der frei werdenden Fläche steht ab Mitte 2019 nichts mehr im Weg. Bereits seit einigen Monaten wird parallel an dem künftigen Raumkonzept für die gesamte Hauptstelle gearbeitet. Das Ziel: Durch diverse Umstrukturierungen der im Eigentum befindlichen Hauptstelle soll mittelfristig die Anmietung anderer Räume obsolet werden.

Den baldigen Übergang von der Papierakte in eine digitale Aktenführung sieht die Sparkasse noch als Herausforderung – vor allem für die Marktfolge-Mitarbeiter bedeutet es, tradierte Arbeitsweisen aufzugeben. In diesem Punkt hat die Sparkasse sich zum Ziel gesetzt, die Mitarbeiter durch eine ausreichende Vorbereitung in die neue Welt „mitzunehmen“.

Die Sparkasse Haslach-Zell empfiehlt deshalb Sparkassen mit einem ähnlichen Vorhaben, sich auf jeden Fall extern begleiten zu lassen als auch Erfahrungsberichte bei Sparkassen einzuholen, die bereits seit längerer Zeit mit einer elektronischen Akte arbeiten.

Die Sparkassen Consulting ist hierbei ein sehr kompetenter Ansprechpartner.

