

# Abstract

## **Titel: Optimierung Prozess Baukreditabwicklung bei Promotionsobjekten bei der Bank**

**Kurzzusammenfassung:** Die Banken stehen als Dienstleistungsunternehmen viel stärker im Fokus der Kundschaft als beispielsweise eine Produktionsfirma. Ausser ihrer Dienstleistungen kann die Bank der Kundschaft kein greifbares Produkt anbieten. Ist der Service schlecht, zögert die Kundschaft nicht lange und wechselt zur Konkurrenz. Aus diesem Grund ist es von grosser Wichtigkeit, dass die Prozesse effizient und fehlerfrei abgewickelt werden. Die Abwicklung von Promotionsobjekten ist aufwändig und sehr komplex. Da es sich oft um grössere Kredite handelt, kann der finanzielle Schaden bei Fehlern sehr hoch sein. Aus diesem Grund hat sich die Studentin entschieden, diesen Prozess genauer unter die Lupe zu nehmen.

**Verfasser/-in:** Katharina Künzli

**Herausgeber/-in:** Elisabeth Ziegler-Hasiba

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2011

**Sprache:** deutsch

**Zitation:** Künzli, K. (2011). Optimierung Prozess Baukreditabwicklung bei Promotionsobjekten bei der Bank (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Lean Six Sigma, Effizienz, Effektivität, Qualität

## **Ausgangslage**

Die Bank bietet ihren Firmenkunden die Finanzierung von Promotionsobjekten mittels Baukredit an. Als Promotionsobjekt werden Mehrfamilienhäuser bezeichnet, die nach ihrer Fertigstellung in Stockwerkeigentum aufgeteilt und einzeln verkauft werden. Als Assistentin Firmenkunden arbeitet die Studentin selbst an der Finanzierung von Promotionsobjekten mit. Bei der Abwicklung dieser meist grösseren und komplexen Finanzierungen ist aufgefallen, dass Fehler aufgetreten sind. Damit die Bank keine Verluste aus diesen grossen Baukrediten erleidet, ist es von grosser Bedeutung, dass diese richtig abgewickelt werden.

## **Ziel**

Das Ziel dieser Bachelor Thesis liegt in der Optimierung des erwähnten Prozesses. Einerseits soll herausgefunden werden, ob Änderungen im bestehenden Prozess notwendig sind. Andererseits geht es darum Hilfsmittel auszuarbeiten, welche den Kundenberatern und Kundenberaterinnen (KuBes) die Abwicklung von Promotionsobjekten erleichtern.

## **Vorgehen**

Um die Ursachen für die Fehler herauszufinden, wurde eine Optimierung des Prozesses in Anlehnung an den bewährten Lean Six Sigma Ansatz vorgenommen, welcher auch intern bei der Bank angewendet wird. Für die Bachelor Thesis hat die Studentin jene Hilfsmittel und Methoden herausgenommen, welche sinnvoll sind. Die DMAIC Road Map dient als roter Faden für die Arbeit.

- D = Define:** In dieser Phase wird der zu verbessernde Prozess identifiziert und das Problem mit diesem Prozess beschrieben.
- M = Measure:** In dieser Phase geht wird festgestellt, wie gut der Prozess die bestehenden Anforderungen erfüllt. Hierfür wird der bestehende Prozess aufgezeigt.
- A = Analyze:** Ziel der Analysephase ist es, die Ursachen herauszufinden, warum Fehler im Prozess auftauchen. Als Hilfsmittel bietet sich hier das Ursache-Wirkung-Diagramm (Ishikawa-Diagramm) an.
- I = Improve:** Nachdem verstanden wurde, wie der Prozess funktioniert, werden Verbesserungsmöglichkeiten vorgeschlagen sowie Hilfsmittel für die KuBes ausgearbeitet.
- C = Control:** Zum Schluss wird ein Vorschlag unterbreitet, wie die erarbeiteten Lösungen eingeführt und überwacht werden.

## Erkenntnisse

### 1. Define

In der Define Phase hat sich die Studentin damit befassen, welche Probleme aktuell bestehen. Als wichtige Informationsquelle dienten die Experteninterviews. Die aufgetauchten Fehler und Probleme sind nachfolgend zusammengefasst:

|                          |   |                            |  |
|--------------------------|---|----------------------------|--|
| <b>Verträge</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>fehlerhafte und uneinheitliche Baukreditverträge</li> </ul>  | <b>Baukreditkontrolle</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>fehlende Kontrolle vom Schreibtisch aus</li> </ul>  |
| <b>Eigenmittel</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>erschwerter Nachweisbarkeit</li> <li>fehlende Richtlinien für die Wiederauszahlung</li> <li>Probleme mit der Berechnung</li> </ul> | <b>WIR-Zahlungen</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>zu viele WIR-Zahlungen → zu begleichende Rechnungen sind in CHF</li> <li>keine Überwachung möglich</li> </ul> |
| <b>Feste Vorschüsse</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>teilweise fehlende Kontrolle über die Verwendung</li> </ul>  | <b>Zahlungsversprechen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zahlungsversprechen sind nicht an die Bank adressiert</li> </ul>  |
| <b>Pfandentlassungen</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>hoher administrativer Aufwand</li> <li>uneinheitliche Handhabungen</li> </ul>  | <b>Vorverkäufe</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>falsche Anrechnung</li> <li>Verkauf von Wohnungen an Bauhandwerker</li> </ul>                                 |
| <b>Anzahlung</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>doppelte Anrechnung der Anzahlungen</li> </ul>   |                            |  |

Tabelle 1: Define Phase: aktuelle Probleme  
Quelle: Eigene Darstellung

### 2. Measure

Die Studentin hat den Prozess anhand der internen Weisungen der Bank sowie aufgrund ihrer praktischen Erfahrung mit der Finanzierung von Promotionsobjekten aufgezeichnet. Damit die Darstellung des Prozesses nicht auf einer einzigen Meinung beruht, wurden zusätzlich die Experteninterviews hinzugezogen. Aus dieser Zusammenarbeit ist der Prozess in Form eines Flussdiagramms entstanden, welches im Anhang der Bachelor Thesis zu finden ist.

### 3. Analyze

Die Ursachen für die aufgetauchten Probleme werden mittels des Ursache-Wirkungs-Diagramms (Ishikawa-Diagramm) ermittelt. In der Grundstruktur besteht das Ishikawa-Diagramm aus sechs Ästen mit nachfolgenden Kategorien, denen die gefundenen Einzelelemente zugeordnet werden. Die wichtigsten Ursachen präsentieren sich wie folgt:

| Kategorie                         | Einzelne Elemente  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Mensch</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>mutwilliger Betrug durch den Kreditnehmer oder die Kreditnehmerin</li> <li>hohe Arbeitsauslastung der KuBes</li> <li>fehlende Erfahrung der KuBes / menschliches Versagen</li> </ul>              |
| <b>Maschine (System)</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>keine automatische Übernahme der Daten aus der Vorlage in den Kreditvertrag</li> </ul>  |
| <b>Milieu / Mitwelt (Betrieb)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vermeidung von Risiken durch den Credit Officer</li> <li>Ablenkung durch andere Arbeiten</li> <li>Steigerung der Attraktivität der Überbauung durch Verkauf der StWE an die Handwerker</li> </ul> |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <b>Material<br/>(Hilfsmittel)</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ungeeignete Hilfsmittel (Restrisikoberechnung / Baukreditvertrag / Pfandentlassungsblatt / Überwachung Baustelle)</li> </ul>   |
| <b>Methode<br/>(Arbeitstechnik)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kein einheitliches Muster wie der Baukreditvertrag aussehen muss</li> <li>• Überwachung der Baustelle vom Schreibtisch aus nicht möglich</li> <li>• die gundbuchamtliche Abwicklung ist in jedem Kanton anders</li> </ul>                        |
| <b>Messung<br/>(Prozess)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unklarheiten über die Bedingungen, wann Baukredit ausgesetzt wird</li> <li>• fehlende Kontrolle der Kreditverarbeitung (Mittelverwendung bei Festen Vorschüssen / Limitenreduktionen)</li> <li>• fehlende Kontrolle der WIR-Zahlungen</li> </ul> |

Tabelle 2: Measure Phase: Ursachen der Probleme  
Quelle: Eigene Darstellung

#### 4. Improve

Durch das Aufzeigen des Prozesses und durch die Analyse der Ursachen sind verschiedene Möglichkeiten aufgetaucht, den Prozess zu optimieren. Die Studentin hat folgende Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet:

##### Hilfsmittel:

- Excel-Sheet Restrisikoberechnung
- Muster Pfandentlassungsblatt
- Muster Baukreditvertrag
- Baustellenkamera

##### Prozessoptimierungen:

- Beiziehen eines Spezialisten
- Änderung Prozess Feste Vorschüsse
- Forcierung der Endfinanzierungen

#### 5. Control

Der Leitsatz der Phase Control stammt vom Qualitäts-Guru J.M. Juran und lautet "Holding the Gains = Das Erreichte festhalten". Mit diversen Massnahmen wird sichergestellt, dass die Hilfsmittel und Optimierungen auch eingeführt werden. Im Kapitel Control werden für sämtliche Verbesserungsvorschläge folgende drei Fragen beantwortet:

- Wie wird der Verbesserungsvorschlag eingeführt?
- Wem wird die Verantwortung für die neue Lösung übergeben?
- Wie wird die Prozesskontrolle gestaltet?

#### 6. Fazit

Die Finanzierung von Promotionsobjekten ist komplex und aufwändig. Die vorgeschlagenen Hilfsmittel unterstützen die KuBes in der Abwicklung dieser Finanzierungen und die Musterdokumente sowie die Prozessoptimierungen dienen zur Verminderung von Fehlern und Risiken.

Trotzdem bleiben Risiken bestehen und die Bank muss entsprechend damit umgehen. Es bleibt weiterhin unumgänglich die Projekte sowie die Kundschaft ausführlich zu prüfen. Solche Finanzierungen sollen wie bis anhin nur mit Top-Kundinnen und Kunden mit einer ausgezeichneten Bonität und einem guten Projekt abgeschlossen werden.