

Symbolisch schickt Kerstin Scholz, Vorstandsmitglied der VR-Leasing AG, die letzte Seite Papier auf Reisen.



Die Langzeit-Niedrigzinsphase ist einmalig in der Geschichte. Und sie macht den Banken weltweit das Geschäft mit dem Geld schwer. Die Margen bei Krediten sind minimal, Geld leihen ist billig. Vielleicht sogar zu billig. Das spürt auch die VR Leasing Gruppe. Die Tochter der zentralen Genossenschaftsbank DZ Bank bietet Finanzierungslösungen wie Leasing, Mietkauf und Kredite für den regionalen Mittelstand an – vom Gastronomen über den Handwerksbetrieb bis zum Landwirt. „Für unsere Kunden gibt es heute viele Wege, an Finanzierungsmittel zu kommen. Die einzige Möglichkeit, uns von anderen abzuheben, geht über einen besonderen Kundennutzen: schnell und einfach“, sagt Vorstandin Kerstin Scholz. Schnell und einfach müssen deshalb vor allem die internen Abläufe bei dem Finanzdienstleister gestaltet sein.

DIE BANK ALS FABRIK

Kerstin Scholz ist im Vorstand der VR Leasing für Produktion, Risikomanagement und Revision zuständig. Auch wenn hier keine physischen Produkte hergestellt werden, die Abläufe unterscheiden sich in ihren Augen kaum von einer klassischen Fertigung. „Wir haben unsere Prozesse genauso gestaltet wie in einer Fabrik“, so die Betriebswirtin. „Es wurden modulare Produkte geschaffen, die unterschiedlich zusammengesetzt werden können. So kommt für den Kunden am Ende immer etwas Individuelles heraus.“ Die Bearbeitung der Aufträge gleicht einer Serienfertigung. Stück für Stück entstehen beispielsweise Leasingverträge. Dabei werden alle Tätigkeiten immer exakt auf die gleiche Weise ausgeführt – egal von welchem Mitarbeiter.

Das war nicht immer so. Bis in die 2010er-Jahre hinein arbeitete die VR Leasing Gruppe eher wie eine Manufaktur. „Als klassisches Firmenkundeninstitut haben wir eine extrem große Bandbreite an Produkten über viele verschiedene Vertriebskanäle für sehr diverse Kunden angeboten“, so Scholz. Das Problem dabei: „Die Stückzahlen und Losgrößen waren zu gering. Um effizient zu arbeiten, mussten wir größere Mengen schaffen.“ Seit einigen Jahren befindet sich das Unternehmen in einer umfassenden Transformation. Die Konzentration auf das Geschäft über die Volksbanken Raiffeisenbanken in Deutschland gehört ebenso zu den strategischen Entscheidungen wie eine optimierte

ABSCHIED VOM PAPIER

Bitcoins und Onlinebanking – das Geschäft mit dem Geld wird immer virtueller. Dennoch sind die Arbeitsabläufe bei Finanzdienstleistern häufig noch an Papier gebunden. Die VR Leasing Gruppe macht vor, wie der Abschied vom traditionellen Dokument gelingen kann.

☒ MAREN EITEL ☒ CHRISTOF MATTES

Produktion – mit standardisierten Prozessen. „Die hohe Standardisierung ist für unser Geschäft bislang noch ungewöhnlich. Sie ist aber ein wichtiger Schritt hin zu mehr Digitalisierung und Automatisierung. Im Verhältnis zu anderen Unternehmen der Branche sind wir auf diesem Gebiet schon sehr weit.“

KREDIT IN DREI MINUTEN

Bei Finanzierungsanfragen bis 200.000 Euro erhält der Kunde in der Regel innerhalb von drei Minuten eine Entscheidung. Dahinter steckt ein fast vollautomatisches System. 90 Prozent der Anfragen bis zu diesem Limit werden maschinell analysiert, ohne dass das Einreichen von Unterlagen notwendig wäre oder ein Mensch eingreifen müsste. „Die Sofort-Entscheidung bei kleineren Finanzierungen ist unser sehr klares Leistungsversprechen. Dazu gehört auch, dass das Geld innerhalb von 24 Stunden auf dem Konto des Kunden liegt.“ Bei Kreditanfragen von mehr als 200.000 Euro Volumen wird innerhalb von zwei Tagen ein individuelles Angebot abgegeben. „Um dieses Leistungsversprechen einhalten zu können, brauchen wir vor allem Transparenz. Wir müssen den Überblick haben über die Auftragseingänge. Und wir müssen wissen, welche Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten zur Verfügung stehen, damit wir jeden Vorgang mit entsprechender Priorisierung steuern können. Solange Papierakten hin- und hergeschoben werden, ist das nicht leistbar. Digitalisierung macht diese Transparenz überhaupt erst möglich“, so Scholz.

66 PROZENT MEHR EFFIZIENZ

Die VR Leasing Gruppe hat auf eine komplett papierlose Bearbeitung aller Anfragen umgestellt. Lange Postwege zwischen verschiedenen Niederlassungen sind passé. Stattdessen landen alle Vorgänge, egal, ob sie per Brief, Fax, Telefon, E-Mail oder über ein Onlineformular eingereicht werden, in einem zentralen Auftragskorb – natürlich virtuell. Was nicht in digitaler Form bei dem Unternehmen eingeht, wird gescannt und erhält dabei einen eindeutigen Code für die anschließende Priorisierung. Rund 15 Merkmale werden erfasst.

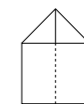
Kreditanfrage oder Kündigung? Die Scanner erkennen circa 90 Prozent der eigenen Dokumente vollautomatisch. Über einen eigens für die VR Leasing Gruppe programmierten Logarithmus werden sie nach Dringlichkeit geordnet und einzeln denjenigen Teams zugewiesen, die sowohl die erforderlichen Kompetenzen als auch Kapazitäten für die Bearbeitung haben.

Den Weg der Digitalisierung will das Unternehmen weitergehen. „Im Sommer 2013 brachten wir den Stein gemeinsam mit Porsche Consulting ins Rollen – vier Jahre später haben wir etwa die Hälfte des Weges geschafft.“ Die Ergebnisse beeindrucken schon jetzt. Im Schnitt werden die Vorgänge heute 66 Prozent effizienter bearbeitet. „Der nächste Schritt wird die vollständige Automatisierung sein“, sagt Scholz. Noch 2017 soll es gewerblichen Kunden ermöglicht werden, Finanzierungen bis

60.000 Euro online nicht nur anfragen, sondern auch abschließen zu können. Die notwendigen Voraussetzungen werden gerade geschaffen, wie Scholz berichtet: „Etwas Komplexes wird nicht besser, wenn man es digitalisiert. Die Prozesse im Hintergrund müssen schnell und einfach sein, damit das Kundenerlebnis im Vordergrund auch so abläuft.“ ←



1. Digitalisierung: Alle Anfragen, egal, ob per Brief, Fax, Telefon oder Mail, landen in einem virtuellen Eingangskorb. Was nicht in digitaler Form ankommt, wird von Spezialscannern erfasst.



2. Priorisierung: Jeder Vorgang wird anhand festgelegter Merkmale automatisch priorisiert und bekommt ein Abschlussdatum. Bis dahin muss er bearbeitet sein.



3. Pull-Prinzip: Die Mitarbeiter „ziehen“ sich immer den als Nächstes zu bearbeitenden Vorgang, sobald sie einen anderen abgeschlossen haben. Anhand der Merkmale wird sichergestellt, dass jeder Auftrag bei einem entsprechend qualifizierten Bearbeiter landet.



4. Ergebnis: Die Aufträge werden unabhängig vom Standort der Mitarbeiter entsprechend ihrer Dringlichkeit und schneller als zuvor bearbeitet. Die einheitliche Qualität ist gesichert.