

Prozesse lassen sich auslagern, Probleme nicht

Von Thorben Schmidt



Am Beginn eines erfolgreichen Outsourcing-Projekts muss das Überarbeiten beziehungsweise Standardisieren von bankinternen Prozessen stehen, meint Thorben Schmidt. Denn wer Unstimmigkeiten in den Schnittstellen zwischen Markt und Marktfolge in die Outsourcing-Kooperation übertrage, gefährde den Erfolg derselben. Red.

Die Industrialisierung von Kreditprozessen schreitet voran. Doch die Auslagerung von Backoffice-Projekten ist kein Selbstläufer: Damit die Zusammenarbeit mit einem Kreditservicer den gewünschten Erfolg bringt, muss bei der Vorbereitung des Outsourcings genauso sorgfältig vorgegangen werden wie bei der Auswahl des Dienstleisters.

Es ist schwierig geworden, im Geschäft mit der privaten Baufinanzierung Geld zu verdienen. Die sinkende Loyalität der Kunden zu ihrer Hausbank, neue gesetzliche Anforderungen und vor allem der zunehmende Wettbewerb stellen die etablierten Finanzierungsinstitute seit einigen Jahren vor wachsende Herausforderungen. Der Konditionenwettstreit im Immobilienfinanzierungsgeschäft trifft die Volksbanken und Raiffeisenbanken in besonderem Maße. Laut einer Studie von Planet Home aus dem Jahr 2007 sind mehr als 40 Prozent der befragten Entscheider in Genossen-

schaftsbanken und Sparkassen „bereit, die Margen unterhalb der Profitabilitätsgrenze anzusetzen, um Kunden zu halten.“

Durch die Industrialisierung, also die Standardisierung und Automatisierung sowie die teilweise Auslagerung von Geschäftsprozessen, können Banken ihr Kosten-Erlösprofil in der Baufinanzierung verbessern und gleichzeitig neue Freiräume gewinnen, um sich stärker auf ihre Kernkompetenzen in der Kundenberatung zu konzentrieren. Immer mehr Banken ergreifen diese Chance: „Die Industrialisierung der Kreditprozesse ist keine Utopie mehr“, stellt die Bankenstudie „Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten“ (2008) von Pricewaterhouse-Coopers fest.

Die VR Kreditservice GmbH bietet als Tochterunternehmen innerhalb der Kreditwerk-Gruppe Processing- und Beratungsleistungen, die auf die Bedürfnisse von Volksbanken und Raiffeisenbanken zugeschnitten sind, die die Effizienz ihrer Kreditprozesse verbessern möchten. Das Kreditwerk, das im Jahr 2000 gegründet wurde, zählt zu den Pionieren der Industrialisierung des Kreditgeschäfts. Als weiteres Tochter-

unternehmen bietet die Kreditwerk Hypotheken-Management-GmbH Dienstleistungen für alle Mandanten außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbands.

Durch die Zusammenarbeit mit einem Kreditservicer können Banken die Kosten ihrer Kreditbearbeitung senken und vor allem flexibilisieren. Gleichzeitig sichern sie sich auf Grundlage der vereinbarten Service Level Agreements eine einheitlich hohe Bearbeitungsqualität, die unabhängig von Nachfrageschwankungen in verbindlich kurzen Durchlaufzeiten erbracht wird.

Outsourcing von Kreditprozessen ist kein Allheilmittel

Doch dies macht das Outsourcing von Kreditprozessen nicht zum Allheilmittel im schwierigen Geschäftsfeld der privaten Immobilienfinanzierung. Denn die Praxis zeigt: Prozesse lassen sich auslagern, Probleme nicht. Eine Eins-zu-Eins-Übertragung von Prozessen auf den Kreditservicer erbringt in der Regel nicht die gewünschten Effizienzerfolge. Entsprechend kritisch ist es zu bewerten, dass laut der Studie von Pricewaterhouse-Coopers rund „zwei Drittel der auslagernden Unternehmen ihre Prozesse an einen Dienstleister übergeben haben, ohne diese zuvor zu überarbeiten beziehungsweise zu standardisieren.“

Am Anfang eines erfolgreichen Outsourcing-Projekts ist aus Erfahrung der VR Kre-

Zum Autor

Thorben Schmidt ist Geschäftsführer der VR Kreditservice GmbH, Essen/Hamburg.

ditservice GmbH grundsätzlich eine fundierte Analyse der bankinternen Prozesse erforderlich. An erster Stelle steht hierbei die sorgfältige Aufnahme der gelebten Prozesse und die Überprüfung auf bankinternes Standardisierungspotenzial. Hierbei werden beispielsweise Brüche in der Bearbeitung und Optimierungsbedarf in der Schnittstelle zwischen Markt und Marktfolge identifiziert. Schwachstellen, die im Rahmen der Prozessanalyse aufgedeckt werden, sind im Vorfeld der Auslagerung eindeutig zu artikulieren und verbindlich zu lösen. Die ungefilterte Verlagerung von Problemen kann den Erfolg der Outsourcing-Kooperation erheblich beeinträchtigen.

Zentrale strategische Fragen vor dem Outsourcing klären

Die Ist-Analyse ihrer Kreditprozesse und eine Erarbeitung sowie Durchführung von Optimierungsmaßnahmen bietet die VR Kreditservice den Volksbanken und Raiffeisenbanken auch unabhängig von der Entscheidung für oder gegen ein Outsourcing an. Denn die Auslagerung von Prozessen ist nicht für jedes Finanzdienstleistungsunternehmen zu jedem Zeitpunkt eine Option. Die Bank sollte genau prüfen, ob alle ihre strategischen, vertrieblichen und auch personellen Belange im Rahmen eines Outsourcings nachhaltig abgedeckt werden können.

Eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess spielt für eine Genossenschaftsbank beispielsweise die Frage ihrer Priorisierung der privaten Baufinanzierung als strategisches Geschäftsfeld wie auch die Frage nach der künftigen Gewichtung von Eigenproduktion und Vermittlungsgeschäft. Institute, die in zentralen strategischen Fragestellungen noch um Entscheidungen ringen, sollten ihre Outsourcing-Entscheidung möglicherweise zurückstellen. Dabei gilt, dass eine Outsourcing-Entscheidung niemals ausschließlich kostengetrieben sein sollte.

Outsourcing-Lösungen „von der Stange“ führen häufig nicht zu den gewünschten

Kostenvorteilen einer Auslagerung. Durch den individuellen anforderungsgemäßen Zuschnitt der Leistungsmodule im Vorfeld der Auslagerung vermeiden Bank und Servicer, dass es im Ergebnis möglicherweise zu einer zusätzlichen Kostenbelastung kommt statt zu der erwarteten Verbesserung des Kostenprofils.

Externe Bearbeitungskapazitäten in Spitzenzeiten

Die VR Kreditservice bietet den Banken darüber hinaus auch die Möglichkeit, auf ihre Processing-Kompetenzen und -Kapazitäten auch unabhängig von einer grundsätzlichen Outsourcing-Entscheidung zurückzugreifen. Banken wählen zwischen verschiedenen Lösungsangeboten – vom Full-Outsourcing über einen Spitzenausgleich bis hin zu einer temporären Unterstützungsmaßnahme. Häufig ist gerade der Spitzenausgleich eine attraktive Option, um mit Hilfe externer Bearbeitungskapazitäten die Schlagkraft des eigenen Vertriebs zu erhöhen.

Von zeitlich befristeten Unterstützungsleistungen des Kreditservicers können Banken beispielsweise bei kurzfristig notwendigen Datenbereinigungen oder Sonderaktionen im Kreditgeschäft profitieren. Volksbanken und Raiffeisenbanken rufen diese Dienstleistung beispielsweise im Zusammenhang mit der laufenden Sicherheitsbewertung oder auch für die Real kreditverschlüsselung nach Basel II ab.

Verbindliche Definition von Servicestandards

Neben diesen „Sorgenpaketen“, die Servicer den Banken abnehmen, können sich Finanzdienstleister durch den Zugriff auf den Dienstleister auch bei der Planung von Marketing- und Vertriebskampagnen im Bereich der privaten Immobilienfinanzierung zusätzliche strategische Freiräume verschaffen: Unabhängig von der Resonanz auf die Kampagne kann die gene-

rierte Nachfrage ohne Qualitätseinbußen oder Beeinträchtigung der Bearbeitungszeiten vom Kreditservicer bewältigt werden.

Zu den zentralen Kernkompetenzen eines Kreditservicers gehört das professionelle Management der Service Level. Denn erst durch die verbindliche Festlegung von Handlungsanweisungen sowie die Definition von Bearbeitungsstandards- und -zeiten wird für die Bank der Effizienz- und Qualitätsgewinn durch den Processing-Dienstleister zur messbaren Größe. Bei der Zusammenarbeit mit Volksbanken und Raiffeisenbanken definiert und dokumentiert die VR Kreditservice im sogenannten Processinghandbuch vor Beginn der Auslagerung sämtliche im Leistungsumfang vorgesehenen Arbeitsschritte und den durch die Bank vorgegebenen Handlungsrahmen. Das Processinghandbuch wird während der Integrationsphase in enger Abstimmung mit der Bank erstellt.

Neue Anforderungen an die beauftragende Bank

Egal ob langfristige Auslagerung oder Spitzenausgleich: Der Erfolg der Zusammenarbeit mit einem Kreditservicer hängt nicht nur von der Kompetenz und Leistungsfähigkeit des Processing-Dienstleisters ab. Die Kooperation bringt nicht selten auch neue fachliche Anforderungen an die beauftragende Bank mit sich. Denn bei der Auslagerung von Kreditprozessen sollten sich die Entscheider in den Banken stets dessen bewusst sein, dass auch bei einem höchst kompetenten Dienstleister aus Sicht des Gesetzgebers die Verantwortung für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen stets auf der Seite der auslagernden Bank verbleibt.

Das Schnittstellen-Management ist erfahrungsgemäß besonders erfolgreich, wenn es einem Mitarbeiter in der Bank übertragen wird, der die wesentlichen hiermit im Zusammenhang stehenden rechtlichen, technischen und fachlichen Grundsatz-

fragen in einer Person kompetent koordinieren kann.

Ebenfalls erfolgskritisch ist die Ernennung eines Mitarbeiters beziehungsweise einer Führungskraft, die im operativen Geschäft die – vom Kreditservicer vorbereiteten – Kreditentscheidungen herbeiführt, wenn diese durch den vereinbarten Handlungsrahmen nicht abgedeckt sind. Dieses ist in der Regel ein Verantwortlicher aus der Marktfolge.

Schnittstellen zwischen Markt und Marktfolge ändern sich

Bei einem Outsourcing an einen Kreditservicer verändern sich zwangsläufig die Schnittstellen und Prozesse zwischen Markt und Marktfolge. Der Kreditservicer sollte es als Teil seines Auftrags auffassen, diesen Veränderungsvorgang zu begleiten und den Kommunikationsprozess professionell zu moderieren. Dazu gehört, dass bereits im Rahmen der Entscheidungsfindung eindeutige Commitments zwischen Markt, Marktfolge und Outsourcingpartner erarbeitet werden. Durch diese Vorgehensweise wird nicht zuletzt vermieden, dass das Outsourcing-Projekt von den Beteiligten als disziplinarische Maßnahme fehlinterpretiert wird.

Aus dem gleichen Grund ist es die gemeinsame Aufgabe von Projektleiter und Servicer, bereits zu Beginn der Kooperation die gesamten Teams von Markt und Marktfolge, die von dem Outsourcing direkt oder indirekt betroffen sind, ins Boot zu holen. Bei der VR Kreditservice geschieht dies im Rahmen gemeinsamer Workshops und Schulungen. Dabei gilt es nicht nur, die fachlichen, technischen und organisatorischen Voraussetzungen für die Kooperation zu fixieren, sondern auch Vorbehalte auszuräumen und gegebenenfalls Ziele und Perspektiven der Veränderung aufzuzeigen. Sind die Projektleiter hiermit erfolgreich, gelingt es, betroffene Mitarbeiter zu engagierten Beteiligten im Projekt zu machen. ■■■