

Regionale Service-Center als Alternative zum Outsourcing

Von Andreas Golembiewski



Weil der Wettbewerb um Baufinanzierungen härter geworden und die Loyalität der Kunden gegenüber ihrer Hausbank gesunken ist, ist es auch für Genossenschaftsbanken wichtiger geworden, ihre Produktionskosten in diesem Geschäftsfeld zu senken. Mit der VR Kreditwerk AG steht im Verbund zwar ein entsprechendes Angebot bereit. Weil viele Banken aber das Outsourcing an einen überregionalen Dienstleister noch scheuen, wurden als Alternative regionale Service-Center entwickelt, in denen die Marktfolgeprozesse mehrerer Institute in der Region gebündelt werden. Im September 2009 hat das erste Service-Center in Darmstadt seinen Betrieb aufgenommen. Red.

Konkurrenz belebt das Geschäft – gemessen an diesem viel zitierten Sprichwort präsentiert sich das Geschäft mit der privaten Immobilienfinanzierung seit einigen Jahren quicklebendig. Der Wettbewerbsdruck ist – nicht zuletzt aufgrund der Konkurrenz durch zahlreiche neue Anbieter und Vermittlungsplattformen – gestiegen und mit ihm die Markttransparenz sowie die Preissensibilität der Kunden. Gleichzeitig sinkt die Loyalität der Kunden zu ihrer Hausbank. Für die traditionellen Finanzierer wird es immer schwieriger, im Baufinanzierungsgeschäft auskömmliche

Margen zu erzielen und gleichzeitig wettbewerbsfähige Konditionen anzubieten. Um ihre Kreditkonditionen nicht durch die Erträge aus anderen Produktangeboten quersubventionieren zu müssen, setzen die Banken zunehmend darauf, ihre Produktionskosten im Baufinanzierungsgeschäft zu senken.

Mission: Prozesse optimieren, Kosten flexibilisieren

„Ein Problem ist eine Gelegenheit in Arbeitskleidung“, wird der US-Industrielle Henry John Kaiser zitiert. Viele Volksbanken und Raiffeisenbanken haben sich in diesem Sinne bereits frühzeitig an die Arbeit gemacht und nehmen das zunehmend problematische Kosten-Ertragsverhältnis in der privaten Immobilienfinanzierung zum Anlass, um ihre Bearbeitungsprozesse zu optimieren. „Durch Auslagerung, Standardisierung und Automatisierung lassen sich die Kosten in deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen um bis zu 30 Prozent senken – keine andere Wirtschaftsbranche weist ein solch hohes Einsparpotenzial auf“, bestä-

tigt die Unternehmensberatung Steria Mummert Consulting diese Strategie anlässlich ihrer gemeinsamen Studie mit dem IMWF Institut für Management- und Wirtschaftsforschung „Potenzialanalyse Industrialisierungsmanagement“.

Mit der VR Kreditwerk AG und ihrem Tochterunternehmen VR Kreditservice GmbH bietet sich Volksbanken und Raiffeisenbanken entsprechend die Möglichkeit, durch eine Optimierung und Auslagerung von Backoffice-Prozessen ihre Produktionskosten im Baufinanzierungsgeschäft zu flexibilisieren und zu senken. Durch die Zusammenarbeit mit den Processing-Spezialisten sichern sich die auslagernden Banken zudem auch bei Marktschwankungen verbindlich kurze Bearbeitungszeiten bei verlässlich hoher Qualität. Analog steht mit der Kreditwerk-Tochter Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH, Mannheim, allen Finanzdienstleistern außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds ein Ansprechpartner rund um die Industrialisierung und Optimierung ihres Kreditgeschäfts zur Verfügung.

Alternative zum Outsourcing an einen überregionalen Servicer

Eine Auslagerung von Backoffice-Prozessen an einen spezialisierten Servicer ist zum jetzigen Zeitpunkt aber nicht für jede Bank die favorisierte Lösung. Laut der zitierten Studie fürchten rund 37 Prozent der

Zum Autor

Andreas Golembiewski ist Leiter Vertrieb bei der VR Kreditservice GmbH, Hamburg.

Finanzdienstleister gleichzeitig den Verlust von fachlichem Know-how, wenn sie einen externen Dienstleister beauftragen.

Als Kredit-Kompetenzcenter für den genossenschaftlichen Finanzverbund hat die VR Kreditservice darum zu einem frühen Zeitpunkt im Auftrag von mehreren Volksbanken und Raiffeisenbanken begonnen, alternative Wege für eine anforderungsgemäße Weiterentwicklung ihres Kredit-Backoffices zu prüfen. Die gemeinsame Bündelung von Kreditprozessen mehrerer Banken in der Region hat sich dabei als zukunftsfähige alternative Option neben der Auslagerung an einen überregionalen Kreditservicer erwiesen.

Regionale Service-Center

Als konsequente Folge wurde im Frühjahr 2009 in Darmstadt das erste regionale Service-Center feierlich eröffnet, bei dem die VR Kreditservice intensive fachliche und personelle Unterstützung geleistet hat. Initiator der neu gegründeten Genossenschaft war die Volksbank Dreieich eG. Inzwischen ist mit der Vereinigten Volksbank Griesheim-Weiterstadt eG die zweite Primärbank beigetreten. Nach erfolgreichem Abschluss des Integrationsprozesses nimmt das regionale Service-Center VR-Banken Rhein-Main eG im September 2009 den Produktivbetrieb für den neuen Klienten auf. Gespräche mit weiteren interessierten Banken laufen.

Für die Einrichtung des regionalen Service-Centers war die VR Kreditservice mit der ausführlichen Konzeption der fachlichen und technischen Grundlagen für die Bündelung von Marktfolgeprozessen in der Region beauftragt worden. Zu den Arbeiten, die der erfolgreichen Produktivsetzung im Januar 2009 vorausgingen, gehörten beispielsweise die Unterstützung bei der Personalrekrutierung und Kapazitätsplanung. Auch die Einrichtung der technischen Infrastruktur gehörte zu den Aufgaben des Dienstleisters, genauso wie die Erstellung des Processinghandbuchs, das alle An-

weisungen und Abläufe für die Kreditbearbeitung in Darmstadt festlegt.

Die integrierte und automatisierte Bearbeitung der Finanzierungen im regionalen Service-Center wird durch die Kreditwerk-Prozessstraße ermöglicht, die die Genossenschaft in Ergänzung zu den Systemen der genossenschaftlichen Rechenzentrale Fiducia nutzt. Durch die Mehrmandantenfähigkeit der gemeinsamen Systemlösung, also die Zugriffsmöglichkeit auf die Kernbanksysteme neu angeschlossener Primärbanken, können neue Partner effizient angebunden und gemeinsam die angestrebten Skaleneffekte erzielt werden. Im Rahmen des Angebots der VR Kreditservice zum Spitzenausgleich greift das regionale Service-Center zudem auch langfristig auf die spezialisierten Personalressourcen des Servicers zu. Durch diese flexible Form der Zusammenarbeit ist es in der Lage, Mengenschwankungen im Antragseingang abzufedern und jede Nachfrage in gleichbleibender Qualität und Bearbeitungsgeschwindigkeit abzuarbeiten.

Gemeinsames Projektteam von Bank und Kreditservicer

Bei der Anbindung weiterer Banken – wie aktuell im Fall der Volksbank Griesheim-Weiterstadt beim regionalen Service-Center in Darmstadt – bietet die VR Kreditservice ebenfalls umfangreiche Unterstützungsleistungen an. Bei der Ausgestaltung des Integrationsprozesses greift der Kreditservicer auf die Erfahrungen aus zahlreichen Anbindungen von Primärbanken an die eigene Kreditfabrik zurück. So gilt auch bei der Anbindung an ein regionales Service-Center der offene Dialog mit allen beteiligten Bereichen in der Bank als erfolgskritischer Faktor. Und auch hier gilt das Erfolgsrezept, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Entsprechend steht bei einem Integrationsprojekt der VR Kreditservice die Definition eines gemeinsamen Projektteams zwi-

schen dem regionalen Service-Center, der anzubindenden Bank und dem Kreditservicer am Anfang der Zusammenarbeit. Das sogenannte Integrationsteam hat die Verantwortung, alle im Zuge der Anbindung anfallenden fachlichen, rechtlichen und organisatorischen Aufgabenstellungen abzuarbeiten und bündelt alle hierfür erforderlichen Fachkenntnisse. Das Team schafft auf diese Weise die wichtigsten Voraussetzungen für die künftige Zusammenarbeit und teilt die Ergebnisverantwortung im Rahmen des Projekts. Die VR Kreditservice übernimmt die umfassende Dokumentation der Projektfortschritte und schreibt die gemeinsam definierten Prozesse im Processinghandbuch verbindlich fest. Zu den besonderen Herausforderungen zählt dabei beispielsweise die Definition der Schnittstellen zwischen den Mitarbeitern im Markt und dem regionalen Service-Center.

Impulse zur Optimierung hauseigener Prozesse

Die Erfahrung aus Outsourcingaufträgen zeigt, dass das Integrationsprojekt für die beauftragende Bank in der Regel weitaus größeren Nutzen bringt als nur eine professionelle Vorbereitung auf das regionale Service-Center: Die intensive Beschäftigung mit den Prozessen in der privaten Baufinanzierung und die professionelle Moderation des teamübergreifenden Austausches bringt gleichzeitig neue Impulse zur Optimierung der hauseigenen Prozesse und Schnittstellen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Anbindung ans regionale Service-Center wie auch für eine erfolgreiche Auslagerung an einen Servicer ist allerdings stets eine hohe Akzeptanz standardisierter Geschäftsprozesse. Ohne eine vorhergehende Optimierung und Standardisierung der Prozesse ist eine Anbindung wirtschaftlich nicht sinnvoll. Denn auch hier gilt, genauso wie beim Outsourcing an einen überregionalen Dienstleister: Prozesse lassen sich auslagern, Probleme nicht. ■■■■