

Hypothekenprocessing

Outsourcing komplexer Prozesse – Erfahrungen einer Großsparkasse

Joachim Schmalzl

Dass im Sparkassenlager keine einheitliche, sondern verschiedene Kreditfabriken aufgebaut werden, liegt an den lokalpolitisch geprägten Aufsichtsgremien, die das Auslagern bankinterner Dienstleistungen nur akzeptieren, wenn Arbeitsplätze und Steuereinnahmen in der Region bleiben. So haben die Sparkasse Köln-Bonn und die Kreissparkasse Köln eine Processingeinheit für die Bestands- und Neugeschäftsbearbeitung gegründet. Damit ist zwar genug kritische Masse vorhanden, doch um Skaleneffekte besser zu nutzen, sollen ab 2007 weitere Sparkassen angebunden werden, weiß der Autor. (Red.)

Dezentralität und Kundennähe gehören zweifelsohne zu den spezifischen Stärken der deutschen Sparkassen. Im sich verschärfenden Wettbewerb wird es allerdings immer schwieriger, betriebswirtschaftliche Notwendigkeiten und unternehmerisches Agieren vor Ort in Einklang zu bringen. Nur über die Addition von Mengenvolumina können Synergie- und Skaleneffekte erzielt, Rationalisierungspotenziale erschlossen, Spezialisierungsvorteile genutzt sowie Investitionen in zukunftssträchtige Geschäftsfelder getätigt werden – die wesentlichen Voraussetzungen für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der regional verankerten Sparkassen.

Outsourcing in mehreren Migrationsstufen

Aus dieser Erkenntnis heraus hat sich die Sparkasse Köln-Bonn die Erfolgsformel der Industrie zu eigen gemacht, nach der nicht zum Kerngeschäft gehörende Arbeitsprozesse zentralisiert, standardisiert und nach Möglichkeit auf externe Betriebe übertragen werden. Bereits seit Mitte der achtziger Jahre wurden und werden zahlreiche Leistungs- und Funktionsbereiche, die nicht bankspezifisch sind oder im Zusammenhang mit der Abwicklung von Bankgeschäften fernab vom Kunden entstehen, ausgelagert (siehe Abbildung 1). Die Leitlinie auf dem Weg zur Vertriebsparkasse lautet: Beratung und Verkauf so dezentral und nah am Kunden wie möglich – alle Aufgaben und Prozesse, die keinen direkten Bezug zum Kunden und zum Vertrieb haben, so zentral und gebündelt wie möglich.

Die Umsetzung der Outsourcing-Strategie erfolgt bei jedem Auslagerungspro-

jekt in mehreren Migrationsstufen: Der Zentralisierung der Aufgaben und Prozesse an einer Stelle im Haus folgt in der zweiten Stufe die ebenfalls institutsinterne Prozessoptimierung durch Standardisierung. Erst danach werden die Prozesse auf eigens für diesen Zweck gegründete Servicegesellschaften (als Kooperations-, Tochter- beziehungsweise Beteiligungsunternehmen mit anderen Sparkassen) oder auf spezialisierte externe Anbieter übertragen (siehe Abbildung 2).

Durch die Bündelung großer Mengen gleichartiger Geschäftsvorfälle und ihre zentrale Bearbeitung erzielen die auslagernden Sparkassen hohe Synergie- und Skaleneffekte. Neben signifikant sinkenden Abwicklungskosten profitieren die Institute von einer steigenden Abwicklungsproduktivität, die in den Servicegesellschaften durch Workflow-Orientierung, Automatisierung und weitere Maßnahmen erzielt wird. Weitere Vorteile ergeben sich für die Sparkassen aus

- der Optimierung ihrer Fixkostenstruktur im Hinblick auf IT, Infrastruktur, Personal und Raum,
- der Nutzung des spezialisierten Know-hows, das mehr Abwicklungssicherheit, höhere Abwicklungsqualität und laufende Prozessinnovationen garantiert, sowie
- der schnelleren Realisierung und Markteinführung von Produktinnovationen.

Der Autor

Dr. Joachim Schmalzl ist Mitglied des Vorstands der Sparkasse KölnBonn.

Die Sparkasse Köln-Bonn sowie die weiteren Sparkassen, die als Mitgesellschafter an den Serviceunternehmen beteiligt sind, erzielen darüber hinaus zusätzliche Erträge, indem sie die Leistungen auch anderen Finanzdienstleistern im Rahmen von Mandantenverträgen anbieten. Zu den jüngeren und besonders anspruchsvollen Outsourcing-Initiativen zählt die Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten im Kreditgeschäft. An diesem Beispiel soll im Folgenden der Prozess verdeutlicht werden, an dem sich die Sparkasse bei ihren Outsourcing-Projekten orientiert.

Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten

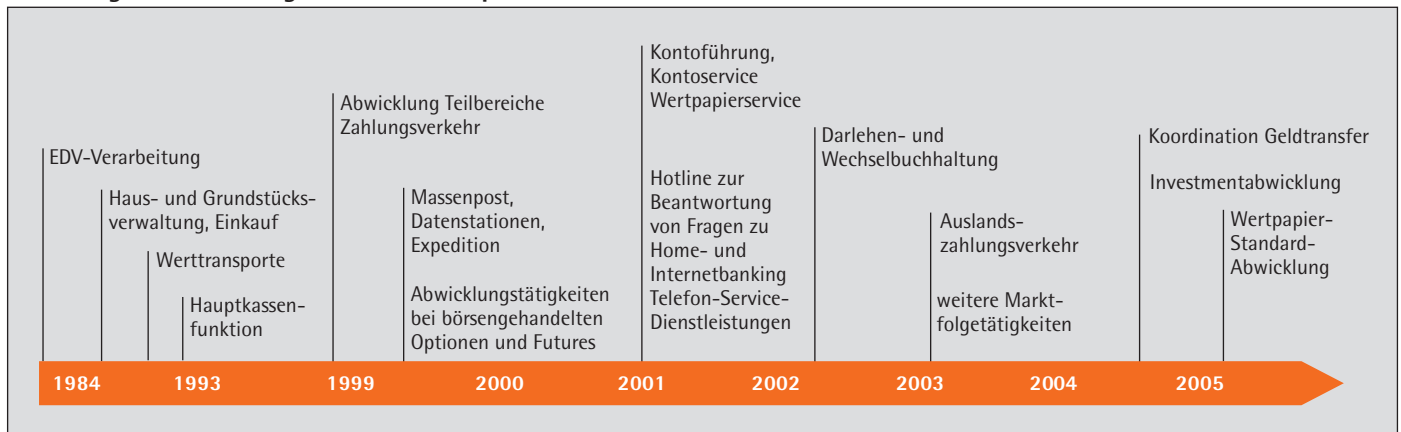
Aufgrund ihrer umfangreichen Erfahrungen und guten Erfolge mit Servicegesellschaften ist die Sparkasse Köln-Bonn zu der Überzeugung gelangt, dass auch im Kreditgeschäft strukturelle Optimierungen entlang der Wertschöpfungskette möglich sind. Ein Blick auf die Situation im Kreditgeschäft der Banken und Sparkassen macht deutlich, warum gerade in diesem Kerngeschäftsfeld neue Wege beschritten werden müssen, um dauerhaft sowohl die Kosten-Ertrags-Relation zu verbessern als auch ein qualitativ orientiertes Wachstum sowie eine stärkere Berücksichtigung von Risikoaspekten zu erreichen:

- Die wachsenden Anforderungen der Kunden im Hinblick auf Beratungsqualität, kurze Bearbeitungszeiten und günstige Konditionen wirken sich ebenso auf die Kosten der Institute aus wie organisatorisch anspruchsvolle Vorgaben des Gesetzgebers und der Aufsicht (zum Beispiel Basel II, die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft).
- Der zunehmende Wettbewerb mit besonders preisaggressiv agierenden Finanzdienstleistern drückt die Margen.
- Die steigende Anzahl von Unternehmens- und Privatinsolvenzen zwingt die Kreditinstitute zu einer hohen Risikoversorge.

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2003 zusammen mit weiteren rheinischen Sparkassen das Projekt zur Gründung einer zentralen Kredit-Serviceagentur als Kompetenzzentrum für Aufgaben der Kreditsachbearbeitung und -analyse gestartet.

Auch bei der Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten im Kreditgeschäft ging die

Abbildung 1: Outsourcing – Chronik der Sparkasse Köln-Bonn



Sparkasse Köln-Bonn nach den Migrationsstufen vor, die sich bereits bei ihren früheren Outsourcing-Projekten bewährt hatten: Zentralisierung, Optimierung, Standardisierung und Vereinheitlichung von Produkten, Prozessen, Organisationsstrukturen und Schnittstellen sowie Vereinheitlichung der IT-Unterstützung. Als besonders vorteilhaft erwies sich hierbei die in der Sparkassen-Finanzgruppe zentral entwickelte Modellorganisation für effiziente Kreditbearbeitung (Modell K). Diese Modellorganisation zielt ab auf

- eine Vereinfachung von Produkten und Abläufen im Mengengeschäft,
- eine MaK-konforme Aufgabenverteilung zwischen dem Kreditgeschäft im Markt und die dem Vertrieb nachgelagerte Kreditbearbeitung sowie
- eine Aufwertung der qualifizierten Marktfolgetätigkeiten, insbesondere eine verbesserte Kreditrisikoanalyse.

Bis zirka Ende 2006 werden bundesweit alle Sparkassen ihre Kreditbearbeitung nach dieser Modellorganisation intern optimiert, standardisiert und vereinheitlicht haben. Nur wenige Häuser gehen soweit, auch eine institutsübergreifende Bündelung anzugehen, haben aber zumindest die Voraussetzung dafür geschaffen, ihre Kreditanalyse und -sachbearbeitung auszulagern und in spezialisierten Serviceunternehmen zu konzentrieren.

Öffnung für weitere Sparkassen

Ende 2005 nahm die Kredit-Serviceagentur Rheinland in Sieburg GmbH & Co. KG ihre Arbeit auf. Gründungsgesellschafter sind die Sparkasse Köln-Bonn, die 55 Prozent am Stammkapital hält, und die Kreissparkasse Köln mit 45 Pro-

zent. Während sich die bereits am Markt etablierten Kreditfabriken weitgehend auf die Sachbearbeitung von Konsum- und Wohnungsbaufinanzierungen beschränken, tritt die Kredit-Serviceagentur der beiden rheinischen Sparkassen mit einem qualitativ hochwertigen und komplexen Leistungsangebot an, das weit über eine fabrikmäßige Abwicklung hinausgeht.

Das Leistungsprogramm umfasst sowohl die Kreditanalyse als auch die Kredit-sachbearbeitung des gesamten Kreditneu- und -bestandsgeschäftes für die Kernsegmente Privat- und Individualkunden, Geschäfts-, Gewerbe- und Firmenkunden sowie Mitarbeiterkredite und Organkredite. Ab 2007, wenn die Kredit-Serviceagentur ihre Leistungen auch anderen Kreditinstituten offerieren wird, ist eine schrittweise Ausweitung des Angebotes auf Spezialfinanzierungen

wie beispielsweise Existenzgründungs-, Bauträger-, Kommunal-, institutionelle und Projektfinanzierungen sowie Beteiligungen geplant (siehe Abbildung 3).

Auf der Basis dieses umfassenden Leistungsprogramms können künftige Mandanten auf ihren institutsindividuellen Bedarf zugeschnittene Leistungspakete bei der Kredit-Serviceagentur beziehen. Für eine optimale Realisierung der betriebswirtschaftlichen Effizienzvorteile sollte jedoch die vollständige Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten im Kreditgeschäft angestrebt werden.

Bearbeitungsprozess mit festen Schnittstellen und Zuständigkeiten

Abbildung 4 macht am Beispiel eines Standard-Bearbeitungsprozesses die Schnittstellen und die Aufgabenvertei-

Abbildung 2: Migrationsstufen der Auslagerungsstrategie

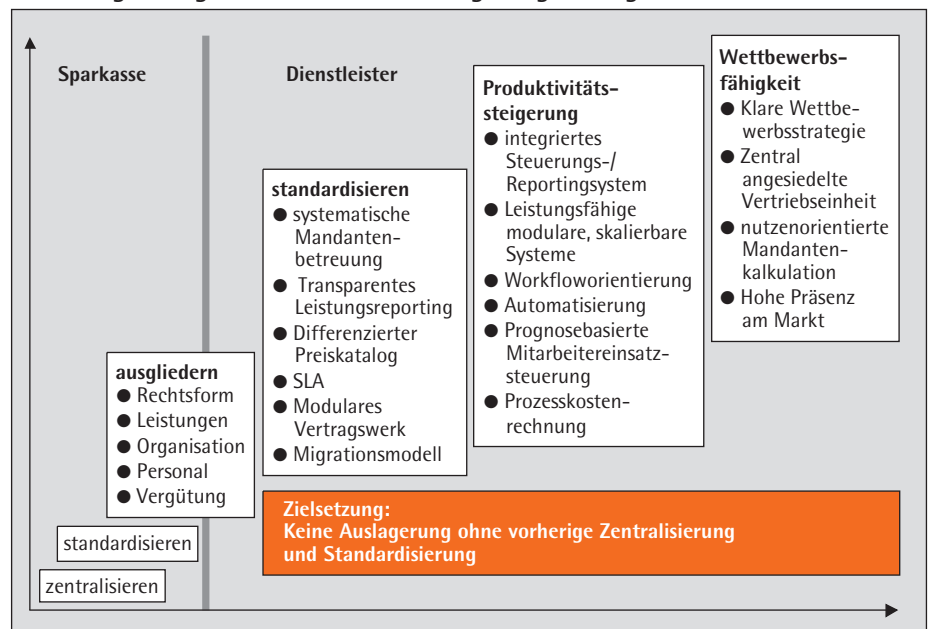
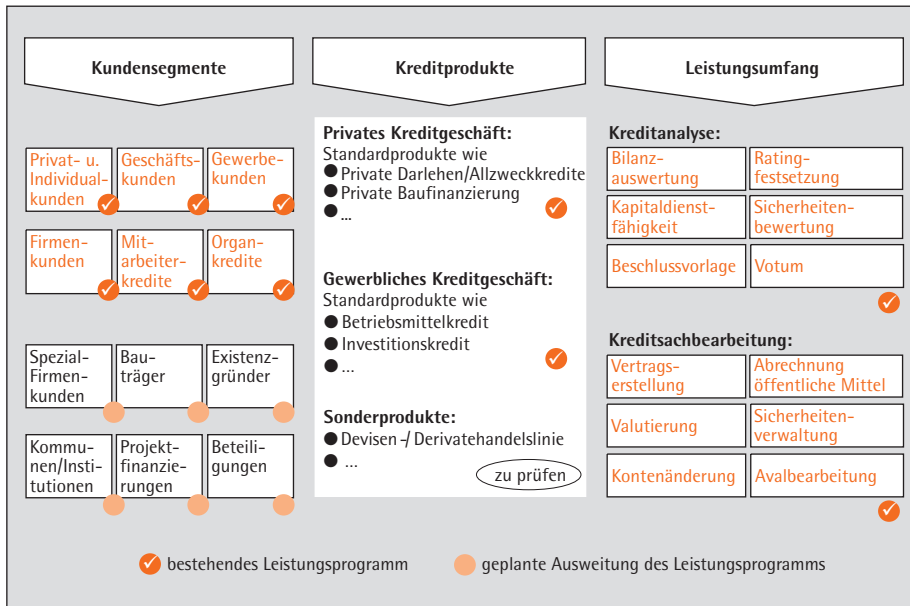


Abbildung 3: Ausbau des Leistungsspektrums der Kredit-Serviceagentur

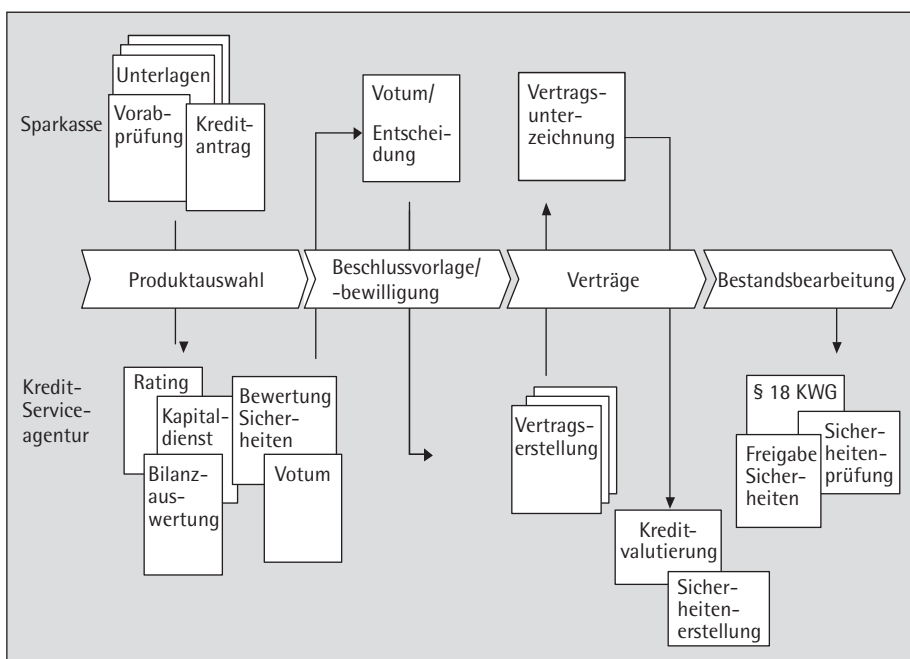


lung zwischen auftraggebender Sparkasse und Kredit-Serviceagentur deutlich. Die Arbeit in der Serviceagentur beginnt mit der Kredit- beziehungsweise Bonitätsanalyse. Handelt es sich um eine gewerbliche Finanzierung, so umfasst die Analyse die Bilanzauswertung, die Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit, die Ermittlung, Überprüfung und Festsetzung der Rating-Note sowie die Bewertung der Sicherheiten.

Ist der Kredit dem risikorelevanten Kreditgeschäft im Sinne der MaK zuzurechnen, nimmt die Serviceagentur auch

ausführlich Stellung zum Finanzierungswunsch (Votum). Auf der Basis dieser Beschlussvorlage trifft die Sparkasse sodann ihre Kreditentscheidung. Daraufhin fertigt die Serviceagentur die Kredit- und die Sicherheitenverträge und leitet sie zwecks Vertragsunterzeichnung an die Sparkasse. Wenn die Verträge der Kredit-Serviceagentur vollständig vorliegen und die Sicherheiten bestellt sind, prüft sie die Auszahlungsvoraussetzungen und zahlt den Kreditbetrag im Namen der Sparkasse aus beziehungsweise räumt dem Kunden eine Kreditlinie ein.

Abbildung 4: Standardprozess in der Kreditbearbeitung – Schnittstellen zwischen Sparkasse und Processing-Dienstleister



Während der Kreditlaufzeit übernimmt die Serviceagentur unter anderem die laufende Überprüfung gemäß § 18 KWG, kontrolliert regelmäßig die Sicherheiten und kümmert sich um die Freigabe von Sicherheiten. Müssen vertragliche Vereinbarungen geändert werden, informiert die Serviceagentur die Sparkasse und erstellt eine qualifizierte Stellungnahme mit Beschlussvorlage.

Bislang waren vor allem solche Tätigkeiten Gegenstand von Zentralisierung, Standardisierung und Auslagerung, die einen eher geringen Komplexitätsgrad aufweisen oder aber der internen Verwaltung zuzurechnen sind. Jetzt aber rücken vermehrt auch Prozesse von (Teil-)Aufgaben in den Fokus, die zu den Kernbereichen des Bank- und Sparkassengeschäfts gehören, wie das Beispiel der Marktfolgetätigkeiten im Kreditgeschäft zeigt.

Aber egal welche Aufgaben, Prozesse oder Leistungsfunktionen eine Bank oder Sparkasse auf ein externes Serviceunternehmen überträgt – die Auslagerung kann und darf nicht nach der Devise „aus den Augen, aus dem Sinn“ betrieben werden. Mit dem Outsourcing wird das Kreditinstitut keineswegs von der Gesamtverantwortung für die ordnungsgemäße Bewältigung der ausgelagerten Aufgaben befreit.

Vielmehr muss für die Steuerung der so entstehenden neuen Wertschöpfungskette institutsintern spezifisches Know-how aufgebaut werden, denn das Management externer Dienstleistungsgesellschaften erfordert zum einen umfassende Prozesskenntnisse und zum anderen eine hohe Kompetenz und Professionalität im Hinblick auf die Beziehung zwischen Kreditinstitut und Serviceunternehmen.

Bei der Sparkasse Köln-Bonn nimmt der Zentralbereich Bankservice diese steuernde Funktion wahr. Oberstes Ziel ist es dabei, im Interesse der Sparkasse und ihrer Kunden einen störungsfreien und optimalen Betriebsablauf sicherzustellen. Damit entwickelt sich die frühere Bankorganisation zunehmend zu einem Spezialbereich, der selbst nur noch sehr spezifische Tätigkeiten abwickelt und um so intensiver die Entwicklung beratungs- und verkaufsunterstützender sowie kundenzentrierter Innovationen vorantreibt.

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors unter dem Titel „Processing-Strategien einer Großsparkasse“, gehalten am 17. November 2005 in Frankfurt am Main auf der Fachkonferenz „Hypotheken- und Kreditprocessing 2005“.