

Hypotheken- und Kreditprocessing

Die Rolle einer Kreditfabrik im Markt der privaten Baufinanzierung

Bernd Meier

Prozesskosten sind nach Auffassung des Autors der Schlüssel, um im härter werdenden Margenwettbewerb zu bestehen. Dabei reiche oft schon eine effizientere Organisation der Abläufe aus. Weitere Einsparungen ließen sich durch die Auslagerung der Kreditverarbeitung an einen spezialisierten Dienstleister realisieren. Die möglichen Skaleneffekte könnten jedoch größer sein, wenn es gelänge, ein säulenübergreifendes Processing zu schaffen, wie es bei der Wertpapierverwaltung und im Zahlungsverkehr schon Realität ist. Die Übernahme der KfW-Förderkredite wäre hierfür ein wichtiger Schritt. (Red.)

Der Markt der privaten Immobilienfinanzierung ist heiß umkämpft. Die Zinsmargen sind unter Druck, Direktbanken und Vermittlungsplattformen verschärfen den Wettbewerb, die Kunden werden anspruchsvoller. Der deutsche Bankenmarkt muss auf vielfältige Herausforderungen reagieren. Kreditfabriken bieten als strategischer Partner den Banken Möglichkeiten, diesen gestärkt zu begegnen.

Die Konkurrenz schläft nicht. Mit besonders ausgeschlafener Konkurrenz sehen sich zurzeit die traditionellen Finanzinstitute konfrontiert. Von allen Seiten kommen neue Herausforderungen auf die Banken zu, die den Handlungsdruck erhöhen. Über die Hälfte der für den „Branchenkompass 2006 Kreditinstitute“ von Steria Mummert Consulting befragten Entscheidungsträger in Banken nennt den Wettbewerb spontan als größte Herausforderung für das eigene Institut.

Unabhängige Finanzvermittler und Direktbanken werben offensiv um Kunden und erobern stetig Marktanteile. Deren Wachstumsziele nehmen sich dabei wenig bescheiden aus. So verkündete der Vorstandsvorsitzende der ING-Diba, Ben Tellings, jüngst: „Wir arbeiten auf das Ziel 20 Prozent hin.“ Nach nur drei Jahren am Markt liegt der Marktanteil der Direktbank bereits bei sechs Prozent. Im privaten Baufinanzierungsgeschäft betragen die Zuwachsraten der neuen Wettbewerber über 100 Prozent im Jahr. So konnte die ING-Diba von 2003 bis 2005 um 365 Prozent zulegen, der Online-Broker Interhyp erreichte im selben Zeitraum ein Wachstum von 245 Prozent. Laut einer Untersuchung von Prof. Klaus Fleischer von der Fach-

hochschule München wird der Marktanteil der Filialbanken bis 2010 von 70 auf 50 Prozent sinken.

Aktuelle Herausforderungen

Die Vermittlungsplattformen und der Trend, Bankgeschäfte online abzuwickeln, machen den Markt für die Kunden transparenter. Preisvergleiche sind jederzeit schnell und unkompliziert möglich. Die Kunden sind zu stark umworbene und anspruchsvollen Verhandlungspartnern geworden, die neben einem optimalen Service gleichzeitig attraktive Konditionen fordern und auch bereit sind, ihre Bank zu wechseln sowie neue Vertriebskanäle zu nutzen.

Im Wettbewerb um die attraktivsten Konditionen drohen die traditionellen Banken, in eine Kostenfalle zu geraten. Dies gilt gerade in Zeiten, wo die Zinsmargen, auch für die private Baufinanzierung, aktuell stark unter Druck sind. Viele Banken haben deshalb die Notwendigkeit erkannt, ihre Prozesse zu optimieren, Kapazitäten neu zu verteilen und sich durch Konzentration auf Kernkompetenzen stärker zu profilieren.

Die Trendstudie „Bank & Zukunft 2006“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirt-

Der Autor

Bernd Meier ist Geschäftsführer der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH, Mannheim, und Bereichsleiter Klienten, Vertrieb bei der VR Kreditwerk Hamburg – Schwäbisch Hall AG, Schwäbisch Hall.

schaft und Organisation IAO hat ergeben, dass 77 Prozent der befragten Entscheidungsträger in Banken eine stärkere Orientierung an industriellen Prinzipien befürworten, um eine Optimierung ihrer Prozesse zu erreichen. Industrialisierung ist nach Steria Mummert Consulting die „Standardisierung von Leistungen und die Automatisierung von Prozessen“.

Ein weiterer Schritt, der Kosten-Erlös-Problematik und den harten Wettbewerbsbedingungen zu begegnen, stellt das Absenken der Fertigungstiefe durch Outsourcing dar. Im Mittelpunkt stehen dabei vor allem die Flexibilisierung von Kosten sowie die Möglichkeit, sich auf die eigenen Kernkompetenzen fokussieren zu können, die zur Differenzierung im Markt beitragen. Indem eine Kreditfabrik für ihre Kunden beispielsweise die Marktfolgeaktivitäten übernimmt, werden die Kundenberater von Back-Office-Tätigkeiten entlastet und gewinnen Freiräume für einen optimalen Kundenservice.

Das heißt, nicht alleine Kostensenkungen sind Ziel von Outsourcing-Prozessen. „Vielmehr spielt der strategische Nutzen durch das Outsourcing eine immer stärker werdende Rolle in der Überlegung der Entscheidungsträger“, fasst Prof. Wolfgang König vom Frankfurter E-Finance-Lab die Ergebnisse einer aktuellen Umfrage zusammen.

Säulenübergreifendes Processing angestrebt

Der genossenschaftliche Finanzverbund hat auf diesen Bedarf früh mit Taten reagiert. Im Jahr 2000 legten die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank (DG Hyp) ihre Processing- und IT-Kompetenzen zusammen und schufen damit den Grundstein für die mittlerweile größte deutsche Kreditfabrik, das Kreditwerk. Heutige Anteilseigner sind die Bausparkasse Schwäbisch Hall (60 Prozent) und die DZ Bank (40 Prozent). Das Kreditwerk mit einem Volumen von aktuell rund 7,8 Millionen Kredit- und Bausparverträgen bietet seinen Klienten als Marktführer in der Industrialisierung von Kreditprozessen Lösungen zur Standardisierung, Automatisierung und Optimierung ihrer Kreditprozesse.

Mit der Unterstützung des Kreditwerks erzielen Banken niedrige und flexible Prozesskosten, eine verbindlich hohe Bearbeitungsqualität sowie kürzere Durchlaufzeiten. Aufgrund der hohen Mengen und der Automatisierbarkeit der

Prozesse lassen sich durch ein Outsourcing der Kreditbearbeitung an einen spezialisierten Dienstleister effektive Skalen- und Synergieeffekte erzielen.

Die Zukunft der Transaktionsinstitute liegt in der säulenübergreifenden Zusammenarbeit. Von Beginn an war in die Strategie des Kreditwerks der Ausblick auf den Drittmarkt integriert. Die Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH, Mannheim, gehört seit Januar 2006 zum Kreditwerk und bietet Consulting- und Processing-Services als kompetenter Partner für Banken außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes an.

Industrialisierung – mehr als nur Outsourcing

Doch zur Industrialisierung der Kreditbearbeitung gehört viel mehr als nur ihre Auslagerung an spezialisierte Dienstleister. Einem erfolgreichen Outsourcing geht immer die Standardisierung der bankinternen Prozesse voraus. Banken haben darum im Rahmen des Beratungsangebots des Kreditwerks die Möglichkeit, die Processing- und Kreditkompetenz der Kreditfabrik zu nutzen, ohne sich bereits für oder gegen ein Outsourcing zu entscheiden.

Die Erfahrung zeigt, dass Banken durch die Umsetzung der vorgeschlagenen Optimierungsmaßnahmen ihre Bearbeitungskosten bereits im Vorfeld eines Outsourcings um 15 bis 20 Prozent senken. Die bankinternen Prozesse werden im Beratungsprozess vollständig analysiert und transparent gemacht. Teilkosten können dann einzelnen Prozessschritten genau zugeordnet und die gesamte Wertschöpfungskette einer effektiven Neubewertung unterzogen werden – Grundlage für die Optimierung der Service- und Bearbeitungsqualität im Kreditgeschäft.

Der Erfolg eines Outsourcings hängt wesentlich auch vom Management der technischen Schnittstellen ab. Das Beispiel des genossenschaftlichen Finanzverbunds zeigt, wie durch die Kooperationen der beiden genossenschaftlichen Rechenzentralen GAD und Fiducia mit dem Kreditwerk die technischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Auslagerung von Bankprozessen geschaffen wurden.

Durch die Integration der Kreditwerk-Prozessstraße in die neuen Banksysteme bank 21 (GAD) und Agree (Fiducia) können Primärbanken ihre Kreditprozesse effizienter an das Kreditwerk auslagern.

Banken profitieren auf vielfältige Weise von der professionellen technischen Integration: Auf Basis der einheitlichen Kernbanksysteme ist eine schnelle und unproblematische Zusammenarbeit möglich, Einrichtungs- und Schulungsaufwendungen werden reduziert. Gleichzeitig bleibt das Prinzip der Unabhängigkeit gewahrt, da für die Bank der Outsourcing-Prozess jederzeit transparent ist.

Wachsender Investitionsbedarf

Untersuchungen des Frankfurter E-Finance Lab ergaben, dass nur knapp vier Prozent der Führungskräfte in den deutschen Banken mit ihren Kreditprozessen voll zufrieden sind. Befragt nach geplanten Maßnahmen zur Industrialisierung bis zum Jahr 2009, gaben 52 Prozent der am „Branchenkompass 2006 Kreditinstitute“ teilnehmenden Banken an, in Outsourcing-Projekte investieren zu wollen. 62 Prozent planen Investitionen in die Automatisierung der Kreditabwicklung. Das Kreditwerk setzt als erfahrener „Ingenieur für Kreditprozesse“ dort an und zeigt den Instituten Lösungen auf, wie sie den Konkurrenzkampf gut vorbereitet aufnehmen können. ■