

Service-Level-Agreements in der Kreditbearbeitung

Claus Hölscher

Hiesige Baufinanzierer haben die Vorteile einer effizienten Hypothekbearbeitung längst erkannt und kräftig in Strukturen und Technik investiert. Allerdings haben sich die Hoffungen großer Dienstleister, neben den eigenen auch die Prozesse anderer Immobilienfinanzierer auf ihre Systeme zu nehmen, um damit Skaleneffekte noch besser zu nutzen, nur zum Teil erfüllt. Deshalb wirbt der Autor jetzt auch mit der Schnelligkeit, mit der sein Haus Baufinanzierungen zusagen kann. Doch einige Wettbewerber meinen, Konditionen und Beratung seien den Kunden wichtiger als die Entscheidungsgeschwindigkeit (Red.)

Das industrielle Kreditprocessing wächst. Immer mehr Marktanbieter setzen in der privaten Baufinanzierung auf standardisierte Bearbeitungsprozesse. Denn dem harten Preiskampf im Markt und der hohen Preissensibilität der Kunden folgt ein erheblicher Margendruck. Hinzu kommen enorme IT-Investitionen, um Alt-Systeme zu erneuern und sie auf die aktuellen gesetzlichen Anforderungen umzustellen. Dabei wirken sich diese IT-Investitionen umso höher auf die Stückkosten aus, je geringer die zu bearbeitenden Stückzahlen sind. Doch auch in dieser Sparte des Retail-Geschäftes entscheidet die Profitabilität der Bearbeitungsprozesse über die Ertragskraft.

Daher verlagert die Finanzwirtschaft ihre Kreditprozesse zunehmend auf große spezialisierte Institute – ähnlich wie im Zahlungsverkehr und bei der Wertpapierabwicklung. Diese wenigen Spezialisten können mit dem Einsatz modernster Informationstechnologie und der alleinigen Konzentration auf die Kreditbearbeitung die erforderlichen Skaleneffekte für die Rentabilität des Kreditgeschäftes bieten.

Allein das Angebot des Kredit-Centers von Postbank/BHW geht über die Standardisierung und effiziente Prozessgestaltung hinaus. Die Erkenntnisse aus der Bearbeitung und Steuerung des Zahlungsverkehrs konnte auch das BHW Kredit-Center für sich nutzen. Über einen Leitstand werden wichtige steuerungsrelevante Kennzahlen, wie zum Beispiel Mitarbeiterinsatz, Produktivitäten, Input-Qualitäten und Bearbeitungsdauer generiert und den Führungskräften zur Verfügung gestellt. In einer

nächsten Evaluationsstufe richtet sich das Unternehmen konsequent auf die Dienstleistungsqualität aus. Service-Levels und Qualitätsmaßstäbe heben sich deutlich von anderen Kreditfabriken ab.

Skalenvorteile im Postbank-Konzern

Durch den Kauf des Baufinanzierers BHW im Jahr 2006 hat sich die Eigenheimfinanzierung in der Deutschen Postbank AG nahezu verdoppelt. Mit knapp 60 Milliarden Euro Baufinanzierungsvolumen ist die Postbank heute der größte Retail-Baufinanzierer Deutschlands.

Die Postbank erreicht im Kreditprocessing Größenvorteile, die zu einer substanziellen Reduzierung der Stückkosten führen. Mit über 162 000 Zusagen und 500 000 Auszahlungen im Jahr (Baufinanzierungen) sowie über 115 000 Zusagen im Ratenkreditgeschäft sind die erforderlichen Mengen vorhanden, um Skaleneffekte nutzen zu können. So wird eine optimale Fertigungstiefe erreicht. Die Bearbeitung der Wohnungsbaukredite erfolgt im wesentlichen an den Standorten Hameln und Köln.

Neben der Zentralisierung der Standorte und einer optimalen Fertigungstiefe sind zur Erreichung von Skaleneffekten und

Der Autor

Claus Hölscher ist Leiter des BHW KreditCenters bei der BHW Holding AG, Hameln.

niedrigen Stückkostenpreisen effiziente Prozesse und wirksame Steuerungsinstrumente erforderlich. Das Kredit-Center arbeitet seit etwa zwei Jahren mit einer neu entwickelten SAP-Software, die speziell auf die Belange der privaten Baufinanzierung hin entwickelt wurde. Diese Software ist eingebettet in die Systemarchitektur. Die Funktionalitäten ermöglichen vollständig digitale Prozesse mit verkürzten Durchlaufzeiten.

Die Effizienzvorteile sind allerdings mehr durch kreditspezifische Prozesse zu heben. Das sind beim Kredit-Center unter anderem:

- ein digitales Frontend mit flexibler Konditionsfindung: Innerhalb von 17 Minuten kann der Vertrieb über Schufa-Online und einer automatischen Integration von vorhandenen Personen- und Objektdaten mit flexibler Konditionsgestaltung ein Scoring, also eine valide Kreditentscheidung, erhalten.

- ein elektronisches Archiv (E-Archiv): Als Grundlage für eine digitalisierte Verarbeitung der Daten bewirkt das Speichern in diesem Archiv eine wirkungsvolle Verkürzung der Bearbeitungszeiten. Täglich nutzen insgesamt über 8 000 User im Markt und Marktfolgebereich das elektronische Dokumentenmanagement. Mittlerweile sind über 300 Millionen Dokumente archiviert. Ein sofortiger Zugriff auf die Dokumente ohne hausinterne Postzustellung, die deckungsgleiche Informationsversorgung für Markt und Marktfolgebereiche, der automatische Start von Transaktionen in Abhängigkeit zum Schlagwort der Eingangspost und auch die Steuerung der Arbeitsmengen werden durch das elektronische Dokumentenmanagement ermöglicht und unterstützt. Die elektronische Akte ist damit ein zentrales Instrument für effiziente Prozesse und ein optimales Steuerungsinstrument zur Verkürzung der Bearbeitungszeiten.

- die maschinelle Wertermittlung: Mehr als 140 000 Bodenrichtwerte/Grundstückspreise werden online beauftragt. Über Quadratmeterpreise für Grundstück und Gebäudewohnflächen können sekundenschnell sowohl für den Markt als auch für den Marktfolgebereich Vorschläge für die Wertermittlung erstellt werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass über 1,6 Millionen Finanzierungen von BHW mit ihren Werten im System hinterlegt sind. Wertvolle Erfahrungen aus Finanzierungen im gleichen Ort, in der gleichen Straße oder gar im gleichen Objekt können so zur

maschinellen Wertermittlung mit herangezogen werden. Diese – und andere – Prozesse werden auch Dritten angeboten. Das Leistungsangebot ist so modular aufgebaut, dass der Mandant Fertigungstiefe und Prozesse bestimmen kann. So ist es möglich, dass nur eine Prozessstufe bearbeitet wird, wie zum Beispiel die Bestandsbearbeitung des Mandanten. Genauso ist der Gesamtprozess von der Antragstellung bis einschließlich der Workout-Bearbeitung darstellbar.

Leistungsangebote für Dritte

Das Leistungsangebot teilt sich in drei Bereiche: die Geschäftsbesorgung im Namen und Vollmacht des Partners, die Vermittlung von Kreditprodukten und den Kauf von Darlehensportfolios insbesondere durch die DSL Bank. Bei der Geschäftsbesorgung im Namen und Vollmacht des Partners handelt es sich um einen White-Label-Ansatz. Die Finanzierungen gehen in die Bilanz des Mandanten. Intern sind das die BHW Bausparkasse AG und die DSL Bank. Für Dritte wie zum Beispiel einige Versicherungen oder eine Hypothekenbank werden Teilfunktionen geleistet. Bei der Vermittlung von Kreditprodukten geht es darum, dass der Mandant die Finanzierungen nicht in die eigene Bilanz nimmt, sondern die BHW Bausparkasse als Produktgeber nutzt und BHW-Finanzierungen vertreibt.

Eine optimale Fertigungstiefe, effiziente und standardisierte Bearbeitungsprozesse sowie ein modular aufgestelltes Leistungsangebot für Dritte – diese drei Säulen im industriellen Kreditprocessing erzeugen einen Großteil der Kostenvorteile. Doch über das Outsourcing der Kreditbearbeitung wird neben der kostengünstigen Leistungserstellung zukünftig immer mehr die Schnelligkeit der Bearbeitung entscheiden. Die Industrialisierung der Prozesse ist erst dann ausgereift, wenn zugleich verbindliche Servicezusagen gegeben werden können.

Service-Level

Im Kredit-Center werden die Serviceleistungen durch ein Monitoring und Reporting der vereinbarten Service-Level-Agreement (SLA) in der Marktfolge sichergestellt. Hier konnte BHW auf die sehr guten Erfahrungen der industriellen Zahlungsverkehrsabwicklung im Betriebs-Center Bank (BCB) der Postbank zurückgreifen. Bis auf Teamebene, die kleinste Aggregationsebene, werden eine Vielzahl von Steuerungsinstrumenten erfasst. Beispielsweise zu nennen sind

- eine tägliche Eingangstatistik,
- erfassen der Rückfragen/Ablehnungsgründe,
- ermitteln der Bearbeitungszeit je Prozessschritt,
- erfassen der Gesamtliegezeit und
- erfassen der Gesamtbearbeitungszeit.

Entsprechend der vereinbarten Service-Level erfolgt eine quantitative Messung der Kennzahlen. Hierbei werden von jedem einzelnen Darlehensantrag der Antragsingang, die Anforderungen von eventuell fehlenden Unterlagen und der Versand des Darlehensvertrages erfasst. Über das tägliche Reporting werden die zu bearbeitenden Darlehensanträge nach dem jeweiligen SLA-Status ausgewiesen. Danach ist ersichtlich, ob die Vorgänge sich noch innerhalb der vereinbarten Service-Level bewegen oder aber ein SLA-Verstoß droht beziehungsweise schon eingetreten ist (entsprechend einer Ampel-Logik). Die Transparenz der SLA-Zielerreichung hat dazu geführt, dass die Zeitstrecke für die Bearbeitung aller eingehenden Darlehensanträge sich deutlich reduziert hat. Mittlerweile werden 100 Prozent aller Darlehensanträge innerhalb von ein bis zwei Arbeitstagen bearbeitet.

Um die Zusammenarbeit mit dem Vertrieb/Marktbereich weiter zu optimieren, ist im Kredit-Center eine Evidenzzentrale implementiert. Jeder Vertriebs-/Markt-Mitarbeiter kann hierher per E-Mail einzelfallbezogen Beschwerden melden. Zur Beantwortung der Beschwerden hat der Marktfolgebereich einen Service-Level von drei Arbeitstagen nach Posteingang zugesagt. Die Beschwerdeentwicklung und Beschwerdegründe werden in wöchentlichen Abstimmgesprächen zwischen Markt und Marktfolgebereich eingehend beraten. Sich daraus ergebende Optimierungsvorschläge werden konsequent genutzt und fließen in die ständige Weiterentwicklung des Gesamtprozesses ein. Die SLA-Erreichung ist für alle transparent und wird unternehmensintern publiziert. Monatlich wird die Abteilung mit dem höchsten Service-Level als Service-Sieger geehrt.

Optimierungen durch Evidenzzentrale

Das Serviceversprechen wird seit Mitte September werbewirksam an die Endkunden vermittelt. In der Aktion „Ratzfatz“ wird die Bearbeitung der vollständigen Darlehensanträge innerhalb von 24 Stunden nach Posteingang zugesagt. Sollte das Versprechen nicht garantiert werden, erhält der Darlehensnehmer eine Gutschrift von 100 Euro. Bis Mitte November war diese Gegenleistung für das Garantieverprechen in nur zwei Fällen einzulösen.

Kostensenkung durch Standardisierung mit garantierten Service-Levels – was in anderen Branchen und Finanzsegmenten funktioniert, ist jetzt auch in der Kreditbearbeitung angekommen. Mit der Industrialisierung werden Serviceleistungen neu definiert. Das Kredit-Center am Standort Hameln versteht sich als Kompetenzzentrum für die private Wohnungsbaufinanzierung mit dem Ziel, führender Kreditabwickler in Deutschland zu sein. Bereits heute sind die Kostenvorteile gegenüber Wettbewerbern signifikant. Gegenüber externen Mandanten liegen diese Vorteile bei mindestens 30 Prozent, aber auch die Servicevorteile gegenüber Mitbewerbern sind beachtlich. Innerhalb von 48 Stunden werden Kredite vollständig bearbeitet und abgewickelt. ■

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors während der Tagung „Hypotheken- und Kreditprocessing 2007“ in Frankfurt am Main.

Werden Sie Pate!

Sie können helfen
1 Euro am Tag genügt
www.kindernothilfe.de



Rufen Sie uns an
0180. 33 33 300 (9 Cent/min)

Bitte senden Sie mir Info-Material zu.

Name, Vorname _____

Straße _____

PLZ, Ort _____

Coupon bitte zurücksenden an:

Kindernothilfe e.V., Düsseldorfer Landstraße 180,
47249 Duisburg - Spendenkonto 45 45 40,
BLZ 350 601 90 (KD-Bank, Duisburg)