

Genossenschaften in der Immobilienwirtschaft

Differenzierte Lösungen für das Kredit-Backoffice

Hagen Luckert

„Die klassische Kreditfabrik mit einem ausschließlichen Angebot von Voll- und Teil-Processing-Leistungen hat ausgedient“, schreibt der Autor. Man könnte auch sagen, anders als im Ausland und anders als in der Wertpapierabwicklung oder im Zahlungsverkehr hat sich die Kreditfabrik für Hypothekenkredite hierzulande nicht durchgesetzt. Deshalb wollen die Kredit-Prozessoren jetzt ihre personellen und technischen Kapazitäten den Banken durch das Abfangen von Arbeitsspitzen sowie durch die Bereitstellung von Processing-IT anbieten, wie der Autor am Beispiel seines Hauses erläutert. (Red.)

Gutes Werkzeug, gute Arbeit. Dieses Sprichwort fasst in einer einfachen Formel zusammen, welchen Nutzen Finanzdienstleister aus der Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Servicer ziehen können. Die Finanzdienstleister sehen sich mit einer Vielzahl komplexer Handlungsfelder konfrontiert, die vom Vertrieb über die IT bis zum Backoffice fast alle Bereiche im Unternehmen betreffen. Im Zuge der Finanzkrise gewinnt die Kosten-Ertrags-Problematik im Kreditgeschäft zusätzliche Brisanz. Gleichzeitig stehen in einigen Unternehmen die Geschäftsmodelle auf dem Prüfstand.

Um sich für eine wieder beruhigte Marktsituation eine sichere Position im strategisch und betriebswirtschaftlich wichtigen Kreditgeschäft zu verschaffen, müssen die Banken zukunftsfähige Konzepte entwickeln und umsetzen. Mehr denn je zählt die Fähigkeit, Vertrieb und Prozesse auf sich schnell ändernde Marktgegebenheiten einstellen zu können. In dieser Situation sind differenzierte Lösungen gefragt, die die unterschiedlichen Anforderungen und Rahmenbedingungen der Unternehmen berücksichtigen.

Industrialisierung: vielseitige Disziplin

Viele Banken haben in den vergangenen Jahren bereits Maßnahmen der Industrialisierung zur Optimierung und Effizienzsteigerung ihrer Kreditprozesse in Angriff genommen, um den Herausforderungen zu begegnen und die eigene Marktposition im Kreditgeschäft zu stärken. Das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) konstatiert in der Studie „Bank & Zukunft

2009“, dass bei der Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen und in der Weiterentwicklung des Geschäftsprozessmanagements bereits sichtbare Fortschritte erzielt wurden. Dennoch sind, so die Studie weiter, „nach wie vor sehr große Potenziale zur Verbesserung von Prozessen und zur Steigerung der Effizienz vorhanden.“

Angesichts der vielfältigen Herausforderungen gewinnt die Industrialisierung von Prozessen weiter an Bedeutung. Laut der Studie zeichnet sich ab, „dass sich die Industrialisierung von der reinen Kostenreduktion hin zur Gestaltung neuer Führungs- und Organisationsstrukturen in Banken wandelt.“ Entsprechend nennen auch 62 Prozent der befragten Entscheider den Ausbau der Kooperationskompetenz ihres Unternehmens und 55 Prozent die Weiterentwicklung der strategischen Steuerungsgrößen der Bank als aktuelle Ziele der Industrialisierung.

Diese Ergebnisse zeigen, dass sich die Industrialisierung des Kreditgeschäfts vom Schlagwort zum vielseitigen Konzept wandelt. Die Banken sehen hierin bedarfsgerechte und flexible Lösungen, um Prozesse zu optimieren, die Effizienz zu steigern und Wertschöpfungsketten innovativ zu gestalten. Der Bewusstseinswandel hat also in vielen Unternehmen begonnen. Doch vor dem nächsten Schritt, Maßnahmen umzusetzen und Strukturen zu verändern, zögern noch

Der Autor

Hagen Luckert ist Geschäftsführer der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH, Mannheim.

viele. Dabei ist mutiges Handeln erforderlich, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ausdifferenzierung durch Spezialisten

Das Rüstzeug, um den Herausforderungen zu begegnen, ist bereits vorhanden. Die Servicer haben frühzeitig innovative Wege für die Weiterentwicklung der Kredit-Backoffices geöffnet. Die klassische Kreditfabrik mit einem ausschließlichen Angebot von Voll- und Teil-Processing-Leistungen hat ausgedient. Die Lösungen der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH beispielsweise orientieren sich an den Herausforderungen des Marktes und den daraus abgeleiteten Handlungsfeldern für Banken, Versicherungen und weitere Finanzdienstleister.

Das Angebot umfasst Processing Services, Value Added Services, Consulting und Application Service Providing (ASP). Unter Value Added Services versteht man hierbei, dass vielfältige Dienstleistungen von qualifizierten Kreditsachbearbeitern der Hypotheken-Management bei besonderen Anlässen und kurzfristigen Aufgaben im Kreditgeschäft temporär ausgeführt werden. Durch die Modularisierung der Leistungen ergeben sich vielfältige Kombinationsmöglichkeiten.

Die Finanzdienstleister können die benötigten flexiblen Lösungen für ihr Kreditgeschäft aufgrund ihrer Organisationsstruktur, Investitions- und Ressourcenplanung häufig nicht eigenständig abbilden. Sie profitieren von der fachlichen und technischen Expertise des Kredit-servicers, der gezielt seine Ressourcen, Systeme und seine Leistungsstruktur als Einzel- oder als Gesamtpaket auf die anforderungsgemäße Unterstützung der Finanzdienstleister ausrichtet.

Umfang, Dauer und Art der Zusammenarbeit zwischen Mandant und Dienstleister lassen sich dabei je nach Bedarf unterschiedlich gestalten. Neben einem Outsourcing von Kreditprozessen rücken so auch immer mehr Lösungen in den Vordergrund, die auf einer temporären oder volumenflexibilisierten Zusammenarbeit basieren.

Flexibilität nach dem Baukastenprinzip

Processing und Value Added Services bilden die beiden eng miteinander verwandten Kernkompetenzen der Hypo-

theken-Management. Finanzdienstleister können neben dem klassischen Voll- und Teil-Outsourcing von Kreditprozessen die Leistungen des Servicers im Rahmen der Value Added Services auch temporär oder auf Abruf in Anspruch nehmen. Dabei profitieren sie in gleichem Maße von der Fachkompetenz, den Kapazitäten und Servicestandards des Dienstleisters wie bei einem vollständigen Outsourcing.

Gerade in schwierigen Marktzeiten nimmt die Bedeutung der Neukundengewinnung und Kundenbindung für die Banken zu. Doch häufig sind Vertriebsinitiativen nur mit entsprechenden Vorlaufzeiten umsetzbar, da für eventuelle Auftragsspitzen möglicherweise nicht genügend Kapazitäten für die Bearbeitung zur Verfügung stehen. Die seitens des Vertriebs gewünschte Flexibilität kann in vielen Fällen nicht dargestellt werden. Besonders bei Neugeschäftsaktionen und Aktivitäten rund um die Prolongation ist es wichtig, kurzfristig auf ausreichend qualifiziertes Personal zuzugreifen zu können.

Genauso können außergewöhnliche Pflegeaufwände, die im Bestand auftreten, die Leistungserbringung im Tagesgeschäft beeinträchtigen. In dieser Situation kann ein Kreditservicer im Rahmen von Value Added Services das Unternehmen kurzfristig mit flexiblen Bearbeitungskapazitäten unterstützen. Die Bank macht sich unabhängig von Auftragschwankungen, muss weder Überkapazitäten vorhalten noch Personalengpässe fürchten und sichert sich eine hohe Reaktionsfähigkeit gegenüber Marktentwicklungen.

Diese Zusammenarbeit kann in Form eines sogenannten Stand-by-Managements auch institutionalisiert werden. Dabei schließt der Finanzdienstleister mit der Hypotheken-Management einen längerfristigen Vertrag. Der Servicer fungiert dabei gewissermaßen als Überlaufventil: Die vereinbarten Unterstützungsleistungen nimmt die Bank nur in Anspruch, wenn ein definierter Schwellenwert im Auftragseingang überschritten wird. Die Mitarbeiter der Hypotheken-Management bearbeiten dann die vereinbarten Kreditprozesse über eine sichere Datenverbindung auf den Systemen und in den Prozessabläufen des Mandanten.

Aus den Processing-Lösungen heraus ergeben sich zusätzliche Spezialkompetenzen. So können sich Banken, für die ein Full- oder Teil-Outsourcing oder eine temporäre Processing-Unterstützung

durch einen Servicer nicht in Frage kommt, sich dennoch die Expertise eines spezialisierten Prozessors zunutze machen. Für eine durchgängige und effektive Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen stehen neben dem Tagesgeschäft in den Banken meist nicht die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung. Bei der Analyse und Optimierung der Prozesse sowie der Implementierung regulatorischer Anforderungen oder notwendiger Anpassungen in den IT-Systemen unterstützt die Hypotheken-Management deshalb Finanzdienstleister mit einem speziell zugeschnittenen Beratungsangebot.

Der Servicer analysiert die vorhandenen Wertschöpfungsketten und erarbeitet einen mandantenspezifischen Maßnahmenplan. Gemeinsam mit dem Mandanten sichert der Prozessor die zügige Umsetzung. Unabhängig von einem Outsourcing profitieren die Banken von der fachlichen Kompetenz und der Projekterfahrung des Spezialisten, da dieser das Know-how aus erfolgreich in der Praxis implementierten, optimierten Kreditprozessen einbringt. Zum Angebot gehört auch die Unterstützung beim Aufbau einer internen Kreditfabrik mit standardisierten und automatisierten Prozessabläufen.

Eine zentrale Funktion für ein erfolgreiches Kreditgeschäft kommt der IT zu. Eine maßgebliche Qualifikation eines Servicing-Dienstleisters besteht darin, durch eine hochmoderne IT Kreditpro-

zesse in höchster fachlicher Qualität und Effizienz zu ermöglichen und diese flexibel auf unterschiedliche Anforderungen einzustellen. Banken haben die Möglichkeit, sich diese IT-Systeme im Rahmen von Application Service Providing unabhängig von weiteren Lösungen zunutze zu machen. Der Kreditservicer stellt dem Mandanten die Kreditbearbeitungsumgebung komplett oder in Teilen zur Verfügung. Dabei lassen sich einzelne Module miteinander kombinieren, beispielsweise eine professionelle Workflow-Steuerung und die digitale Aktenverwaltung.

Mehr Möglichkeiten durch Vielfalt

Die Studie „Bank & Zukunft 2009“ konstatiert: „Die Banken haben erkannt, dass eine Fokussierung auf Kostenreduktion nur kurzfristige Effekte bieten kann, zum Aufbau eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteils müssen jedoch Strukturen und Managementkonzepte geändert werden.“ Für das Kreditgeschäft sind praxistaugliche Werkzeuge und Lösungen vorhanden, mit denen Banken signifikante Qualitäts- und Produktivitätsvorteile realisieren können. Mit ihrer fachlichen Fokussierung und der dadurch möglichen Diversifizierung der Leistungen bieten Kreditservicer eine breite Lösungspalette. Gleichzeitig leisten sie einen Beitrag, Vorbehalte gegenüber Industrialisierungsmaßnahmen abzubauen und erleichtern den Banken den Einstieg in das Erfolgskonzept Industrialisierung. ■