

Banken knöpfen sich Kreditbearbeitung vor

Nicht alle Prozesse eignen sich für Outsourcing – Deutsche Pfandbriefbank und Unicredit mitten im Umbau

Börsen-Zeitung, 20.11.2009
tl Frankfurt – Als Konsequenz aus der Finanzkrise wollen europäische Banken ihre Kreditprozesse überarbeiten. Dabei unterscheiden sich die Ansätze in einer Immobilienbank wie der Deutschen Pfandbriefbank von der einer Universalbank wie der Unicredit. Einerseits geht es um nicht standardisierbare Kreditentscheidungen in einem Land, andererseits um viele nationale Märkte mit Massenprozessen. Die entsprechenden Beispiele wurden auf dem 8. Informationsforum Kreditservicing in Frankfurt vorgestellt.

Die in 22 Ländern tätige Großbank Unicredit will eine europäische Kreditverarbeitungsfabrik aufbauen. „Dazu wurde Anfang 2009 die Unicredit Business Partner S.p.A. (UCBP) gegründet“, sagte ihr weltweiter Leiter Kreditgeschäft Oliver Nökel auf dem Informationsforum. Sie ist für alle Back-Office-Aktivitäten in Deutschland, Österreich, Italien, Polen, Rumänien und der Tschechischen Republik zuständig. Ende 2008 hat UCBP mehr als 300 000 neue Kredite und mehr als 2 Millionen Bestandskredite aus Deutsch-

land, Österreich und Italien mit insgesamt 1 535 Vollzeitstellen betreut. „Bei Prüfung der Kreditbearbeitungsprozesse in den drei Ländern mussten wir erkennen, dass es kaum Gemeinsamkeiten gibt.“ Die Spanne habe von der händischen Bearbeitung bis zur Kreditfabrik gereicht, von zentralen bis regionalen Strukturen. „In Österreich sollen die Mitarbeiter in den Filialen nur verkaufen, in Italien gehört auch ein Teil der Abwicklung dazu.“

Unicredit entschloss sich daher, den Kreditprozess in über die Grenzen transferierbare und nicht übertragbare Bestandteile zu segmentieren (s. Grafik). So werde zukünftig einerseits regional gebündelt (sprachabhängige Prozesse können nach Polen in die Nähe der deutschen Grenze verlagert werden, wo es Mitarbeiter mit deutschen Sprachkenntnissen gibt), andererseits können standardisierte Prozesse wie der Zahlungsein- und -ausgang zentralisiert werden. „Bis 2012 wollen wir die Dateneingabe in Polen, die Vertragsbearbeitung in Österreich und das Sicherheitsengagement in Deutschland zentralisieren.“

Bei der Deutschen Pfandbrief-

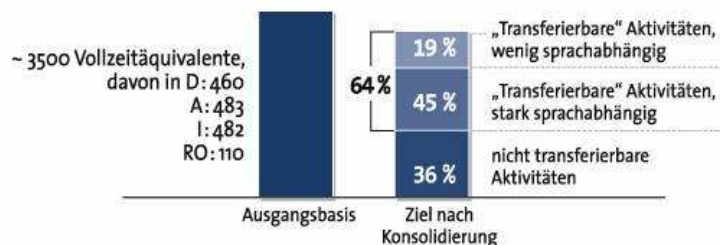
bank, einer Tochter der Hypo Real Estate, stehen die angemessene Berücksichtigung von Risiken, Schnelligkeit und Flexibilität, ein Neugeschäftsausschuss und eine angemessene Entscheidungskompetenz der verantwortlichen Teams im Zentrum. Das sagte Manuela Better, Chief Risk Officer der Hypo Real Estate Holding, auf dem Informationsforum Kreditservicing.

Effizienzsteigerung

„Wir wollen unsere Prozesse so effizient wie möglich gestalten, aber ohne zusätzliche Risikokosten zu verursachen.“ Better legt besonders Wert auf eine verlässliche Datenerfassung und auf die jederzeitige Verfügbarkeit aller erforderlichen Daten. „Eine zentrale Rolle wird zukünftig der Neugeschäftsausschuss haben. Er prüft alle neuartigen Geschäfte daraufhin, ob sie zu unserer Strategie passen – bevor sie aufwendig den normalen Kreditprüfungsprozess durchlaufen.“ Was zur Strategie der Bank passe, müsse in der Organisation klar kommuniziert und akzeptiert werden.

Sparen durch Arbeitsverlagerungen

Veränderung in der Kreditsachbearbeitung (loans&mortgages), gemessen an Vollzeitarbeitskräften



© Börsen-Zeitung

Quelle: Unicredit