

SERVICE-LEVEL-MANAGEMENT

Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Zusammenarbeit

Outsourcing von Kreditprozessen bietet einige Vorteile. Der Service-Level für Bankkunden steigt und Bankmitarbeiter können freie Ressourcen in der Beratung nutzen. Voraussetzung ist, dass Prozesse und Qualität zwischen Bank und Servicedienstleister klar definiert sind.

➔ Jürgen Seiffert-Grünwald / Hagen Luckert

Finanzdienstleister versprechen sich von der Zusammenarbeit mit einem Kreditprozessdienstleister vor allem Effizienzgewinne und eine zuverlässige Leistungserbringung bei allen Services rund um das Kreditprocessing. Doch um die Zusammenarbeit zwischen Banken und Servicedienstleister von Anfang an professionell zu gestalten und die angestrebten Kostenvorteile und Qualitätsstandards sicherzustellen, ist ein umfassendes Service-Level-Management (SLM) unerlässlich. Es betrifft in der Regel alle Bereiche der Zusammenarbeit zwischen dem Servicer und dem Finanzdienstleister. Dazu gehören

- ▶ alle unmittelbaren Kreditprozesse,
- ▶ bearbeitungsnahe Hilfsprozesse und
- ▶ die IT.

SERVICE-LEVEL-AGREEMENTS: KREDITPROCESSING MIT QUALITÄT

Professionell umgesetzt, macht es das komplexe Thema Outsourcing für Finanzdienstleister nicht nur transparent und gut steuerbar, sondern ermöglicht ihnen auch, ihre mit der Auslagerung von Kreditprozessen verbundenen Ziele ohne Sicherheits- oder Qualitätseinbußen zu erreichen und frei

gewordene Ressourcen für die Beratung der Endkunden zu nutzen.

Wie Kreditprocessing funktioniert, zeigt das Beispiel der Mannheimer Hypotheken Management GmbH. Der Kreditprozessdienstleister erbringt seit März 2007 für die Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA Processing-Dienstleistungen im Baufinanzierungsgeschäft. Ein professionelles Service-Level-Management ist dabei Kernanforderung: So fließt es beispielsweise von Beginn der Zusammenarbeit an in die Modellierung der Prozesse und Schnittstellen ein. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass Bank und Kreditprozessdienstleister sich über alle notwendigen Prozessschritte und definierten Leistungsinhalte, die Service-Level-Agreements (SLAs), verständigen, da diese auch unternehmensspezifisch abweichen können.

In gemeinsamen Workshops definierten die Citibank und Hypotheken Management zunächst die Anforderungen, Strukturen und Schnittstellen der Prozesslandschaft und legten dann messbare Kriterien für die Qualitätskontrolle fest. Dazu gehören zum Beispiel Messpunkte wie Reaktionszeiten, die der Bankdienstleister einzuhalten hat, um so konstant bestimmte Durchlaufzeiten

für die einzelnen Kreditprozesse sicherzustellen. Diese Messpunkte ermöglichen außerdem eine automatisierte Leistungsanalyse und damit ein entsprechendes Reporting für den Mandanten. In den Workshops analysierten Citibank und Hypotheken Management außerdem, aus welchen Schritten die bisher gelebten Prozesse bestehen und wie die Prozessziele zukünftig erreicht werden sollen. Gleichzeitig wurden mandantenspezifische Anforderungen in den Prozessablauf integriert. So trägt das Service-Level-Management auch dazu bei, die Wertschöpfungsketten insgesamt zu optimieren.

VERSCHIEDENE SCHNITTSTELLEN BERÜCKSICHTIGEN

Bei der Definition der Prozesse und Leistungen wurden von Beginn an Sachbearbeiter sowie Mitarbeiter weiterer interner Bereiche wie zum Beispiel aus der Buchhaltung der Citibank einbezogen. So wurde sichergestellt, dass Besonderheiten und Schnittstellen, die sich beispielsweise aus internen organisatorischen Vorgaben ergeben, bei der Prozessmodellierung beachtet wurden. Zum Beispiel wurde so garantiert, dass alle Informationspflichten des Backof-

fice bei der Rückzahlung von refinanzierten Darlehen auch eingehalten werden.

Um die Zusammenarbeit möglichst effizient zu gestalten und Reibungsverluste durch Abstimmungserfordernisse zu reduzieren oder ganz zu vermeiden, regeln die Service-Level-Agreements auch die Mitwirkungspflichten des Finanzdienstleisters. Das betrifft zum Beispiel die Zulieferung aktueller Konditionen an den Kreditprozessdienstleister. Neben den technischen sind schließlich auch kommunikative Schnittstellen festzulegen, um im Tagesgeschäft unnötige Abstimmungsschleifen zu vermeiden und den Informationsaustausch optimal zu koordinieren.

SLA-MANAGEMENT IST KEINE EINBAHNSTRASSE

Die von Citibank und Hypotheken Management definierten Prozesse wurden nach der Projektphase im Workflow getestet und durch die Citibank abgenommen. Auch wenn zu Beginn die Prozessgestaltung anspruchsvoll sein kann, lohnt sich der Aufwand, da die Zusammenarbeit so langfristig vereinfacht wird. Auch im weiteren Verlauf der Zusammenarbeit ist das Management der Service-Levels ein Prozess, den Bank

und Prozessdienstleister immer gemeinsam gestalten sollten. Zur Aufgabe des Servicers gehört es auch, den Mandanten aktiv bei auftretenden Problemen zu informieren und gegebenenfalls bei der Bereinigung von Fehlern mit einzubinden. Der einmal aufgesetzte Prozess ist jedoch kein statisches Konstrukt. So legte auch die Citibank Wert darauf, dass dank einer kontinuierlichen Überprüfung der implementierten Prozesse jederzeit Verbesserungen in den Prozessablauf eingebracht werden konnten. Aus diesem Grund vereinbarten Citibank und Hypotheken Management regelmäßig Abstimmungstermine, die im Rahmen der Outsourcing-Kontrolle angesetzt wurden, um aktuelle Anforderungen abzugleichen

BUCHTIPP

Business Process Outsourcing (BPO) bietet Banken Vorteile: Sie können sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und Prozesskosten senken. Das Gabler-Buch „Outsourcing in Banken“ von Berthold Kaib gibt wertvolle Hilfestellungen für Outsourcing in verschiedenen Bereichen. Gabler Verlag, 2. Aufl. 2008, Preis: 54,90 Euro.

und eventuell Anpassungen in laufende Kreditprozesse zu integrieren. Der Vorteil für die Bank liegt darin, dass die Prozessschritte konstant in der gewünschten Bearbeitungsfolge und Qualität durchgeführt werden. Auch später kann eine Anpassung notwendig sein, zum Beispiel, wenn sich gesetzliche Rahmenbedingungen ändern. Auf Basis der Messkriterien und einer festgeschriebenen Prozesslandschaft lässt sich prüfen, ob die Service-Level-Agreements angepasst werden müssen.

MEHRWERT FÜR DIE KUNDENBEZIEHUNGEN

Durch die enge Abstimmung mit dem Dienstleister hat die Bank wesentlichen Einfluss auf die in Anspruch genommene Dienstleistungsqualität. SLAs gewährleisten, dass die Bank aus der Zusammenarbeit einen Mehrwert für die Kundenbeziehungen zieht und hochwertige Produkte mit klaren Qualitätsstandards anbieten kann. ↩

INFO **AUTOREN:** Jürgen Seiffert-Grünwald, Abteilungsleiter Baufinanzierung, Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA, und Hagen Luckert, Geschäftsführer Hypotheken Management GmbH.