

Alle Facetten prüfen

Wie Outsourcing im Kreditgeschäft zum Erfolgsfaktor wird.

In Zeiten, in denen konsequentes Handeln von Bankentscheidern gefordert wird, sollten die unterschiedlichen Optionen von Outsourcing verstärkt in den Fokus rücken und die häufig eindimensionale Betrachtung eines vollumfänglichen Outsourcings aufgebrochen werden.



Autor: Hagen Luckert, Geschäftsführer der Hypotheken Management GmbH.

Die Anforderungen an die Profitabilität im Kreditgeschäft verschärfen sich zunehmend durch weiter steigende Kundenerwartungen an günstige Konditionen, kurze Bearbeitungszeiten und eine hohe Qualität. Eine große Produktvielfalt und ein unterentwickelter Automatisierungsgrad drücken zusätzlich auf die geringen Margen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden, müssen Banken eine höhere Effizienz in der Kreditbearbeitung erreichen und sich über den Preis verbunden mit einer hohen Servicequalität empfehlen. Geschäftsprozessoptimierung, Business Process Management und Outsourcing sind daher seit einigen Jahren viel diskutierte Themen. Hierbei wird im Wesentlichen das Pro und Kontra von Auslagerungen erörtert. Die Vielzahl der Gestal-

tungsmöglichkeiten stand dabei jedoch selten im Fokus. Doch gerade in Zeiten, in denen konsequentes Handeln von Bankentscheidern gefordert wird, sollten die unterschiedlichen Optionen von Outsourcing verstärkt in den Fokus rücken und die häufig eindimensionale Betrachtung eines vollumfänglichen Outsourcings aufgebrochen werden.

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Outsourcing ist, dass unterschiedliche Lösungsalternativen mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Einklang stehen. Die hier dargestellten strategischen Handlungsoptionen und Instrumente zeigen die Möglichkeiten der Outsourcingoptionen auf.

Diese sollten wichtige Entscheidungshilfen im Rahmen strategischer Diskussionen in Bezug auf die Ausrichtung des Produktportfolios sowie die weitere strukturelle Ausrichtung eines Hauses sein. Dabei wird aufgezeigt, dass hierbei nicht grundsätzlich alle Entscheidungen im Vorfeld getroffen werden müssen, sondern einzelne Outsourcingvarianten explizit zur Überprüfung der Ertragsfähigkeit einzelner Kreditprodukte herangezogen werden können.

Die Grundvoraussetzung ist eine geschäftspolitische Standortbestimmung nebst Ist-Analyse

der Strukturen und Prozesse des jeweiligen Geschäftsmodells. Auch müssen die aus einer Stakeholder- sowie Umfeldanalyse gewonnenen maßgeblichen Einflussfaktoren beim Vorgehen und Umfang einer Verlagerung berücksichtigt werden. Zudem sind die einzelnen Segmente – wie beispielsweise das Kreditportfolio – im Detail zu beleuchten. Insbesondere das Kreditgeschäft bietet, neben dem klassischen Outsourcing von Zahlungsverkehr, einen großen Hebel zur Optimierung der Prozesseffizienz und der Wertschöpfungskette. Das Bekenntnis zur Schaffung einer unverfälschten Transparenz über die tatsächlichen internen Kosten ist als Managementaufgabe sicherzustellen.

Step-by-Step-Outsourcing

Bei der Entscheidung und der Umsetzung einer Verlagerung ermöglichen Servicer den Kreditinstituten ein schrittweises Vorgehen. Somit wird eine sukzessive Annäherung an das Thema ermöglicht. Effizienzüberlegungen können in Pilotphasen verifiziert und die Anforderungen an die Qualität der Bearbeitung und Serviceleistungen können sukzessive geprüft werden. Zugleich bietet ein selektives Outsourcing den Kreditinstituten die Option, individuelle Konzepte zu entwickeln und dabei ihre Identität zu erhalten.

Verschiedene Klassifizierungsansätze, segmentiert nach

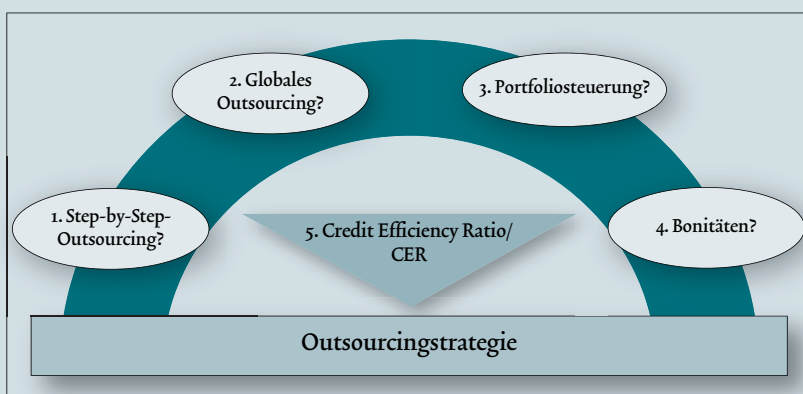
- Geschäftsfeldern oder Produkten,
- Prozessen,
- Standardisierungsgrad,
- Bearbeitungsschritten und
- Regionen,

helfen, ein am individuellen Bedarf ausgerichtetes Modell für ein Step-by-Step-Outsourcing zu entwickeln.

Globales Outsourcing

Neben einem Teiloutsourcing ist auch das komplette Outsourcing eines Geschäftsfeldes möglich. Die Bearbeitung erfolgt hierbei im Namen der Bank vollständig auf den Systemen der Kre-

Outsourcing: Strategische Handlungsoptionen



Quelle: Hypotheken Management GmbH. Grafik: gi

ditfabrik. Der Servicer tritt nach außen nicht in Erscheinung. Dieses „Rundum-sorglos-Paket“ für das Kreditgeschäft, welches entsprechend den individuellen Anforderungen angepasst wird, kann von der Neugeschäftsbearbeitung über die Bestandsbetreuung (inklusive Kundenservicecenter und Qualitätssicherung) bis zur Intensiv- und Abwicklungsbetreuung alle Prozessstufen umfassen. Dies beinhaltet in der Regel auch die Unterstützung bei Sonderaktionen und beispielsweise der Abwicklung von Portfoliotransaktionen.

Bei Sourcingüberlegungen stellt sich zudem regelmäßig auch die Frage, ob nur die Bearbeitung auf Mitarbeiter des Servicers verlagert wird oder ein Übergang der eigenen Mitarbeiter erfolgen soll. Im Rahmen eines Betriebsüberganges nach § 613a BGB werden die Mitarbeiter zum Zeitpunkt der Auslagerung in eine neue Gesellschaft mit einer gesetzlich geregelten einjährigen Besitzstandswahrung überleitet. Bei dieser Variante wird gewährleistet, dass portfolio-spezifisch vorhandenes Know-how erhalten bleibt und sich dennoch zugleich die Vorteile der Kostenflexibilisierung für die Bank generieren lassen. Anfänglichen Einmalaufwendungen, die an die neue Gesellschaft zu zahlen sind, stehen die Positiveffekte aus den sich reduzierenden Personal- und Verwaltungskosten gegenüber. Zudem sind weitere Einspareffekte nach Ablauf der Besitzstandswahrung möglich, welche sich in den Servicinggebühren widerspiegeln. Je nach rechtlicher Ausgestaltung der Neugründung, sprich Verteilung der Gesellschaftsanteile auf Bank und Servicer, bestehen nach heutigem Stand aus umsatzsteuerlicher Sicht zusätzliche Einsparpotenziale.

Neben der Nutzung von zusätzlichen Synergien sind die wesentlichsten Argumente eine konsequente Prozessoptimierung und Qualitätssicherung sowie die daraus resultierenden Freiräume für den Vertrieb, eine erhöhte Flexibilität und die Möglichkeit der Fokussierung auf Kernkompetenzen. Ergebnisse sind eine verbesserte Kostentransparenz sowie die Wertschöpfungsoptimierung, sprich Ertragssteigerung.

Weitere Vorteile liegen in einer konsequenten Ausrichtung auf optimierte Prozesse und dem Einsatz einer hochprofessionellen IT-Unterstützung. Beispielsweise kommen aufeinander abgestimmte technische Applikationen oder Module wie eine elektronische Akte, Workflow-Management-Systeme sowie Schriftverkehrssysteme zum Einsatz. Somit werden Leerkosten und Kapazitätsrisiken minimiert.

Erforderliche IT-Investitionen in Kreditsysteme entfallen. Die erheblichen Risiken von IT-Umstellungen/Neuentwicklungen können vermieden werden, wenn der Outsourcer die IT-Plattform als Kernkompetenz betreibt und weiterentwickelt. Dies bedeutet für die Bank eine hohe

Portfoliosteuerung: Die Optionen

Die Feinabstimmung einer Outsourcingstrategie kann über die Instrumentalisierung einer Portfoliosteuerung erfolgen. Diese fokussiert sich auf die Profitabilität einzelner Kreditproduktklassen/Geschäftsfelder im Kreditbereich. Denkbar sind beispielsweise folgende Optionen zur Steuerung des ausgelagerten Kreditportfolios.

Option 1 – Exit:

Bleibt eine definierte Tranche auch nach Auslagerung unwirtschaftlich oder wird nicht mehr als Kerngeschäftsfeld definiert, kann eine Exitstrategie sinnvoll sein und der Verkauf des Teilportfolios vorangetrieben werden. Die Vorteile liegen unter anderem in der bereits erfolgten Portfolioabgrenzung und einer damit möglichen Bewertung der Leistungsfähigkeit des Servicers.

Option 2 – Hold:

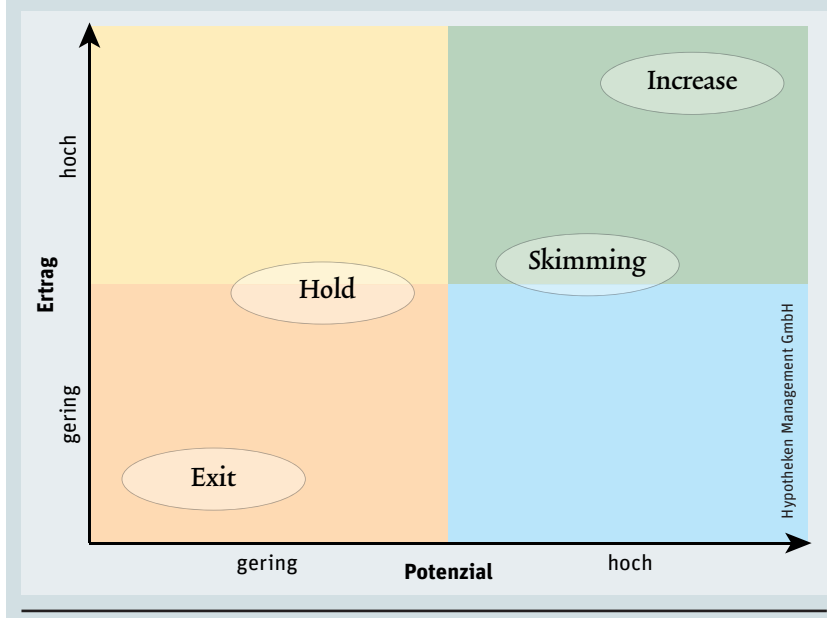
Sollte ein Verkauf eines Portfolios aus strategischen Gründen nicht möglich oder gewünscht sein, ist auch die kostenoptimierte (oder verlustminimierte) Bearbeitung bei sukzessivem Abschmelzen denkbar.

Option 3 – Skimming:

Sofern ein Abschmelzen eines Portfolios aus strategischen Gründen nicht gewünscht oder sinnvoll ist und die Kredittranche oder das Geschäftsfeld durch die Auslagerung an den Servicer wieder wirtschaftlich wurde, ermöglicht diese Strategie, zusätzliche Erträge aus dem Portfolio zu generieren. Nach erfolgreicher Prozessanpassung stehen die Optionen einer kostenoptimierten Bearbeitung von Neugeschäft für das jeweilige Segment durch den Servicer offen.

Option 4 – Increase:

Durch das Outsourcen an eine Kreditfabrik konnten bestehende Ertragspotenziale gehoben und/oder zusätzlich generiert werden. Durch die flexiblen Kapazitäten des Servicers ist zusätzlich jederzeit eine ertragsoptimierte Marktoffensive und Ausweitung des Geschäfts möglich.



Investitionssicherheit bei gleichzeitiger Partizipation an der Erfahrung und künftigen Innovationen des Servicers.

Die Entscheider müssen diese Komponenten in ihrer individuellen Priorisierung der Zielgrößen entsprechend gewichten und daran ihre strategische Ausgestaltung des Outsourcings orientieren. Abschließend muss jedes Kreditinstitut

entscheiden, inwieweit neben dem Aufwand für Sachbearbeitung auch in IT und Qualitätsmaßnahmen investiert werden soll, und einen Kostenvergleich mit qualifizierten Outsourcingpartnern erstellen. Die geringe Variabilität der Kostenblöcke gegenüber der erfolgenden Kostentransformation bei outgesourceten Bankdienstleistungen gewinnt bei dieser Betrachtung

tung zunehmend an Bedeutung.

Bonitätssteuerung

Grundgedanke dieses Ansatzes ist es, die Verlagerung der Kreditbearbeitung über eine Klassifizierung nach Bonitäten der Kreditnehmer zu steuern. Bei einer negativen Entwicklung der Bonität eines Kreditnehmers kann die Bearbeitung zu einem zu vereinbarenden Zeitpunkt beziehungsweise einer Schnittstelle auf den Servicer übergehen. Selbstverständlich ist bei Verbesserung auch der Weg zurück in die Betreuung der Bank darstellbar. Dies sichert die Konzentration der Kräfte der Bank auf ertragreiche Kunden ohne Leistungsstörung. Neben diesen Portfolios besteht im Rahmen eines Step-by-Step-Outsourcing die Möglichkeit der Verlagerung von unrentablen und die Kapazitäten belastenden NPL-Portfolios, so dass auch die Bank hierfür das entsprechende Know-how nicht mehr vollumfänglich vorhalten muss. Der Servicer, der häufig über eine Inkassolizenz verfügt, übernimmt im zu vereinbarenden Umfang die Bearbeitung der NPL-Fälle. Hierfür können variable Servicinggebühren (etwa nach Anzahl KN/Engagementkomplexität) vereinbart werden, so dass eine Flexibilisierung und am Bedarf ausgerichtete Kostenoptimierung erfolgen. Die Vorteile einer risikoorientierten Steuerung lassen sich zudem schon in der Neugeschäftsbearbeitung nutzen. Durch ein risikoadjustiertes Genehmigungsmodell können risikoabhängige Kompetenzen an den Servicer vergeben werden. Beispielsweise kann eine risikoabhängige Ampelentscheidung/Scoring den ausgelagerten Genehmigungsprozess steuern beziehungsweise die eigene Entscheidungsfindung unterstützen. Eine Bank kann die hierfür erforderlichen technischen Voraussetzungen kostenintensiv aufbauen oder von der Kooperation mit dem Servicer profitieren und das Scoringmodell als Informationsdienstleistung integrieren. Ist die Kreditentscheidung positiv, werden in Banken die der Entscheidung zugrunde liegenden prognostizierten Verhältnisse zu einem späteren Zeitpunkt selten validiert. Vielmehr reagieren Institute aufgrund begrenzter Mitarbeiterressourcen erst mit dem Eintritt



Autor: Wolfgang Werner,
Geschäftsführer der MANIC Management Information Consulting GmbH.

von Leistungsstörungen. Zu einer erfolgreichen Engagement- und Portfoliobetreuung gehört bereits ein laufendes risikoabhängiges Monitoring. Hierzu ist es erforderlich, mit steigendem Risiko die Ausfallwahrscheinlichkeiten erneut zu überprüfen sowie den Kundenkontakt zu intensivieren. Ein Servicer kann über Know-how-Konzentration und Skaleneffekte einen hohen Mehrwert bieten und gleichzeitig die Flexibilität seines Mandanten im organisatorischen Bereich wesentlich erhöhen.

Die Bonitätssteuerung als Outsourcing-Dienstleistung hat ergo vier wesentliche Dimensionen:

- Risikoabhängige Ampelentscheidung für Genehmigungsprozesse.
- Risikoorientiertes Monitoring im PL-Bereich.
- Nach Eintritt der Leistungsstörung Durchführung von Sanierungsmaßnahmen mit dem Ziel der Rückführung in die Good Bank oder Überleitung in die Abwicklung.
- Bedarfsorientierte Abwicklung.

Die „Credit Efficiency Ratio“

Eine effiziente Leistungserstellung ist für jedes Kreditinstitut vor dem Hintergrund des globalen Wettbewerbs unumgänglich. Woran messen die Banken jedoch ihre „Effektivität“? Oft wird die Rentabilitätskennziffer der Cost Income Ratio (CIR), welche der Produktivitätsbeurteilung dient, unreflektiert auch für die Effizienzbeurteilung herangezogen. Einige Experten zeigen zwischenzeitlich jedoch die eingeschränkte Aussagekraft dieser Messzahl – unter anderem aufgrund der darin enthaltenen Preis-/Kostenkomponenten – auf.

Effizienz bedeutet weit mehr als ein reines Gegenüberstellen von In- und Output. Effizienzmessungen bedürfen einer prozessbezogenen Analyse, welche die Leistungserstellung in den Vordergrund rückt. Der einzelne Geschäftsprozess tritt in den Mittelpunkt der Betrachtung und muss in das Verhältnis zu vergleichenden Best-Practice-Standards gesetzt werden. Dieser Beurteilungsansatz wird aktuell auch in wis-

senschaftlichen Abhandlungen untersucht. (Andreas Burger, Klaus Peter Frohmüller, Jürgen Moormann (2008): Produktivität in Banken: Warum die CIR in die Irre führt, in: BankArchiv, 56. Jg., Heft 12, S. 860-871).

Voraussetzungen sind immer die genaue Kenntnis und Messbarkeit der einzelnen Geschäftsprozesse sowie der jeweiligen Transaktions-schritte. Zur Effizienzmessung bieten sich unterschiedliche Verfahren an. Die Auswahl, ob parametrische oder nicht parametrische Verfahren eingesetzt werden, sollte von den jeweiligen Präferenzen und Rahmenbedingungen abhängig gemacht werden.

Die Ergebnisse sind dann einer Benchmark im eigenen Unternehmen oder aus dem Markt gegenüberzustellen und einer Abweichungsanalyse zu unterziehen. Dies liefert dann die Kennzahl CER. Diese Ermittlung ist in vielen Instituten jedoch bis heute nicht uneingeschränkt möglich. Bei qualifizierten Kreditservicern findet man bereits heute diese an Industrieprozessen ausgerichtete, automatisierte Betrachtungsweise. Moderne Workflow-Management-Systeme ermöglichen nicht nur die laufende Performanceüberprüfung von Prozessen, sondern zudem – durch die Ermittlung detaillierter Prozessdaten – das Identifizieren von Verbesserungspotenzial und somit ein zukunftsorientiertes Prozessmanagement.

Aufgrund ihres Geschäftsmodells sind Kreditservicern gegenüber ihren Kunden/Mandanten eindeutig performanter. Die detaillierte Betrachtung der eigenen Prozessorganisation erlaubt es zudem, auf individuelle Wünsche einzugehen und unmittelbar die richtigen Hebel in den transparenten Abläufen zu stellen.

Für Kreditinstitute kann somit ein Servicer, der über die Kompetenz der Effizienzmessung und Lieferung einer benchmarkbestimmenden CER verfügt und zugleich diesen die erforderliche Flexibilität bei der Gestaltung des Outsourcings ermöglicht, zu einem strategisch wichtigen und verlässlichen Partner werden.

Die hier beschriebenen strategischen Handlungsoptionen zeigen, dass die Frage zum Outsourcing im Kreditbereich in den vergangenen Jahren häufig falsch und nicht dezidiert genug gestellt wurde. Die Verbindung aus Unsicherheit über die Folgen des Outsourcings mit einer Betrachtung eines gesamthaften Outsourcings haben die Entscheidung allzu häufig negativ ausfallen lassen. Diese „Alles-oder-nichts“-Betrachtungsweise schränkt jedoch, angesichts der eingangs beschriebenen Entwicklungen im Kreditumfeld, die jeweiligen Marktchancen ein. Dies wird bei einigen Marktteilnehmern dazu führen, die hier aufgegriffenen Alternativen zu einem Teiloutsourcing nochmals zu prüfen und den Trend zum Outsourcen im Kreditbereich weiter zu beschleunigen. ■

Zusatzinformationen

Die Redaktion hat für Sie eine Grafik mit detaillierten Angaben zur Ausgestaltung und den Merkmalen einzelner Klassifizierungsansätze zum Download im Internet vorbereitet.



www.geldinstitute.de