

Vertrauen zurückgewinnen

Mehr tun als unbedingt nötig. Der Vertrauensschaden in der Finanzbranche veranlasst viele Chefetagen, ihr Kreditgeschäft auf Herz und Nieren zu prüfen. Zwei Drittel der Institute verfügen dabei über freiwillige Verhaltensrichtlinien, die teilweise weit über die Compliancevorschriften des Gesetzgebers hinausgehen.

Bei der Anwendung von Verhaltensrichtlinien im besonders sensiblen Hypotheken- und Konsumentenkreditgeschäft stoßen die Verantwortlichen jedoch häufig auf Strukturen, die eine durchgängige Compliance erschweren. Eine moderne Kreditbearbeitung setzt an diesen Schwachstellen an und kann einen wertvollen Beitrag leisten, die Wettbewerbsfähigkeit von Finanzdienstleistern zu verbessern und verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.

Der hohe Kosten-/Ertragsdruck hat im Kreditgeschäft dazu geführt, dass viele Institute nur noch die Vermittlung von Darlehen im eigenen Hause betreiben. Mit der kompletten oder teilweisen Bearbeitung der Darlehensbestände haben zahlreiche Unternehmen mittlerweile Kreditservicer beauftragt, um sich auf ihre Kernkompetenzen in Vertrieb und Kundenbetreuung zu konzentrieren. Damit ein Outsourcing zum Erfolg wird, sind verschiedene Faktoren zu berücksichtigen. So ist eine professionelle Organisation mit genauer Beschreibung der Schnittstellen und Prozessschritte wesentlich. Auf Basis fest vereinbarter Service-Level-Agreements (SLAs) können bei der Zusammenarbeit auch die Compliancerichtlinien der Bank abgebildet werden. Gleichzeitig können die Finanzdienstleister die Kundenanforderungen an Transparenz und schnelle Bearbeitung ohne Qualitätseinbußen erfüllen.

Um die notwendige Transparenz und Flexibilität in der Zusammenarbeit zwischen Finanzdienstleister und Kreditservicer herzustellen, ist als Basis in jedem Falle eine gut funktionierende IT erforderlich, die den komplexen Prozessen in der Kreditbearbeitung gerecht wird. Neben der Fähigkeit, individuell auf die Mandantenwünsche einzugehen, sind ein hohes Standardisierungsmaß sowie eine gute Skalierbarkeit grundlegend. Ein wichtiger Faktor ist hierbei eine klar definierte und moderne serviceorientierte Architektur (SOA). Für ein reibungsloses Zusammenspiel der einzelnen IT-Komponenten sind einfach bedienbare Benutzeroberflächen unabdingbar. Das Fundament dafür bildet ein bestandsführendes System, in dem die Bu-



Autor: Thomas Reher ist Vorstand der PPI AG.



Autor: Hagen Luckert ist Geschäftsführer der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH.

chungslogik festgelegt ist. Schnittstellen für den Zahlungsverkehr, das Meldewesen oder beispielsweise die Anforderungen an Basel II ermöglichen die unkomplizierte Integration in die Mandantensysteme. Der flexible Aufbau des Systems ist zudem darauf ausgerichtet, weitere Services zu den bereits bestehenden Komponenten variabel zuzuschalten. Dazu gehört beispielsweise eine Einbindung der unternehmenseigenen Compliancevorgaben in den Kreditvergabeprozess.

Um einen solchen vernetzten Arbeitsablauf zu erhalten, ist eine elektronische Aktenführung eine wichtige Basisinvestition für die moderne Kreditbearbeitung. Aktenstruktur und -führung lassen sich vereinheitlichen. Telefonische Kundenanfragen können mittels der elektronischen Kreditakte sofort beantwortet werden, ohne Rückruf und langwierige Aktenanforderung. Dies wirkt sich direkt auf die Kundenzufriedenheit aus. Zudem lassen sich Liegezeiten und Unterbrechungen in der Bearbeitung von Geschäftsvorfällen vermeiden. Der workflowbasierte Arbeitsablauf ermöglicht es, die Informationen aller Beteiligten zu bündeln. Hypotheken-Management setzt dafür beispielsweise das „Early-Scan-Verfahren“ ein. Dabei wird das Dokument direkt nach Eingang gescannt und elektronisch abgelegt. Bei der Bearbeitung wird somit ausschließlich auf die elektronische Akte zurückgegriffen und nicht auf die Originaldokumente in Papierform. Diese ermöglicht, dass auch mehrere Bearbeiter standortunabhängig und gleichzeitig auf die Akte zugreifen können. Die Akzeptanz der elektroni-

schen Kreditakte seitens der Mitarbeiter erfolgt jedoch nur, wenn sie die Arbeit erleichtert und beschleunigt. Voraussetzung dafür ist eine ausreichende Performance. Kurze Ladezeiten zum Aufruf einer Akte tragen zu einer flächendeckenden Nutzung durch die Mitarbeiter bei. Auf Grundlage dieser technischen Basis bilden die Mitarbeiter des Servicers das entscheidende Kriterium für ein effizientes Kreditservicing. Entsprechend hoch sind die Anforderungen an das Personal. Der Vorteil einer stark arbeitsteiligen und prozessorientierten Arbeitsweise ist, dass der Mitarbeiter nicht in jedem Schritt der Kreditbearbeitung eine vertiefte fachliche Expertise vorweisen muss. Das System ermöglicht die Fokussierung auf die zugeordnete Teilbearbeitung im Rahmen des komplexen Gesamtprozesses. Diese Leistungsanforderungen können gezielt geschult und weiterentwickelt werden. Neben diesen Entwicklungsmöglichkeiten sollte ein Kreditservicer zusätzlich eine fachliche Verantwortung in Form von „Prozesstutoren“ vorweisen. Dieser Tutor trägt die Verantwortung der kontinuierlichen Prozessoptimierung des gesamten Prozesses. Durch Einbindung aller Mitarbeiter, auch in bereichsübergreifende Strukturen, lassen sich schrittweise schlankere und effizientere Prozesse vorantreiben. Für eine möglichst zügige Umsetzung bietet sich zudem der Einsatz eines spezialisierten Beraters aus dem Consultingteam eines Kreditservicers an, der den Finanzdienstleister mit seinem Fachwissen und seiner Projekterfahrung bei der Optimierung der internen Prozesse kompetent unterstützt. ■