

Stand-by-Management zum Spitzenausgleich im Kreditgeschäft

Beate Stollenwerk

Mitarbeiterkapazitäten und technische Ressourcen optimieren und dennoch in den Prozessen flexibel bleiben, ist für Finanzdienstleister eine große Herausforderung. Vor allem bei Vertriebsaktionen stoßen die an das alltägliche Geschäftsaufkommen angepassten Abläufe schnell an Grenzen. Um solche Spitzen zu bewältigen, empfiehlt die Autorin ein Stand-by-Management. Gerne betont sie die Vorteile dieser von ihrem Haus angebotenen Dienstleistung. So würde zum Beispiel das „zusätzliche“ Personal keine weiteren Fixkosten erzeugen, da es die Räume und die Technik des Servicers nutzt. (Red.)

Gerade in den letzten Monaten haben Finanzdienstleister deutlich zu spüren bekommen, wie dynamisch der Banken- und Finanzmarkt ist. Gleichzeitig stehen Kreditinstitute grundsätzlich vor der Herausforderung, sich im immer stärker werdenden Wettbewerb zu behaupten, Kunden zu halten und neue Marktanteile zu gewinnen. Weiterhin ist von den Marktteilnehmern ein hohes Maß an Flexibilität und Innovationsbereitschaft gefragt. Um die genannten Ziele zu erreichen, stehen Maßnahmen im Customer Relationship Management (CRM), Produkt- und Vertriebsinitiativen im Vordergrund.

Bearbeitung von Vertriebsspitzen

Laut der Studie „Bank & Zukunft 2008“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation bezeichnen 61 Prozent der Banken Programme zur Vertriebsintensivierung als strategisches Leuchtturmprojekt. Von der Weiterentwicklung der Kundensegmentierung und -betreuung bis zum Allfinanzausbau von Filialen und Vertriebskanälen versprechen sich die Banken neue Ertragspotenziale. „Ziel ist es, bereits bestehende Kunden besser an die Bank zu binden und Neukunden gezielter akquirieren beziehungsweise betreuen zu können“, so die genannte Studie.

An dieser Stelle kommt ein Hebel ins Spiel, dessen richtiger Einsatz maßgeblich über Planung und Erfolg des Vertriebs mitentscheidet: der Spitzenausgleich. Denn um die aus dem intensivierten Kundenmanagement gewonnenen Informationen auch operativ für die Marktbearbeitung nutzen zu können, müssen im Hintergrund genügend Kapazitäten vorhanden sein, um auch bei Vertriebskampagnen die entstehenden Auftragsspitzen aufzufangen.

Doch häufig steht für die Bearbeitung dieser Auftragsspitzen nicht genügend qualifiziertes Personal im eigenen Backoffice zur Verfügung. Oder die Bank hält Überkapazitäten vor, nur um eventuell auftretende Spitzen im Auftragseingang bearbeiten zu können.

Professionelle Management-Unterstützung

Laut einer Studie des Beratungsunternehmens Pricewaterhouse Coopers aus dem Jahr 2008 steht bei vielen Kreditinstituten neben der Vertriebsintensivierung allerdings die Senkung von Sach- und Verwaltungskosten auf der Agenda. An dieser Stelle kann ein Finanzdienstleister durch die Zusammenarbeit mit einem Kreditservicer den notwendigen Freiraum und die Flexibilität gewinnen, die er für die Vertriebsmaßnahmen bei gleichzeitiger Beherrschung seines Tagesgeschäfts benötigt. Durch die Beistellung von zusätzlichem Personal ermöglichen Kreditservicer den Finanzdienstleistern, reaktionsfähig zu bleiben und Freiraum für die Marktbearbeitung zu schaffen. Der Servicepartner stellt damit die notwendige Rückendeckung im Middle- oder Backoffice sicher.

Die Autorin

Beate Stollenwerk ist Sprecherin der Geschäftsführung der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH, Mannheim.

Für 24 Prozent der Kreditinstitute über die Bankensäulen hinweg zählen Personalengpässe zu den größten strategischen Herausforderungen im Jahr 2008, bei Geschäfts- und Spezialbanken sogar für knapp 40 Prozent, ermittelte das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation für die Studie „Bank & Zukunft 2008“.

Gleichzeitig stellt die Studie von Pricewaterhouse Coopers aber fest: „Marktausweitungen und Kosteneinsparungen sollen insgesamt ohne Personalabbau erfolgen. Das heißt, die Institute wollen die beschriebenen Geschäftsiniciativen durch eine gezielte Ausweitung des Personals im Bereich Beratung/Verkauf bei gleichzeitig leichter Reduzierung des Mitarbeiterbestandes in der Bestandsverwaltung sowie in der Problemerkreditbearbeitung (Workout) umsetzen.“

Neben dem Alltäglichen das Besondere meistern, ohne das Tagesgeschäft zu vernachlässigen. Die Weiterentwicklung der Prozesse und IT-Systeme sowie Sonderaufgaben im Kreditgeschäft stellen Finanzdienstleister laufend vor neue Herausforderungen. Die Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH unterstützt Finanzdienstleister beispielsweise im Rahmen eines mittel- oder langfristigen Stand-by-Managements bedarfsgerecht bei Auftragsspitzen und Kapazitätsengpässen. Stand-by-Management meint dabei die Bearbeitung unterschiedlichster Kreditbearbeitungsprozesse in der Systemlandschaft und in den bestehenden Prozessabläufen der beauftragenden Bank durch die qualifizierten Mitarbeiter des Servicepartners.

Freiräume für die Marktbearbeitung und Back-up für das Backoffice

Anders als bei der Inanspruchnahme von Zeitarbeitskräften oder der Entsendung von Mitarbeitern im Rahmen eines befristeten Projekts in die Bank arbeiten die Servicer-Mitarbeiter beim Stand-by-Management in den eigenen Räumen und mit eigener Steuerung über gesicherte Datenleitungen auf den Systemen ihrer Mandanten. Das Ergebnis: Anstatt das Personal zur Arbeit zu bringen, wird die Arbeit effizient und unkompliziert zu den Fachkräften transportiert.

Das Stand-by-Management ist Teil des Leistungsangebots Value Added Services der Hypotheken-Management. Seit Jahren erbringt der Kreditservicer für Finanzdienstleister bereits temporäre Unterstützungsleistungen für verschiedenste

Aufgaben, zum Beispiel in der Neu- und Bestandsgeschäftsbearbeitung, bei denen Mitarbeiter des Dienstleisters im Rahmen eines Projektvertrages für einen definierten Zeitraum vor Ort in den Banken Aufgaben übernehmen. Die Mitarbeiter des Servicers beherrschen dabei die gängigen IT-Systeme am Markt.

Implementierung und Umsetzung

Mit dem Stand-by-Management eröffnet sich Finanzdienstleistern darüber hinaus eine weitere Perspektive, um von der Kompetenz und den Ressourcen eines Kreditservicers zu profitieren. Gerade bei Vertriebsaktionen zur Neugeschäftsgenerierung und Aktivitäten rund um die Prolongation sind Banken darauf angewiesen, im Bedarfsfall schnell und unkompliziert Zugriff auf ausreichendes qualifiziertes Personal zu haben.

Entscheidet sich eine Bank, gemeinsam mit dem Processing-Dienstleister im Rahmen des Stand-by-Managements zusammenzuarbeiten, wird ein Geschäftsbesorgungsvertrag über einen abgestimmten Zeitraum abgeschlossen. Der Mandant erhält dadurch die Möglichkeit, auf lange Sicht Vertriebsaktivitäten zu planen, ohne befürchten zu müssen, dass die eigenen Bearbeitungskapazitäten nicht ausreichen.

Im Rahmen dieses Vertrages ist der Umfang der Unterstützungsleistungen durch Service Level-Agreements (SLA) geregelt. In den SLA werden unter anderem auch die organisatorischen Schnittstellen definiert. Sie regeln, welche Kompetenzen der Servicer erhält und wann sie den Mandanten bei Entscheidungsprozessen einbezieht. Die beauftragende Bank profitiert unmittelbar von der Fle-

xibilität des Kreditservicers. Dieser hat die Möglichkeit, freie Mitarbeiterkapazitäten, die nicht abgerufen werden, für andere Aufgaben im Rahmen seiner Gesamtkapazitätssteuerung einzusetzen. Dieses hohe Maß an Flexibilität ist bei Einsätzen von eigenen Mitarbeitern des Mandanten kaum realisierbar.

Die Implementierungsphase beträgt nach der Umsetzungsentscheidung lediglich ein bis zwei Monate, in denen alle technischen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Ohne langen Vorlauf oder eine aufwendige Implementierung von Fremdsystemen ist die Bank also mit dem Stand-by-Modell des Servicers sofort handlungsfähig und erweitert ihren Spielraum erheblich.

Zu den Bearbeitungssystemen des Mandanten wird eine sichere Datenleitung geschaltet und die notwendige IT-Infrastruktur bei der Hypotheken-Management installiert. Es besteht dabei auch keine Notwendigkeit zum Einsatz einer besonderen Internettechnologie oder der Nutzung von Standardsoftware bei der Bank. Verfügt die Bank noch nicht über ein digitales Dokumentenmanagementsystem, ist die Nutzung des Moduls E-Akte der Hypotheken-Management als Option möglich.

Parallel zu der technischen Vorbereitung werden die Mitarbeiter des Servicers eingearbeitet. Auf Basis der zu übernehmenden Aufgaben werden die fachlichen Mitarbeiterprofile definiert und ein auf die Bedürfnisse des Mandanten ausgerichtetes Team geformt. In der Regel ist eine zeitlich befristete Einarbeitung von Multiplikatoren vor Ort in den Räumen des Mandanten vorgesehen. Diese Multiplikatoren geben das notwendige Wissen später an die anderen Teammitglieder weiter.

Nutzen Finanzdienstleister ein professionelles Stand-by-Management, profitieren sie in vielerlei Hinsicht. Die Bank ist jederzeit reaktionsfähig und eine effiziente Produktionssteuerung sichert die Einhaltung einer zeitnahen und rückstandsreifen Bearbeitung.

Die eigenen Personalkapazitäten kann die Bank auf ein Niveau ausrichten, ohne dabei zusätzliche temporäre Schwankungen berücksichtigen zu müssen. Die gesamte Organisationsstruktur bleibt unverändert, die Prozesse und das Know-how verbleiben im eigenen Haus. Eine zeit- und kostenaufwendige Migration ist nicht erforderlich.

Servicefunktionen

Bei Nutzung der zur Verfügung gestellten E-Akte wird zudem der physische Transport der Kreditakten zum Servicer eingespart. Außerdem wird das Vorhalten von zusätzlichen Arbeitsplätzen inklusive der technischen Ausstattung für die Bank entbehrlich. Bezahlt werden ausschließlich produktive Leistungen.

Das mit diesem Modell gewonnene Potenzial lässt sich auf weitere Produkte im Finanzdienstleistungsgeschäft anwenden. Dabei nutzen Finanzdienstleister nicht nur die Möglichkeit zu Kostensenkungen, sondern sichern sich auch eine hohe Bearbeitungsqualität und gewinnen die nötige Flexibilität, um ihre strategischen Wachstumsziele zu erreichen.

Die professionelle Nutzung der Stand-by-Funktion spart also – ganz im Gegenteil zur Stand-by-Funktion bei Elektrogeräten – für die Banken Energie, Kosten und unterstützt die Bank gleichzeitig dabei, ihr Geschäft anzukurbeln. ■