

Anspruchsvolle Steuerung

Die Kreditproduktion flexibilisieren, Handlungsfähigkeit ausbauen

Die Steuerung der Kreditproduktion wird zunehmend anspruchsvoller. Zum einen zeigen Neu- und Bestandskunden im Privatkundengeschäft ein verändertes Nachfrageverhalten: Im Zuge der aktuellen Entwicklungen am Finanzmarkt entscheiden sich die Endkunden vermehrt für risikoarme Produkte wie zum Beispiel Bausparverträge. Gleichzeitig ist seit längerem zu beobachten, dass die Kunden sich immer eigenständiger informieren, zwischen den Angeboten verschiedener Anbieter wählen und ihre Treue zur Hausbank abnimmt. Zum anderen stellt die zunehmende Nutzung unterschiedlicher Vertriebskanäle immer größere Anforderungen an Flexibilität, Reaktionsfähigkeit und das Schnittstellenmanagement der Finanzdienstleister. Hinzu kommen neue regulatorische Anforderungen, die in den Prozessen und bei der Produktgestaltung fristgerecht umgesetzt werden müssen. Im Zuge der Finanzkrise überprüfen zudem viele Banken ihr Geschäftsmodell, ziehen sich aus Geschäftsfeldern zurück, die hinsichtlich der Ertragsicherheit als weniger zuverlässig eingestuft werden und fokussieren sich stärker auf das Retailgeschäft. Angesichts dieser Wettbewerbssituation gilt es, Vertriebspotenziale bestmöglich zu nutzen, um langfristig die eigene Marktposition zu festigen.

Eine große Herausforderung für Finanzdienstleister besteht darin, Auftragsspitzen zuverlässig und zeitnah abzuwickeln, möglichst ohne neue Fixkosten, die zum Beispiel durch den Aufbau zusätzlicher Ressourcen verursacht werden. Zumal der Bedarf häufig kurzfristig auftritt, bevor überhaupt die passenden Ressourcen aufgebaut werden könnten. Die Gefahr besteht, dass das Geschäftsvolumen von der Leistungsfähigkeit des Backoffices abhängig wird, statt sich an den Marktpotenzialen zu orientieren. Für einen Finanzdienstleister, der kurzfristig Chancen und Entwicklungen am Markt für die Vertriebsplanung nutzen möchte, ist daher ein hohes Maß an Flexibilität entscheidend.

Flexible Lösungen für ein flexibles Processing

Um Volumina entsprechend der aktuellen Marktsituation und der jeweiligen Risikostrategie flexibel zu steuern, stehen den Finanzdienstleistern mittlerweile passende Umsetzungsstrategi-

en zur Verfügung. So bieten Creditservicer Lösungen, mit denen Finanzdienstleister ihre Kreditproduktion sowohl operativ als auch kostenseitig flexibilisieren können. Der Stuttgarter Vorsorge-Spezialist Wüstenrot & Württembergische beispielsweise nutzt ein sogenanntes Stand-by-Management der Hypotheken Management GmbH und erreicht damit eine hohe Flexibilität für die Bearbeitung unterschiedlich hoher Antragsmengen. Stand-by-Management versetzt Finanzdienstleister in die Lage, kurzfristig auf Auftragsschwankungen zu reagieren und Kapazitätsengpässe in der Bearbeitung zu vermeiden, ohne neue Mitarbeiter einzustellen und umfangreich einzuarbeiten. Im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrages stellt Hypotheken Management dem Mandanten dabei qualifiziertes Personal für die Kreditbearbeitung in der Systemlandschaft und in den Prozessabläufen der beauftragenden Bank zur Verfügung. Kurzfristig können so bis zu 100 Kreditsachbearbeiter zur Flexibilisierung der internen Produktion beim Mandanten eingesetzt werden. Im Gegensatz zu einer klassischen Arbeitnehmerüberlassung kann die Dienstleistung auch in den Räumen des Servicers erfolgen. Der Servicer arbeitet dann über sichere Datenleitungen auf den Systemen des Mandanten und es werden entsprechende Arbeitsplätze beim Servicepartner eingerichtet, so wie dies im Rahmen der Zusammenarbeit der Wüstenrot & Württembergische AG mit der Hypotheken Management GmbH geschieht.

Backup für das Backoffice sorgt auch für zufriedene Mitarbeiter

Für eine erfolgreiche Flexibilisierung der Produktion setzt die Wüstenrot & Württembergische auf ein Konzept für die langfristige Steuerung der flexiblen Stückzahlen. Dabei bedarf es einer regelmäßigen Überprüfung der implementierten Prozesse sowie einer Kundensegmentierung im Backoffice. Zum einen ermöglicht eine Zuordnung der Kapazitäten zu bestimmten Kundengruppen eine spezialisierte Bearbeitung. Gleichzeitig erleichtert eine strukturierte Kundensegmentierung die Vertriebsplanung, indem Auftragsentwicklungen sich fundierter einschätzen und vorhersagen lassen, was auch den Bedarf an Bearbeitungskapazitäten besser planbar macht. Mit einer funktionierenden Flexibilisierung der Produktion und der Nutzung von Stand-by-Management lassen sich so Freiräume für Vertriebsaktionen schaffen und der Absatz im Vertrieb kurzfristig steigern.

Als Zielmarke bei der Flexibilisierung der Kreditproduktion hat es sich bewährt, den Personalstamm an circa 80 Prozent des zu erwartenden jährlichen Geschäftsvolumens auszurichten, so die Erfahrung der Hypotheken Management. Aus Mitarbeitersicht zahlt sich diese Flexibilisierungsstrategie ebenfalls aus, da hohe Bearbeitungsrückstände samt ihrer negativen Begleiterscheinungen gar nicht erst entstehen.

Operative Zusammenarbeit zwischen Servicer und Finanzdienstleister professionell gestalten

Die technischen Voraussetzungen für die unternehmens- und standortübergreifende Zusammenarbeit zwischen Servicer und Mandant können zügig geschaffen werden. Erforderlich ist beim Stand-by-Management in der Regel eine gesicherte Datenleitung zu den Bearbeitungssystemen der Bank, um die Kreditbearbeitung aus den Räumen des Servicers zu ermöglichen. Eine weitere technische Voraussetzung für eine flexible Produktionssteuerung sind definierte Schnittstellen zwischen Backoffice und Vertrieb, um eine effiziente Zusammenarbeit zwischen diesen internen Einheiten sowie zwischen Mandant und Servicer sicherzustellen.

Für die Wüstenrot & Württembergische stellte Hypotheken Management beispielsweise in einem ersten Schritt 35 Kreditbearbeiter zur Verfügung. Je nach Bedarf werden diese Ressourcen kurzfristig aufgestockt und bearbeiten an den Hypotheken Management-Standorten Mannheim und Essen die eingereichten Kreditanträge bis hin zur Kreditentscheidung gemäß den Vergabekriterien der Wüstenrot & Württembergische. Die Antragsunterlagen werden größtenteils im Hause digitalisiert und elektronisch an die Bearbeitungsstandorte übermittelt.

Die Erfahrung in konkreten Umsetzungsprojekten hat gezeigt, dass neben der technischen Komponente auch eine gute persönliche Zusammenarbeit eine wichtige Rolle spielt. Als Bindeglied zwischen Mandant und Dienstleister fungieren zum Beispiel Mitarbeiter der Wüstenrot & Württembergische, die die Zuordnung einzelner Vorgänge zu den Bearbeitern übernehmen und im Bedarfsfall für Entscheidungen und Rückfragen zur Verfügung stehen.

Aus einem kurzfristig notwendigen Projekt zur Bewältigung von Kapazitätsengpässen kann somit eine längerfristige Partnerschaft erwachsen, die für Finanzdienstleister wie den Vorsorge-Spezialisten Wüstenrot & Württembergische eine dauerhafte Flexibilisierung der Produktion bedeutet. Sie sichern sich gleichzeitig eine größtmögliche Kostenflexibilität und können Vertriebskampagnen effektiv planen, ohne von bestimmten Backoffice-Kapazitäten abhängig zu sein.

Die Wüstenrot & Württembergische-Gruppe

Die Wüstenrot & Württembergische-Gruppe ist „DER Vorsorge-Spezialist“ für Vermögensbildung, Wohneigentum, finanzielle Absicherung und Risikoschutz in allen Lebenslagen. 1999 aus dem Zusammenschluss der Traditionsunternehmen Wüstenrot und Württembergische entstanden, verbindet der börsennotierte Konzern, mit Sitz in Stuttgart, BausparBank und Versicherung als gleich starke Säulen. Das große Vertrauen, das die W&W-Gruppe bei ihren sechs Millionen Kunden genießt, gründet sich auf die Kompetenz, das Engagement und die Kundennähe von 6.000 Außendienst-Partnern. Unterstützt von Direkt-Aktivitäten kann jeder Außendienst-Partner der W&W-Gruppe alle Vorsorge-Bedürfnisse seiner Kunden aus einer Hand erfüllen. Die W&W-Gruppe hat sich als größter unabhängiger und kundenstärkster Finanzdienstleister Baden-Württembergs etabliert.

Die Hypotheken Management GmbH wurde 1999 als innovatives Produktionsinstitut für die Kredit- und Darlehensbearbeitung gegründet. Zu ihren Mandanten zählen Geschäfts- und Hypothekenbanken, Bausparkassen, Versicherungsunternehmen sowie weitere Finanzdienstleistungsunternehmen.

Hypotheken Management ist der größte Anbieter von Kredit-Processing-Services auf dem Drittmarkt. Die modulare Leistungspalette reicht von verschiedenen Processing-Services über Consulting und Application Service Providing (Franchise) bis zu temporären Unterstützungsleistungen (Value Added Services), mit denen Hypotheken Management Finanzdienstleister bei besonderen Anlässen und kurzfristigen Aufgaben im Kreditbereich unterstützt. Hypotheken Management ist mit seinem Rating RPS2 der Ratingagentur Fitch die erste in Deutschland geratete Kreditfabrik.



Autoren:
Klaus Peter Frohmüller
Chief Operating Officer
der Wüstenrot &
Württembergische AG

Hagen Luckert

Geschäftsführer der
Hypotheken Management GmbH