

KREDITFABRIK 2.0

Die nächste Stufe der Industrialisierung

Gerade im Kreditgeschäft ist der Kosten-Ertrags-Druck traditionell sehr hoch. Die Banken stehen daher vor der permanenten Notwendigkeit, die Prozesseffizienz zu steigern und gleichzeitig die Qualität zu erhöhen. Eine mögliche Lösung ist die Standardisierung und Automatisierung der Kreditbearbeitung. Damit verbundene Kostensenkungen sowie die schnelle Kreditzusage sind zu Erfolgsfaktoren auch für den Vertrieb geworden. Hier kommt die Kreditfabrik 2.0 ins Spiel. Jens Kufer | Hagen Luckert

→ **Keywords: Kreditgeschäft, Prozessoptimierung, Kostensenkung**

In vielen Finanzinstituten steht das Hypotheken- und Konsumentenkreditgeschäft angesichts der immensen Herausforderungen auf dem Prüfstand. Einige haben sich bereits ganz aus diesem Geschäft zurückgezogen und beschränken sich auf die reine Vermittlung. Die Kreditprodukte sind zwar weiterhin Bestandteil des Leistungsangebots, werden jedoch durch Kooperationspartner finanziert und bearbeitet. In einigen Fällen wurde das gesamte als nicht (mehr) strategisch eingestufte Portfolio sogar verkauft.

Andere, unter anderem auch größere Versicherungskonzerne, sehen aber auch in der Wohnungsfinanzierung, insbesondere unter Cross-Selling-Aspekten, nach wie vor einen sehr attraktiven Markt und wollen das Geschäft forcieren. Neue Produkte, die Konzentration der Bearbeitung in einer Einheit, die Implementierung von IT-Schnittstellen zwischen Vertrieb und Backoffice und moderne IT-Systeme sollen dazu beitragen.

Das Gebot der Stunde lautet, die Fixkosten zu reduzieren, ohne die Qualität der Leistungserbringung zu beeinträchtigen. In dieser Situation rückt bei Finanzdienst-

leistern verstärkt die Option in den Fokus, Kreditprozesse komplett oder teilweise an einen Servicepartner auszulagern.

Kreditservicer als Treiber der Industrialisierung

Das Thema Industrialisierung hat sich im Laufe der vergangenen Jahre im Kreditbereich etabliert und stellt seit langem keinen Selbstzweck mehr dar, sondern ist ein elementarer Baustein zur Gestaltung einer zukunftsfähigen und effizienten Kreditorganisation mit flexiblen Strukturen.

„Für die Bank ist bei ihrer Sourcing-Strategie maßgeblich, dass sie ihre Flexibilität und Entscheidungsfreiheit bei Produkten und Unternehmensstrategien bewahren kann.“

In den ersten Jahren ihres Bestehens haben sich die Servicing-Dienstleister im Kreditbereich hauptsächlich auf die Übernahme der vollständigen Kreditbearbeitung im Retailgeschäft konzentriert. Ihr Fokus lag dabei auf der konsequenten Industrialisierung der Prozessschritte. Industrialisierung bedeutet dabei, dass nicht ein Sachbearbeiter alle Prozessschritte eines Vorgangs vollumfänglich abarbeitet, sondern der Gesamtprozess parallelisiert wird: Spe-

zialisierte Mitarbeiter sind dabei für genau definierte Teilprozesse zuständig.

Durch dieses Parallel-Processing und die Spezialisierung wird die Effizienz in jedem Prozessschritt erhöht. Gleichzeitig lässt sich die Mitarbeiterqualifizierung je Prozessschritt eindeutig festlegen. Dadurch können die Dienstleister auch die Vergütung ihrer Mitarbeiter an diese Qualifikationsstufe anpassen. Ein Mitarbeiter, der die Eingangspost öffnet und zuordnet, wird entsprechend anders entlohnt als ein Mitarbeiter, der die Kreditentscheidung

nach Vorgaben der Mandanten trifft. Neben dem Outsourcing gesamter Bereiche bieten Kreditservicer verstärkt auch einzelne Bausteine in der Wertschöpfungskette als Dienstleistung an.

Neben den fachlichen und organisatorischen Aspekten spielt die IT eine wichtige Rolle bei der Industrialisierung der Kreditprozesse. Am deutschen Markt finden sich hier sowohl Standardlösungen als auch Eigenentwicklungen. Alle

→ diese Lösungen müssen aber den Spagat zwischen horizontaler und vertikaler Integration unterstützen. Von horizontaler Integration spricht man, wenn die Software sich am Prozess ausrichtet. Dagegen liegt eine vertikale Integration vor, wenn die Ausrichtung am Produkt, hier am Kreditgeschäft, erfolgt.

In den letzten Jahren hat sich dieses Segment in großem Umfang weiterentwickelt, so dass man hier von einer neuen Generation von prozessunterstützender Software sprechen kann. In diesem Marktsegment ist weiterhin sehr viel Bewegung und weitere Innovationen werden die IT-Systeme auch künftig stark beeinflussen.

Strategischer Partner der Banken

Neben der internen Industrialisierung, also der Standardisierung und Automatisierung der Prozesse, spielen für Banken Outsourcing-Optionen in zunehmendem Maße eine Rolle. Der Erfolg hat sich jedoch für die Insourcer bisher in Grenzen gehalten. Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Für die Bank ist bei ihrer Sourcing-Strategie maßgeblich, dass sie ihre Flexibilität und Entscheidungsfreiheit bei Produkten und Unternehmensstrategien bewahren kann. Kredit-servicer können ihren Mandaten Freiraum für das Kerngeschäft schaffen, ohne deren Entscheidungsspielraum einzuzugrenzen.

Die Endkunden werden immer anspruchsvoller, und das Wettbewerbsumfeld wird zunehmend härter. Dieser Trend ist durch die aktuelle Finanzmarktkrise noch verschärft worden. Das Neukundengeschäft ist maßgeblich durch einen harten Verdrängungswettbewerb geprägt, das Bestandskundengeschäft durch Abwehr der Konkurrenz und zugleich das Bemühen, den Ertrag mit den vorhandenen Kunden auszuweiten. Deshalb muss sich eine Bank am Markt differenzieren können, auf geänderte Anforderungen schnell reagieren und eine kurze Time to Market neuer Produkte sicherstellen.

Diese Aspekte spielen auch bei der Zusammenarbeit zwischen Bank und Ser-

vicer eine große Rolle. Die Zukunftsfähigkeit der Servicer wird daher im Wesentlichen davon bestimmt sein, anforderungsgemäß und vorausschauend den unterschiedlichen Marktteilnehmern mit ihren differierenden Zielsetzungen im Sinne von Best Practice die individuell passende Lösung für ihre Wertschöpfungskette zur Verfügung stellen zu können. Verfügt eine Kreditfabrik über diese Kom-

oder ein zeitnahe freihändiger Verkauf möglich. Die Vereinbarung von machbaren Zahlungsvereinbarungen mit dem Endkunden verringert die Rückstände messbar. Die Kündigung des Darlehens sowie kostenintensive Zwangsmaßnahmen sind dadurch meist vermeidbar. Der Kunde fühlt sich auch in schlechten Zeiten und negativen Lebensumständen gut beraten und betreut, ein wichtiger Faktor für die

„Die Vereinbarung von realisierbaren Zahlungsvereinbarungen mit dem Kreditnehmer verringert die Rückstände messbar. Die Kündigung des Darlehens sowie kostenintensive Zwangsmaßnahmen sind dadurch meist vermeidbar.“

petenz und die erforderliche Flexibilität, ist sie ein strategisch wichtiger und verlässlicher Partner für eine Bank.

Bedarfsgerechte und modulare Lösungen

Die Kreditfabriken haben auf diesen Bedarf reagiert und ihr Leistungsportfolio erweitert. So bietet das Leistungsportfolio einzelner Kreditfabriken beispielsweise auch einzelne Teilprozesse wie Intensivbetreuung und Workout als Leistungsbaustein an. Infolge der aktuellen Marktbedingungen ist gerade in diesem Segment mit einer erhöhten Nachfrage in den nächsten Monaten zu rechnen. So können im Teilprozess Intensivbetreuung Leistungen auch einzeln bezogen werden – wie allgemeine Verwaltung, Bonitätsprüfung, Verkaufsvollmacht, Sicherheitenprüfung, Sicherheitenverstärkung, Objektveräußerung, Adressermittlung und Auskünfte.

Durch die Intensivbetreuung erhalten die Banken darüber hinaus sofort beim ersten Auftreten eines Rückstandes aktuelle Daten des Kunden und eine Einschätzung des Risikos. Eine stetige Verschlechterung kann durch schnelles Handeln vermieden werden. Anstelle einer Überstellung in die Verwertung wird eine Rückführung in die Normalbearbeitung

Kundenbindung. Durch die Spezialisierung eines Kreditservicers auf einzelne Prozessschritte werden den Banken Leistungen angeboten, die sie selber nur mit großem Aufwand skalierbar erbringen können. Gerade die Skalierbarkeit ist hier der Schlüsselfaktor.

Neben dem Tagesgeschäft haben Finanzdienstleister in der Kreditbearbeitung immer wieder Sonderaktionen oder außerordentliche Pflegeaufwände zu bewältigen. Auch bei Vertriebskampagnen und Auftragsspitzen stoßen Finanzdienstleister oft an Grenzen, da ihnen hierfür meist die kurzfristig benötigten Kapazitäten für die Bearbeitung fehlen. Zusätzlich bieten heute einzelne Kreditservicer daher auch temporäre Projektunterstützungen oder Personalbeistellungen an.

Mit diesem Geschäftsmodell können die Backoffice-Bereiche der Banken Marktschwankungen kurzfristig ausgleichen und sich durch die Zusammenarbeit mit dem Servicer Freiraum und Flexibilität sichern. Im Rahmen von so genannten Value Added Services wird temporäre Unterstützung durch qualifizierte Mitarbeiter bei der Bearbeitung von unterschiedlichen Kreditprozessen auch auf bestehenden Systemen und in den Prozessen der beauftragenden Bank angeboten.

Die Wettbewerbssituation, der stagnierende Markt und Faktoren wie die steigenden regulatorischen Anforderungen bewirken insbesondere in kleineren und mittleren Instituten Handlungsbedarf im Retailgeschäft. Zur Extremoption „Totalausstieg“ aus dem Geschäft kann ein erfolgreich im Einsatz befindliches und erprobtes Franchise-Modell eine Alternative bieten. Der Servicer stellt den Instituten dabei ein mandantenspezifisches Kreditbearbeitungssystem zur Verfügung. Die Sachbearbeitung auf dem bereitgestellten System erfolgt durch eigene Mitarbeiter der Institute.

Mit diesem Modell können die Banken von einer Hochleistungs-IT profitieren, ohne hohe Investitionskosten und laufende Pflegeaufwände tragen zu müssen. Auch der Vertrieb und die Kunden profitieren von der beschleunigten Bearbeitung. Der Kunde erhält bereits vor Ort im Beratungsgespräch ein Angebot bzw. eine sehr schnelle Darlehenszusage und wird damit an die Bank gebunden. Das Franchise-Modell schafft Freiräume für Kernaufgaben und reduziert die Risiken langwieriger Projekte zur Einführung neuer oder Weiterentwicklung bestehender IT-Systeme.

Das Modell ermöglicht ferner den sukzessiven Einstieg in ein Outsourcing. So versetzt es die Bank in die Lage, entstehende Kapazitätsengpässe abzufangen, indem Schwankungen im Auftragseingang durch den Dienstleister ausgeglichen werden; dieser fungiert gewissermaßen als Überlaufventil. Den Instituten eröffnet sich die Möglichkeit, lediglich den Mindestbestand an Personal vorzuhalten, der für die Bearbeitung des Geschäfts notwendig ist.

Auf aktuelle und künftige Herausforderungen vorbereitet

So genannte Kreditfabriken sind scheinbar zum Massenphänomen geworden. Häufig wird die aus der Auslagerung einer Krediteinheit entstandene (Tochter-)Gesellschaft eines Finanzdienstleisters als „Kreditfabrik“ geführt. Nicht jede Ausgründung

der Bearbeitung ist aber sofort eine Fabrik. Die Industrialisierung der Kreditbearbeitung, gleichbedeutend mit einer langfristigen und grundlegenden Umgestaltung der Wertschöpfungskette, geht wesentlich weiter. Ganz gleich, ob die entsprechenden Prozessschritte im eigenen Haus erbracht oder ausgelagert werden, zeichnet sich eine moderne Kreditbearbeitung insbesondere durch die folgenden Merkmale aus:

- Vernetzung des Vertriebs bzw. von Vertriebsplattformen mit den Backoffice-Systemen, zum Beispiel zum Screening von Finanzierungsanfragen oder zum Vorort-Druck von Vertragsangeboten.

„Die Industrialisierung wird im Kreditgeschäft weiter fortschreiten, wie es bereits bei der Wertpapierabwicklung oder beim Zahlungsverkehr geschehen ist.“

- IT-gestützte Kreditentscheidungen auf Scoring-Basis: Scoring-Module werden mit den entscheidungsrelevanten Daten versorgt und lösen automatische Folgeprozesse aus, wie zum Beispiel den Druck von Verträgen oder Ablehnungsschreiben.

- Automatisierung von Prozessen, wie zum Beispiel die Erstellung von Prolongationsangeboten, Schufa-An-/Abmeldungen oder die maschinelle Abforderung fehlender Unterlagen.

- Papierlose Kreditbearbeitung (Elektronische Akte), die zum Beispiel die ständige Verfügbarkeit, die ortsungebundene Bearbeitung sowie den Mehrfachzugriff auf dieselbe „Akte“ ermöglicht.

- Workflow-gesteuerte Bearbeitung, zum Beispiel verbunden mit der automatisierten Verteilung der digitalisierten Eingangspost und der systemseitigen Bearbeiterführung.

Generell gilt: Je einfacher die Kreditprodukte, umso höher das Automatisierungspotenzial. Die Automatisierung fokussiert sich mehr oder weniger auf bestimmte Kreditprodukte, zunächst vorrangig mit Massencharakter und hohem Standardisie-

rungsgrad. Kreditprodukte wie Konsumenten- und Autokredite stehen hinsichtlich der Automatisierung folglich zunächst im Fokus.

Die Industrialisierung wird im Kreditgeschäft weiter fortschreiten, wie es bereits in den Bereichen Wertpapierabwicklung oder Zahlungsverkehr geschehen ist. Bereits heute ist es technisch realisierbar, dass zum Beispiel Sondertilgungen automatisiert bearbeitet werden. Dabei initiiert der Endkunde Prozesse ohne oder nur noch mit partieller Mitwirkung der Menschen in der Abwicklung. Der Kunde gibt per Internet seinen gewünschten Sondertilgungsbetrag und das Datum der

Zahlung ein. Das System prüft online die Berechtigung der Sondertilgung und teilt das Ergebnis dem Darlehensnehmer sofort mit. Die hiermit verbundene Zahlungseingangsbearbeitung ist heute bereits ein weitgehend automatisierter Prozess.

Insbesondere weitere Prozesse mit hoher Häufigkeit, die keine Dokumentenprüfung erfordern, wie beispielsweise die Abfrage von Vorfälligkeitsentschädigungen bei dem Wunsch nach vorzeitiger Rückzahlung, können vollständig automatisiert werden. Verallgemeinernd kann prognostiziert werden, dass speziell die Verifizierung eingereicherter Originalunterlagen mehr oder weniger als manueller Prozess verbleiben wird.

Kreditservicer sind als fachliche und technische Dienstleister zu einem festen und wichtigen Element in der Finanzbranche geworden. Mit der Erweiterung ihrer Leistungsbausteine und der Flexibilisierung des Angebots kommt die zweite Generation der Kreditfabriken ins Spiel. □

Autoren: Jens Kufer ist Partner bei Accenture. Hagen Luckert ist Geschäftsführer der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH.