

Kreditprozesse optimieren

Heidenheimer und Vereinigte Volksbank arbeiten erfolgreich mit dem Kreditwerk zusammen – Von Thorben Schmidt

Nur 3,9 Prozent der Führungskräfte der Finanzwirtschaft sind „voll zufrieden mit ihrem Kreditprozess“, so eine Studie des Frankfurter E-Finance Lab. Als Kreditfabrik des genossenschaftlichen Finanzverbundes bietet die VR Kreditwerk AG den Volksbanken und Raiffeisenbanken die Möglichkeit, ihre eigenen Prozesse zu optimieren und damit ihre Stückkosten in der Kreditbearbeitung nachhaltig zu senken.

72 Prozent der für das Kreditgeschäft verantwortlichen Führungskräfte in den deutschen Banken erwarten, dass Kreditfabriken „den Kreditprozess zukünftig wesentlich stärker prägen werden“. Zu diesem Ergebnis kam die Studie „Der KMU-Kreditprozess der Zukunft“ des E-Finance Lab. Doch nicht für jede Bank ist die Auslagerung ihrer Kreditprozesse eine Option. Darum bietet das Kreditwerk Volksbanken und Raiffeisenbanken die Möglichkeit, das Know-how der Kreditfabrik unabhängig von der Entscheidung für oder gegen ein Outsourcing zu nutzen. Das Beratungsangebot, das drei Bausteine umfasst, ist ganz auf die Bedürfnisse des genossenschaftlichen Finanzverbundes zugeschnitten.

Baustein 1: Ist-Analyse

Das Beratungskonzept des Kreditwerks erfasst die Prozesse sowohl im Markt als auch in der Marktfolge. Am Anfang steht eine Ermittlung der Ist-Prozesse in der Bank. So gehört für viele Kreditwerk-Klienten die Ermittlung der individuellen Standard-Stückkosten zu den wichtigsten Erkenntnissen aus der Prozessanalyse. Nicht selten erhalten die Banken dabei erstmals Aufschluss darüber, welchen Anteil ihrer Arbeitszeit die Mitarbeiter

von Markt und Marktfolge mit Tätigkeiten verbringen, die sich nicht direkt dem Beratungs- oder Bearbeitungsprozess zuordnen lassen. Dazu gehören zum Beispiel die Ablage, Aktensuche, Besprechungen oder auch technische Probleme.

Das Ergebnis bildet außerdem die Grundlage, um die Netto-Marktzeit zu erheben, also jener Anteil ihrer Arbeitszeit, der den Beratern tatsächlich für die persönliche Beratung ihrer Kunden zur Verfügung steht.

Baustein 2: Umsetzung

Der zweite Baustein des Beratungsangebots beinhaltet die Erarbeitung der Optimierungsmaßnahmen und die Umsetzung mit optionaler Übernahme der Projektleitung. Durch die Umsetzung der empfohlenen Optimierungsmaßnahmen senken Kreditwerk-Klienten ihre Stückkosten in der Kreditbearbeitung um durchschnittlich 15 bis 20 Prozent. Viel höher als diese Kostenvorteile gewichten viele Beratungs-Klienten jedoch die Optimierungen in der Prozess-Gestaltung. Diese machen sich beispielsweise in einer effizienteren Zusammenarbeit von Markt und



Thorben Schmidt,
VR Kreditwerk AG

HEIDENHEIMER VOLKSBANK eG

Kurze Projektphase, schnelle Erfolge

Die Heidenheimer Volksbank eG hat von April bis August 2005 gemeinsam mit dem Kreditwerk ein Beratungsprojekt zur Optimierung und Effizienzsteigerung im Baufinanzierungsgeschäft durchgeführt. Auch wenn das Out-



*Elke Müller-Jordan,
Bereichsdirektorin
Marktfolge Kredit bei
der Heidenheimer
Volksbank eG*

sourcing der Kreditbearbeitung für uns zurzeit keine Option ist, war der Bedarf, die eigenen Kreditprozesse weiter zu optimieren, vorhanden. Noch ist die Umsetzungsphase in unserem Haus nicht beendet. Doch es wurde bereits ein Großteil der von den Kreditwerk-Beratern vorgeschlagenen Maßnahmen erfolgreich umgesetzt, sodass der Erfolg der Optimierungen für uns außer Frage steht.

Besonders positiv überrascht waren wir über die kurze Laufzeit des Projekts. Hierzu trug bei, dass es den Beratern bereits mit Beginn des ersten Workshops gelungen ist, unsere Mitarbeiter in Markt und Marktfolge für die engagierte Mitgestaltung des Optimierungsprozesses zu gewinnen.

Zu den spürbaren Veränderungen, die wir bereits umgesetzt haben, gehört im Vertrieb die Einführung eines Kompetenzteams Wohnbaufinanzierung. Dadurch, dass die Immobilienfinanzierungs-Beratung auf einige wenige, dafür besonders qualifizierte Berater konzentriert wird, können Banken spürbare Effizienzgewinne erzielen, die sich für uns bereits bezahlt gemacht haben. Auch in der Marktfolge konnten wir unsere Prozesse deutlich optimieren. Eine sinnvolle Maßnahme war beispielsweise die Aufteilung der Mitarbeiter in zwei Teams für das Neu- und das Bestandsgeschäft. Dadurch konnten die Durchlaufzeiten weiter reduziert werden.

Gelohnt hat sich für uns auch die Einführung von Service Level Agreements, welche die Zusammenarbeit zwischen Markt und Marktfolge verbindlich regeln.

Besonders hervorzuheben ist aus unserer Sicht der ganzheitliche Ansatz des Beratungsangebots, der auch die an den Kreditvorgang angrenzenden Nebenprozesse berücksichtigte. So wurde beispielsweise festgestellt, dass wir bereits durch die Optimierung des Boten- und Postvorgangs unsere Bearbeitungszeiten zugunsten der Kunden um teilweise mehrere Tage verkürzen konnten.

Marktfolge, jedoch auch in Form einer höheren Bearbeitungsqualität und niedrigeren Durchlaufzeiten bemerkbar.

Baustein 3: Erfolgskontrolle

Beim dritten Baustein steht das Kreditwerk den Banken auch nach der Durchführung der Optimierungsmaßnahmen bei der Ergebnissicherung zur Seite und

analysiert nach einem vereinbarten Zeitpunkt den Realisierungserfolg.

Handlungsbedarf bei Volksbanken Raiffeisenbanken

Die Wege, die die Kreditwerk-Berater gemeinsam mit den Banken beschreiten, um Kostenvorteile und Prozessoptimierungen zu erzielen, sind vielfältig. So ergibt sich in Genossenschaftsbanken, die mehrere Fusionen bewältigt haben, oft ein besonderer Handlungsbedarf bei der

Vereinheitlichung und verbindlichen Dokumentation ihrer Prozesse, wie auch bei der Zusammenführung unterschiedlicher Informationssysteme. Andere Banken möchten auf der Grundlage optimierter Prozesse ihre Finanzierungsangebote offensiver vermarkten und ihren Vertriebs-erfolg steigern, ohne in zusätzliche Personalkapazitäten zu investieren.

Zusammenarbeit zwischen Markt und Marktfolge effizient gestalten

Besonderes Verbesserungspotenzial gibt es häufig bei der Zusammenarbeit und der Kommunikation zwischen den Mitarbeitern in Markt und Marktfolge. Die Einführung verbindlicher Service- und Qualitätsstandards zwischen Vertrieb und Kreditbearbeitung ist ein Beispiel für eine Maßnahme, mit der sich Bearbeitungsqualität und -zeiten nachhaltig verbessern lassen, aber auch Konfliktpotenziale minimiert werden. Indem sich der Markt zu einer fest definierten Antragsqualität verpflichtet, erteilt die Marktfolge im Rahmen der Vereinbarungen die Zusage, einen anforderungsgemäßen Antrag innerhalb eines festen Zeitraums zu bearbeiten.

Stückkosten senken

Das Spektrum der Maßnahmen, mit denen Kreditwerk-Klienten in der Vergangenheit erfolgreich ihre Kreditprozesse optimiert haben, ist groß. Mit geringem Aufwand können spürbare Effizienzvorteile erzielt werden. Ein Beispiel ist die professionelle Vorbereitung von Kundengesprächen mittels standardisierter Unterlagen für den potenziellen Bauherrn. Mit dem Beratungsangebot haben Banken die Chance, ihre Stückkosten in der Kreditbearbeitung nachhaltig zu senken. Volksbanken und Raiffeisenbanken,

die diese Kosteneinsparungen noch intensivieren und ihre Bearbeitungskosten gleichzeitig flexibilisieren möchten, erzielen dies durch die Auslagerung ihres standardisierbaren Mengengeschäfts an eine Kreditfabrik.

Mit Hilfe der Kreditfabrik können Banken zudem auch große Nachfrageschwankungen ohne Qualitäts- und Serviceeinbußen bewältigen. Vom flexiblen Zugriff auf die Processing-Kapazitäten des Kreditwerks haben Banken in der Vergangenheit aber auch dann profitiert, wenn sie Vertriebs- und Marketingkampagnen zur Förderung der privaten Baufinanzierung initiierten. Die Banken haben die Gewissheit, unabhängig vom Erfolg der Initiative einen Nachfrageboom bewältigen zu können.

Kurzer Prozess mit langen Prozesszeiten

Der Beziehung zwischen Bank und Kunde kommt zugute, dass die kurzen Bearbeitungszeiten verbindlich festgelegt sind. Je nach Servicevereinbarung wird der Kreditvertrag dem Berater in der Regel spätestens nach 24 Stunden zugestellt. Gerade in Zeiten wachsenden Konkurrenzdrucks ist dies für Banken ein entscheidendes Mittel der Kundenbindung. Damit die Qualitätsvorteile der Kreditfabrik für die auslagernde Bank zur messbaren Größe werden, gehört das Management der Servicevereinbarungen in Form der so genannten Service Level Agreements zu den Kernkompetenzen der Kreditfabrik.

VEREINIGTE VOLKSBANK AG

Kosten flexibilisieren, Marktchancen nutzen

Optimierte, kostengünstige und flexible Prozesse zur Bearbeitung von Immobilienkrediten waren unsere Zielsetzung beim Einstieg in die Gespräche mit dem Kreditwerk im Jahre 2002. Aktuell steuern wir das komplette



Günther Wainowski,
Vorstand der Vereinigte
Volksbank AG

Neugeschäft unserer Baufinanzierungsspezialisten zur Produktion beim Kreditwerk ein. Besonders überzeugend sind die Qualität und Geschwindigkeit der Abwicklung.

Durch den Zugriff auf die Personalkapazitäten des Kreditwerks machen wir uns unabhängig von Nachfrageschwankungen und können jede Marktchance nutzen. Dies ist gerade im stark saisonabhängigen Geschäft

mit der privaten Immobilienfinanzierung von Vorteil.

Durch die Zusammenarbeit mit dem Kreditwerk haben wir wertvolle Impulse zur Kostensenkung in der Kreditbearbeitung erhalten. Noch wichtiger als die Reduzierung der Kosten ist aus unserer Sicht die Umwandlung von Fixkosten in variable Aufwände. Durch das transparente Preismodell des Kreditwerks haben wir damit unsere Kosten jederzeit im Blick.

In den Servicevereinbarungen und im Processinghandbuch sind alle Prozesse und der Handlungsrahmen des Kreditwerks verbindlich festgeschrieben. Damit ist gewährleistet, dass wir die volle Kontrolle und Entscheidungsgewalt über die Bearbeitung unserer Kundenkredite behalten. Wie geht's weiter? Wir prüfen aktuell die Möglichkeiten der Bearbeitung von Zins- und Darlehensprolongationen und somit den Einstieg in die Bestandsbearbeitung.

Ob sich eine Bank für die Auslagerung der Kreditprozesse entscheidet oder die Optimierungen ihrer Kreditprozesse hausintern durchführt: Von der Effizienzsteigerung im Kreditgeschäft profitieren die Banken und Kunden gleichermaßen. Die Standardisierung von Prozessen sorgt dafür, dass die Individualität genau dort stattfindet, wo der Bankkunde sie auch zu schätzen weiß: bei der individuellen Beratung und der bedarfsgerechten Selektion attraktiver Finanzprodukte.

Weitere Informationen:

Thorben Schmidt

Fon (040) 8 22 22-23 47

E-Mail: Thorben.Schmidt@kreditwerk.de

Andreas Golembiewski

Fon (040) 8 22 22-36 02

E-Mail:

Andreas.Golembiewski@kreditwerk.de