



GENOSSENSCHAFTSBANKEN - REGIONALE SERVICECENTER

Kompetenz bewahren, Wettbewerbsfähigkeit steigern

Durch die regionale Bündelung von Kreditprozessen reduzieren Genossenschaftsbanken ihre Kosten und verschaffen sich Freiräume, um ihre Kernkompetenzen in Vertrieb und Kundenbetreuung auszuschöpfen. Ein Plädoyer der VR Kreditservice für Regionale ServiceCenter.

➤ **Andreas Golembiewski**

Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen“, wird der Philosoph Aristoteles zitiert. Insbesondere im Privatkundengeschäft bläst den etablierten Kreditinstituten zunehmend ein scharfer Wind entgegen. Und das nicht erst seit Beginn der Finanzkrise: Insbesondere beim Vertrieb standardisierter Retailprodukte ist der Wettbewerbsdruck in den vergangenen Jahren stark gestiegen. Hierzu beigetragen hat neben der zunehmenden Preistranspa-

renz sowie der gestiegenen Preissensibilität der Verbraucher vor allem die wachsende Konkurrenz durch neue – teilweise branchenfremde – Anbieter und Finanzvermittler. Besonders stark betroffen von dem rauen Wind sind Banken im Geschäft mit der privaten Immobilienfinanzierung, die aufgrund ihrer attraktiven Cross-Selling-Eigenschaften im Privatkundengeschäft als Ankerprodukt für die Kundenbindung eine besonders wichtige Rolle spielt.

Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erhöhen die Preissensibilität der Kunden zusätzlich. „93 % der Geschäftsbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken sehen in der Immobilienfinanzierung einen Kundenschwund“, stellt die Baufinanzierungsstudie 2009 von PlanetHome fest. „82 % der Banken und Sparkassen“ sehen, heißt es weiter, „ihre großes Plus bei der Beratung – allerdings sind die Häuslebauer und Immobilienkäufer nicht genügend bereit, dafür zu zahlen.“

Für die etablierten Finanzierer wird es in diesem hart umkämpften Geschäftsfeld immer schwieriger, wettbewerbsfähige Konditionen anzubieten und gleichzeitig auskömmliche Margen zu erzielen. Von dem daraus entstandenen Kosten-Ertragsproblem im Geschäft mit der privaten Immobilienfinanzierung sind nicht zuletzt auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken betroffen. Zwar hat das Image der Genossenschaftsbanken durch die Finanzkrise eine positive Neubelebung erfahren, und das auf Nachhaltigkeit und Kundennähe ausgerichtete Geschäftsmodell erfreut sich einer neuen Wertschätzung. Doch das bedeutet nicht, dass die Kunden bei der Finanzierung einer Immobilie die Konditionen weniger kritisch vergleichen.

KONZENTRATION AUF DEN VERTRIEB – UND DAS KONSEQUENT

Um angesichts dieses Gegenwinds die Segel richtig zu setzen, intensivieren Genossenschaftsbanken wie auch andere Kreditinstitute ihre Bemühungen, die Produktionskosten ihrer Standardprodukte zu senken und ihre Prozesseffizienz zu steigern. Die Institute konzentrieren ihre personellen und finanziellen Mittel verstärkt auf den Vertrieb, um Kundenpotenziale mit der verfügbaren Kraft auszuschöpfen. Die Studie „Bank & Zukunft 2009“ des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO konstatiert entsprechend „für den Bereich der Bankenindustrialisierung“, dass „sehr große Potenziale zur Verbesserung von Prozessen und zur Steigerung der Effizienz vorhanden sind.“

Mit VR Kreditwerk und dem Tochterunternehmen VR Kreditservice stehen den Unternehmen im genossenschaftlichen FinanzVerbund zwei strategische Partner für ihr Kreditgeschäft zur Verfügung, die ihnen verschiedene Optionen anbieten, ihre Kreditbearbeitung zu verbessern. Durch das Outsourcing ihrer Backoffice-Prozesse kön-

nen Banken ihre Produktionskosten senken und flexibilisieren, in gleichzeitig vereinbarter Bearbeitungsqualität bei verbindlich kurzen Durchlaufzeiten.

Jedoch nicht für jede Primärbank ist das Outsourcing an einen Kreditservicer derzeit eine Option. Aber auch für die Banken, die eine Auslagerung an einen Dienstleister ausschließen, ist es häufig nicht allein ausreichend, die Bearbeitungsprozesse hausintern zu optimieren. Um die Ausgaben in ausreichender Höhe nachhaltig zu senken und sich gleichzeitig durch flexible Kosten unabhängiger von Nachfrageschwankungen zu machen, sind aus Sicht vieler Banken strukturelle Veränderungen in der Produktion erforderlich.

Aus diesem Grund hat sich die VR Kreditservice an den Diskussionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund beteiligt, in deren Rahmen Ideen für eine regionale Bündelung von Marktfolgeprozessen entwickelt wurden – als zusätzliche Option neben dem Angebot eines überregionalen Kreditservicers. Die so genannten „Regionalen ServiceCenter“ bieten Primärbanken die Möglichkeit, Synergien zu heben und dabei gleichzeitig ihre Kreditbearbeitungskompetenz in der Region zu erhalten. Diese Idee ist insbesondere für die Banken interessant, die bei der Auslagerung an einen überregionalen Dienstleister befürchten, Kompetenzen oder Einfluss einzubüßen. Dabei nehmen die Genossenschaftsbanken die Möglichkeit in Kauf, dass die Einsparungen, die im Regionalen ServiceCenter erzielt werden, geringer ausfallen als die, die sich durch das Outsourcing an einen deutschlandweit agierenden Kreditservicer erzielen lassen.

SERVICECENTER IN DARMSTADT GESTARTET

Im Auftrag von Volksbanken und Raiffeisenbanken hat die VR Kreditservice zu einem frühen Zeitpunkt verschiedene Optionen und Konzepte zur Einrichtung Regionaler ServiceCenter geprüft. In der Zwischenzeit haben deutschlandweit mehrere Marktfolge-Center den Betrieb aufgenommen. Mit dem Regionalen ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG ist Anfang 2009 das erste Regionale ServiceCenter an den Start gegangen, das mit fachlicher und konzeptioneller Unterstützung der VR Kreditservice aufgebaut wurde. Initiator der neugegründeten Genossenschaft mit Sitz in Darmstadt war die Volksbank Dreieich. Diese hat inzwischen weitere Banken als Partner für das Regionale ServiceCenter gewonnen.

Die Volksbank Dreieich sieht sich durch ihre Nachbarschaft zur Metropole Frankfurt einem besonders intensiven Wettbewerb ausgesetzt. Entsprechend früh hat sich die Bank mit der Aufgabe beschäftigt, ihre



Marktfolge gemäß den neuen Anforderungen weiterentwickeln. Die VR Kreditservice erhielt den Auftrag, hierfür verschiedene Optionen zu prüfen und dabei darauf zu achten, die Kreditbearbeitungskompetenz der Volksbank Dreieich in der Region zu erhalten sowie vorhandene Mitarbeiter möglichst auch in der neuen Einheit einzusetzen. Die VR Kreditservice prüfte die fachlichen und technischen Grundlagen für eine regionale Bündelung von Kredit-Backoffice-Prozessen in der Region und beleuchtete dabei unterschiedliche Möglichkeiten der Kooperation ebenso wie unterschiedliche Arbeits- und Prozessmodelle.

SO LIEF DER AUFBAU DES SERVICECENTERS AB

Nach Beendigung der Konzeptionsphase wurde die VR Kreditservice mit dem Aufbau und der Einrichtung des Regionalen ServiceCenters beauftragt. Zu den Aufgaben gehörte unter anderem die Unterstützung bei der Personalrekrutierung und

Kapazitätsplanung, aber auch die Entwicklung des Preismodells. Die VR Kreditservice baute die technische Infrastruktur auf und erstellte das Processinghandbuch für das Regionale ServiceCenter. Dieses enthält sämtliche Anweisungen, Richtlinien und Abläufe der Kreditbearbeitung. Die im ServiceCenter installierten Best-Practice-Prozesse werden kontinuierlich weiterentwickelt, woran alle angeschlossenen Banken künftig gemeinsam teilhaben werden.

KONTINUIERLICHE INVESTITION IN IT ALS ERFOLGSFAKTOR

Zu den zentralen Erfolgsvoraussetzungen, um durch die Bündelung der Marktfolgeaktivitäten die gewünschten Skalen- und Synergieeffekte zu erzielen, zählt eine konsequente Industrialisierung der Prozesse. Zu den Stellhebeln zur Produktionssteigerung gehören dabei die Optimierung und Automatisierung der Prozesse ebenso wie kontinuierliche Investitionen in die IT.

Wichtig für den Erfolg des ServiceCenters VR-Banken Rhein-Main sind eine leistungsfähige technische Plattform und ein anforderungsgemäßes Schnittstellenmanagement. Aus diesem Grund haben sich die Initiatoren der neu gegründeten Genossenschaft entschieden, zusätzlich zu den Anwendungen der genossenschaftlichen Rechenzentrale Fiducia die Produktionsstraße aus dem Hause VR Kreditwerk zu nutzen.

Auf diese Weise wurde im Regionalen ServiceCenter die weitestgehende Automatisierung der Kreditbearbeitung Realität: Die Prozessstraße ermöglicht die integrierte und automatisierte Bearbeitung von Baufinanzierungsdarlehen im Neugeschäft von der Beantragung, der Kreditentscheidung über die Vertragserstellung und Unterlagenprüfung bis zur Auszahlung sowie Archivierung. Durch die Mehrmandantenfähigkeit der Systeme, also die Zugriffsmöglichkeit auf die Kernbanksysteme neu angeschlossener Primärbanken, können neue Partner

schnell und einfach angebunden und gemeinsam die gewünschten Skaleneffekte erzielt werden.

ERWIRTSCHAFTETE GEWINNE WERDEN RÜCKVERGÜTET

Regionale ServiceCenter sind eine moderne Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Grundidee der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Initiatoren haben nach Prüfung unterschiedlicher Kooperationsmodelle für das ServiceCenter in Darmstadt die Gesellschaftsform der Genossenschaft gewählt. Für die Kooperationspartner bedeutet das, dass sich jede Bank unabhängig von ihrem Bilanzvolumen und ihrer Größe ihre unternehmerischen Steuerungsmöglichkeiten bewahrt und gleichberechtigt an der Gestaltung von Strategie und Prozessen mitwirkt. Das Regionale ServiceCenter arbeitet kostendeckend; erwirtschaftete Gewinne werden den angeschlossenen Primärbanken rückvergütet.

SHARED SERVICES SIND AUCH AUSSERHALB DES VERBUNDS THEMA

Die verbund- oder konzerninterne Bündelung von Marktfolgeprozessen – als zusätzliche Option neben der Auslagerung an einen externen Dienstleister – ist auch außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbunds derzeit für viele Marktteilnehmer eine wichtige Option, um Kosten zu reduzieren und sich stärker auf Kernkompetenzen zu konzentrieren. Gemäß der Untersuchung Bank und Zukunft 2009 des Fraunhofer IAO geht mehr als die Hälfte der befragten Kreditinstitute „von einer zunehmenden Auslagerung und Abwicklung von Backoffice-Prozessen über Shared Service Center aus.“

INFO **AUTOR:** Andreas Golembiewski ist Leiter Vertrieb bei VR Kreditservice, Hamburg.