

Gemeinsam erfolgreich

Durch Regionale ServiceCenter Prozesse bündeln

Andreas Golembiewski und Jens Proßer

Vor rund einem Jahr ging das Regionale ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG in Darmstadt an den Start. Bereits jetzt können die Initiatoren eine positive Zwischenbilanz ziehen: Die Idee, durch die regionale Bündelung von Marktfolgetätigkeiten und eine konsequente Industrialisierung der Prozesse die Produktionskosten in der Marktfolge zu senken, hat sich bereits jetzt bezahlt gemacht.

Die Idee der Regionalen ServiceCenter wird im genossenschaftlichen FinanzVerbund seit einiger Zeit intensiv diskutiert. Angesichts niedriger Margen und gleichzeitig kontinuierlich wachsender Marktanforderungen im Privatkundengeschäft entdecken immer mehr Volksbanken und Raiffeisenbanken die Vorteile einer regionalen Bündelung von Marktfolgeprozessen. Inzwischen wurde diese Idee an verschiedenen Orten in die Praxis umgesetzt. Es lohnt sich, die Ergebnisse einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

In den vergangenen Jahren sind die Anforderungen an die Primärinstitute im Retailgeschäft kontinuierlich gewachsen. Unter anderem ist das Geschäft mit privaten Immobilienfinanzierungen hiervon besonders stark betroffen. Der Wettbewerbsdruck hat stark zugenommen – nicht zuletzt aufgrund der wachsenden Konkurrenz durch neue Anbieter und Vermittlungsplattformen. Gleichzeitig sind die Markttransparenz und somit die Preissensibilität der Kunden im Bereich der Baufinanzierung stark gestiegen. So wird es für Volksbanken und Raiffeisenbanken immer schwieriger, attraktive Konditionen anzubieten, ohne diese durch Erträge aus anderen Produktfeldern zu subventionieren. Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein, ist es für viele Institute unvermeidlich, Produktionskosten zu senken und gleichzeitig ihre Schlagkraft im Vertrieb zu erhöhen.

Kompetenz erhalten

Regionale ServiceCenter bieten Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, durch eine Bündelung ihrer Backofficeprozesse die Produktionskosten zu senken und gleichzeitig zu flexibilisieren. Damit sind die ServiceCenter eine Alternative zum Outsourcing an einen überregionalen

Dienstleister. Davon können Banken profitieren, die ihre Marktfolgekompentzen in der Region erhalten möchten und für die die Auslagerung zum jetzigen Zeitpunkt keine Option ist. Deshalb bieten das VR Kreditwerk und ihr Tochterunternehmen VR Kreditservice den Volksbanken und Raiffeisenbanken nicht nur individuelle Leistungspakete für Processing- und Spitzenausgleichstätigkeiten im Rahmen des klassischen Outsourcings an. Der Kreditservice unterstützt Genossenschaftsbanken auch bei der Konzeption, Einrichtung und dem Betrieb Regionaler ServiceCenter.

Im Januar 2009 hat das Regionale ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main seinen Betrieb aufgenommen. Initiator war die Volksbank Dreieich, die das Kreditwerk und die VR Kreditservice von den ersten konzeptionellen Vorbereitungen bis zur technischen und personellen Ausstattung des Regionalen ServiceCenters intensiv in die Aufbauarbeiten eingebunden hat. Der Auftrag erstreckte sich hierbei von der Erarbeitung der fachlichen, technischen und rechtlichen Grundlagen und der Prüfung unterschiedlicher Geschäftsmodelle über die Unterstützung bei der Personalrekrutierung und Kapazitätsplanung bis hin zur Einrichtung der technischen Infrastruktur.

Mit insgesamt zwei Jahren Vorlaufzeit waren die konzeptionellen und fachlichen Vorarbeiten für das Regionale ServiceCenter zeit- und personalaufwendig. Die Erfolge stellten sich nach Inbetriebnahme jedoch rasch ein. Seit das ServiceCenter im Frühjahr 2009 eröffnet wurde, sind fünf weitere Primärinstitute der Genossenschaft beigetreten. Auf diese Weise vereinigt sich im Regionalen ServiceCenter bereits jetzt eine Bilanz-

summe von 5 Milliarden Euro, sodass sich – umgelegt auf das Einzelinstitut – allein durch diese Kräftebündelung die Perspektive für spürbare Kostensenkungen in der Marktfolge eröffnet.

Für das erste Geschäftsjahr hatten die Initiatoren ein Volumen von 300 Neuanträgen in der Baufinanzierung geplant; letztendlich wurden etwa 700 Kreditanträge erfolgreich bearbeitet. Diese Entwicklung ist besonders erfreulich, weil die Volksbank Dreieich durch das Regionale ServiceCenter bereits jetzt Kosteneinsparungen von rund 30 Prozent pro Kreditantrag erzielt. Doch auch die Bankkunden profitieren von den industrialisierten Bearbeitungsprozessen im Regionalen ServiceCenter: 20 Prozent aller Kreditanträge können als so genannte Grünfälle in kürzester Frist beantwortet werden. Innerhalb von 15 Minuten liegt dem Berater der unterschrittsreife Kreditvertrag für seinen Kunden vor.

So wird die industrialisierte Kreditbearbeitung im Regionalen ServiceCenter zum modernen Instrument der aktiven Kundenbindung. Vor dem Hintergrund der Industrialisierung werden alle Neukredite innerhalb von 24 Stunden – inklusive Vertragserstellung – bearbeitet. Bei einer Überschreitung dieses Servicelevels ist die Bearbeitung des Antrags für die jeweilige Primärgenossenschaft kostenlos.

Konsequente Industrialisierung der Prozesse

Die konsequente Optimierung und Industrialisierung der Abläufe gehört zu den zentralen Stellhebeln, um durch eine

Zu den Autoren

Andreas Golembiewski ist Leiter Vertrieb bei der VR Kreditservice GmbH in Hamburg.

E-Mail: andreas.golembiewski@vrkreditservice.de

Jens Proßer ist Bereichsleiter Unternehmenssteuerung der Volksbank Dreieich sowie Vorstand der Regionalen ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG.

E-Mail: proesser@rsc-rhein-main.de

Zusammenlegung von Backofficeprozessen die gewünschten Skalen- und Synergieeffekte zu erzielen. Die weitestgehende Automatisierung der Kreditbearbeitung wird darüber hinaus durch den Zugriff auf die Produktionsstraße des Kreditwerks ermöglicht. Die Bereitstellung der Software erfolgt im Rahmen von Application Service Providing (ASP) – einer fertigen Anwendungslösung mit entsprechenden Leistungen.

Eine zusätzliche Flexibilisierung ihrer Produktionskosten erzielt die Genossenschaft dadurch, dass sie bei Kapazitätsengpässen auf die temporären Unterstützungsleistungen der VR Kreditservice im Rahmen von Spitzenausgleichstätigkeiten zugreifen kann. Durch diese anforderungsgemäße Form der Zusammenarbeit ist das Regionale ServiceCenter in der Lage, Volumenschwankungen im Neugeschäft abzufedern und Nachfragen in gleichbleibender Geschwindigkeit und Qualität abzuarbeiten.

Doch der Entwicklungsprozess steht erst am Anfang. Nachdem das ServiceCenter in Darmstadt in den ersten Monaten seit Produktionsstart ein beachtliches Wachstum im Volumen der bearbeiteten Baufinanzierungen bewältigt hat, wurde eine Ausweitung der Produktpalette und Dienstleistungen vorgenommen. So wurde zuletzt die Bearbeitung von Pfändungen für inzwischen fünf Banken übernommen. Ferner wird mit der vollständigen elektronischen Archivierung aller Kreditbestandsakten und aller sonstiger Unterlagen der Bank begonnen. Durch die dadurch erzielte Auslastung des Scanningteams im Regionalen ServiceCenter erreichen die Banken zusätzliche Synergieeffekte. Ab Mitte 2010 soll das ServiceCenter zudem die vollständigen Marktserviceprozesse für die Banken anbieten und somit in der Lage sein, für alle Institute sämtliche Dienstleistungen rund ums Konto zu bearbeiten.

Professionelle Integration neuer Mitglieder

Im Regionalen ServiceCenter verwandeln sich Fixkostenblöcke in variable Stückkosten. Gleichzeitig werden die erzielten Synergie- und Skaleneffekte in Form reduzierter Kosten an die Banken weitergegeben. Diese Wirkung verstärkt sich mit der Anbindung jeder weiteren Bank. Auch bei der Integration neuer Kreditinstitute in das Regionale ServiceCenter greift die Gesellschaft bei dem Prozess „Private Immobilienfinanzierung“ auf die Unterstützung des Kreditwerks und der VR Kreditservice zurück.

Bei der Angliederung an ein Regionales ServiceCenter ist der offene Dialog mit allen beteiligten Bereichen in der Bank ein erfolgskritischer Faktor. Deshalb steht am An-

fang des Integrationsprozesses die Gründung eines Projektteams aus Vertretern aller Beteiligten. Es bündelt die erforderlichen Kompetenzen, um alle fachlichen, organisatorischen und rechtlichen Themen abzuarbeiten, die im Zuge der Anbindung entstehen. Zudem werden die Projektfortschritte umfassend dokumentiert und alle gemeinsam definierten Prozesse im Proce-singhandbuch verbindlich festgehalten.

Die Kosteneinsparungen, die durch die regionale Bündelung der Prozesse erzielt werden, sind möglicherweise nicht so hoch, wie sie sich bei der Auslagerung an einen zentralen Kreditservicer erzielen lassen. Jedoch besitzt jede Mitgliedsbank unabhängig von ihrer Institutsgröße als gleichberechtigter Partner im Regionalen ServiceCenter dieselben Einflussmöglichkeiten. ■



Aufgrund der Industrialisierung werden Neukredite innerhalb von 24 Stunden bearbeitet.