

Standardisierung und Teilautomatisierung von Kreditbestandsprozessen

Hohe Kosten und der fehlende Ertragsanteil

sind die Hauptursachen dafür, dass die Prozesse in der Kreditbestandsverwaltung keine besondere Wertschätzung erfahren. Dies spiegelt sich auch oft in der umständlichen und zeitaufwendigen Bearbeitung von Kundenanfragen zu laufenden Verträgen wieder. Nicht alle Banken haben in den letzten Jahren Zeit und Geld investiert, um den Automatisierungsgrad, die Effizienz und die Kundenorientierung im Bestandsgeschäft zu verbessern. Ungeachtet dessen steigen die Anforderungen an die Bestandsprozesse permanent durch immer neue regulatorische Vorgaben sowie durch steigende Erwartungen der Kunden an Anpassungen und Auskünfte während der Kreditlaufzeit.

Kundenanliegen im Bestandsgeschäft wie beispielsweise Adress- und Namensänderungen, Ratenänderungen oder die Freigabe von Sicherheiten sind häufig mit hohem Bearbeitungsaufwand belastet und Kunden klagen über einen wenig transparenten Verlauf der Bearbeitung.

Die Ursachen dafür liegen meist bereits in wenig standardisierten Produkten und damit unnötig kom-

plizierten Serviceprozessen. IT-unterstützte Workflow-Lösungen sind selten, umständliche und manuelle Bearbeitungen von Kundenwünschen hingegen an der Tagesordnung. Dadurch sind die Verwaltungskosten laufender Kreditverträge oft unangenehme Margenfresser.

Eine Standardisierung von Produkten und Prozessen sowie eine Automatisierung mit Augenmaß, auf Basis der zuvor identifizierten Aufwandstreiber, ermöglichen geringere Bearbeitungskosten bei gleichzeitiger Erhöhung der Servicequalität für Kunden und Vertriebspartner.

In einem unserer Optimierungsprojekte konnte so der Bearbeitungsaufwand für Darlehensbuchhaltung durch die Erhöhung der Automatisierung um 80% verringert werden – bei gleichzeitiger Verkürzung der Antwortzeiten. Standardisierte Prozesse stellen somit nicht nur einen wichtigen Hebel für die Performancekennzahlen dar (Bearbeitungszeit, Durchlaufzeit und Produktivität), sondern bilden darüber hinaus die Grundlage für ein effektives Kostencontrolling und die Möglichkeit für klare SLA-Vereinbarungen zwischen Markt und Marktfolge.



COFINPRO
Finest Processes in Finance

Ausgangssituation und Problemstellung

Ausgangssituation

Viele Banken haben sich in der Vergangenheit auf das Neugeschäft konzentriert: Durch die Aussicht auf höhere Umsätze und die Gewinnung neuer Kunden wurden Investitionen bereitwillig freigegeben. Von den bisherigen Strategien zur Standardisierung, Optimierung und Automatisierung haben in der Regel Angebots- und Antragsprozesse profitiert, um mit schnellen Kreditzusagen und Auszahlungen Kunden zu gewinnen.

Eine starke Regulierung im Kreditwesen, insbesondere durch MaRisk und Basel II, hat in den letzten Jahren bereits Investitionen in den Kernbereichen des Kreditgeschäfts zur Erfüllung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen gefordert. Da der Treiber für die Prozessänderungen der Banken bisher rein regulatorischer Natur war, hat die Effizienzsteigerung in der Ablauf- und Aufbauorganisation ihres Kreditgeschäfts eine nachgeordnete Rolle gespielt.

Eine Vielfalt von Produktvarianten, unzureichende Automatisierung von Abläufen, geringe Standardisierung, mäßige Servicequalität und veraltete Systeme sind in den meisten Kreditinstituten typisch für das Kreditgeschäft nach erfolgreichem Vertragsabschluss. So entstehen immense Aufwände in der Kreditbestandsverwaltung, selbst bei einfachen Kundenanliegen wie beispielsweise Adress- und Namensänderungen. Noch deutlicher wird dies bei komplexeren Vorgängen wie Ratenänderungen, Sondertilgungen oder der Freigabe bzw. Abtretung von Sicherheiten.

Zusätzliche Anforderungen der Kunden an Service und Reaktionszeit erzeugen Mehraufwand und werden durch kostspielige Ressourcen abgedeckt. Beispiel „Schneller Service“: 69% der Kreditkunden¹ erwarten eine Bearbeitung von Fragen oder Änderungswünschen zu ihrem Kredit innerhalb von 24h.

Die steigende Erwartungshaltung der Kunden und die immer neuen regulatorischen Anforderungen wie z.B. die Verbraucherkreditrichtlinie, die Hypothekarrichtlinie oder SEPA erzeugen enorme Kosten und drücken die Marge. Vor diesem Hintergrund wird der Druck auf Kreditinstitute immer größer, im eigenen Interesse die Verwaltung der Kreditverträge einfacher, standardisierter und transparenter zu gestalten.

¹ Quelle: repräsentative Studie der Cofinpro AG unter 2000 Bundesbürgern

Problemstellung

Es geht nicht ohne die Bestandsprozesse. Kundenanfragen und -wünsche müssen schnell und zuverlässig bearbeitet werden, will man sich nicht dem Unmut der Kunden oder Partner aussetzen. Hinzu kommt, dass die steigenden regulatorischen Anforderungen zwingend berücksichtigt werden müssen, will man ein Rechtsrisiko, Schadensfälle und Imageschäden vermeiden.

Die Kosten der Bestandsprozesse direkt auf die Kunden zu verlagern oder die Einführung von Bearbeitungsgebühren als „Abwehrkondition“ für unliebsame Kundenwünsche, ist kritisch. Für 82% der befragten Kreditkunden¹ ist es wichtig, dass sie keine Bearbeitungsgebühren für Anpassungen während der Vertragslaufzeit bezahlen. Der zu erwartende zusätzliche Ertrag führt damit auch potenziell zu einer schlechteren Marktattraktivität und damit zum Verlust von Umsatzpotenzial.

Die Folgen der oben beschriebenen Ausgangssituation werden bereits beim Anstoßen der Bestandsprozesse sichtbar: Viele Banken stellen keine komfortablen Möglichkeiten zur Beantragung von Adressänderungen, Sicherheitenfreigaben, Ratenaussetzungen oder anderen Anpassungswünschen für Bestandskredite bereit. Zum Teil verzichten Kreditinstitute ganz bewusst auf Webformulare oder Download-Anträge, um Kunden nicht auf Änderungsmöglichkeiten aufmerksam zu machen. Damit wird allerdings in Kauf genommen, unstrukturierte Anfragen zu erhalten, die kostenintensiv manuell bearbeitet werden müssen.

Das setzt sich in den internen Bearbeitungsabläufen fort. Insbesondere bei kleineren und mittleren Instituten ist der „Generalisten-Ansatz“ noch an der Tagesordnung. Die Kundenanliegen werden hier vom Auftragseingang über die Entscheidung bis hin zur Umsetzung von einem Mitarbeiter in der Filiale bearbeitet. Aber auch Institute, die bereits eine Zentralisierung und Spezialisierung der Bearbeitung vorgenommen haben, verfügen hier noch über weiteres Verbesserungspotenzial, z. B. bei der internen Verteilung der Aufträge an die geeigneten Sachbearbeiter. Außerdem setzt die fehlende Vereinfachung und Automatisierung der zentralen Bearbeitungsprozesse einem höheren Standardisierungsgrad enge Grenzen.

Der Vereinfachung der Prozesse und Systeme steht oft auch eine Vielzahl nicht standardisierter Produktvarianten entgegen. Unterschiedlichste Gestaltungen der Produktkonditionen, beispielsweise der Regelungen zur vorzeitigen Rückzahlung, erfordern individuelle manuelle Prüfschritte. Sie bedürfen teilweise unterschiedlicher Behandlung im Ablauf und erhöhen den Aufwand insbesondere auf der IT-Seite.

Darüber hinaus werden die Serviceprozesse in der Kreditbestandsbearbeitung meist unzureichend in den bestandsführenden Systemen abgebildet. Während für die Abwicklung der regulatorisch getriebenen Themen der laufenden Bonitätsbeurteilung (Scoring und Rating) in der Vergangenheit viel investiert wurde und häufig bereits eigene, auf individuellen Anforderungen basierende Systeme (v. a. Rating und Scoring) entwickelt wurden, sind in den Bereichen der Bestandsverwaltung Investitionsstaus entstanden. Die fehlende Prozessorientierung der bestandsführenden Systeme resultiert in umständlicher Bearbeitung einfachster Änderungen, oft über mehrere für den Anwender zusammenhangslos erscheinende Erfassungsmasken.

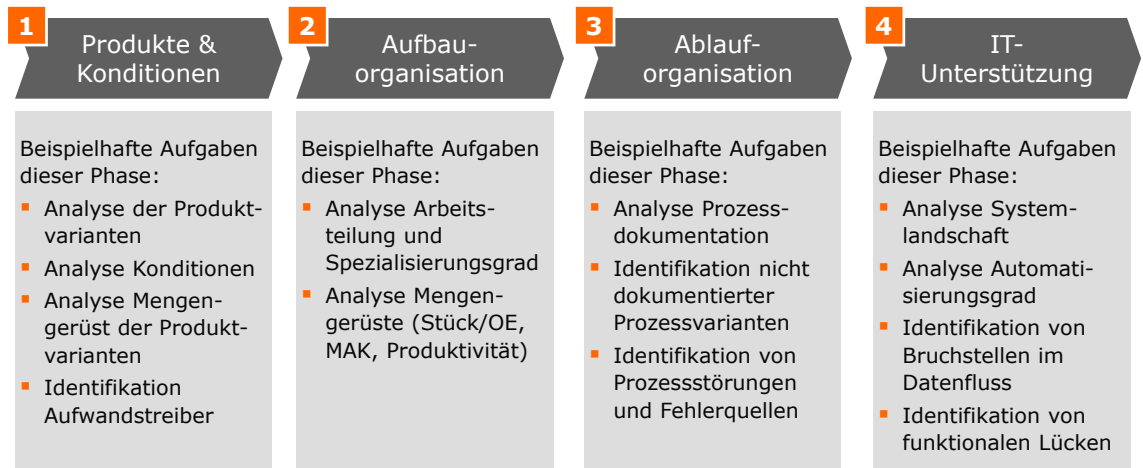
Die Herausforderungen auf einen Blick

- Gestiegene Kundenerwartung hinsichtlich Servicequalität und Geschwindigkeit
- Steigende regulatorische Anforderungen hinsichtlich Verbraucherschutz und Prozessqualität
- Kostengetriebene Sicht auf die Prozesse in der Kreditbestandsbearbeitung
- Eine Vielzahl nicht standardisierter Produktvarianten /-konditionen
- Unstrukturierte, nicht standardisierte Kommunikation mit dem Kunden
- Gewachsene Aufbauorganisationen und wenig standardisierte Prozesse
- Bestandsführende Systeme meist ohne Prozessbezug, wenig Anwenderunterstützung durch IT

Lösungen und Kompetenzen

Lösungen

Komplexe Probleme können nur selten durch simple Ansätze gelöst werden. Daher setzt Cofinpro auf eine individuelle Analyse der jeweiligen Problemstellung in den Handlungsfeldern „Produkte und Konditionen“, „Aufbauorganisation“, „Ablauforganisation“ und „IT-Unterstützung“. Unser Vorgehensmodell stellt dabei die Fokussierung auf die wesentlichen Aufwands- und Komplexitätstreiber sicher.



Im Handlungsfeld „Produkte und Konditionen“ analysieren wir Ihre Mengengerüste und bewerten Ihre Produkte hinsichtlich Ihrer Aufwandsauswirkung in der Kreditbestandsverwaltung im Sinne eines Verursacherprinzips. Davon ausgehend analysieren wir Ihre Aufbauorganisation und die Prozesswelt in der Kreditbestandsbearbeitung. Das dadurch entstehende Bild wird durch die Analyse der Möglichkeiten Ihrer IT-Unterstützung ergänzt.

Abhängig von dem dadurch evaluierten Gesamtbild setzen unsere Maßnahmen in den jeweiligen Handlungsfeldern an. Dafür hat Cofinpro einen Katalog erprobter Lösungsvarianten entwickelt. Sämtliche Maßnahmen werden vor Umsetzung hinsichtlich ihres Kosten-/Nutzenverhältnisses bewertet.

Beispiele für mögliche Maßnahmen sind:

- **„Produkte und Konditionen“:**
Produktstandardisierung, Vereinfachung der Produkte durch Besserstellung des Kunden oder Ablösung von Altkrediten.
- **„Aufbauorganisation“:**
Erhöhen des Spezialisierungsgrads beispielsweise durch Aufbau zentraler Serviceeinheiten für die Kreditadministration, Sicherheitenmanagement, Vertrags- und Auszahlung, Einführung einer Arbeitsvorbereitung/Aufgabendispatching vor Übergabe in die Bestandsbearbeitung oder Neujustierung der Aufgabenverteilung.

- **„Ablauforganisation“:**

Ermittlung und Verbesserung des Anteils von standardisierter Bearbeitung, Analyse und Reduktion des Fehleraufkommens oder Einführung präziser SLAs in der Bestandsbearbeitung.

- **„IT-Unterstützung“:**

Direkte Einbindung der Kunden mittels Internet und Call Center (fallabschließende Bearbeitung), Einführung von Workflows zur (Teil-)Automatisierung von Arbeitsabläufen inkl. Regelwerk, automatisierte Messung von Prozess- und Qualitätskennzahlen zur nachhaltigen Optimierung.

Unser Vorgehensmodell und unsere Lösungsansätze werden im Rahmen der Projektinitiierung individuell auf Ihre konkrete Ausgangssituation angepasst. Dadurch erhalten Sie einen gelungenen Mix aus der Transformation bereits erfolgreich eingesetzter Referenzlösungen und Ihrem individuellen Lösungsszenario.

Auf einen Blick unsere Kompetenzen

Fachliche Kompetenzen:

- Prüfung und Überarbeitung des Kreditproduktportfolios und des Konditionenmodells
- Analyse und Optimierung der Aufbauorganisation in der Kreditbestandsbearbeitung
- Fachliche und prozessuale Optimierung der Kreditbestandsprozesse
- Überprüfung der Einhaltung der regulatorischen Anforderungen an die Bestandsbearbeitung
- Aufnahme und Konzeption der fachlichen Anforderungen an die IT-Unterstützung in der Kreditbestandsbearbeitung
- Fachliche Begleitung der Optimierungen inklusive der Umsetzung in die IT-Welt

Technische Kompetenzen:

- Analyse der Auswirkungen der fachlichen Optimierung auf die IT-Unterstützung
- Überarbeitung und ggf. Neuentwurf der Anwendungsarchitektur Kredit
- Umsetzung von Geschäftsprozessen mit Business Process Management-Systemen (BPMS)
- Systemintegration mittels serviceorientierter Architekturen (SOA)
- Technische Konzeption notwendiger Anpassungen in der Applikationswelt
- Testbegleitung und -automatisierung

Methodische Kompetenzen:

- Cofinpro-Vorgehensmodell zur Optimierung der Kreditbestandsbearbeitung
- Durchführen von Analysen, Vorstudien und Business Case-Berechnungen
- Übernahme des Projekt- und Changemanagements
- Durchführung der Prozessanalyse und -optimierung
- Fachliches und technisches Testmanagement

Nutzen und Vorteile, Besonderheiten

Quantitativer sowie qualitativer Nutzen und Vorteile

Durch das Cofinpro Lösungsmodell zur Standardisierung und Automatisierung der Kreditbestandsprozesse lassen sich mehrere positive Effekte erzielen:

- Effizienzsteigerung – in den von uns durchgeführten Projekten konnten wir bis zu 80% Reduzierung des manuellen Aufwands erzielen und Durchlaufzeiten signifikant verkürzen.
- Know-how-Transfer – durch die Automatisierung und Teilautomatisierung wurden Fach-Know-how und Regeln nun in automatisierte Prozesse umgewandelt und stehen allen Prozessbeteiligten unmittelbar und jederzeit zur Verfügung.
- Standardisierte Produkte und Abläufe bieten die Basis für weitere Optimierungen und vereinfachen die Bearbeitung von Aufträgen.
- Termingerechte und korrekte Umsetzung regulatorischer Anforderungen.
- Intensivierung der Kundenbindung durch direkte Einbindung mittels eigener Erfassung und schneller Ausführungsbestätigung.
- Qualitative Überwachung der Leistung durch Prozesscontrolling auf Basis verlässlicher Daten.
- Transparente und standardisierte Bestandsprozesse.

Besonderheiten der Cofinpro Lösung

Unser Leistungsangebot zeichnet sich durch die Kombination von bewährten Lösungsbausteinen und individuellen, spezifischen Lösungsszenarien auf Basis langjähriger, Praxiserfahrung aus .

Fragen zu diesen oder anderen Themen beantworten wir Ihnen jederzeit gerne.

Cofinpro AG

Untermainkai 27–28, 60329 Frankfurt am Main

Tel: +49 (0) 69 - 2 99 20 87 60

Mail: welcome@cofinpro.de

www.cofinpro.de



Cofinpro unterstützt Deutschlands führende Finanzdienstleister bei der Verbesserung von Geschäftsprozessen. Wir transformieren Strategien in Prozesse und implementieren diese Prozesse in der IT. Durch Business Transformation schaffen wir für unsere Kunden entscheidende Wettbewerbsvorteile in einem Finanzmarkt, der sich immer noch sehr schnell verändert und vor spannenden Herausforderungen steht. Unser Erfolgskonzept ist dabei ein ganz besonderes: Wir kombinieren hohe Fach- und Technologiekompetenz mit den Methoden unseres Business Engineering Frameworks – durch diese einzigartige Kompetenzbündelung erreichen wir für unsere Kunden exzellente Ergebnisse: „Finest Processes in Finance“.