

Schwerpunkt: Hypothekenprocessing

Kreditbearbeitung im VR-Verbund – Münchener Erfahrungen

Ingo Schramm

Eine durchgängig standardisierte Kreditbearbeitung ist nicht in der Lage, den Vertrieb in den Volksbanken und Raiffeisenbanken adäquat mit oftmals sehr individuellen Lösungen zu unterstützen, meint der Autor. Da sein Haus das Hypothekenprocessing zudem als Kernkompetenz ansieht, will es wesentliche Abläufe im eigenen Einflussbereich behalten. Allenfalls Teilprozesse ist man bereit, an Dritte auszulagern. Damit setzen sich die Münchener offensichtlich mit einigem Erfolg von anderen Processing-Strukturen innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes ab. (Red.)

In der privaten Immobilienfinanzierung ist die Münchener Hypothekenbank als Mitglied des genossenschaftlichen Finanzverbunds Partner der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Durch die große Vertriebskraft der genossenschaftlichen Primärbanken, die bundesweit über rund 13 700 Geschäftsstellen verfügen, ist die Hypothekenbank in allen Regionen vor Ort präsent.

Erfahrungsaustausch mit den Primärbanken

In zwölf Regionalbüros pflegen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Münchener Hypothekenbank enge und vertrauensvolle Beziehungen zu den Partnerbanken. Sie beraten die Kundenbetreuer in den Volksbanken und Raiffeisenbanken fachlich bei komplexen Finanzierungen. Sie unterstützen bei der IT-basierten Kreditbearbeitung und sie nehmen deren Ideen und Erfahrungen auf, die der Hypothekenbank helfen, Produkte und Prozesse ein wenig besser zu machen.

Aber nicht nur bei den Banken vor Ort, auch von der Münchener Zentrale aus unterstützt das Kreditinstitut die Partner mit Expertenwissen in der Immobilienfinanzierung und durch gezielte Angebote zur gemeinsamen Marktbearbeitung und Kundengewinnung. Aus dieser langjährigen und persönlichen Partnerschaft hat sich eine starke Leistungsgemeinschaft entwickelt. Die darin gebündelte Kompetenz sichert nachhaltig gemeinsame Vertriebsfolge.

So konnte die Münchener Hypothekenbank im ersten Halbjahr 2007 ihr Neugeschäft um 18 Prozent gegenüber dem

Vergleichszeitraum des Vorjahres steigern. Diese Entwicklung ist besonders vor dem Hintergrund des bundesweit rückläufigen Markttrends von minus 5,6 Prozent gemäß Bundesbankstatistik sehr erfreulich. Für das Pfandbriefinstitut stellt dies die Fortsetzung einer positiven Entwicklung dar. Ende 2006 wurde das Neugeschäft gegenüber dem Vorjahr bereits um neun Prozent gesteigert. Positiv entwickeln sich auch die Hypothekenbestände der Münchener Hypothekenbank, die ebenfalls entgegen dem negativen Markttrend im ersten Halbjahr 2007 gegenüber dem Jahresende 2006 um weitere zwei Prozent erhöht werden konnten.

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken verfügen über ein flächendeckendes, bundesweites Vertriebsnetz, sind dabei aber sehr unterschiedlich strukturiert. In ihren sowohl ländlichen als auch großstädtischen Marktgebieten verfügen sie über Bilanzsummen von 20 Millionen bis zehn Milliarden Euro. Dementsprechend differenziert sind auch die Vertriebsstrategien und -organisationen. Aber mindestens eines ist allen gemein: Die private Immobilienfinanzierung gehört in jeder Volksbank und Raiffeisenbank zum Kerngeschäft. Was heißt das für die Hypothekenbank als Partner und Produktlieferant?

Die Volksbanken und Raiffeisenbanken brauchen einen starken Partner, um im

Der Autor

Ingo Schramm ist Bereichsleiter Immobilienfinanzierung Privatkunden bei der Münchener Hypothekenbank eG, München.

zunehmenden Wettbewerb in der privaten Immobilienfinanzierung bestehen zu können, das heißt in der Zusammenarbeit mit den Vertriebspartnern wächst die Bedeutung der gemeinsamen, aktiven Marktbearbeitung. Von der engen Partnerschaft und Verzahnung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Münchener Hypothekenbank und ihren Kolleginnen und Kollegen der Volksbanken und Raiffeisenbanken profitieren die Kunden.

Fokussierung auf die jeweiligen Kernkompetenzen

90 Prozent der Kunden wollen bei der Immobilienfinanzierung individuell beraten werden. Dies leisten die Volksbanken und Raiffeisenbanken durch ihren professionellen Beratungsansatz. Zugleich wollen die Kunden günstige Konditionen. Dies ist die Stärke der Münchener Hypothekenbank als Experte für Immobilienkredite. Mit Finanzierungslösungen nach dem Baukasten-Prinzip erhalten die Kunden eine passgenaue Finanzierung. Diese Verknüpfung der jeweiligen Stärken macht den Unterschied im Markt. Neben den genannten Vorteilen ist den Volksbanken und Raiffeisenbanken die Qualität in der Bearbeitung mindestens genau so wichtig, um den gemeinsamen Kunden zufrieden zu stellen und langfristig an sich binden zu können. Hierbei sind die wichtigsten Anforderungen:

- persönlicher Kontakt zwischen dem Mitarbeiter am Point of Sale in der Volksbank und Raiffeisenbank und dem Kreditsachbearbeiter in der Münchener Hypothekenbank,
- Berechenbarkeit und transparente Prozesse,
- schnelle Entscheidungen und
- gleichbleibend hohe Qualität im Service von der Zusage bis zur Rückzahlung.

Diese Anforderungen treffen grundsätzlich auf nahezu alle Markt- und Marktfolgebeziehungen zu, sind aber bei der Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg von besonderer Bedeutung. Die Hypothekenbank hat sich deshalb geschäftspolitisch und organisatorisch darauf ausgerichtet, die Kundenberater der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu unterstützen und deren Erfolg in der Immobilienfinanzierung zu steigern. Der Königsweg liegt in der unterschiedlichen Handhabung der Kreditbearbeitungsprozesse und -teilprozesse unter

Berücksichtigung der Markterfordernisse. Die Bank orientiert sich daher beim Kreditprocessing sowohl an der Kundenzufriedenheit als auch an einer effizienten und günstigen Kreditbearbeitung.

Die Erfahrungen zeigen, dass Kreditbearbeitung nicht wie Kühlschrankproduktion betrieben werden kann. Eine durchgängig standardisierte Marktfolge kann den Marktbereich nicht adäquat unterstützen. Die Organisationsform der Münchener Hypothekbank ist die Basis für eine Leistungsgemeinschaft mit den Volksbanken und Raiffeisenbanken, die deshalb erfolgreich ist, weil durch den persönlichen Kontakt gemeinsam die Verantwortung für die Kundenbeziehung getragen wird.

Auslagerung von Teilprozessen

Die Münchener Hypothekbank erachtet Kreditprocessing als Kernkompetenz einer Immobilienbank. Jedes Unternehmen ist gut beraten, seine Kernkompetenz im direkten Einflussbereich zu halten. Es gibt allerdings viele Teilprozesse im Kreditprocessing, die Andere besser können, das heißt die eine Kernkompetenz anderer Dienstleister darstellen. Die Pfandbriefbank bedient sich dieser Kompetenzen und lagert klar abgrenzbare Teilprozesse aus.

Die Aufbauorganisation der Kreditbearbeitung spiegelt die differenzierte Prozesstypologie wider:

- Die drei Kernprozesse Neugeschäft, Bestandsbetreuung und Prolongation sind in drei separaten Abteilungen angesiedelt.
- Einbindung in einen gemeinsamen Bereich mit Klammerfunktion für alle Marktfolgeprozesse.
- In Neu- und Bestandsgeschäft „Betreuerprinzip“ pro Partner(-Bank).
- Qualifikation und Kompetenz sind in der Breite vorhanden, das heißt kein „Flaschenhals“ in der Entscheidung.
- Zentralisierung und Bündelung von standardisierbaren Teilprozessen.
- Kontinuierliche Verbesserung durch die bereichsinterne Einheit Kreditorganisation.

Durch diese Organisationsform werden interessante Arbeitsplätze geschaffen,

Abbildung 1: Verzahnung von Personen und Prozessen der Münchener Hyp mit den VR-Banken

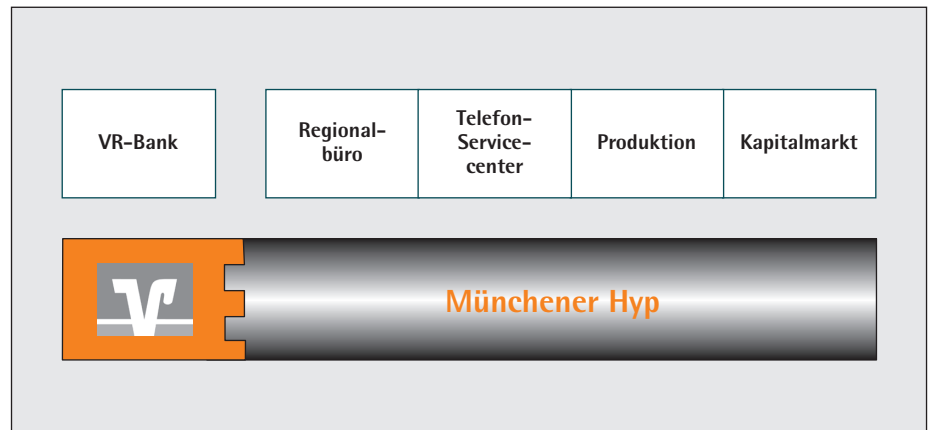


Abbildung 2: Flexible Produkt- und Fertigungslinien versus standardisierte Massenproduktion

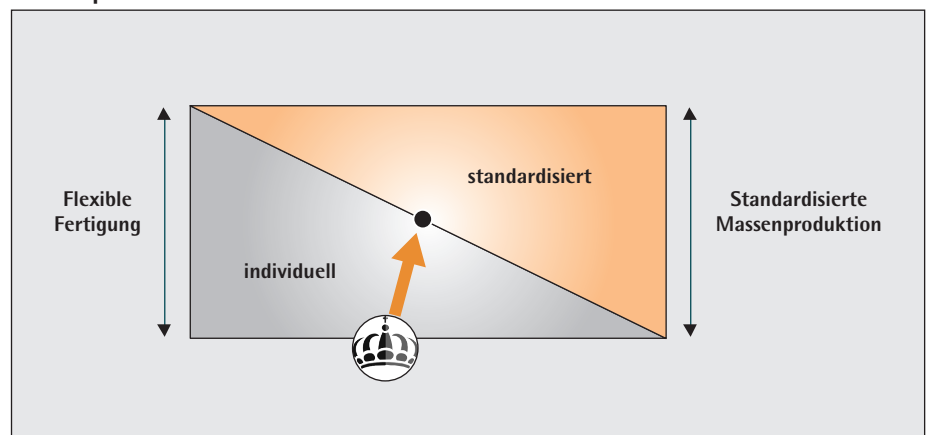
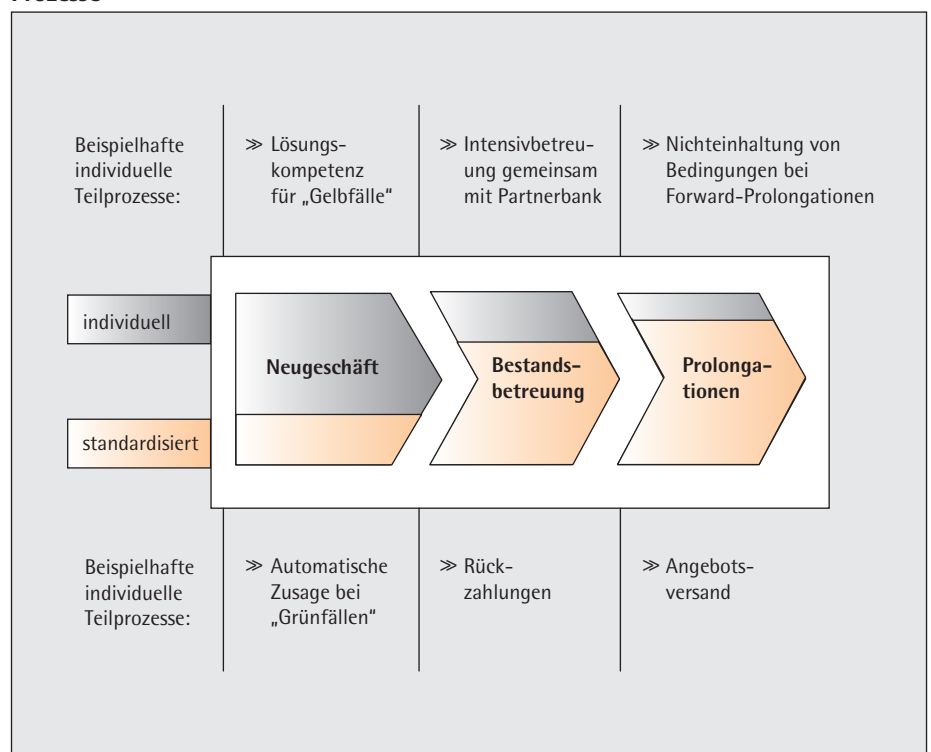


Abbildung 3: Wettbewerbsfähige Kostenstruktur durch effiziente und arbeitsteilige Prozesse



Chancen im Wettbewerb erfolgreich nutzen

Handbuch Vertriebsmanagement Finanzdienstleistungen

Herausgegeben von
Stephan Duttenhöfer
und Bernhard Keller.
2004. 588 Seiten,
gebunden, 69,00 Euro.
ISBN 978-3-8314-0767-5.



Die Finanzdienstleistungsbranche steckt in einem strukturellen Umbruch – der Markt hat sich von einem Anbieter- in einen Käufermarkt gewandelt. Wer hier erfolgreiches Vertriebsmanagement betreiben will, muss Vertrieb als einen integrierten Prozess von unterschiedlichen Akteuren und vertriebsunterstützenden Maßnahmen verstehen. Die pure Konzentration auf das Verkaufen ist zum Scheitern verurteilt, wenn geeignetes Personal fehlt oder falsche Kundenpotenziale identifiziert werden.

Was haben vor dem aktuellen Hintergrund die Banken und Sparkassen zu bieten? Wie wird Vertriebspersonal rekrutiert und weitergebildet? Wie sehen Vertriebssteuerung und -controlling aus? Welche Zielgruppen werden definiert, welche Vertriebskanäle implementiert? Was kann von anderen Finanzdienstleistern gelernt werden? All diese Fragen beantworten ausgewiesene Praktiker in diesem Handbuch.

Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt am Main

Postfach 11 11 51 | Tel. (069) 97 08 33-21 | Fax (069) 707 84 00
E-Mail: vertrieb@kreditwesen.de | www.kreditwesen.de

die zu geringerer Fluktuation führen und womit aufgebautes Know-how und Kompetenz erhalten bleiben. Auf diese Weise konnte in den vergangenen drei Jahren die Produktivität im Kreditprocessing der Münchener Hypothekbank um 36 Prozent gesteigert und die wettbewerbsfähige Kostenstruktur weiter optimiert werden.

Mit der Einführung eines Kennzahlensystems wurde die Transparenz und Messbarkeit erhöht. Klassische Ansätze der Prozessoptimierung wurden für prozessuale und strukturelle Verbesserungen genutzt, Qualifizierungsmaßnahmen wurden durchgeführt und Teilprozesse wurden standardisiert und/oder ausgelagert.

Die entgegen dem negativen Markttrend positive Entwicklung des Neugeschäftsvolumens resultiert aus einer kontinuierlich steigenden Anzahl von Volksbanken und Raiffeisenbanken, die mit der Münchener Hypothekbank zusammenarbeiten, und aus einem gestiegenen Vermittlungsvolumen je Partnerbank. Dies verdeutlicht, dass Qualität und Schnelligkeit zu hoher Zufriedenheit bei Kunden und Partnern, effiziente und arbeitsteilige Prozesse zu wettbewerbsfähigen Kostenstrukturen und somit marktgerechten Konditionen führen.

Mindestens so wichtig wie die Effizienz der einzelnen Prozesse ist aber auch die Megaprozesseffizienz, das heißt der Prozess zur Veränderung von Prozessen. Die Organisationsform der Münchener Hypothekbank ermöglicht schnelles Reagieren auf neue Herausforderungen und reibungsloses Integrieren neuer Geschäftsfelder. So konnten vor kurzem Kooperationen mit ergänzenden Vertriebswegen beziehungsweise zusätzlichen Vertriebspartnern in kürzester Zeit aufgenommen werden. Ein weiteres erfolgreiches Beispiel ist die Integration von rund 15 000 Darlehen, welche die Hypothekbank im Rahmen einer Performing-Loan-Transaktion erworben hat, in den Bestand und damit in die Prozesse der Bank. Dies bestärkt die Münchener Hypothekbank, Strukturen im Kreditprocessing geschaffen zu haben, die die Grundlage für weiteres Wachstum bilden. Hiervon profitieren auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken beim kompetenten Vertrieb von Immobilienfinanzierungen. ■

Der Beitrag basiert auf einem Vortrag des Autors während der Tagung „Hypotheken- und Kreditprocessing 2007“ in Frankfurt am Main.