

# Backoffice-Prozesse als Teil eines erfolgreichen Vertriebs gestalten

Von Markus B. Müller



**Aus Sicht der Vertriebsmannschaft reagiere die Marktfolge oft wenig flexibel und zu langsam, so Markus B. Müller. Zudem würden Prüfkriterien für private Baufinanzierungen häufig unterschiedlich ausgelegt, was im Außenauftritt schwer zu erklären sei. In der Wahrnehmung der Marktfolge wiederum würden uneinheitliche Einreichungswege, schwankende Qualität der Unterlagen sowie zahlreiche Sonderwünsche durch den Vertrieb die Arbeit verkomplizieren. Beide Standpunkte auf einen Nenner zu bringen und damit stringente Prozesse zu kreieren, traut er einer IT-Lösung zu. Ein gemeinsames Verständnis der Prozesse in den verschiedenen Bereichen sei als Voraussetzung wichtig. Red.**

Für einen Großteil der Kreditinstitute zählt die private Baufinanzierung zum Brot- und Buttergeschäft. Insbesondere die regional verankerten Institute haben sich hier stark positioniert und werden als zuverlässige Ansprechpartner mit hoher Beratungskompetenz wahrgenommen. Für die Banken bietet die private Baufinanzierung den begehrten Zugang zum Endkunden mit Aussicht auf eine langfristige Kundenbeziehung. Doch ist der Markterfolg keine Selbstverständlichkeit: Direktbanken und Vermittlungsplattformen machen den klassischen Bankhäusern Marktanteile streitig,

und die Kunden zeigen eine wachsende Bereitschaft, die Bank zu wechseln. Auch wenn eine kompetente Beratung bei den Kunden hoch im Kurs steht, wird der Wettbewerb zu einem guten Teil über die Konditionen und damit die Marge ausgetragen.

Um sich in dem dynamischen Wettbewerbsumfeld stark positionieren, auf Marktentwicklungen reagieren und angemessene Erträge erwirtschaften zu können, haben die Faktoren Effizienz, Qualität und Flexibilität in den Geschäftsprozessen seit der Finanzkrise an Bedeutung noch hinzugewonnen. Dass hier Nachholbedarf besteht und Potenziale brachliegen, ist in den meisten Häusern längst erkannt worden. Zahlreiche Banken haben deshalb bereits Maßnahmen ergriffen und umgesetzt, um ihre Prozesse entsprechend zu optimieren.

Gleichzeitig liegen die Herausforderungen darin, Vertriebskanäle und Kundenbeziehung sinnvoll zu gestalten und angesichts der immer stärker nachgefragten Diversifizierung der Absatzwege eine ausgewogene Lösung für das eigene Haus zu finden.

Nicht nur ein durchdachtes Kundenbeziehungsmanagement und ein schlagkräftiges

Vertriebskonzept bestimmen den Erfolg im Geschäftsfeld der privaten Baufinanzierung. Genauso wichtig für den Geschäftserfolg sind die Bearbeitungsprozesse, um die Bank kundenorientiert, flexibel und effizient aufzustellen. Dabei reicht es nicht aus, Vertrieb und Backoffice jeweils für sich bestmöglich zu organisieren: Nur wenn ein harmonisches und effizientes Zusammenspiel beider Bereiche sichergestellt ist, können alle Prozess-, Kosten- und Qualitätsziele ausgeschöpft werden.

## Qualitätsverbesserung als vorrangiges Ziel

Das Fraunhofer Institut für Arbeitsforschung und Organisation (IAO) fand für die Studie „Bank & Zukunft 2010“ heraus, dass nicht einmal ein Viertel der befragten Banken mit der Effizienz der Zusammenarbeit zwischen Front- und Backoffice zufrieden ist. Die Studie zeigt außerdem, dass neben der Effizienzsteigerung vor allem die Qualitätsverbesserung in den Prozessen eine große Rolle spielt; 85 Prozent der Befragten stufen diesen Aspekt als wichtiges Ziel ein.

Doch in der Realität sind in der Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Produktion noch zahlreiche Stolpersteine vorhanden, die zulasten von Effizienz, Qualität und Schnelligkeit gehen. Statt einer ganzheitlichen Perspektive herrschen häufig auf den jeweiligen Bereich beschränkte Sichtweisen vor, und nicht immer sind diese

### Zum Autor

**Markus B. Müller** ist Geschäftsführer der VR Kreditservice GmbH, Hamburg

miteinander vereinbar. Eine besondere interne Herausforderung besteht darin, die teilweise unterschiedlich ausgeprägten Ansprüche und Vorgehensweisen von Markt und Marktfolge im Sinne einer höchstmöglichen Kundenorientierung in Einklang zu bringen und auf diese Weise Effizienzsteigerungen zu realisieren.

### **Sicht des Vertriebs: Marktfolge zu unflexibel**

Aus Sicht der Vertriebsmannschaft handelt die Marktfolge oft nicht flexibel genug, und die Reaktions- und Durchlaufzeiten gelten häufig als zu lang. Gerade diese können im Wettbewerb und zur Profilierung in der Kundenbetreuung jedoch erfolgsentscheidend sein, zum Beispiel wenn eine andere Bank das Vertragsangebot schneller unterbreitet und deshalb den Zuschlag bekommt. Auch für die Bindung bestehender Kunden sind schnelle Reaktionszeiten ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Hier kommt außerdem das Zinsänderungsrisiko ins Spiel, das bei längeren Entscheidungswegen einen Strich durch die Rechnung machen kann. Darüber hinaus weicht die Bearbeitungsqualität häufig aufgrund eines zu niedrigen Standardisierungs- oder Automatisierungsgrades ab. Oder die Genehmigungspraxis wird uneinheitlich gelebt und Prüfkriterien werden unterschiedlich interpretiert, was für die Kundenberater im Außenauftritt schwierig zu vertreten ist und für die Bank unter Risikogesichtspunkten schwer zu steuern ist.

Aus Sicht der Marktfolge erschweren uneinheitliche Einreichungswege aus dem Frontoffice, eine schwankende Unterlagenqualität sowie Rückfragen und Sonderwünsche der Vertriebskollegen eine optimale Sachbearbeitung. Bei hoher Auftragslage stehen mitunter nicht ausreichend Kapazitäten im Backoffice zur Verfügung und eine anforderungsgemäße Produktionssteuerung fehlt, was wiederum auf Kosten der Durchlaufzeiten geht. Für 70 Prozent der Teilnehmer der Studie „Bank & Zukunft 2010“ besitzt die Sicherstellung der Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen jedoch hohe Relevanz.

Verschiedene strategische Ansätze zur Kreditprozessoptimierung sind vorhanden, die von der internen Optimierung bis zum Outsourcing von Bearbeitungsprozessen reichen. Breite Akzeptanz finden zurzeit Kooperationsmodelle: Zum Beispiel entscheiden sich Banken dafür, auf das Kreditgeschäft spezialisierte Dienstleister temporär oder langfristig mit bestimmten Aufgaben zu beauftragen. Oder benachbarte Banken gründen ein Regionales Servicecenter und bringen dort Abwicklungseinheiten zusammen. Die Grundlage für alle diese Konzepte bilden in der Regel ein hoher Standardisierungs- und Automatisierungsgrad.

### **Gemeinsames Verständnis der Prozesse**

Bei der Optimierung des Geschäftsfeldes private Baufinanzierung stoßen die Banken dabei häufig gerade an Grenzen, wenn es um das Zusammenspiel von Front- und Backoffice geht. Dies zeigt, wie wichtig es ist, dass die Bereiche in den Banken ein gemeinsames Verständnis der Prozesse vom Antrag bis zur Auszahlung leben. Um die vorhandenen Gegensätze nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch zu überwinden, reicht die Verankerung einer einheitlichen Prozesssicht auf Managementebene und deren Dokumentation in Arbeitsanweisungen nicht aus. Laut der Banken IT-Studie von Capgemini sd&m aus dem Jahr 2009 haben für 62 Prozent der befragten Banken eine bessere Abstimmung der Geschäftsprozesse über die Fachbereiche hinweg und die damit verbesserte Effizienz Priorität.

Die IT bietet wichtige Stellhebel, um einen erfolgreichen Vertrieb mit effizienten Backoffice-Prozessen sicherzustellen. Sie bietet vor allem die Möglichkeit, sowohl die vertrieblichen als auch die Ansprüche des Processings zu vereinen und dafür alle Vorteile von Standardisierung und Automatisierung voll auszunutzen. Auf Basis einer industrialisierten Produktion lassen sich so neben signifikanten Effizienz-, Flexibilitäts- und Qualitätsvorteilen auch ein revisionssicheres Reporting, kurze

Durchlaufzeiten sowie eine hohe Reaktionsgeschwindigkeit erzielen.

### **Sofortzusage in zehn Minuten**

Der Kostengünstigste, der gleichzeitig die beste Kundenorientierung hat, wird das Rennen machen: Auf diese Formel brachte es die bereits erwähnte Banken IT-Studie von Capgemini sd&m. Entsprechend gestaltete IT-Lösungen sorgen für stringente, kostengünstige und kundenorientierte Prozesse vom Antrag bis zur Auszahlung. Für Genossenschaftsbanken stellt die VR Kreditservice GmbH beispielsweise mit BauFi Fast-Lane eine zertifizierte Softwarelösung für die hochautomatisierte Kreditentscheidung und Kreditbearbeitung zur Verfügung. Die Softwarelösung ist aktuell bereits in das Banksystem Agree der Fiducia IT AG integriert. Als Erweiterungsmodul ist sie in einen durchgängigen Prozess zwischen dem Vertrieb und der Marktfolge eingebunden. Die vom Kundenberater während des Beratungsgesprächs eingegebenen Antragsdaten werden automatisch und auf Grundlage der bankindividuellen Parameter überprüft und mittels einer Ampelsystematik entschieden.

Bei einer Sofortzusage liegt der vollständige Kreditvertrag innerhalb von zehn Minuten inklusive Anschreiben und Anlagen unterschreibsbereit beim Kundenberater vor. Ist eine Sofortzusage nicht möglich, leitet das System den vorgeprüften Fall an die Sachbearbeitung in der Bank weiter, wo lediglich die angezeigten Einzelsachverhalte durch einen Mitarbeiter überprüft werden müssen (Gelbfall). So können rund 90 Prozent der Fälle innerhalb von 24 Stunden abgeschlossen werden. Das Kreditprotokoll und die Darlehenskonten werden automatisch im Bankbasissystem generiert, ebenso das Unterlagen- und Auflagenverzeichnis.

Die Terminüberwachung steuert das System automatisch über den gesamten Vertragszeitraum vom Antrag bis zur Auszahlung. Markt und Marktfolge haben jederzeit

Transparenz über den Bearbeitungsstatus der Auflagen und freie Auszahlungsbeträge, die elektronisch abgerufen werden können. Die Datenhaltung verbleibt im Bankbasis-system, sodass die Vernetzung mit den Controllingeinheiten und der Vertriebssteuerung gewährleistet ist.

Mittels einer effizienten, auf das Geschäftsfeld ausgerichteten IT-Lösung kann die Marktseite zusätzliches Geschäft generieren und aktive Kundenbindung betreiben. In der Marktfolge steigt die Produktivität, die Rüst- und Verteilzeiten werden reduziert, eine einheitlich hohe Qualität sichergestellt und signifikante Kostenvorteile gehoben. Eine hoch automatisierte Produktionsstraße wie BauFi Fast-Lane sichert vor allem auch die Nachhaltigkeit und Qualität des gesamten Prozesses.

Denn der definierte Prozess wird konsequent beibehalten, ein Verwässern der Abläufe zum Beispiel durch abweichende Handhabungen, die sich mit der Zeit einschleichen, ist nicht mehr möglich. Außerdem wird die Prüfungsintensität in der Sachbearbeitung dem jeweiligen Sachverhalt gerecht, indem BauFi Fast-Lane auf die gegebenenfalls noch zu prüfenden Einzelsachverhalte hinweist. Bei niedrigeren Automatisierungsgraden fällt die Prüfung in der Regel intensiver aus, als es die bank-internen Vorgaben verlangen. Gleichzeitig unterstützt die eingebaute Reportingfunktion die nachhaltige Optimierung des Prozesses: Dank der gewonnenen strukturierter Datenbasis erhält die Bank ein hohes Maß an Transparenz. So können zum Beispiel die Grün-, Gelb- und Rotquoten ermittelt werden und – noch viel wichtiger

– die Gründe beziehungsweise Kriterien für Gelb- und Rotfälle. Daraus kann die Bank Optimierungspotenziale ableiten und notwendige Handlungen beziehungsweise Anpassungen vornehmen.

Die konsequente Gestaltung der Backoffice-Prozesse ist maßgeblich für einen erfolgreichen Vertrieb in der privaten Baufinanzierung. Intelligente IT-Lösungen fungieren dabei als verbindendes Element zwischen Front- und Backoffice. Über die Ausschöpfung der technischen Vorteile hinaus trägt die IT dazu bei, dass zusammenwächst, was zusammengehört. Unter dieser Voraussetzung verkürzen Banken in der privaten Baufinanzierung ihre Prozesszeiten, senken Kosten, steigern Produktivität und Qualität – und betreiben so aktive Kundenbindung. ■■■