



— www.die-bank.de

SONDERDRUCK AUS AUSGABE NOVEMBER 2011

die bank

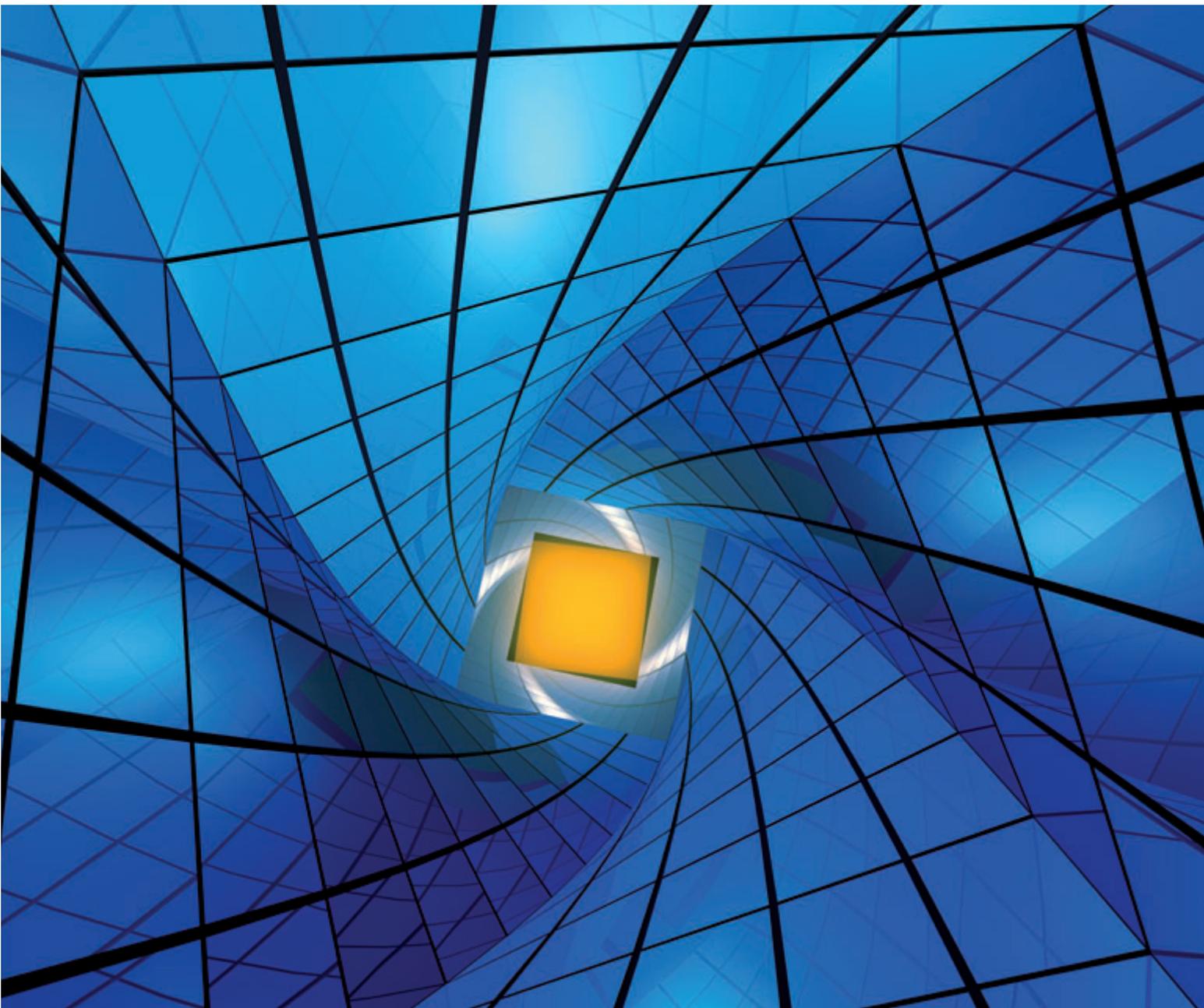
ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

INDUSTRIALISIERUNG DES BANKGESCHÄFTS

Kundenzentrierung – von der
Beratung bis ins Backoffice

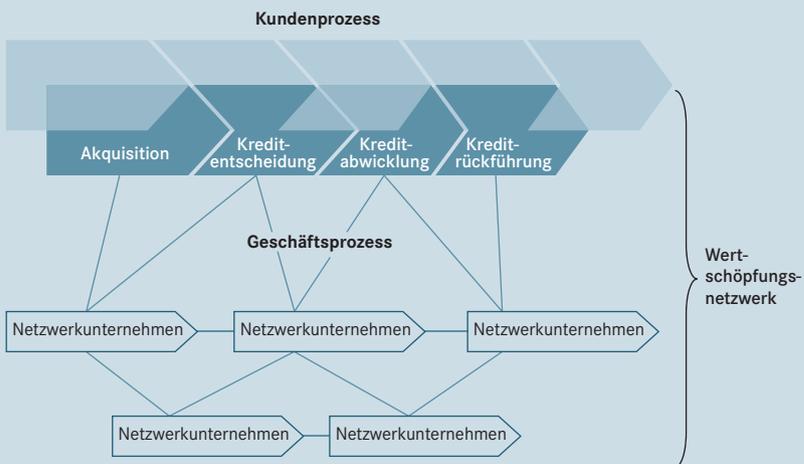


www.die-bank.de



INTEGRATION VON KUNDEN- UND GESCHÄFTSPROZESS ▶ 1

Beispiel „Kredit“



Kundenzentrierung – von der Beratung bis ins Backoffice

INDUSTRIALISIERUNG DES BANKGESCHÄFTS Die Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung wird heute nicht infrage gestellt. Bislang konzentrieren sich Banken jedoch bei ihrer Ausrichtung an individuellen Kundenwünschen und -bedürfnissen auf das Frontoffice, das heißt ihre Vertriebseinheiten. Dagegen wird das Backoffice als allgemeiner Abwickler für alle Kundengruppen betrachtet – aus Effizienzgründen. Dieser Ansatz greift jedoch zu kurz. Vielmehr muss die gesamte Bankorganisation im Sinne der Kundenzentrierung gestaltet werden. *Hagen Luckert | Jürgen Moormann*

Keywords: Kundenorientierung, Marktfolge, Backoffice, Frontoffice

Ganz wesentlich bei der Kundenzentrierung sind durchgängige Prozesse zur Abbildung der Kundenbedürfnisse. Dabei spielen Aspekte wie eine standardisierte Kundenklassifizierung, eine adäquate Auftragspriorisierung und ein verursachungsgerechtes Pricing eine zentrale Rolle. Es bestehen somit erhebliche Anforderungen an ein solches Konzept. Wie das funktionieren kann, zeigt dieser Beitrag am Beispiel der Abwicklung privater Immobilienfinanzierungen.

Der Wettbewerbsdruck im Bankgeschäft hat sich aufgrund steigender Preistransparenz vor allem für standardisierte Bankprodukte enorm erhöht.¹ Insbesondere digitale Distributionskanäle haben den Vergleich von Standardprodukten für die Kunden stark vereinfacht. Karakostas et al. bezeichnen dieses Phänomen als „Customers are just one mouse-click away from competitors.“²

Der lange Weg zur Kundenzentrierung

Um sich in diesem Umfeld behaupten zu können, bedarf es einer klaren Differenzierung der einzelnen Kreditinstitute. Ein solches Differenzierungsmerkmal kann die stringente und durchgängige Kundenzentrierung vom Frontend bis zum Backend sein. Sie soll zu einer höheren Kundenzufriedenheit und -loyalität und damit zu einer für die Bank mittelfristig besseren Ertragssituation beitragen. Doch wirklich auf das Kundenverhalten ausgerichtete Geschäftsmodelle gibt es kaum.³

In den vergangenen Jahren hat sich allerdings in der deutschen Bankenlandschaft die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Wandel von einer produkt- zur kundenzentrierten Geschäftsstrategie unerlässlich ist.⁴ Sich primär über die Preis- oder über

die Produktstrategie zu differenzieren, ist für die Institute weder finanzierbar, noch trifft es den Bedarf der Zielgruppe. „Die Bankkunden erwarten heute keine standardisierten Bankprodukte von der Stange, sondern verlangen zunehmend nach individuellen Lösungen“, ergab eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation.⁵

Ein kundenzentriertes Unternehmen ist im Idealfall in der Lage, seiner Zielgruppe zu jedem Zeitpunkt und in jeder Lebenssituation die passenden Lösungen anzubieten. Voraussetzung für diesen ganzheitlichen Betreuungsansatz ist eine qualifizierte Analyse der Kundenprozesse und der daraus resultierenden Bedürfnisse nach Produkten und Dienstleistungen. Dabei wird unter einem Kundenprozess der gesamte Prozess verstanden, den der Kunde zur Lösung eines Problems oder zur Befriedigung eines Bedürfnisses durchläuft.⁶ Prozesse mit hohem Finanzdienstleistungsbezug sind beispielsweise die Altersvorsorge und die Vermögensbildung, die Absicherung von Risiken sowie der Themenkomplex Wohnen. Relevante Prozesse im Privatkundenbereich können aber auch weiter gefasste Aktivitäten wie Urlaub, Heirat, Electronic Gaming, Social Networking, Kindererziehung, Gesundheit und ähnliches sein.

Kundenzentrierung betrifft die gesamte Bankorganisation

Hinsichtlich der Vielzahl an Informationen, Dienstleistungen und Produkten, die der Kunde auf dem Weg zur Befriedigung seiner Bedürfnisse benötigt, sollte sich eine Bank zum ersten Ansprechpartner für alle Fragen ihrer Kunden machen. Durch die Ergänzung ihrer klassischen hauseigenen Produkte um bedarfsgerechte Zusatzleistungen rund um den Kundenprozess und durch die Zusammenarbeit mit externen Partnern für diejenigen Leistungen, die sie nicht selbst abbilden kann, hat die Bank die Chance, ihren Kunden einen besonderen Mehrwert zu



Die stringente und durchgängige Kundenzentrierung vom Frontend bis zum Backend soll zu einer höheren Kundenzufriedenheit und -loyalität und damit zu einer für die Bank mittelfristig besseren Ertragssituation beitragen.

bieten. Auf diese Weise kann sie die primäre Schnittstelle für alle Informationsquellen und Lieferanten darstellen, die im jeweiligen Kundenprozess erforderlich sind. Die Bank wird auf diese Weise zum Dreh- und Angelpunkt für die Bedürfnisbefriedigung des Kunden.

Dabei geht es nicht darum, den Kunden in die bestehenden Geschäftsprozesse der Bank zu integrieren, sondern die Bankprozesse konsequent an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Dieser konzeptionelle Ansatz wird in ► 1 gezeigt. In verschiedenen Vertriebsansätzen ist eine solche Denkweise bereits zu erkennen. So erscheint es beispielsweise einleuchtend, dass unterschiedliche Kundenbetreuungskonzepte (zum Beispiel Individual- versus Standardkunde) auch zu unterschiedlichen Prozessen bei der Kundenansprache und der Preisfindung führen. Meist endet allerdings spätestens an dieser Stelle das Verständnis vom Kundenprozess. Das reicht aber nicht aus. Die Kundenzentrierung darf sich nicht auf das Frontend, das heißt den Vertrieb der Bank, beschränken. In einem kundenzentrierten Unternehmen sind alle Prozesse des Bankbetriebs an den Kundenprozessen und den daraus abgeleiteten Bedürfnissen auszurichten. Das gilt auch für die Backoffice-Prozesse einer Bank.

Neuorientierung des Backoffice

Unter Backoffice werden bankinterne Marktfolgeeinheiten, aber auch ausgegliederte Servicegesellschaften und unabhängige externe Anbieter (Backoffice-Fabriken, Transaktionsbanken,

Servicer usw.) verstanden. Die Grundidee besteht darin, gleichartige Tätigkeiten zu bündeln, diese auf nur einer Produktionsstraße zu bearbeiten und dadurch Economies of Scale zu erzielen. Dieser Gedanke beruht auf der Dekonstruktion der Wertschöpfungskette in die Segmente Vertriebsbanken, Produktentwicklungshäuser und Transaktionsinstitute. Die Transformation in Richtung neuer Wertschöpfungsstrukturen findet in der Bankbranche seit mehreren Jahren statt.⁷

Um die Versprechen einlösen zu können, die im Rahmen eines kundenzentrierten Beratungsprozesses ausgesprochen werden, müssen die Produktionsprozesse im Backoffice schnell, günstig und dabei gleichzeitig kundenorientiert ausgerichtet sein. Bislang stehen bei der Prozessoptimierung in den Abwicklungsbereichen Aspekte wie die Verkürzung der Durchlaufzeit, die Senkung der Transaktionskosten und die Erhöhung der Transparenz im Vordergrund. Diese Aspekte sind durch Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung der Prozesse in den bestehenden Strukturen weitgehend umgesetzt worden. Die Zusammenführung von IT-Plattformen, das Bündeln in Servicegesellschaften, der Abbau von Personal sowie das intensive Werben um auslagerungswillige Institute belegen diese Bemühungen.

Der Fokus auf eine reine Verminderung der Stückkosten wird allerdings in Zukunft nicht mehr ausreichen. Backoffice-Einheiten, ob intern oder extern, müssen sich weiterentwickeln und sich von der schlichten Kostensenkung emanzipieren. Backoffices müssen stattdessen ihren Teil dazu beitragen, den steigenden Anforderungen der Kunden und des Wettbewerbs gerecht zu werden. Das nachfolgende Beispiel setzt an diesem Punkt an.

Beispiel Kreditfabrik

Während bei den Konsumentenkrediten die Skalenvorteile aufgrund hochstandardisierter Prozesse bereits genutzt werden, liegen im Bereich der privaten Wohnungsbaufinanzierung viele Potenziale noch brach. Gerade hier ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Skaleneffekten einerseits und der zunehmenden Bedeutung von Flexibilisierungsaspekten andererseits wichtig.⁸ Diese Flexibilisierungsaspekte sind von entscheidender Bedeutung, da ein wesentlicher Punkt der Kundenzentrierung die stetige Überprüfung der Prozesse in Bezug auf die tatsächliche Abbildung der Kundeninteressen ist und dies bei der Feststellung von Abweichungen die zügige Anpassung der Prozesse erfordert.

Die private Immobilienfinanzierung ist ein Vorgang im Leben eines Kunden, der meist nur einmal vorkommt, aufgrund seiner Komplexität ein hohes Maß an Erklärungsbedarf beinhaltet und ein gewisses wirtschaftliches Risiko darstellt. In dieser Hinsicht unterscheidet sich die Immobilienfinanzierung vom standardi-

sierten Massengeschäft im Zahlungsverkehrs- oder Wertpapierbereich. Die erhöhte Anforderung an Kundenorientierung und Individualität in der Abarbeitung stellt deutlich größere Ansprüche an eine Steuerungs- und Bearbeitungslogik.

Die wesentliche Herausforderung für eine Steuerungslogik der Kreditbearbeitung liegt in der Verzahnung von drei wichtigen Parametern: Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen, Priorisierung von Vorgängen und verursachungsgerechtes Pricing.

► 2 zeigt schematisch die Steuerung einer kundenzentrierten Backoffice-Fabrik. Die Steuerungslogik besteht aus drei Schritten, die im Folgenden erläutert werden.

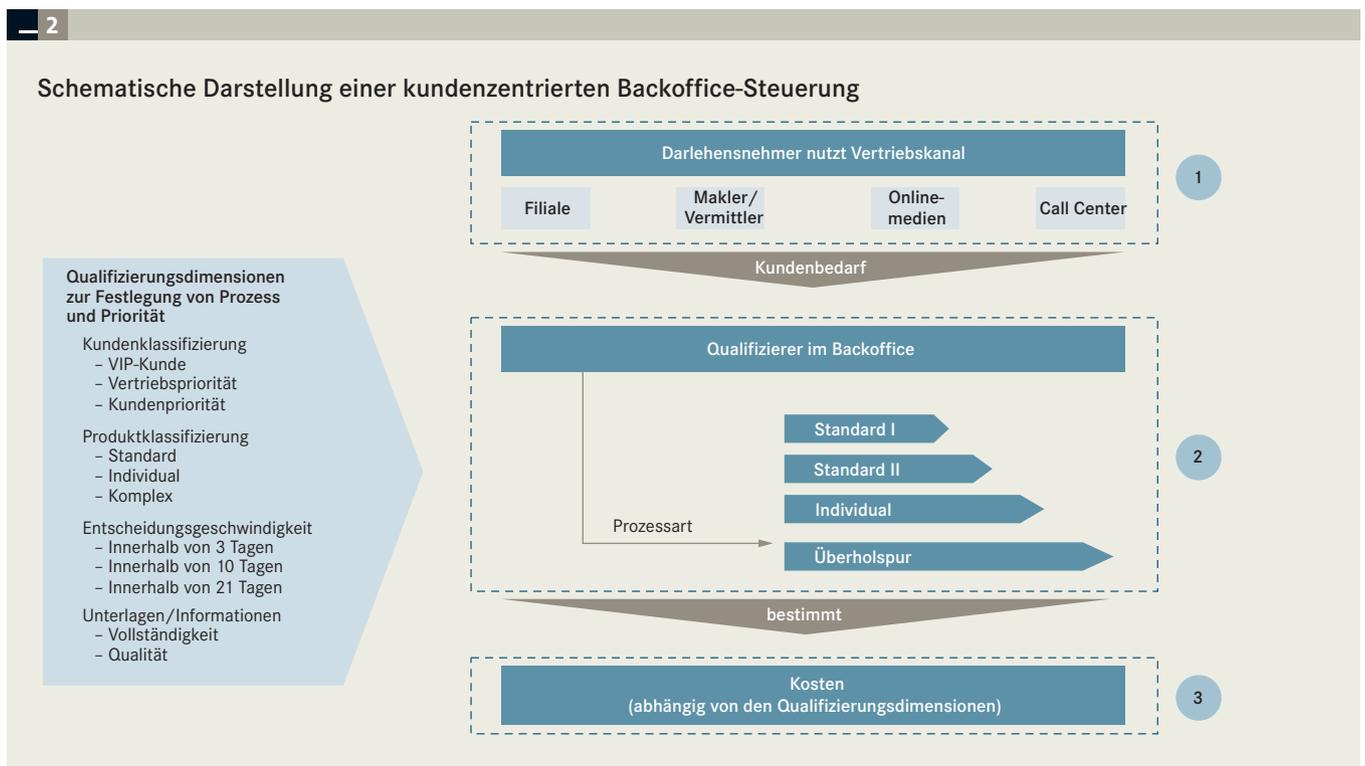
Schritt 1: Darlehensnehmer nutzt Vertriebskanal: Dieser Schritt ist im oberen Teil der Abbildung dargestellt und beinhaltet den Parameter „Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen“. Der Darlehensnehmer nutzt den für ihn adäquaten Vertriebskanal (eigenes Filialnetz, Makler/Vermittler, Online Banking oder Call Center bzw. eine Kombination davon). Über die Vertriebskanäle werden auch die für den folgenden Schritt notwendigen Informationen zur Kunden- und Produktklassifizierung, Entscheidungsgeschwindigkeit etc. ermittelt und weitergegeben.

Schritt 2: Qualifizierer im Prozess-Cockpit: Der zweite Schritt geht aus dem mittleren Teil der Abbildung hervor und steuert

den Parameter „Priorisierung von Vorgängen“. Die Anträge aus allen Vertriebskanälen werden einheitlich über eine Dispatcherstelle (Qualifizierer) geroutet. Der Qualifizierer nimmt die zentrale Bewertungs- und Steuerungsfunktion für den gesamten Neugeschäftsbearbeitungsprozess wahr. Er klassifiziert die Anträge anhand verschiedener Qualifizierungsdimensionen, um damit den jeweils passenden Prozess und die jeweilige Bearbeitungspriorität festzulegen.

Die Qualifizierungsdimensionen bestehen aus einer Kundenklassifizierung, der Unterscheidung nach Produktklassen, der Berücksichtigung der erforderlichen Entscheidungsgeschwindigkeit sowie der Prüfung der eingereichten Unterlagen.

Im Rahmen der Kundenklassifizierung wird zunächst beispielsweise nach VIP- und sonstigen Kunden differenziert. Außerdem erfolgt die Klassifizierung des Vertriebsingangskanals (Vertriebspriorität). Für diesen Zweck wurden vorher alle einreichenden Stellen bezüglich ihres Deckungsbeitrags in eine Ranking-Liste oder in Deckungsbeitragsklassen eingeordnet. Die einreichenden Stellen mit den höchsten Deckungsbeiträgen im zurückliegenden Zeitraum (zum Beispiel im letzten Quartal) werden zeitlich bei der Bearbeitung bevorzugt, da diese Vertriebsseinheiten weiterhin möglichst viel Geschäft akquirieren sollen – unter der Annahme, dass sie auch zukünftig die höchsten Deckungsbeiträge erwirtschaften. Des Weiteren wird nach der Kundenpriorität aus Ertragsgesichtspunkten der Bank klas-



Exkurs

Die aus der industriellen Produktion bekannten Prinzipien der Arbeitsteilung und der Massenproduktion wurden im Finanzdienstleistungssektor zunächst auf Prozesse mit hohem Standardisierungsgrad übertragen. Aus diesem Grund gibt es heute in den Bereichen der Zahlungsverkehrs- und der Wertpapierabwicklung diverse Fabriklösungen. So zählen im Zahlungsverkehrsbereich Equens und die Postbank zu den großen Anbietern. Bei der Wertpapierabwicklung haben sich die dwp-bank, Xchanging und International Transaction Services etabliert. Die Commerzbank betreibt eine eigene große Wertpapierabwicklungsfabrik. Die Reduzierung von Transaktionskosten für die Wertpapierabwicklung ist ein wesentlicher Grund für die geplante Fusion der Deutschen Börse und der New Yorker NYSE Euronext. Große Player im Kreditkartengeschäft sind zum Beispiel Visa und MasterCard.

Hinsichtlich der Abwicklung von Finanzierungen konzentrieren sich die Aktivitäten bislang auf die Konsumenten- und die private Immobilienfinanzierung. Während im Bereich der Konsumentenkredite die Skalenvorteile durch die Implementierung hochstandardisierter Prozesse in Instituten, wie beispielsweise der TeamBank, der Santander Consumer Bank und der Targobank, bereits umgesetzt wurden, haben sich im Bereich der Immobilienkredite auf dem deutschen Markt die unterschiedlichsten Formen einer gebündelten Abwicklung entwickelt. So präferieren die Deutsche Bank mit der DB Kredit Service GmbH und die Commerzbank mit einer eigenen Backoffice-Einheit derzeit interne Lösungen.

Die genossenschaftlichen Institute verfolgen das Ziel einheitlicher Prozesse auf zwei IT-Plattformen (GAD und Fiducia) und bündeln verbundintern Fabrikleistungen teilweise in der VR Kreditwerk-Gruppe oder regionalen Servicegesellschaften. Sparkassen haben mit dem Modell K eine Art virtuelle Kreditfabrik installiert und Abwicklungsleistungen unter anderem in der NRS Norddeutsche Retail-Service AG sowie der Banken Service GmbH gebündelt. Darüber hinaus haben sich verschiedene externe Kreditfabriklösungen etabliert. Neben Anbietern im Bereich der Non-Performing Loans, wie beispielsweise der Crown Westfalen Credit Services GmbH, sind dies im Bereich der Performing Loans insbesondere die Hypotheken Management GmbH, die Stater Deutschland GmbH & Co. KG und die Efdis AG.

Grenzüberschreitende Abwicklungsfabriken für Immobilienfinanzierungen sind bislang in Europa kaum erkennbar. Sowohl die ersten konzerninternen Ansätze, wie beispielsweise bei UniCredit, als auch externe Kreditfabriken wie Stater N.V. verdeutlichen die Komplexität bei der Vereinheitlichung von Prozessen im national unterschiedlich ausgeprägten Kreditgeschäft. So bestehen weiterhin Unterschiede in der Produktgestaltung, in staatlichen Förderprogrammen und in steuerrechtlichen Fragestellungen. Zudem weichen die Verfahren und die damit verbundenen Prozesse zur dinglichen Sicherstellung in den einzelnen europäischen Ländern deutlich voneinander ab.

sifiziert. Hier kann zum Beispiel nach ertragreicher Gesamtkundenverbindung oder ertragreicher Krediteinzelfinanzierung unterschieden werden.

Die Produktklassifizierung erfolgt anhand der Varianten „Standard“, „Individual“ und „Komplex“ und orientiert sich an den erforderlichen Sicherheiten, der Anzahl der Darlehensnehmer, der Darlehenshöhe etc. Diese Klassifizierung hat einen maßgeblichen Einfluss auf die anzusetzenden Kosten der Bearbeitung. Zudem erhält das Prozess-Cockpit durch diese Klassifizierung Informationen über die zu bearbeitenden Mengen. Im Rahmen der Kapazitätssteuerung können damit die erforderlichen Mitarbeiterressourcen in der Neugeschäftsbearbeitung geplant werden.

Die erforderliche Entscheidungsgeschwindigkeit wird berücksichtigt, indem der Einreicher die maximale Zeitspanne bis zur Rückmeldung an den potenziellen Kreditnehmer auf dem Antrag festlegt (zum Beispiel Rückmeldung innerhalb von drei, zehn oder 21 Tagen). Diese maximale Rückmeldefrist ist zugleich die verbindliche Zeitspanne im Rahmen von Service-Level-Vereinbarungen.

Als letzte Qualifizierungsdimension erfolgt die Prüfung der eingereichten Unterlagen. Wesentliche Kriterien sind Qualität und Vollständigkeit.

Anhand dieser vier Qualifizierungsdimensionen legt der Dispatcher im Prozess-Cockpit den jeweils passenden Prozess fest und routet den Vorgang entsprechend. Unterschieden wird nach den Prozessen Standard I, Standard II, Individual und der Sonderklasse „Überholspur“. Letztere ist insbesondere hoch priorisierten und dringlichen Anträgen vorbehalten. Bei den Prozessarten Standard I und Standard II handelt es sich um Kreditfinanzierungen, die einem engen Kriterienkatalog unterworfen sind. Kreditprodukte für den Prozess Standard I werden aufgelegt, um im umkämpften Markt der privaten Wohnungsbaufinanzierung wettbewerbsfähige Konditionen stellen zu können. Kriterien können beispielsweise sein: Bei Eigennutzung der Immobilie mindestens 25 % Eigenmittel, nur Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen, nur Einkommen aus unselbstständiger Tätigkeit, maximal zwei Darlehen, keine Tilgungssurrogate und maximaler Finanzierungsbedarf 400.000 €.

Bei Prozessen im Standard II ist die Kreditfinanzierung komplexer, zum Beispiel Lebensversicherung oder Bürgschaft als Sicherheit, maximal drei Darlehen und maximaler Finanzierungsbedarf 600.000 €. Alle weiteren Finanzierungen, die aufgrund der Kriterien nicht in die Prozessart Standard I oder Standard II fallen, werden der Prozessart Individual zugeordnet.

Im Rahmen der unterschiedlichen Prozessarten werden die Vorgänge gemäß ihrer unterschiedlichen Anforderungen an Individualität, Komplexität und Dringlichkeit bearbeitet. Diese Vorgehensweise spiegelt somit den jeweiligen Kundenbedarf

mit der entsprechenden Bearbeitungs- und Priorisierungslogik des Vorgangs wider. So wird beispielsweise die Entscheidungsgeschwindigkeit gemäß Kundenbedarf festgelegt und einfache Kreditfinanzierungen der Prozessart Standard I werden aufgrund einer geringeren Bearbeitungsintensität mit besseren Konditionen angeboten als komplexere Kreditfinanzierungen der Prozessarten Standard II oder Individual.

Um die Kundenzentrierung konsequent in den Geschäftsprozessen im Kredit-Backoffice umzusetzen, werden Banken zukünftig noch erhebliche Energie und Kreativität aufwenden

Institute mit einem kundenzentrierten Geschäftsmodell haben sich gegenüber dem weit verbreiteten produktorientierten Modell als wesentlich krisenfester erwiesen.

müssen. Jeder einzelne Schritt im Geschäftsprozess ► 1 ist auf die Kundenbedürfnisse hin zu überprüfen. Während im Prozessschritt „Akquisition“ sicherlich das Informationsbedürfnis des Bankkunden überwiegt, wird sich dieses im Prozessschritt „Kreditentscheidung“ und in den folgenden Phasen auf operative Vorgänge, etwa im Zusammenhang mit einem Wohnsitzwechsel, beschränken.

Der im Frontoffice verfolgte Ansatz des Cross Selling basiert auf einer ähnlichen Logik. Auch hier werden die vielen Informationen, die der Bank über den Kunden vorliegen, bis heute bei weitem nicht zielführend gemäß der Interessenlage der Kunden genutzt. Ähnlich verhält es sich im Kreditbearbeitungsprozess. Netzwerkunternehmen im Prozessschritt „Akquisition“ können beispielsweise Gemeinden sein, über die der potenzielle Kreditnehmer für ihn wertvolle Informationen erhält (Angebot an Kindergärten und Schulen, Hebesatz für Grunderwerbsteuer usw.). Darüber hinaus werden sich neue Informationskanäle wie Facebook, Twitter und ähnliches in den nächsten Jahren weiterentwickeln. Hier entstehen neue Möglichkeiten, um mit potenziellen Kreditnehmern in Kontakt zu treten und zeitnah integrierte Lösungen anzubieten.

Im Rahmen des Prozessschritts „Kreditentscheidung“ erlangt die Bank Kenntnis vom geplanten Einzugstermin bei Eigennutzung eines Objekts. Genau hier stehen diverse operative Handlungen des Kreditnehmers an. Beispiele sind der Umzug des Mobiliars, die Ummeldung von Telefon, Strom, Wasser, Gas, GEZ und Müllabfuhr, Schulanmeldung und vieles mehr. Die sinnvolle Einbindung von Netzwerkunternehmen unter anderem an dieser Stelle könnte im Bereich der privaten Immobilienfinanzierung darüber entscheiden, ob Banken zukünftig eine zentrale und nutzenstiftende Rolle aus Sicht ihrer Kunden spielen

oder ob die Bedeutung der Banken im Gesamtprozess einer Immobiliensuche und -finanzierung weiter abnimmt.

Schritt 3: Ermittlung der Kosten: Der dritte Parameter, das verursachungsgerechte Pricing, kommt im unteren Teil in ► 2 zum Ausdruck. Wie oben skizziert, hängen die Kosten für die Abwicklung einer Immobilienfinanzierung von den Qualifizierungsdimensionen ab. Im Schritt 3 wird daher eine automatische Kostenkalkulation auf Basis der Kennzahlen durchgeführt, die den einzelnen Dimensionen hinterlegt sind. Ein besonders dringender Antrag, der aufgrund der geforderten Entscheidungsgeschwindigkeit der Prozesskategorie „Überholspur“ zugeordnet wurde, erhält beispielsweise einen Kostenaufschlag von 15 % gegenüber der Standardbearbeitung. Für jede Prozessart werden die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten sowie die kalkulatorischen Personalkosten des für die jeweilige Bearbeitung erforderlichen Qualifikationsprofils berechnet und als Standardstückkosten im System hinterlegt. Wichtig ist, dass die hinterlegten Daten im Zeitverlauf regelmäßig validiert werden.

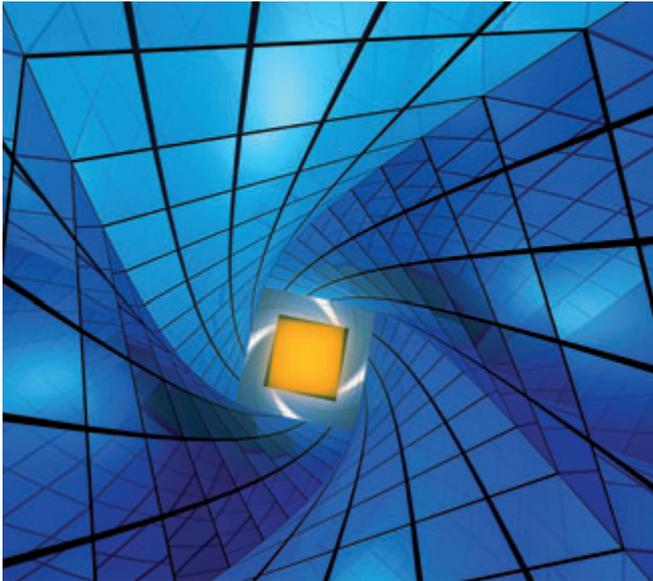
IT ist Backbone der Kundenzentrierung

Die Berücksichtigung der verschiedenen Parameter und die Vielzahl an Kombinationsmöglichkeiten in dem Modell erfordern eine adäquate IT-Unterstützung. Sie muss dem Dispatcher die oben dargestellte Bewertung und Steuerung ermöglichen und ihm erlauben, korrigierend einzugreifen, wenn beispielsweise die Anzahl oder die Dringlichkeit der eingereichten Anträge die vorhandenen Ressourcen im Kredit-Backoffice überschreiten.

Das Modell bietet die Möglichkeit, verschiedene Key Performance Indicators (KPIs), wie zum Beispiel die Zusagegeschwindigkeit oder die Bearbeitungsdauer, zu berechnen und lässt sich im Sinne einer ganzheitlichen Steuerung bei Bedarf um weitere Faktoren (zum Beispiel die Abbildung der telefonischen Erreichbarkeit des Call Centers) ergänzen. Auch in diesem Zusammenhang ist der Einsatz adäquater IT-Systeme erforderlich. Dann kann die Bearbeitungsdauer für einzelne Finanzierungen in den jeweiligen Prozessarten leicht gemessen und ausgewertet werden. Neben der Möglichkeit, arbeitsintensive Teilprozesse auf mögliche Optimierungen hin zu untersuchen, lassen die gemessenen Werte Rückschlüsse darauf zu, ob die kalkulierten Stückkosten für die jeweiligen Teilprozesse richtig angesetzt sind oder angepasst werden müssen.

Fazit

Das dargestellte Beispiel zeigt, wie ein kundenzentriertes Steuerungsmodell im Backoffice verwirklicht werden kann und wie sich dabei eine transparente und verursachungsgerechte Kos-



Ein kundenzentriertes Unternehmen ist im Idealfall in der Lage, seiner Zielgruppe zu jedem Zeitpunkt und in jeder Lebenssituation die passenden Lösungen anzubieten.

tenkalkulation erreichen lässt. Dieser Ansatz kann sowohl für die Steuerung einer internen Kreditproduktion als auch für die Steuerung bei externen Dienstleistern (Servicer) verwendet werden, denn die Anforderung der stärkeren Ausrichtung auf die jeweiligen Kundenwünsche besteht in jedem Fall.

Aufgrund der Ausbaufähigkeit des Modells um weitere Faktoren und Dimensionen lässt sich die Logik auch auf andere Prozesse im Kreditbereich übertragen. So erfolgt die Bearbeitung im Bereich der Gewerbe- und Firmenkredite heute in vielen Instituten noch hochindividuell. Aufgrund der häufig höheren Darlehensbeträge des jeweiligen Kreditnehmers stehen bei vielen Häusern die Bearbeitungskosten nicht direkt im Fokus. Oft wird hierbei aber nicht zwischen den Kosten für die Risikobewertung und denen für die klassischen Bearbeitungsschritte, für die in weiten Teilen die hier vorgestellte Steuerungslogik analog entwickelt werden kann, unterschieden.

Entscheidend ist, dass die Prozesse durchgängig gestaltet werden – vom Frontoffice bis zum Backoffice. Nur so lassen sich die Kundenbedürfnisse tatsächlich erfüllen. Dementsprechend müssen die Abläufe im Backoffice an die individuellen Erfordernisse angepasst werden. So routet der Dispatcher in der oben gezeigten Steuerungslogik die Kreditvorgänge in Abhängigkeit von der Vertriebspriorität, der gewünschten Entscheidungsgeschwindigkeit usw.

Allerdings wird in Zukunft die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse noch weiter gehen und sich immer mehr an den Kundenprozessen orientieren müssen. Die Frage ist, ob es den Banken gelingen wird, ein echtes Wertschöpfungsnetzwerk im Bereich der privaten Immobilienfinanzierung aufzubauen. Dies wird stark davon abhängen, ob bei den verantwortlichen Managern das Verständnis reift, dass die reine Finanzierungsfunktion mittelfristig nicht mehr ausreicht. Sie muss vielmehr durch Mehrwerte in Kooperation mit Netzwerkunternehmen ergänzt werden.

Im Vordergrund des gezeigten Modells steht daher der Prozessansatz, nicht das einzelne Produkt. „Institute mit einem kundenzentrierten Geschäftsmodell haben sich gegenüber dem weit verbreiteten produktorientierten Modell als wesentlich krisenfester erwiesen“⁹, wie Gresch und Töpfer ermittelt haben. Kundenzentrierung zahlt sich also aus. Dennoch sind die meisten Institute noch immer viel zu produktorientiert ausgerichtet.¹⁰ Eine fundierte und breite Evaluierung bezüglich des betriebswirtschaftlichen Mehrwerts einer durchgehend kundenzentrierten Ausrichtung steht zwar noch aus, wird aber vor dem Hintergrund der zunehmenden Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden letztlich nur eine Frage der Zeit sein. ■

Autoren: Hagen Luckert ist Geschäftsführer der Hypotheken Management GmbH, Mannheim. Prof. Dr. Jürgen Moormann lehrt Bankbetriebslehre an der Frankfurt School of Finance & Management und ist Leiter des Process-Lab der Frankfurt School.

- 1 Beispielsweise Tropp, J./Reichel, D. (2007): Die Marketingzukunft der Finanzdienstleister. Perspektiven und Konzepte im Kontext neuer medialer und kommunikativer Bedingungen, Wiesbaden: DUV.
- 2 Karakostas, B./Kardares, D./Papathanassiou, E. (2005): The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation, in: Information & Management, 42. Jg., Nr. 6, S. 853-863.
- 3 Vgl. Putz & Partner Unternehmensberatung AG (2010): Herbst-Umfrage: Mehrheit der Deutschen suchen Versöhnung mit den Banken, www.putzundpartner.de, Pressemitteilung vom 12.10.2010.
- 4 Vgl. Dohmen, A./Moormann, J. (2011): Kundenzentrierung in der Finanzbranche – Ansätze und Perspektiven, in: Marketing Review St. Gallen, Nr. 1, S. 26 - 32.
- 5 Vgl. Spath, D. (Hrsg.)/Engstler, M./Praeg, C.-P./Vocke, C. (2010): Trendstudie. Bank & Zukunft 2010. Die Wiederentdeckung der Kunden – Innovationen durch verteilte Wertschöpfung, Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- 6 Vgl. Behara, R.S./Fontenot, G.F./Gresham, A.B. (2002): Customer process approach to building loyalty, in: Total Quality Management, 13. Jg., Nr. 5, S. 603-611.
- 7 Vgl. Moormann, J. (2009), Auf der Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen, in: die bank. Sonderausgabe Euro Finance Week 2009, S. 26-32.
- 8 Vgl. Bernet, B./Mattig, A. (2009): Transformation der Wertschöpfung, in: Alt, R./Bernet, B./Zerndt, T. (Hrsg.), Transformation von Banken. Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015, Berlin Heidelberg: Springer, S. 21-44.
- 9 Gresch, D./Töpfer, O. (2009): Regaining momentum in wealth management. Roland Berger Strategy Consultants GmbH, München.
- 10 Vgl. Wallace, V./Burns, P./Smith, F./Fritson, T. (2010): Making Customer Centricity Pay in Good Times and Bad. Lessons from Ten Leading Companies, Booz & Company (www.booz.com, Zugriff am: 07.05.2010).