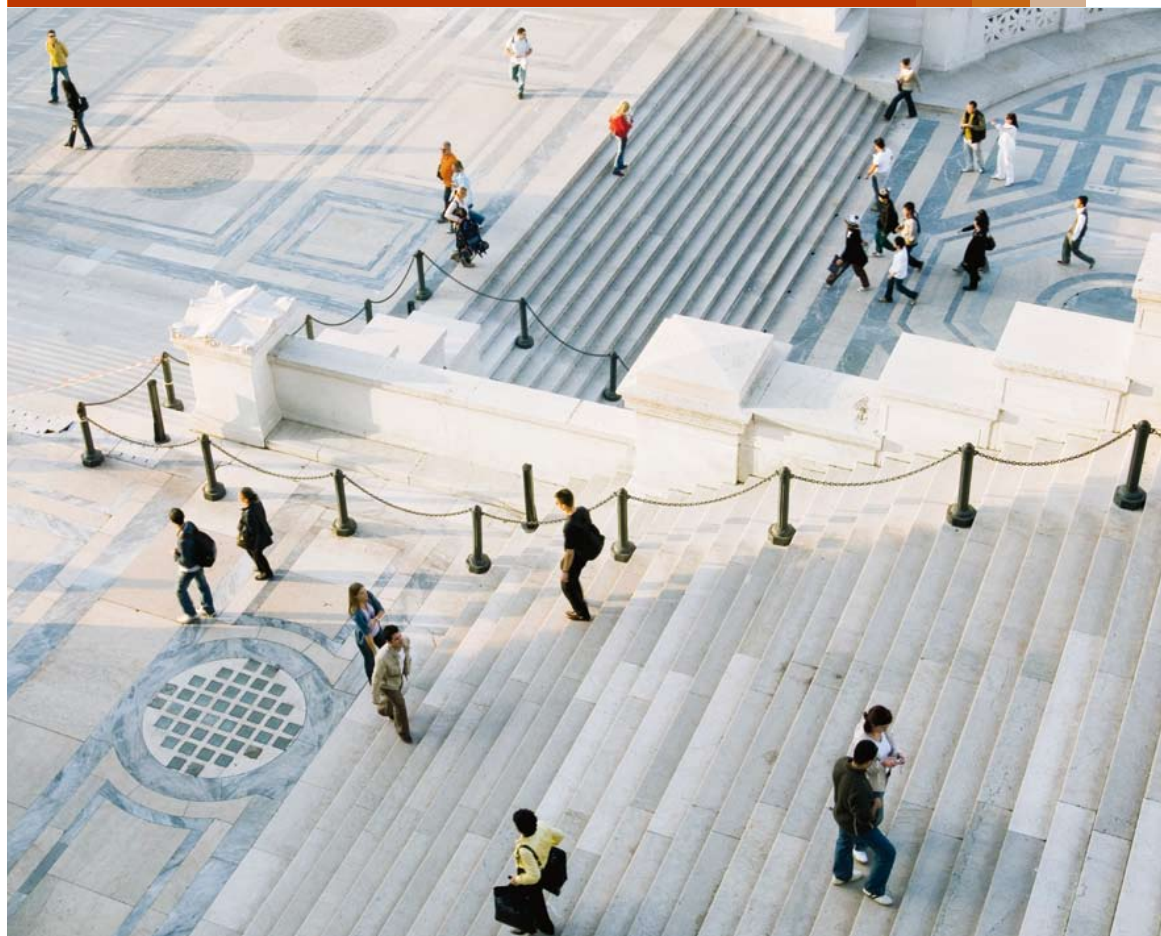


Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten

Mit den Erkenntnissen unserer aktuellen Studie erhalten Sie Einblick in die Entwicklungen und Erwartungen in der deutschen Kreditwirtschaft.



Effizienz der Kredit- prozesse in deutschen Kreditinstituten

*Mit den Erkenntnissen
unserer aktuellen Studie
erhalten Sie Einblick in
die Entwicklungen und
Erwartungen in der
deutschen Kreditwirtschaft.*



Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Georg Kroog und Frank Mehlhorn

Unter Mitarbeit von Michael Geske, Christian Mertel, Ingo Schmuckall und Alice Stähler

Februar 2012, 78 Seiten, 35 Abbildungen

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

In unserer im Juni 2008 veröffentlichten Kreditstudie haben wir unsere Ausführungen damit begonnen, auf die sich in den vergangenen Jahren geänderten Rahmenbedingungen für das Betreiben von Bankgeschäften – insbesondere für das Kreditgeschäft – hinzuweisen. Sieht man sich die aktuelle Situation an den Finanz- und Kapitalmärkten und in den stark verschuldeten Staatshaushalten an, so ist klar, dass sich die Rahmenbedingungen für den Bankbetrieb erneut sehr stark geändert haben und weiter ändern werden. Die anstehenden Modifikationen der internationalen Eigenkapitalvorschriften und Bilanzierungsrichtlinien auf internationaler und nationaler Ebene sind hierbei nur die ersten Vorboten, auf die sich die Kreditwirtschaft in Zukunft einzustellen haben wird.

Die Ihnen hier vorliegende Kreditstudie 2012 greift die Ergebnisse der Studie aus dem Jahr 2008 auf und folgt ihr auch in der Struktur und den erarbeiteten Fragestellungen. Als Erweiterung haben wir Fragen aufgenommen, welche die Auswirkungen aus der letzten Finanzkrise und die zukünftigen Erwartungen an das Kreditneugeschäft reflektieren.

Mit Blick auf die vergangenen drei Jahre kann festgehalten werden, dass die bereits im Jahr 2008 ermittelte Verkleinerung des Dispositionsspielraumes bei der Konditionengestaltung sich nochmals verringert hat. Der Fokus auf Kunden, die eine sehr gute bis gute Bonität aufweisen, ist aktuell größer als noch im Jahr 2008 und nahezu alle Teilnehmer gaben an, im Kreditgeschäft wachsen zu wollen und sich hierbei auf gute Bonitäten zu konzentrieren.

Es bleibt daher höchstes Gebot der Kreditwirtschaft, effiziente Abläufe über den gesamten Kreditprozess sicherzustellen und Flexibilität in der Anpassungsfähigkeit auf geänderte Rahmenbedingungen zu fördern – dies gilt sowohl in Bezug auf das Kunden- und Wettbewerberverhalten als auch auf die regulatorischen Anforderungen. Nicht ineinandergreifende Vertriebs- und Bearbeitungsprozesse sowie starre Organisationsstrukturen führen zu erheblichen Rentabilitätsverlusten, die durch andere Produkte und Dienstleistungen außerhalb des Kreditgeschäfts nur schwer kompensiert werden können und daher das gesamte Geschäftsmodell und den Fortbestand der Bank gefährden. Für Institute, die das Kreditgeschäft mit Privatkunden und kleinen bzw. mittleren Firmenkunden als wesentlich betrachten, bedeutet dies, dass unter anderem die Bündelung von Aufgaben und eine Spezialisierung in der Bearbeitung unabdingbar sind. Die Möglichkeiten, einen eigenen erfolgreichen individuellen Weg hin zu einer flexiblen Kreditprozessorganisation einzuschlagen, sind vielfältig und erlauben es, die individuellen Anforderungen eines jeden Kreditinstituts zu berücksichtigen. In unseren Gesprächen haben wir festgestellt, dass dies nicht von der Größe der Studienteilnehmer oder der Zugehörigkeit zu einem der drei Sektoren (genossenschaftlicher Sektor, privater Sektor und öffentlich-rechtlicher Sektor) abhing, sondern vom Willen und der Bereitschaft, die vorhandenen Ressourcen effektiv einzusetzen und die technischen Erleichterungen konsequent zu nutzen.

Unser Dank gilt auch in diesem Jahr den teilnehmenden Kreditinstituten sowie deren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die an den Interviews teilgenommen oder unsere Fragebögen ausgefüllt haben. Nur durch diese Kooperation war es uns möglich, die vorliegenden Erkenntnisse zusammenzuführen und auf Grundlage einer Vielzahl interessanter Gespräche und Diskussionen die entsprechenden Schlussfolgerungen zu erarbeiten.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre. Profitieren sie von den Inhalten und partizipieren sie an unseren Erfahrungen. Fordern Sie uns! Wir freuen uns auf eine Diskussion mit Ihnen.



Rainer Wilken

Rainer Wilken

Consulting Leader Banking

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis.....	8
Abkürzungsverzeichnis.....	10
A	Management Summary.....11
B	Einleitung.....14
1	Ziel der Studie.....15
2	Teilnehmer der Studie.....16
C	Ergebnisse der Studie.....18
1	Methodik und Definitionen.....19
2	Ergebnisse im Überblick.....21
3	Herleitung der Ergebnisse.....25
3.1	Strategien der Teilnehmer und allgemeine Beobachtungen.....25
3.1.1	Geschäftsmodell heute und in Zukunft.....26
3.1.2	Maßnahmen zur Ausweitung des Geschäfts im Kreditbereich.....31
3.1.3	Maßnahmen zur Kostensenkung im Kreditbereich.....32
3.1.4	Nutzung von Informationstechnologie in den Kreditprozessen.....34
3.1.5	Performancekennzahlen.....37
3.2	Industrialisierung der Kreditprozesse.....43
3.2.1	Ergebnisse im Detail.....44
3.2.2	Zusammenhänge zwischen Industrialisierung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft.....45
3.2.3	Zusammenhänge zwischen Industrialisierung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft.....48
3.2.4	Zusammenhänge zwischen Industrialisierung und betreuten Engagements im Bestandsgeschäft.....50
3.3	Zentralisierung der Kreditprozesse.....52
3.3.1	Ergebnisse im Detail.....52
3.3.2	Analyse von Auswirkungen der Zentralisierung auf die Effizienz Kennzahlen.....55
3.4	Auslagerung von Kreditprozessen.....55
3.4.1	Ergebnisse im Detail.....56
3.4.2	Zusammenhänge zwischen Auslagerung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft.....58
3.4.3	Zusammenhänge zwischen Auslagerung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft.....60
3.4.4	Zusammenhänge zwischen Auslagerung und betreuten Engagements im Bestandsgeschäft.....62
3.5	Einsatz von Performance Monitoring.....64
3.6	Auswirkungen der letzten Finanzkrise.....67
D	Fazit und Handlungsempfehlungen.....71
Ihre Ansprechpartner.....	76

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Teilnehmende Institute nach Sektoren.....	16
Abb. 2	Teilnehmende Institute nach Bilanzsumme (2010)	17
Abb. 3	Prozessdefinition Neu- und Bestandsgeschäft.....	20
Abb. 4	Anteil Zinsertrag zum Gesamtertrag.....	26
Abb. 5	Entwicklung des Kreditvolumens.....	27
Abb. 6	Erwartungen für das Kreditneugeschäft durch den Wirtschaftsaufschwung	29
Abb. 7	Erwartete Entwicklung Kreditbestand in den nächsten 3 Jahren	30
Abb. 8	Geplante Top-3-Maßnahmen zur Geschäftsausweitung im Detail.....	31
Abb. 9	Rückblick: Vergleich der in 2008 geplanten und bis 2011 umgesetzten Top-3-Maßnahmen zur Kostensenkung	33
Abb. 10	Ausblick: Geplante Top-3-Maßnahmen zur Kostensenkung für die nächsten Jahre	33
Abb. 11	Nutzung der IT im Kreditgeschäft in 2011.....	35
Abb. 12	Nutzung der elektronischen Kreditakte	36
Abb. 13	Unterstützung durch automatisierte Rating-/Scoring-Systeme	36
Abb. 14	Bearbeitungszeiten im Neugeschäft.....	38
Abb. 15	Durchlaufzeiten im Neugeschäft.....	40
Abb. 16	Engagements pro Mitarbeiter (FTE) im Bestandsgeschäft	42
Abb. 17	Anteil der Institute, die ihre Prozesse (ganz oder teilweise) industriell organisiert haben.....	44
Abb. 18	Industrialisierung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft.....	47
Abb. 19	Industrialisierung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft.....	49
Abb. 20	Industrialisierung und betreute Engagements pro Mitarbeiter (FTE) im Bestandsgeschäft	51
Abb. 21	Aufbauorganisation Markt.....	53
Abb. 22	Aufbauorganisation Marktfolge	54

Abb. 23	Anteil der ausgelagerten Prozesse – private Baufinanzierung	56
Abb. 24	Dienstleistersteuerung durch permanentes Qualitätsmonitoring.....	57
Abb. 25	Auslagerung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft	59
Abb. 26	Auslagerung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft	61
Abb. 27	Auslagerung und betreute Engagements im Bestandsgeschäft.....	63
Abb. 28	Transparenz der Kreditprozesse.....	64
Abb. 29	Transparenz der Prozesskosten	65
Abb. 30	Systematische Überwachung der Wirtschaftlichkeit der Prozesse durch Kennzahlen	65
Abb. 31	Überwachung der Wirtschaftlichkeit mit Kennzahlen – private Baufinanzierung	66
Abb. 32	Umsetzung von Optimierungsansätzen	67
Abb. 33	Strategieveränderungen bei der Kreditvergabe – nach Produkten	68
Abb. 34	Einfluss eines geänderten Kundenvertrauens auf das Neugeschäft	69
Abb. 35	Anforderungen an die Risikoausrichtung der Prozesse – Gesamtkreditprozess	70

Abkürzungsverzeichnis

FTE	Full-time Equivalent (Mitarbeiterkapazität)
IT	Informationstechnologie
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KWG	Kreditwesengesetz
MaK	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
PwC	PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
STP	Straight-through Processing

A Management Summary



Die Kreditstudie 2012 zeigt interessante Ergebnisse und Einblicke in das Kreditgeschäft.

Die Diversifizierung ins Provisionsgeschäft ist den untersuchten Instituten nur bedingt gelungen, denn das Kreditgeschäft ist weiterhin das bedeutendste Geschäftsfeld. Steigende Kreditvolumen und eine günstige Zinsstruktur weisen darauf hin, dass auch in Zukunft keine Veränderung zu erwarten ist.

Die Bedeutung des Kreditgeschäfts für das Gesamtergebnis der Banken zeigt aber auch die Wichtigkeit der kontinuierlichen Effizienzverbesserung in diesem Geschäftsfeld. Vor dem Hintergrund eines intensiven Wettbewerbs werden die Margen unter Druck bleiben und effizientere Institute einen größeren Handlungsspielraum für wettbewerbsfähige Konditionen haben als andere.

Die Maßnahmen zur Ausweitung des Geschäfts wurden in den letzten Jahren nicht wie geplant umgesetzt. Die Banken haben auf die geänderten Anforderungen richtig reagiert und vor allem Prozessoptimierungen zur Bewältigung des Mehrgeschäfts sowie eine Optimierung der Beratung aufgrund von Regelungen zum Verbraucherschutz umgesetzt.

Der Ausbau der Vertriebskanäle wird für alle drei Produkte als neue Maßnahme zur Ausweitung des Geschäfts genannt. Neben dem klassischen Filialgeschäft sollen zukünftig technische Lösungen (z. B. Internetplattformen) oder Dritte durch ihre Reichweite bzw. Vertriebsstärke für ein Mehr an Kreditgeschäft sorgen. Die Banken werden diese Möglichkeiten anbieten müssen, dürfen dabei aber die Nähe zu den Kunden nicht verlieren.

Prozessoptimierungen waren in den vergangenen Jahren die wesentliche Maßnahme zur Kostensenkung und daran wird sich auch zukünftig kaum etwas ändern. Wir sehen ebenfalls, dass noch lange nicht alle Potenziale in den Prozessen ausgeschöpft sind bzw. technische Entwicklungen immer wieder neue Lösungen ermöglichen.

Standardsoftware setzt sich in der IT der Institute weiter durch. Die Institute haben erkannt, dass eine Differenzierung über IT an einigen Stellen möglich ist und setzen dort gezielt Eigenanwendungen oder Spezialsoftware ein. Eine Kostensenkung durch Automatisierung gelingt mit Standardsoftware am ehesten und befördert deren Einsatz in nicht-differenzierenden Bereichen.

Die elektronische Kreditakte setzt sich ebenfalls weiter durch. Die Institute sehen die Vorteile in der allgemeinen Verfügbarkeit der Kundeninformationen und in dem Verzicht auf den physischen Aktentransport für eine effiziente Kreditabwicklung. Die Kosten der Einführung werden demgegenüber allerdings abgewogen und so erweist sich die Einführung der elektronischen Kreditakte für einige wenige Institute weiterhin als unvorteilhaft.

Die Prozessoptimierungen und Automatisierungen der vergangenen Jahre zeigen positive Ergebnisse, sodass die Bearbeitungszeiten für alle Produkte verkürzt werden konnten. Viele Institute konnten den gewonnenen zeitlichen Freiraum bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen¹ nutzen und die Betreuungsrelationen erhöhen und damit Effizienzsteigerungen realisieren.

¹ Wo im Folgenden in Form des generischen Maskulinums nur vom/n Mitarbeiter/n gesprochen wird, sind Frauen gleichermaßen mit gemeint.

Die Verkürzung der Bearbeitungszeiten hat sich aber nicht in den Durchlaufzeiten niedergeschlagen, da sich diese kaum oder gar nicht verbessert haben. Höhere Qualitätsanforderungen und aufwendigere Genehmigungsprozesse mit der Einbindung zusätzlicher interner Stellen führten zu vermehrten Warte- und Liegezeiten. Damit hat die Verkürzung der Bearbeitungszeiten keinen wirklichen Vorteil für den Kunden erbracht.

Die Industrialisierung der Kreditprozesse wurde in den letzten Jahren ebenfalls vorangetrieben. Durch die Spezialisierung der Mitarbeiter erreichen industrialisierte Banken kürzere Bearbeitungszeiten als generalistisch organisierte Institute, was sich vor allem im Privatkundengeschäft zeigt. Außerdem erreichen industrialisierte Institute vergleichsweise bessere Werte in der Durchlaufzeit, da die Industrialisierung innerhalb der Unternehmen meist gut organisiert wird und Schnittstellenprobleme weniger relevant sind.

Die Marktbearbeitung erfolgt für alle Kreditarten noch mehrheitlich in den Filialen und Kopfstellen, jedoch zeigen sich auch Zentralisierungstendenzen. Durch die Bündelung von Beratungskompetenz in der Zentrale sollen in regionalen Instituten die erhöhten Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Die dezentralen Vertriebsstellen dienen den Banken dann nur noch für Servicetätigkeiten.

Die Marktfolgebearbeitung erfolgt zwar weiterhin mehrheitlich in der Zentrale, um Standardisierung und Industrialisierung effizient umzusetzen. Jedoch wird beispielsweise die private Baufinanzierung auch wieder verstärkt in der Filiale abgewickelt, um schnell auf Kundenanfragen reagieren und regionale Besonderheiten besser einschätzen zu können.

Der Trend zur Auslagerung von Kreditprozessen hat sich in den letzten Jahren nicht weiter fortgesetzt. Die positiven Effekte einer Auslagerung auf die Bearbeitungszeiten und damit auf die Personalkosten sind gleichwohl weiterhin erkennbar. Durch die zusätzliche, schwierig zu handhabende Schnittstelle, die sich durch Auslagerung ergibt, kann dieser Vorteil aber nicht in eine verbesserte Durchlaufzeit umgesetzt werden und erreicht den Kunden insofern oftmals nicht.

Aufgrund regulatorischer Anforderungen und durch die Aktivitäten zur Prozessoptimierung haben die Institute eine weitgehende Dokumentation der Prozesse erreicht. Die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Prozesse und damit auch der Produkte ist trotz der Überwachung mittels Kennzahlen jedoch weit weniger bekannt. In Zeiten steigender Konkurrenz mit erhöhtem Verdrängungswettbewerb ist dies aber unerlässlich, um den Wettbewerb auch in einem Preiskampf über Konditionen führen zu können, ohne dabei negative Ergebnisbeiträge zu erzielen.

Die letzte Finanzkrise hatte unterschiedliche Effekte auf die Kreditvergabe der Institute und das Vertrauen der Kunden. Die meisten Institute änderten ihre Strategie zur Kreditvergabe während der letzten Finanzkrise jedoch nicht und verschärften auch nicht ihre Anforderungen an die Kreditvergabe. Dennoch hat sich aus Sicht der Banken das Kundenvertrauen während der letzten Krise unterschiedlich entwickelt. Neben starken positiven Rückmeldungen der Kunden gab es auch Vertrauensverluste. Gleichwohl überwiegen für die Institute im Wesentlichen positive oder neutrale Effekte, die sie aus dem geänderten Kundenverhalten für das Neugeschäft hervorgehen sehen.

B Einleitung



1 Ziel der Studie

Als PwC 2008 die erste Kreditstudie durchführte, befand sich die Industrialisierung der Kreditprozesse noch am Anfang der Entwicklung. Das Angebot an spezialisierten Kreditservice-Dienstleistern war damals vergleichsweise gering und Produktstandards und Formate eher uneinheitlich. Die Finanzinstitute beschäftigten sich mit der Umsetzung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), welche nach den Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) weitere Impulse zur Vereinheitlichung des Geschäfts brachten.

Die Ergebnisse der damaligen Studie zeigten eine positive Sicht der Teilnehmer auf das Kreditgeschäft. In einem reifen Markt mit hoher Preistransparenz und wenig differenzierenden Angeboten wollten alle Institute das Geschäft durch Produktmarketing und -innovationen ausweiten. Kostensenkungen durch Prozessverbesserungen und Reduktion der Sach- und Verwaltungskosten standen genauso auf der Agenda. Viele Teilnehmer beklagten 2008 einen Investitionsstau bezüglich der IT-Systeme und wünschten sich integrierte Lösungen und Unterstützung durch Workflowsysteme.

In der Kreditstudie 2008 konnte im Ergebnis ein positiver Zusammenhang zwischen der Industrialisierung der Prozesse (Arbeitsteilung) und der kurzen Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sowie den hohen Betreuungsrelationen (Produktivität) im Bestandsgeschäft gezeigt werden. Die Marktfolge war im Jahr 2008 – außer für den Konsumentenkredit – bereits weitgehend zentralisiert und eine Auslagerung war von der Hälfte der Institute als Mittel zur Effizienzverbesserung umgesetzt worden. Handlungsbedarf bestand bei vielen Instituten bezüglich der Transparenz der Prozesskosten und der Steuerung mittels Kennzahlen.

Die 2007 einsetzende Finanzkrise hat nicht nur die deutsche Bankenlandschaft, sondern auch die globale Wirtschaft vor große Herausforderungen gestellt. Insbesondere in der Industrie beeinträchtigte der Rückgang an Nachfrage und Produktion das Kreditgeschäft der deutschen Banken in einem Ausmaß, das so vorher nicht vorstellbar gewesen ist. Auf der Passivseite führte das fehlende Vertrauen der Kunden in die eigene Hausbank bei vielen Instituten zu einer Verringerung der Einlagen und damit der Refinanzierungsmöglichkeiten, nachdem bereits zuvor das Vertrauen der Banken untereinander erodiert war. Zusätzlich musste der Bankensektor mit neuen regulatorischen Anforderungen rechnen, welche das vorhandene Eigenkapital noch stärker mindern sollten. Teilweise waren die Banken gezwungen, ihre Geschäftsplanung zu revidieren, da sie beabsichtigte Maßnahmen zur Ausweitung eines Produktbereichs oder für Kostensenkungen nicht umsetzen konnten.

Die Effizienzverbesserung der Kreditprozesse spielte auch während der letzten Finanzkrise eine bedeutende Rolle. So wurden seit 2008 die Industrialisierung der Kreditabwicklung in den Banken oder einzelne Prozessoptimierungen kontinuierlich vorangetrieben. Neue Kreditservice-Dienstleister sind entstanden und Banken nutzen verstärkt Vermittler zur Erhöhung ihrer Vertriebskraft und Steigerung des Vertriebs Erfolgs.

PwC verfolgt mit dieser Studie das Ziel, die Trends bei der effizienten Gestaltung von Kreditprozessen in deutschen Kreditinstituten zu erkennen sowie deren Entwicklung seit 2008 zu erheben und zu analysieren sowie sich ergebende Fragestellungen aufzuzeigen und zu erläutern. Hierzu führte PwC in 2011 eine Befragung von Instituten aus allen Bankensektoren (genossenschaftlicher Sektor, privater Sektor und öffentlich-rechtlicher Sektor) mittels Fragebogen durch; darüber hinaus und die Befragung ergänzend, wurden in mehreren Instituten Interviews durchgeführt. Die Studie weist folgende inhaltlichen Schwerpunkte auf:

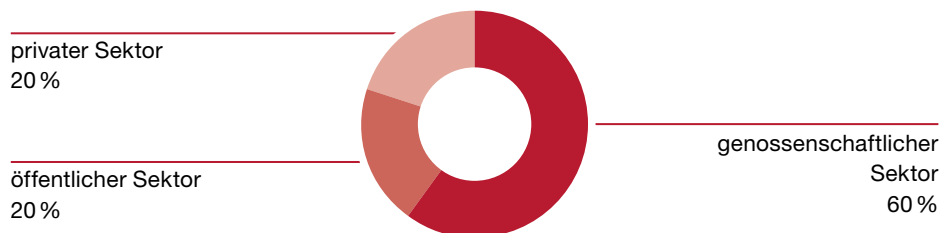
- Ergebnisse 2012: Der aktuelle Stand der Effizienz der Kreditprozesse in den befragten Kreditinstituten wird dargestellt. Dabei werden die Strategien der Teilnehmer, die Industrialisierung, die Zentralisierung und die Auslagerung der Prozesse sowie die Überwachung der Wirtschaftlichkeit untersucht.
- Vergleich Studie 2008 und 2012: Veränderungen im Kreditgeschäft werden im Vergleich zur Kreditstudie von 2008 beschrieben und ausgewertet. Hierdurch soll geklärt werden, inwieweit Banken ihre Kreditprozesse heute effizienter gestalten, überwachen und steuern sowie welche Maßnahmen dafür ergriffen wurden.
- Auswirkungen der letzten Finanzkrise: Die Folgen und Konsequenzen für deutsche Kreditinstitute werden unter anderem anhand einer Befragung zum Kundenvertrauen und zu Strategieveränderungen bei der Kreditvergabe analysiert. Zudem wird untersucht, was die Banken von dem einsetzenden Wirtschaftsaufschwung erwarten und welche Auswirkungen dies auf den Kreditbestand in den nächsten Jahren haben wird.

Die dargestellten Angaben basieren auf den Aussagen der befragten Kreditinstitute, die im Zuge der von PwC durchgeführten Befragung und Interviews sorgfältig ermittelt wurden.

2 Teilnehmer der Studie

Im Rahmen dieser Studie hat PwC insgesamt 25 Kreditinstitute in Deutschland befragt. Für die Auswertung wurden die Institute in die drei Sektoren „genossenschaftlicher Sektor“, „öffentlicher Sektor“² und „privater Sektor“ eingeteilt. Im genossenschaftlichen Sektor sind im Wesentlichen die Volks- und Raiffeisenbanken vertreten. Der öffentliche Sektor wird durch die Sparkassen repräsentiert und der private Sektor durch die drei Institutsgruppen „Großbank“, „Geschäftsbank“ und „Privatbank“. Dabei weisen die Institute des genossenschaftlichen Sektors mit 60 Prozent den größten Anteil auf. Die Institute des privaten und des öffentlichen Sektors hatten jeweils einen Anteil von 20 Prozent (vgl. Abbildung 1).

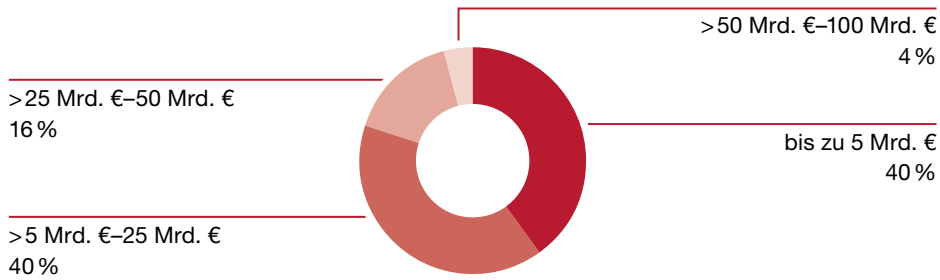
Abb. 1 Teilnehmende Institute nach Sektoren



² Im Folgenden wird der Begriff „öffentlicher Sektor“ als Synonym für „öffentlich-rechtlicher Sektor“ verwendet.

Der Fokus dieser Studie liegt auf dem Kreditgeschäft im Retail Banking. Anliegen dieser Studie war es dabei, vorrangig kleinere und mittelgroße Banken zu befragen und nicht das Geschäft der wenigen Großbanken in Deutschland zu analysieren. Daher haben über die Hälfte der Studienteilnehmer eine Bilanzsumme (in 2010) von unter 25 Milliarden Euro und fast alle Teilnehmer eine Bilanzsumme von unter 50 Milliarden Euro (vgl. Abbildung 2).

Abb. 2 Teilnehmende Institute nach Bilanzsumme (2010)



C Ergebnisse der Studie



1 Methodik und Definitionen

Im Mittelpunkt der Studie stehen Kreditprodukte aus dem Privatkunden- und dem Firmenkundengeschäft. Analog zur Auswertung im Jahr 2008 wurden die Institute daher im Privatkundenbereich zu folgenden Produkten befragt: „Baufinanzierung für Privatkunden“ (im Folgenden „private Baufinanzierung“ genannt) und „private Konsumenten-/Ratenkredite“ (im Folgenden „Konsumentenkredit“ genannt). Im Firmenkundenbereich wurde der Fokus bei der diesjährigen Befragung ausschließlich auf das Produkt „Firmenkundenkredit KMU“³ gelegt. Auf eine Analyse der gewerblichen Immobilienfinanzierung wurde dieses Mal verzichtet.

Methodik der Befragung

Für die Studie wurde ein Fragebogen mit 35 Fragen zum Kreditgeschäft konzipiert. Zur besseren Vergleichbarkeit mit den Ergebnissen aus 2008 wurden damalige Fragestellungen weitgehend übernommen. Dies bezieht sich insbesondere auf die Struktur des jeweilig befragten Instituts, die Prozesse im Kreditgeschäft, die Aufbauorganisation, Effizienzkennzahlen in der Bearbeitung, Outsourcing, Performance Monitoring sowie durchgeführte und geplante Maßnahmen in einem Produktbereich. Die Entwicklungen im Kreditgeschäft im Verlauf der letzten Finanzkrise wurden mit dieser Studie in einem separaten Teil „Strategie und Ausblick“ erstmalig abgefragt.

Die Beantwortung der Fragen erfolgte im Wesentlichen in strukturierten Interviews mit den Verantwortlichen der Kreditbereiche „Markt“ und „Marktfolge“ (in der Regel Vorstandsmitglieder und Bereichsleiter) des jeweiligen Kreditinstituts. Die Ergebnisse wurden durch PwC aufbereitet und den teilnehmenden Instituten zur Qualitätssicherung zur Verfügung gestellt. Ein Teil der Erhebung erfolgte auch durch das selbstständige Ausfüllen des Fragebogens durch die Teilnehmer und eine anschließende Aufbereitung und Plausibilisierung durch PwC.

³ Das Produkt „Firmenkundenkredit KMU“ umfasst in dieser Studie nur Kredite an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gemäß Definition der EU-Kommission, das heißt an Firmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und bis zu 43 Millionen Euro Bilanzsumme bzw. bis zu 50 Millionen Euro Umsatz.

Definitionen

Für eine optimale Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde die Prozessdefinition für das Neu- und Bestandsgeschäft unverändert aus der Studie 2008 wie folgt übernommen:

Abb. 3 Prozessdefinition Neu- und Bestandsgeschäft

Neugeschäft	Bestandsgeschäft
1. Beratung und Vertrieb 2. Antragsbearbeitung und Entscheidung <ul style="list-style-type: none"> – Bonitätsanalyse durchführen – Sicherheiten bearbeiten – Beschlussvorlage/Vatum erstellen – Votierung/Kreditentscheidung 3. Vertrag und Anzahlung <ul style="list-style-type: none"> – Kontoneuanlage durchführen – Verträge erstellen – Vertragsannahme herbeiführen – Auszahlungswunsch entgegennehmen – Kreditkontrolle durchführen – Valutierung – Unterlagen archivieren 	4. Bestandsverwaltung <ul style="list-style-type: none"> – Kundendatenänderungen – Prolongationen – laufende Kundenanfragen – Darlehensbuchhaltung – Intensivbetreuung 5. laufende Bonitätsbeurteilungen <ul style="list-style-type: none"> – Rating – Scoring – Bilanzanalyse – § 18, KWG-Prüfung 6. Sicherheitsmanagement <ul style="list-style-type: none"> – Sicherheitentausch – Freigabe/Abtretung von Sicherheiten – Sicherheitenverwaltung 7. Work-out <ul style="list-style-type: none"> – Mahnwesen – Tilgungsaussetzungen/Stundung – Kündigung/Verzicht – Problemkreditbearbeitung

Vorgenannte Prozessdefinition wurde institutsübergreifend angewandt, um ein einheitliches Verständnis der entsprechenden Neugeschäfts- und Bestandsgeschäftsprozesse herzustellen. Sie diene, wie schon 2008, als Grundlage für die Definition der folgenden Effizienz Kennzahlen:

- Die **Bearbeitungszeit im Neugeschäft (ohne Beratung)** ist die Zeit, welche ein Mitarbeiter effektiv, das bedeutet ohne Einberechnung von Transport- und Liegezeiten, mit dem Fall beschäftigt ist.⁴
- Die **Durchlaufzeit im Neugeschäft (ohne Beratung)** beschreibt die Zeit, die insgesamt vergeht zwischen dem Beginn der Antragsbearbeitung und dem Moment, zu dem der entsprechende Kredit frühestens ausbezahlt werden kann. Es sind also neben der bereits oben definierten reinen Bearbeitungszeit auch Transport- und Liegezeiten sowie die Zeit zur Nachforderung von Unterlagen zu berücksichtigen. Zusätzlich sind interne Abstimmungszeiten einzubeziehen.
- Unter **betreuten Engagements pro Mitarbeiter im Bestandsgeschäft** ist die Anzahl der durchschnittlich verwalteten Engagements je Mitarbeiterkapazität (FTE) im Bestandsgeschäft (ohne Intensivbetreuung und Work-out) zu verstehen. Vereinfachend kann dies berechnet werden als die Anzahl aller Engagements geteilt durch die zuzurechnenden Mitarbeiterkapazitäten.

⁴ Beispiel: Wenn eine Mitarbeiterkapazität (FTE) an Tag 1 insgesamt 75 Minuten mit dem Prozess „Antrag und Entscheidung“ beschäftigt ist, an Tag 2 insgesamt 25 Minuten mit dem Prozessschritt „Vertrag“ und an Tag 15 weitere 20 Minuten mit dem Prozessschritt „Auszahlung“, so liegt insgesamt eine Bearbeitungszeit von 120 Minuten (= 2 Stunden) vor. Es geht also um die Zeit, die eine FTE durch den Vorgang effektiv gebunden ist; bei der Berechnung werden vollständig vorliegende Unterlagen (schränkfertiges Geschäft) unterstellt.

2 Ergebnisse im Überblick

Die Datenabfrage bei den Instituten und die durchgeführten Interviews ergaben erneut interessante Ergebnisse und Einblicke in das Kreditgeschäft. Diese werden im Folgenden im Überblick dargestellt und bewertet.

Das Kreditgeschäft ist weiterhin das bedeutendste Geschäftsfeld der untersuchten Institute. Der überwiegende Teil der Institute generiert den größten Teil seiner Erträge aus dem Kreditgeschäft, während das Provisionsgeschäft noch nicht das von vielen gewünschte „zweite Standbein“ als Ergebnis einer Diversifizierung werden konnte. Ursachen für diese Entwicklung waren unter anderem die Umsatzeinbrüche im Wertpapiergeschäft während der letzten Finanzkrise und die günstige Zinsstruktur für einen Ausbau der Zinserträge. Vor allem ist es aber den meisten Banken während der letzten Jahre gelungen, das Kreditvolumen zu steigern und so den Zinsertrag auszubauen.

Das Kreditgeschäft bleibt die wichtigste Ertragsquelle und die Effizienz der Kreditprozesse ist daher entscheidend im Verdrängungswettbewerb.

Die Bedeutung des Kreditgeschäfts für das Gesamtergebnis der Banken zeigt aber auch die Wichtigkeit der Effizienz in diesem Geschäftsfeld. Alle Institute rechnen mit einem zum Teil erheblich steigenden Volumen im Kreditbestand während der nächsten Jahre. Wir gehen davon aus, dass der Markt insgesamt diese Steigerung nicht hergeben wird. Somit ist mit einem intensiven Verdrängungswettbewerb zu rechnen. Vor diesem Hintergrund werden die Margen weiterhin unter Druck bleiben und nur effiziente Institute einen größeren Handlungsspielraum für wettbewerbsfähige Konditionen haben. Um also auch zukünftig die notwendigen Erträge aus diesem bedeutendsten Geschäftsfeld als Beitrag zum Gesamtergebnis zu generieren, wird kein Weg an einer kontinuierlichen Effizienzsteigerung vorbeiführen.

Die Maßnahmen zur Ausweitung des Umsatzes wurden in den letzten Jahren nicht wie geplant umgesetzt. Stattdessen wurden Prozessoptimierungen zur Bewältigung des Mehrgeschäfts wichtig und eine Optimierung der Beratung aufgrund von Regelungen zum Verbraucherschutz notwendig. Produktmarketing und Produktinnovationen konnten dagegen aufgrund der regen Kundennachfrage zurückgestellt werden. Diese Entwicklung zeigt, dass die Banken auf geänderte Rahmenbedingungen schnell reagieren konnten und in der Lage waren, ihre Handlungsschwerpunkte neu auszurichten. Wir sehen aber auch, dass sich die geplanten Maßnahmen auf die Bewältigung des Mehrgeschäfts konzentrieren. Die Banken dürfen Produktinnovationen jedoch nicht vernachlässigen, da anderenfalls branchenfremde Dienstleister diese Lücke füllen werden.

Interessant sind die Planungen der Institute zur weiteren Ausweitung des Geschäfts. Die Prozessoptimierung bleibt zwar eine der wichtigsten Maßnahmen. Als neue Maßnahme wird aber sehr häufig für alle drei Produkte der Ausbau der Vertriebskanäle genannt: Neben dem klassischen Filialgeschäft sollen zukünftig technische Lösungen (z. B. Internetplattformen) oder Dritte für ein Mehr an Kreditgeschäft sorgen. Die scheinbar unbegrenzte Reichweite der technischen Lösung und die große Vertriebsstärke professioneller Vermittler wurden neben der Flexibilität dieser Vertriebskanäle als Motiv genannt. Für PwC liegt dies im Trend analog zu den allgemeinen Entwicklungen des Verbraucherverhaltens und der Einbindung

von technologischen Neuerungen. Diese äußern sich unter anderem darin, unabhängig von räumlichen Präferenzen Produkte zu vergleichen und Kaufentscheidungen zu treffen. Für die Banken muss daher gelten, solche Möglichkeiten anzubieten, ohne aber die Nähe zu ihren Kunden zu verlieren oder Kunden an Intermediäre abzugeben.

Prozessoptimierungen führen zu kürzeren Bearbeitungszeiten und damit Kostensenkungen – die richtige IT-Unterstützung spielt dabei eine wichtige Rolle.

Prozessoptimierung war in den vergangenen Jahren erneut die wesentliche Maßnahme zur Kostensenkung. Gemäß den Planungen der Institute wird sich auch zukünftig daran nichts ändern und wir sehen, dass noch lange nicht alle Potenziale ausgeschöpft sind bzw. veränderte technische Optionen immer wieder neue Lösungen ermöglichen. Für schnelle Effekte in der Kostensenkung bleiben die unmittelbare Senkung der Sach- und Verwaltungskosten als Maßnahme wichtig. Das Outsourcing erreicht dagegen nur geringe Bedeutung: Kostensenkungen werden mit dieser Maßnahme nur selten verbunden. Die Motive für ein Outsourcing sind aktuell eher Qualitätssteigerung oder Reduktion der hausinternen Administration. Unseren Beobachtungen folgend, bietet es sich für die Banken an, Erfahrungen aus der Industrie zur Prozessoptimierung heranzuziehen und sich derer Methoden, Verfahren und Ansätze zu bedienen.

In der Nutzung der IT setzt sich die Standardsoftware weiter durch. Die Institute haben erkannt, dass eine Differenzierung (Unterscheidung zum Wettbewerber) über IT nur an wenigen Stellen möglich ist und eine Kostensenkung durch Automatisierung mit Standardsoftware am ehesten gelingt. Eigene Anwendungen werden daher oft nur für Rating- und Scoringsysteme verwandt, um die individuellen Besonderheiten der Institute besser abzubilden und sich hieraus eventuell ergebene Vorteile in der Konditionengestaltung nutzen zu können.

Die elektronische Kreditakte setzt sich ebenfalls durch. Die Verfügbarkeit der Information „zu jeder Zeit, an jedem Ort“ und die Möglichkeit, aufwendige Akten Transporte und -lagerungen zu vermeiden, überzeugen vor allem Institute mit einer größeren räumlichen Distanz zwischen Markt und Marktfolge und überwiegen gegenüber dem Aufwand von Datenerfassung und Systemkosten. Die umfassende Abbildung des Kundenengagements am Bildschirm wird durch die Gewöhnung an die Elektronisierung des Arbeitsplatzes für die Belegschaft auch eine gewünschte Selbstverständlichkeit werden. Aktuell beobachten wir aber in unseren Projekten, dass es bei Einführung einer elektronischen Akte noch aufwendig ist, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an die alleinige Nutzung der elektronischen Kreditakte ohne parallele Verwendung von Papier zu gewöhnen.

Die Bearbeitungszeiten haben sich bei allen Produkten verkürzt. Wir bewerten dies positiv, da es zeigt, dass die Prozessoptimierungen und Automatisierungen der vergangenen Jahre Früchte tragen. Den gewonnenen zeitlichen Freiraum bei den Beschäftigten konnten viele Institute nutzen, um die Betreuungsrelationen zu erhöhen und damit Effizienzsteigerungen zu realisieren. Die Heterogenität in den Betreuungsrelationen zeigt aber auch, dass sich diese Einsparungen nicht automatisch ergeben, sondern gezielt durch Managemententscheidungen herbeigeführt werden müssen. Oftmals erfolgte die Verbesserung der Betreuungsrelation auch reaktiv: Das Mehrgeschäft der letzten Jahre musste mit demselben Mitarbeiterbestand bearbeitet werden, da eine Personalaufstockung nicht analog zum Mehrgeschäft durchgeführt werden konnte.

Die verkürzten Bearbeitungszeiten schlugen sich weitgehend nicht in verkürzten Durchlaufzeiten nieder, sodass kein Vorteil für den Kunden entstanden ist. Höhere Qualitätsanforderungen und aufwendigere Genehmigungsprozesse unter Einbindung zusätzlicher interner Stellen sowie eine höhere Arbeitsteilung mit Dritten (durch Einbindung von Vermittlern und Shared-Service-Centern) mit zusätzlichen (ineffizient gestalteten) Schnittstellen und oftmals damit verbundenen Systembrüchen, führten zu vermehrten Warte- und Liegezeiten. Für uns ergibt sich hieraus die Erkenntnis, dass zwar einige Veränderungen im operativen Ablauf berechtigt eingeführt bzw. umgesetzt wurden, sich aber noch nicht in einem „eingespielten Zustand“ befinden.

Die Industrialisierung der Prozesse wurde in den letzten Jahren ebenfalls vorangetrieben. Vor allem im Prozess „Vertrag und Auszahlung“ und in der Bestandsverwaltung wird verstärkt arbeitsteilig gearbeitet. Dies führt zu einer Spezialisierung der Beschäftigten und ermöglicht kürzere Bearbeitungszeiten als in generalistisch organisierten Instituten, was sich vor allem im Privatkundengeschäft zeigt. Da die Industrialisierung innerhalb der Unternehmen meist gut organisiert wird und die Übergabe an den internen Schnittstellen oft gut gelöst wird, gelingt es diesen Instituten auch, entsprechend gute Durchlaufzeiten zu erzielen. Die Vorteile der Spezialisierung überwiegen die Nachteile aus den vermehrten Schnittstellen bzw. die Nachteile werden durch eine gute systemtechnische Unterstützung des Prozesses gering gehalten. Teilweise konnten wir bei den befragten Banken Einblicke gewinnen, die erkennen lassen, dass es nicht immer eine große systemtechnische Lösung sein muss, um Schnittstellen zu managen.

Die Industrialisierung ermöglicht kürzere Bearbeitungszeiten und Durchlaufzeiten.

Die Marktbearbeitung erfolgt für alle Kreditarten noch mehrheitlich in den Filialen und Kopfstellen, jedoch zeigen sich auch Zentralisierungstendenzen in regional organisierten Instituten. Erhöhten Anforderungen an Kompetenz und Qualität wird mit der Bündelung der Berater in der Zentrale begegnet und die dezentralen Vertriebsstellen dienen oft nur noch für Servicetätigkeiten. Interessant war die Tendenz, dass auch für den Firmenkundenkredit KMU situativ eine Marktbearbeitung durch Vermittler erfolgt, um die Reichweite des eigenen Vertriebs zu ergänzen. Wir sehen hierin einen Trend, der auf Erfahrungen aus dem Kreditgeschäft mit Privatkunden aufbaut und werden beobachten, ob es zu einer ähnlichen Verlagerung der Vertriebsaktivitäten kommen wird.

Die Marktfolgebearbeitung erfolgt zwar weiterhin mehrheitlich in der Zentrale, die private Baufinanzierung wird jedoch wieder verstärkt in der Filiale abgewickelt. Schnelligkeit in der Reaktion auf die Kundenanfrage und eine Berücksichtigung regionaler Besonderheiten sind die Argumente für diese Dezentralisierung. Unseres Erachtens zeigt sich hiermit der Bedarf, einen Kunden fallabschließend in der Filiale zu beraten. In der Wartezeit für die Kreditentscheidung besteht sonst die Gefahr, dass der Kunde weitere Angebote einholt und der Abschluss bei einem Wettbewerber erfolgt.

Generell lassen sich keine automatischen Effizienzsteigerungen durch eine Zentralisierung nachweisen. Hierin bestätigt sich für uns die Auffassung, dass erst die Optimierung und effiziente Industrialisierung der zentralisierten Prozesse den gewünschten Einspareffekt ergibt. Ein Erfordernis zur dauerhaften Optimierung sollte sich gemäß unseren Erfahrungen als selbstverständlich an diese Maßnahmen anschließen.

Die Ergebnisse zur Auslagerung von Prozessen haben sich in den vergangenen Jahren nicht wesentlich verändert. Durch interne Prozessoptimierungen verringern sich die Kostenvorteile gegenüber einer Auslagerung und durch die Industrialisierung können neben Effizienz- auch Qualitätsnachteile in der Eigenfertigung abgebaut werden. Daher hat sich der Trend zur Auslagerung in den letzten Jahren nicht weiter fortgesetzt. Die positiven Effekte einer Auslagerung auf die Bearbeitungszeiten und damit auf die Personalkosten sind aber weiterhin erkennbar. Durch die zusätzliche, jedoch schwierig zu handhabende Schnittstelle kann dieser Vorteil aber nicht in eine verbesserte Durchlaufzeit umgesetzt werden und erreicht den Kunden insofern nicht. Daher gilt es, Auslagerungen sorgfältig durchzuführen und die Schnittstelle organisatorisch und systemtechnisch optimal zu gestalten, um auch Vorteile für den Kunden zu erzielen. Schlussendlich kann auch hier festgestellt werden, dass bei Auslagerung Effizienzvorteile erst in einem „eingespielten Zustand“ zu erreichen sind.

Regulatorische Anforderungen und die Bemühungen um Prozessoptimierungen haben bei allen Instituten zu einer weitgehenden Dokumentation der Prozesse geführt. Die Kosten der einzelnen Prozesse sind jedoch weit weniger bekannt, als wir gedacht hätten und es für erforderlich ansehen. In Zeiten steigender Konkurrenz mit erhöhtem Verdrängungswettbewerb ist dies jedoch unerlässlich, um den Wettbewerb in einem Preiskampf auch über Konditionen führen zu können, ohne dabei negative Ergebnisbeiträge zu erzielen. Ein großer Teil der Institute misst zwar die Wirtschaftlichkeit der Prozesse und leitet auf dieser Basis Optimierungsmaßnahmen ein. Die Messung geschieht jedoch über grobe Kennzahlen oder Bearbeitungsstatus und nicht über eine (detaillierte) Prozesskostenrechnung. Entsprechend erhält das jeweilige Institut auch nur grobe Steuerungsimpulse und keine detaillierten Aussagen zur Wirtschaftlichkeit der Prozesse und Produkte oder Indikationen zu Preisuntergrenzen für einzelne Produkte. Wir sehen hier ein großes Potenzial für Effizienzsteigerungen und die Voraussetzung für eine Behauptung im intensiven Preiswettbewerb. Daher empfehlen wir den Banken auch an dieser Stelle, Erfahrungen aus der Industrie zur Prozesssteuerung und -optimierung heranzuziehen.

Die letzte Finanzkrise hatte unterschiedliche Effekte auf die Strategien der Institute bezüglich der Kreditvergabe und das Vertrauen der Kunden. Die meisten Institute änderten ihre Strategie zur Kreditvergabe während der letzten Finanzkrise jedoch nicht und verschärften auch nicht ihre Anforderungen an die Kreditvergabe. Im Privatkundengeschäft wurde einer regen Kundennachfrage teilweise mit einer offensiveren Strategie begegnet, um sich im intensiven Wettbewerb um das Neugeschäft ohne Marktanteilsverluste zu behaupten. Im Firmenkundengeschäft wählten viele Institute dagegen restriktivere Strategien und verschärften die Anforderungen, da Risiko und Refinanzierung höher und damit auch schwieriger waren. Das Kundenvertrauen war nach Meinung der Institute während der Finanzkrise heterogen. Neben starken positiven Rückmeldungen der Kunden gab es oft auch einen Verlust des Kundenvertrauens. Trotz dieser Veränderung beim Kundenvertrauen sehen die Institute im Wesentlichen dennoch nur positive oder neutrale Effekte für ihr Neugeschäft.

3 Herleitung der Ergebnisse

Die Qualität, Flexibilität und Effizienz der Geschäftsprozesse ist weiterhin ein zentraler Faktor für den Erfolg im Wettbewerb.

In unserer Kreditstudie 2012 werden daher wieder die vier Optimierungshebel für Prozesseffizienz (Industrialisierung, Zentralisierung, Auslagerung und Performance Monitoring) und deren mögliche Auswirkungen auf die Effizienz des Kreditgeschäfts deutscher Banken analysiert. Zusätzlich wollen wir diesmal das Verhalten der Institute in der letzten Finanzkrise und deren Erwartungen an die Zukunft beleuchten.

Struktur von Kapitel B 3

Dieses Kapitel gliedert sich deshalb in die folgenden Abschnitte:

- 3.1 Strategien der Teilnehmer und allgemeine Beobachtungen
- 3.2 Industrialisierung der Kreditprozesse
- 3.3 Zentralisierung der Kreditprozesse
- 3.4 Auslagerung von Kreditprozessen
- 3.5 Einsatz von Performance Monitoring
- 3.6 Auswirkungen der letzten Finanzkrise

Jeder dieser Abschnitte beginnt mit einer allgemeinen beschreibenden Darstellung des betrachteten Untersuchungsgegenstandes. Neben den zusammenfassenden Ergebnissen, die alle Teilnehmer betreffen, wird auch auf Besonderheiten der einzelnen Sektoren hingewiesen. Durch die Wiederholung der Studie ist es uns außerdem möglich, viele Ergebnisse aus dem Jahr 2011 mit den Ergebnissen der Kreditstudie 2008 zu vergleichen.

Außerdem wollen wir wieder die Optimierungshebel auf ihre Wirksamkeit untersuchen. Daher werden die Ergebnisse aus den Kapiteln 3.2 bis 3.5 in Beziehung zu den Effizienzkennziffern der Institute gesetzt. Als Kennzahlen für Effizienz wurden die folgenden Größen verwendet:

- Bearbeitungszeiten im Neugeschäft
- Durchlaufzeiten im Neugeschäft
- Betreute Kreditengagements pro Mitarbeiterkapazität (FTE)

3.1 Strategien der Teilnehmer und allgemeine Beobachtungen

Das niedrige Zinsniveau ermöglichte den Banken in den letzten Jahren einen nur geringen Spielraum zur Margengestaltung im Kreditgeschäft. Zusätzlich setzte bereits vor der letzten Finanzkrise ein starker Verdrängungswettbewerb im Retail Banking bei abnehmender Kundenloyalität die Margen vieler Banken unter Druck. Während der letzten Finanzkrise verstärkte sich dieser Druck noch, da jetzt im Firmenkundengeschäft mit deutlich höheren Risikokosten gearbeitet wurde. Zeitgleich erhöhte sich das Kostenniveau: Regulatorische Anforderungen erhöhten die Kapitalkosten, Lohn- und Preissteigerungen wirkten sich auf die Personal- und Sachkosten aus und die Refinanzierung auf dem Kapitalmarkt wurde teurer.

Viele Banken intensivierten daher in den letzten Jahren ihre Überlegungen zur Neuausrichtung ihrer Geschäftsmodelle, um sinkende Zinserträge zu kompensieren und ihre Erträge aus dem Provisionsgeschäft zu erhöhen. Außerdem wurden Maßnahmen zur Ausweitung des Kreditgeschäfts geplant: Produktinnovationen und Marketingmaßnahmen waren in unserer Studie 2008 für alle Kreditarten geplant, selektiv sollte zudem die Beratung optimiert werden. Zusätzlich wurden 2008 sehr dominant Prozessoptimierungen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung geplant. Die Senkung der Sach- und Verwaltungskosten war ebenfalls für alle Produktarten vorgesehen. Zur Unterstützung der Bemühungen waren Investitionen in IT-Systeme vorgesehen, um die Anzahl der Standardsysteme zu erhöhen und Automatisierungen zu erreichen.

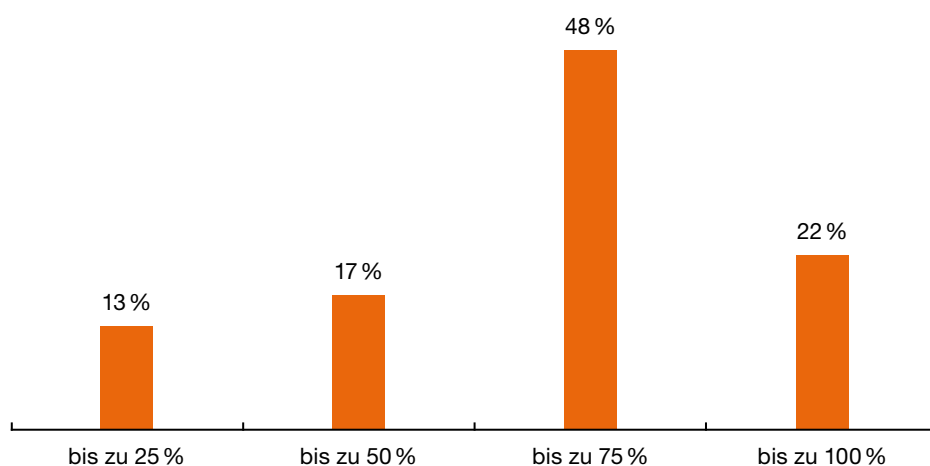
3.1.1 Geschäftsmodell heute und in Zukunft

In diesem Kapitel wird untersucht, ob die Banken das Provisionsgeschäft gegenüber dem Kreditgeschäft seit 2008 ausweiten konnten und welche Planungen für das Kreditgeschäft in Zukunft bestehen. Dazu sollen speziell die Erwartungen der Teilnehmer an eine Ausweitung des Kreditgeschäfts aufgrund des Wirtschaftsaufschwungs analysiert werden.

Anteil Zinsertrag am Gesamtertrag

Zur Analyse der Zusammensetzung des Gesamtertrags wurde der Anteil des Zinsertrags am Gesamtertrag betrachtet. Das Ergebnis zeigt nach wie vor eine sehr starke Bedeutung des Kreditgeschäfts auf das Gesamtergebnis der Institute (vgl. Abbildung 4). Nur bei weniger als einem Drittel der Institute macht der Zinsertrag weniger als die Hälfte des Gesamtertrags aus. Dagegen generiert jedes fünfte Institut über 75 Prozent seiner Erträge aus dem Kreditgeschäft.

Abb. 4 Anteil Zinsertrag zum Gesamtertrag

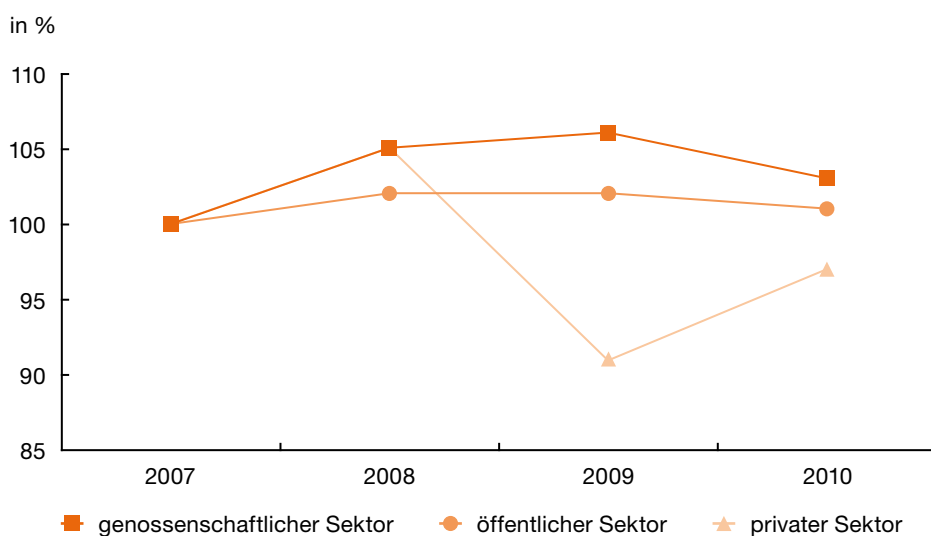


Der Vergleich mit den Werten aus dem Jahr 2008 zeigt zudem eine weiter gewachsene Bedeutung des Kreditgeschäfts. Das Provisionsgeschäft hat sich während der letzten Finanzkrise bei den Instituten relativ verringert, was auch an der Zurückhaltung der Bankkunden im Wertpapiergeschäft lag. Andererseits hat eine steile Zinskurve in den letzten Jahren das Zinsergebnis begünstigt.

Entwicklung Kreditvolumen

Die Entwicklung der Kreditvolumina während der letzten Jahre zeigt gemäß Statistik der Deutschen Bundesbank ein heterogenes Bild. Im genossenschaftlichen und öffentlichen Sektor konnte trotz der Finanz- und Wirtschaftskrise das Kreditvolumen insgesamt gesteigert werden. Der genossenschaftliche Sektor erreichte zeitweise sogar eine Wachstumsrate von 5,7 Prozent. Im privaten Sektor kam es hingegen 2009 zu einem vergleichsweise starken Einbruch, der im Folgejahr teilweise korrigiert wurde. Dennoch liegt das Kreditvolumen im privaten Sektor 2010 mehr als 3 Prozent unter dem Niveau von 2007 (vgl. Abbildung 5). Ausschlaggebend für diese Entwicklung ist mit großer Wahrscheinlichkeit die restriktive Risikoausrichtung und Preisgestaltung der Privatbanken während der Krise. Dadurch verspürten die genossenschaftlichen und öffentlichen Banken einen Anstieg in der Kreditnachfrage, welchen sie mit teils offensiven Marktstrategien genutzt haben, um Marktanteile auszubauen und zu festigen. Eine günstige Refinanzierung durch verstärkten Zugang an Einlagen erleichterte Genossenschaftsbanken und Sparkassen die Kreditvergabe in dieser Zeit.

Abb. 5 Entwicklung des Kreditvolumens



Quelle: Bundesbank, Kredite an Banken und Nicht-Banken.

Positive Erwartungen an den Wirtschaftsaufschwung

Welche künftige wirtschaftliche Entwicklung die Institute für die nächsten Jahre erwarten, wird im Folgenden näher dargestellt. Hierzu werden zunächst die Erwartungen der Studienteilnehmer bezüglich der Auswirkungen des Wirtschaftsaufschwungs beschrieben und anschließend die geplante Entwicklung des Kreditbestands betrachtet.

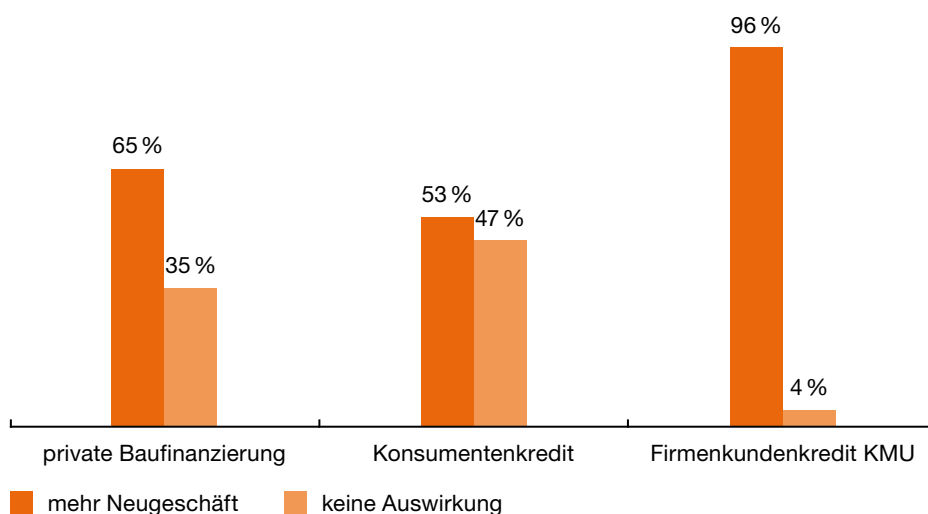
Seit Anfang/Mitte 2010 befand sich die deutsche Wirtschaft in einem starken Aufschwung. Auch wenn sich bereits erste Zeichen für eine Abkühlung des Aufschwungs zeigen, ist die mögliche Korrelation dieses Aufschwungs mit der Entwicklung des Kreditgeschäfts interessant. Daher haben wir die Teilnehmer befragt, welche Impulse sie für das eigene Kreditneugeschäft hinsichtlich privater Baufinanzierung, Konsumentenkredit und Firmenkundenkredit KMU erwarten. Als Antwortmöglichkeit konnten die Institute „mehr Neugeschäft“, „keine Auswirkungen“ oder „weniger Neugeschäft“ angeben (vgl. Abbildung 6).

Nach Auswertung der Angaben rechnen beinahe zwei Drittel der befragten Banken mit positiven Auswirkungen des Aufschwungs auf das Neugeschäft bei privaten Baufinanzierungen und damit mit einer Fortsetzung bzw. weiteren Intensivierung der regen Baufinanzierungstätigkeit der letzten Jahre. Dies hängt auch damit zusammen, dass viele private Bankkunden ihr Vermögen in Immobilien investieren, da diese als sichere Anlageform gesehen werden und das aktuelle Zinsniveau attraktiv ist. Stark steigende Immobilienpreise in einigen Städten bestätigen diesen Trend.

In Bezug auf das Firmenkundenkreditgeschäft KMU erwarten fast alle Institute positive Impulse und bestätigen den Nachhol- bzw. Korrekturbedarf in dieser Kreditart nach dem Rückgang der Volumina während der letzten Finanzkrise. Ob aber in der Kundengruppe KMU zukünftig ein sehr hohes Wachstum erzielt werden kann, scheint fraglich. Viele Mittelständler haben die Krise genutzt, um ihre Abhängigkeit bezüglich der Kapitalbeschaffung von Banken zu reduzieren (z. B. durch Innenfinanzierung, Leasing, Factoring, Bond-M).

Die Meinungen der Teilnehmer zum Konsumentenkredit waren ambivalent. Nur etwa die Hälfte der Institute erwartet aus dem Aufschwung positive Auswirkungen für das Konsumentenkreditgeschäft, da oftmals keine Abhängigkeit dieses Produkts zu dem Wirtschaftsaufschwung gesehen wurde. Einige der befragten Kreditinstitute gaben auch an, dass sie für Konsumentenkredite bereits über ausreichende Volumina und Kunden verfügen, die man halten und nicht unbedingt ausbauen wolle.

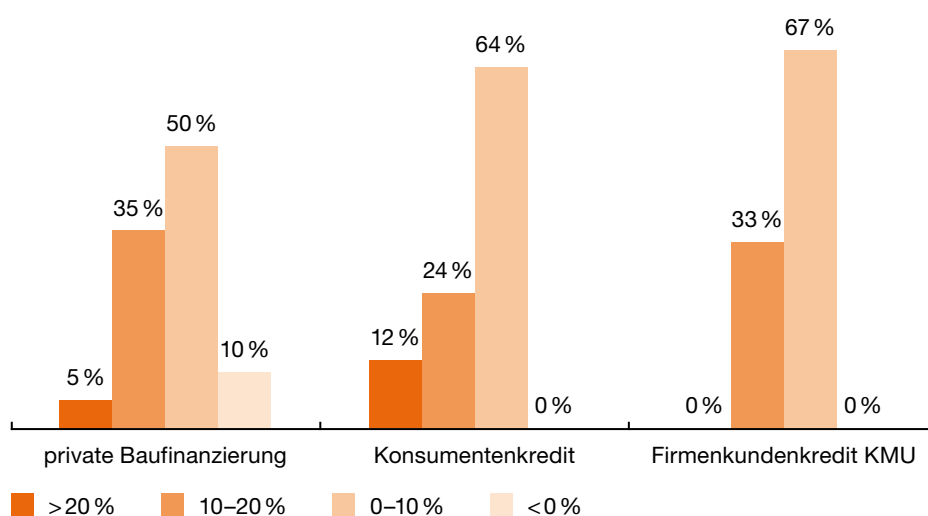
Abb. 6 Erwartungen für das Kreditneugeschäft durch den Wirtschaftsaufschwung



Erwartete Entwicklung „Kreditbestand“

Die Auswertung der erwarteten Entwicklung des Kreditbestands knüpft im Wesentlichen an die oben beschriebenen optimistischen Erwartungen des deutschen Bankensektors an. Es werden größtenteils positive Wachstumsraten in den nächsten Jahren erwartet, jedoch in recht unterschiedlichen Größenordnungen (vgl. Abbildung 7).

Bei der privaten Baufinanzierung erwarten insgesamt 90 Prozent der Institute ein Wachstum im Kreditbestand während der nächsten drei Jahre, dagegen rechnen 10 Prozent der Institute mit einem Rückgang. Ein hohes Wachstum von über 20 Prozent erwarten 5 Prozent der befragten Banken, weitere 35 Prozent rechnen noch mit einem Wachstum von über 10 Prozent und die Hälfte der Institute erwartet einen Anstieg von bis zu 10 Prozent. Beim Konsumentencredit erwarten alle Institute ein Wachstum des Kreditbestandes. Analog zur privaten Baufinanzierung rechnet ein Großteil der Banken mit einem Bestandswachstum von bis zu 10 Prozent. 12 Prozent der Institute sehen aber auch Wachstumsraten von über 20 Prozent im Bestand. Im Firmenkundencredit KMU erwarten ebenfalls alle Teilnehmer ein Bestandswachstum. 33 Prozent der Teilnehmer rechnen mit einem Zuwachs von 10 bis 20 Prozent und 67 Prozent sehen einen Anstieg von bis zu 10 Prozent im Kreditbestand. Da der Markt bei allen betrachteten Produkten vermutlich nicht in dieser Größenordnung wachsen wird, ist mit einer weiteren Verschärfung des Wettbewerbs zu rechnen.

Abb. 7 Erwartete Entwicklung Kreditbestand in den nächsten 3 Jahren

Fazit

Das Provisionsgeschäft konnte in den untersuchten Instituten – auch aufgrund der Rückgänge im Wertpapiergeschäft – während der letzten Finanzkrise noch nicht als zweites Standbein neben dem Kreditgeschäft etabliert werden. Das Kreditgeschäft bleibt weiterhin das bedeutendste Geschäftsfeld und liefert den wesentlichen Beitrag zum Gesamtertrag. Der genossenschaftliche und der öffentliche Sektor konnten während der letzten Finanzkrise sogar ihre Kreditvolumina zulasten des privaten Sektors ausbauen. Die Erwartungen der Institute an die Entwicklung des Kreditbestands durch den Wirtschaftsaufschwung sind weitgehend positiv. Entsprechend ist mit einer zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs im Kreditgeschäft zu rechnen. Aufgrund der Bedeutung des Geschäftsfeldes und der erwarteten Intensivierung des Wettbewerbs ist eine Steigerung der Effizienz im Kreditgeschäft auch künftig eine wesentliche Aufgabe der Banken.

3.1.2 Maßnahmen zur Ausweitung des Geschäfts im Kreditbereich

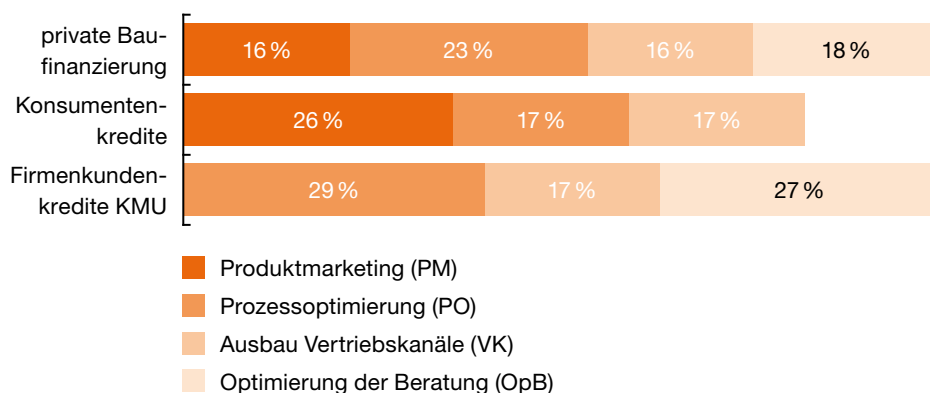
Geschäftsausweitung

Aufgrund der letzten Finanzkrise wurde die Strategie zur Ausweitung des Geschäfts in den einzelnen Kreditarten in vielen Kreditinstituten überarbeitet bzw. an die veränderten Verhältnisse angepasst. Wie die Studie zeigt, wurden die 2008 geplanten Maßnahmen zur Produktausweitung nur teilweise umgesetzt. Stattdessen rückten während der Krise bei allen drei abgefragten Produkten bisher nicht geplante Maßnahmen in den Vordergrund.

Im Privatkundengeschäft wurden die Produktinnovationen reduziert und es wurde im Wesentlichen mit den bestehenden Produkten gearbeitet. Das Produktmarketing für die private Baufinanzierung konnte zurückgestellt werden, da die Kundennachfrage bei vielen Instituten ohnehin durchgehend rege war. Stattdessen rückte die Optimierung der Beratung für alle Kreditarten in den Vordergrund, um neue gesetzliche Anforderungen und bestehende Defizite kurzfristig auszugleichen. Ebenso wurden in den letzten Jahren Prozessoptimierungen für alle Kreditarten durchgeführt.

Ein Blick in die Zukunft zeigt die geplanten Maßnahmen der Kreditinstitute zur Ausweitung des Geschäftes für die nächsten drei Jahre (vgl. Abbildung 8). Dabei werden nur die drei wichtigsten Maßnahmen dargestellt.

Abb. 8 Geplante Top-3-Maßnahmen zur Geschäftsausweitung im Detail



Für die private Baufinanzierung wird das Produktmarketing wieder von großer Bedeutung sein, um die Nachfrage aufrechtzuerhalten und Marktanteile im intensiven Wettbewerb zu sichern. Anstrengungen zur Prozessoptimierung und Verbesserung der Beratung sowie der Ausbau der Vertriebskanäle werden fortgesetzt.

Beim Konsumentenkredit spielt die Optimierung der Beratung zukünftig keine wesentliche Rolle mehr. Stattdessen tritt der Ausbau der Vertriebskanäle in den Vordergrund. Es wird für viele Teilnehmer offenbar wichtig, Konsumentenkredite direkt am Point-of-Sale (z. B. Händler) anzubieten. Produktmarketing und Prozessoptimierung sind jedoch weiterhin die bestimmenden Themen.

Der Ausbau der Vertriebskanäle ist im Firmenkundengeschäft KMU ebenfalls eine geplante Top-3-Maßnahme. Neben dem klassischen Filialgeschäft werden für viele Institute der Einsatz von Vermittlern oder technische Lösungen (z. B. Internetplattformen) wichtig und müssen umgesetzt werden. Die Prozessoptimierung und die Optimierung der Beratung haben aber für dieses Produkt weiter Vorrang.

Fazit

Die letzte Finanzkrise hat die Planungen zur Ausweitung des Kreditgeschäfts verändert und die Banken haben richtigerweise mit neuen Maßnahmen auf die veränderten Bedingungen reagiert. Wegen der regen Nachfrage wurden Produktinnovationen im Privatkundengeschäft zurückgestellt, während das Produktmarketing im Firmenkundengeschäft KMU wegen der restriktiveren Haltung der Institute stark reduziert wurde. Die Optimierung der Beratung war aufgrund neuer Regelungen zum Verbraucherschutz neben der Prozessoptimierung für alle Produkte ein beherrschendes Thema.

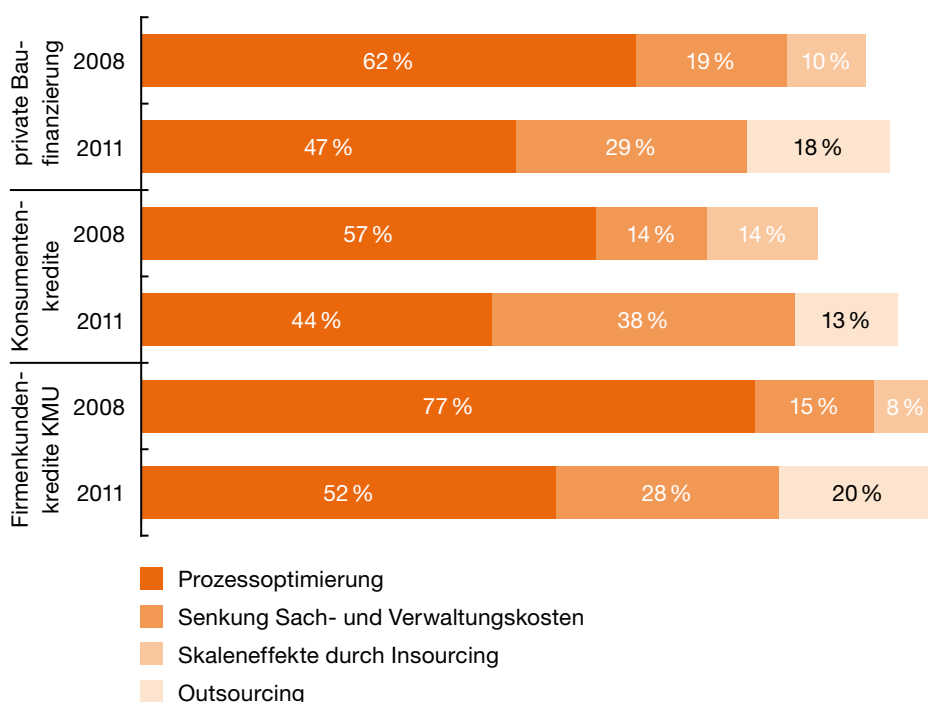
Zukünftig stellt im Privatkundengeschäft das Produktmarketing eine der wichtigsten Maßnahmen zur Ausweitung des Kreditgeschäfts dar. Prozessoptimierungen und ein weiterer Ausbau der Vertriebskanäle sind für alle Produkte geplant. Die Optimierung der Beratung ist auch weiterhin für die private Baufinanzierung und das Firmenkundengeschäft KMU ein wesentliches Thema. Die Banken dürfen Produktinnovationen jedoch nicht vernachlässigen, da anderenfalls branchenfremde Dienstleister diese Lücke füllen.

3.1.3 Maßnahmen zur Kostensenkung im Kreditbereich

Kostensenkung

Kostendisziplin und Effizienz ermöglichen Spielräume in der Konditionengestaltung. Daher wurden die Institute befragt, welche der im Jahr 2008 geplanten Maßnahmen umgesetzt wurden und welche Änderungen sich ergeben haben (siehe Abbildung 9). Prozessoptimierungen waren in den letzten Jahren die am meisten durchgeführte Maßnahme. Allerdings wurden wesentlich weniger Prozessoptimierungen durchgeführt als 2008 geplant. Stattdessen wurde die Senkung der Sach- und Verwaltungskosten wichtiger sowie ein Outsourcing einzelner Prozesse.

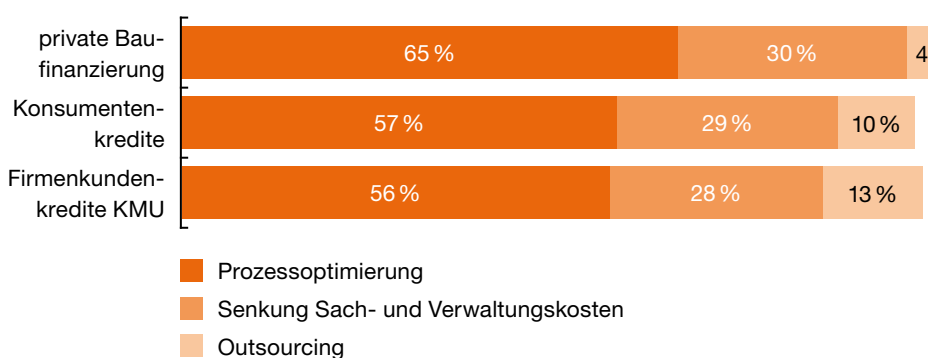
Abb. 9 Rückblick: Vergleich der in 2008 geplanten und bis 2011 umgesetzten Top-3-Maßnahmen zur Kostensenkung



Die Teilnehmer wurden auch nach konkreten Planungen zur Kostensenkung für die nächsten Jahre befragt. Dabei wurden produktübergreifend die folgenden Einzelmaßnahmen genannt (vgl. Abbildung 10):

- Prozessoptimierung (inklusive IT-Maßnahmen)
- Senkung der Sach- und Verwaltungskosten
- Outsourcing

Abb. 10 Ausblick: Geplante Top-3-Maßnahmen zur Kostensenkung für die nächsten Jahre



Prozessoptimierung bleibt die wesentliche Maßnahme und die Bedeutung nimmt bei allen Produkten wieder zu. Unsere aktuellen Beobachtungen zeigen, dass bereits vielfach in Projekte in Bezug auf Prozessoptimierungen investiert wird bzw. diese für die nahe Zukunft geplant werden. Ebenso bleibt die Senkung der Sach- und Verwaltungskosten die jeweils zweitwichtigste Maßnahme und wird durch das Outsourcing einzelner Prozesse ergänzt.

Fazit

Prozessoptimierungen waren in den vergangenen Jahren die beherrschende Maßnahme zur Kostensenkung. Sie wurden allerdings in geringerem Umfang umgesetzt als 2008 geplant. Entsprechend rücken sie für die Planung der nächsten Jahre zu Recht wieder in den Vordergrund, denn die Potenziale aus Prozessoptimierungen sind gemäß unseren Erfahrungen noch lange nicht ausgeschöpft und technische Änderungen eröffnen immer wieder neue Möglichkeiten. Idealerweise wird dabei die Organisation in eine lernende Organisation transformiert, die kontinuierliche Prozessverbesserungen erreicht. Die Senkung der Sach- und Verwaltungskosten bleibt die jeweils zweitwichtigste Maßnahme und dient vornehmlich der schnellen Verbesserung der Kostensituation.

3.1.4 Nutzung von Informationstechnologie in den Kreditprozessen

Aufgrund ständig steigender regulatorischer Anforderungen und durch den nach wie vor anhaltenden Verdrängungswettbewerb, der mit entsprechendem Margendruck einhergeht, wird der Kostendruck auf die Banken weiter ansteigen. Eine effiziente und auf das Geschäftsmodell individuell ausgelegte IT-Architektur kann einen erheblichen Beitrag dazu leisten, die Prozesse zu verbessern und Kosten einzusparen.

Unterstützung durch IT-Systeme

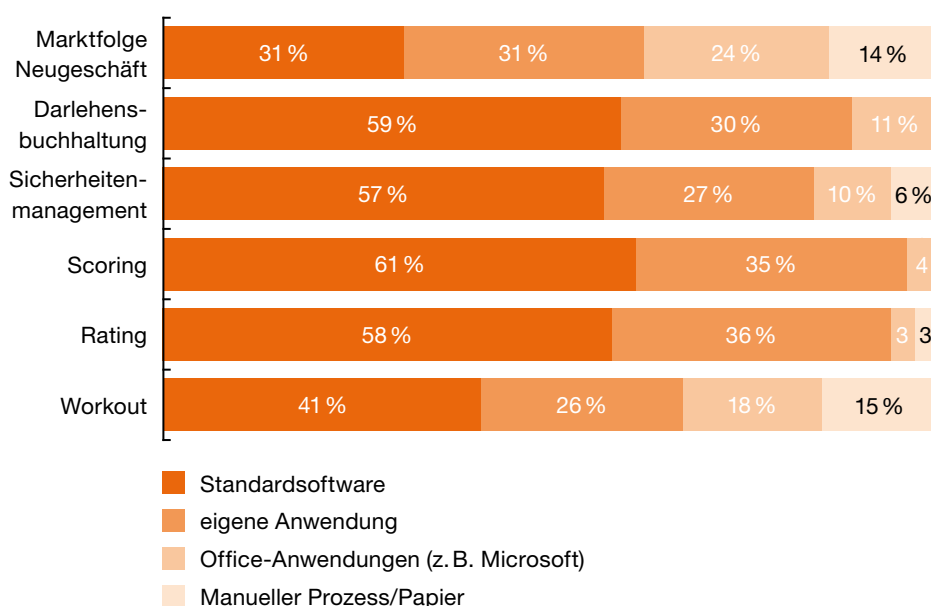
Wie schon 2008 wurden die Studienteilnehmer befragt, wie ihr Kreditgeschäft aktuell im Neu- und Bestandsgeschäft systemseitig unterstützt wird. Die Auswertung der Antworten zeigt, dass die Institute in den meisten Prozessen des Kreditgeschäfts Standardsoftware oder eigene Anwendungen benutzen (vgl. Abbildung 11). Officeanwendungen und manuelle Prozesse werden hingegen seltener eingesetzt als noch 2008. Dies ist prinzipiell als positiv anzusehen, denn insbesondere manuelle Prozesse verursachen Medienbrüche und sind oft eine Quelle für Fehler in der Bearbeitung. Allerdings bedeutet dies nicht für alle Kreditinstitute, dass in den Kreditbereichen eine gestiegene Automatisierung der Arbeitsabläufe erreicht wurde. Durch die Teilnehmer der Studie wurde uns bestätigt, dass nach wie vor viele Tätigkeiten manuell ausgeführt werden, z. B. im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Listen, die schwerpunktmäßig für Reportingzwecke benötigt werden oder für Statistiken.

Da mit dem Einsatz von IT nur an wenigen Stellen in der Bank eine Differenzierung erreicht werden kann, unterstützt die weitgehende Verwendung von Standardsoftware die Kostenbegrenzung, ohne dabei Wettbewerbsnachteile zu verursachen. Standardsoftware wird vor allem in der Darlehensbuchhaltung, dem Sicherheitenmanagement sowie dem Scoring und Rating eingesetzt. Die Alternative zur Standardanwendung im Scoring und Rating ist meist die Nutzung von Eigenanwendungen, falls mit diesen individuelle Besonderheiten der Institute besser

abgebildet und eventuell günstigere Konditionen gestellt werden können. Erstaunlich hoch ist noch immer der Anteil manueller oder papiergebundener Prozesse in der Marktfolge beim Neugeschäft und im Work-out. Auch Officeanwendungen werden für diese Prozesse oft genutzt, sodass der Nachholbedarf in der IT-Unterstützung mit Standardsoftware oder Eigenanwendungen weiterhin besteht. Durchgängig fällt auf, dass fast alle befragten Institute eine Vielzahl von IT-Systemen, Anwendungen und Tools einsetzen, deren Vernetzung untereinander aber kein vollständiges Straight-through Processing (STP) unterstützt. Damit ist auch kein automatisches Monitoring über den Ergebnisstand in der Kreditbearbeitung möglich.

Abb. 11 Nutzung der IT im Kreditgeschäft in 2011

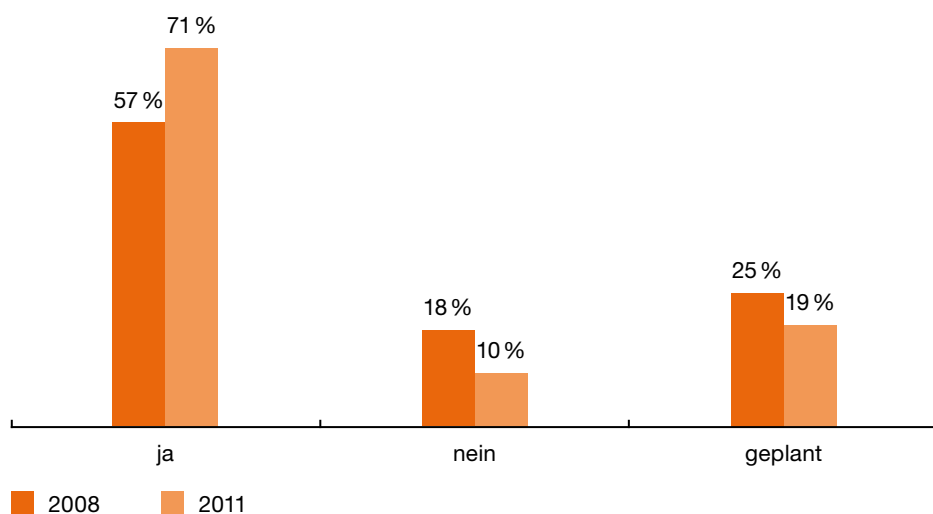
Mehrfachnennungen waren möglich



Elektronische Kreditakte

Hinsichtlich der Nutzung einer elektronischen Kreditakte wurden die Teilnehmer befragt, ob sie heute bereits eine elektronische Kreditakte verwenden bzw. ob eine Einführung geplant sei. Die Ergebnisse zeigen, dass produkt- und sektorübergreifend die Verbreitung der elektronischen Kreditakte gegenüber 2008 zugenommen hat. Die im Jahr 2008 geplanten Einführungen elektronischer Kreditakten wurden offensichtlich auch umgesetzt. Das Thema steht folglich heute nur noch bei wenigen Instituten auf der Agenda und entsprechend verringert sich der Anteil der Institute, die keine elektronische Kreditakte nutzen (vgl. Abbildung 12). Von den Instituten, die eine elektronische Kreditakte noch nicht bzw. nicht in vollem Umfang nutzen, wurde teilweise ausgeführt, dass die Einführung mit einem hohen Aufwand verbunden sei (z. B. für das erstmalige Einscannen des Aktenbestands) und nach Einführung nicht sichergestellt werden könne, dass nicht dennoch papierhafte „Schattenakten“ angelegt werden oder Ausdrücke erfolgen.

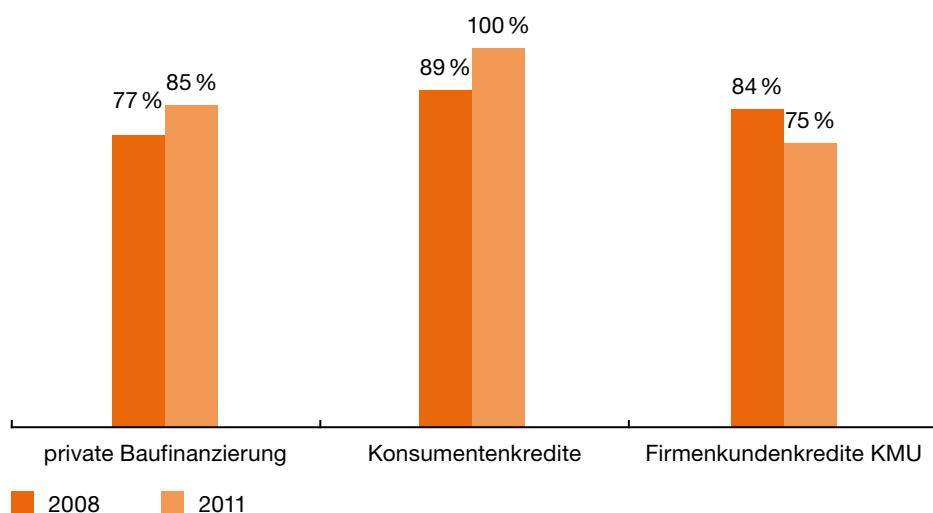
Die Erfahrungen von PwC zeigen jedoch, dass elektronische Kreditakten nur eine Facette der Automatisierung darstellen und deren Einführung nie isoliert betrachtet werden sollte. Vielmehr ist sie Teil einer Geschäftsausrichtung, mit der sich Banken zukünftig auseinandersetzen müssen; sei es aus Effizienzgründen oder weil zukünftige Generationen mit elektronischen Medien weitaus selbstverständlicher umgehen werden.

Abb. 12 Nutzung der elektronischen Kreditakte**Automatisierte Rating-/Scoring-Systeme**

Als weitere Maßnahme im Rahmen der IT-Unterstützung in den Kreditprozessen dient ein automatisiertes Rating-/Scoring-System; hierzu wurden die Banken befragt, ob sie ein solches verwenden (vgl. Abbildung 13).

Nach wie vor benutzt der überwiegende Teil der Banken ein solches System für alle betrachteten Produkte. Im Konsumentenkreditgeschäft wird mittlerweile sogar von allen Teilnehmern ein automatisiertes Rating-/Scoring-System eingesetzt, da nur dieses den effizienten Fallabschluss im Markt durch eine Person ermöglicht.

Hinsichtlich der Prozesseffizienz wurde auf Nachfrage teilweise ausgeführt, dass ein hoher Abstimmungsaufwand im Rahmen der finalen Festlegung der Ratings zwischen Markt und Marktfolge entstehen kann. Die Erfahrungen zeigen, dass die Erfassung der für die Ratings erforderlichen quantitativen Parameter an zentraler Stelle erfolgen sollte und bereits zu diesem Zeitpunkt keine Interpretationsspielräume entstehen dürfen (z. B. welche Bilanzkennzahl welcher Position bei der Raterfassung zuzuordnen ist). Die Diskussionen über unterschiedliche Auslegungen der Ratings sind durch klare Regelungen in den Kompetenzen überschaubar zu halten.

Abb. 13 Unterstützung durch automatisierte Rating-/Scoring-Systeme

Fazit

Über alle Produktgruppen hinweg werden die Prozesse weitgehend durch IT-Systeme unterstützt. Standardsoftware und Eigenanwendungen haben den größten Anteil an den Systemen, wobei der Einsatz von Standardsoftware stark angestiegen ist und Eigenanwendungen seltener eingesetzt wurden. Die Institute haben offensichtlich erkannt, dass eine Differenzierung durch Software nur an einigen wenigen Stellen im Unternehmen möglich ist und Kostensenkungen am ehesten über eine Automatisierung durch Standardsoftware erreicht werden können. Die elektronische Kreditakte setzt sich ebenfalls weiter durch. Die allgemeine Verfügbarkeit der Kundeninformationen und der Verzicht auf physische Akten Transporte bringen für viele Institute Effizienzvorteile in der Kreditabwicklung. Die Einbindung der elektronischen Kreditakte in ein elektronisches Workflowsystem stellt für uns die konsequente Weiterentwicklung dieser Maßnahme dar.

3.1.5 Performancekennzahlen

Die Performancekennzahlen „Bearbeitungszeiten im Neugeschäft“, „Durchlaufzeiten im Neugeschäft“ und „Anzahl der Engagements pro Mitarbeiter“ waren auch in der Kreditstudie 2012 wesentliche Kenngrößen zur Effizienzbestimmung. Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse zu den Performancekennzahlen dargestellt und mit den Ergebnissen von 2008 verglichen. Im Verlauf der Studie werden die Kennziffern dann nochmals selektiv zur Analyse herangezogen, um die Effekte von verschiedenen Optimierungsansätzen auf ihre Effizienz hin zu bewerten.

Bearbeitungszeiten

Die Auswertung der Bearbeitungszeiten im Neugeschäft zeigt, dass die durchschnittlichen Bearbeitungszeiten im eher standardisierten Privatkundengeschäft – wie erwartet – nach wie vor wesentlich kürzer sind als im komplexeren Firmenkundengeschäft.

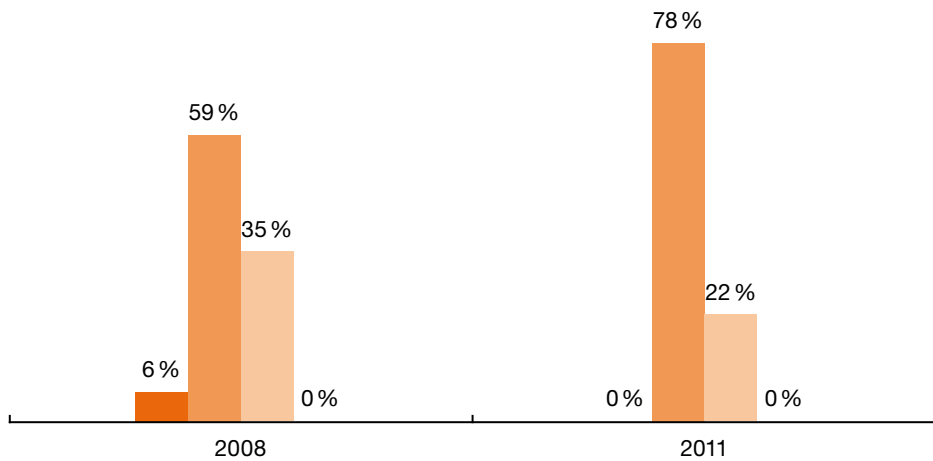
Im Vergleich zu 2008 haben sich aber die Werte für alle Produkte verbessert (vgl. Abbildung 14). Mittlerweile erreichen 78 Prozent der Teilnehmer in der privaten Baufinanzierung Bearbeitungszeiten zwischen 1 und 5 Stunden. In vielen Fällen wurden in den Instituten die Prozesse optimiert oder vereinfacht und vor allem die technische Unterstützung für die Bearbeitung weiter verbessert.

Der Konsumentenkredit hat immer noch die kürzesten Bearbeitungszeiten: Fast alle Institute (87 Prozent) benötigen weniger als 1 Stunde für die Bearbeitung und in keinem Fall länger als 5 Stunden. Die Einfachheit und Standardisierung der Produkte sowie eine weiter optimierte technische Unterstützung für den Fallabschluss durch den Marktmitarbeiter begünstigen diese kurzen Bearbeitungszeiten.

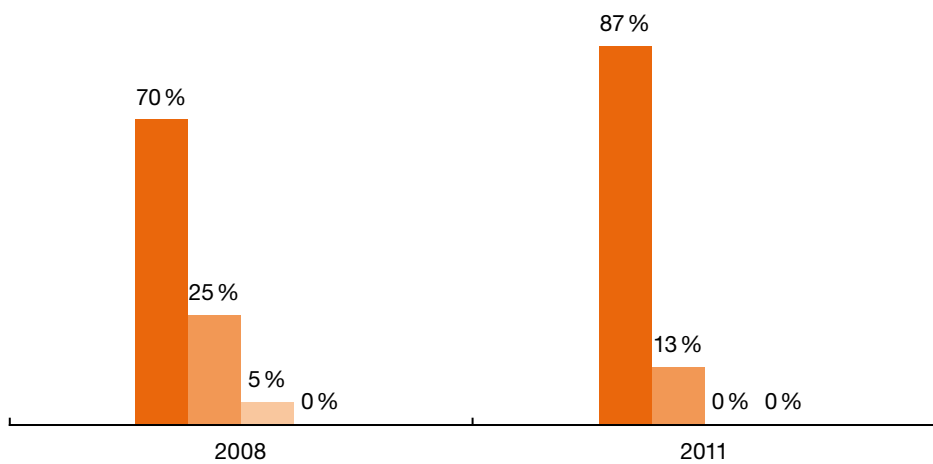
Im Firmenkundengeschäft KMU sind die Verbesserungen gegenüber 2008 am geringsten. 15 Prozent der Teilnehmer bearbeiten den Firmenkundenkredit KMU mittlerweile in weniger als 5 Stunden, was einen leichten Anstieg gegenüber 2008 bedeutet. Vermehrt wurden von den Teilnehmern einfache Fälle als nicht risikorelevant eingestuft und entsprechend zügiger bearbeitet. Allerdings ist der Anteil der Institute, die länger als 24 Stunden für die Bearbeitung benötigen, gleich geblieben.

Abb. 14 Bearbeitungszeiten im Neugeschäft

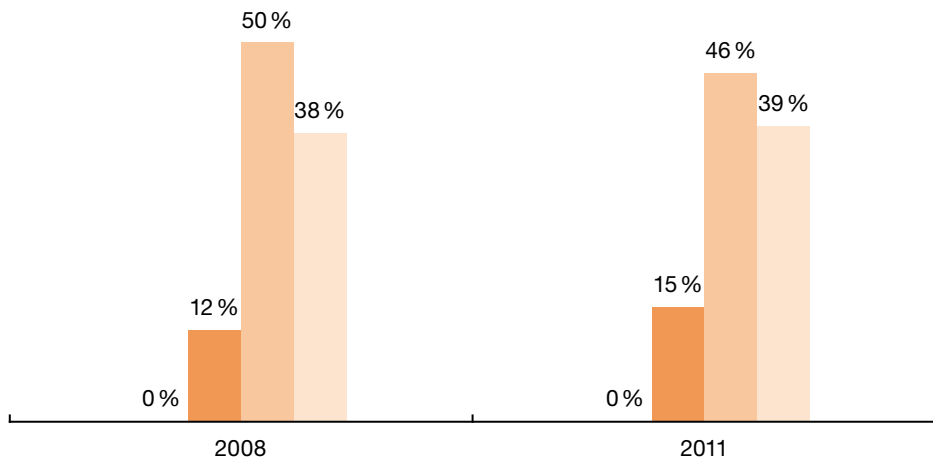
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ <1 h
 ■ 1-5 h
 ■ 5-24 h
 ■ >24 h

Durchlaufzeiten

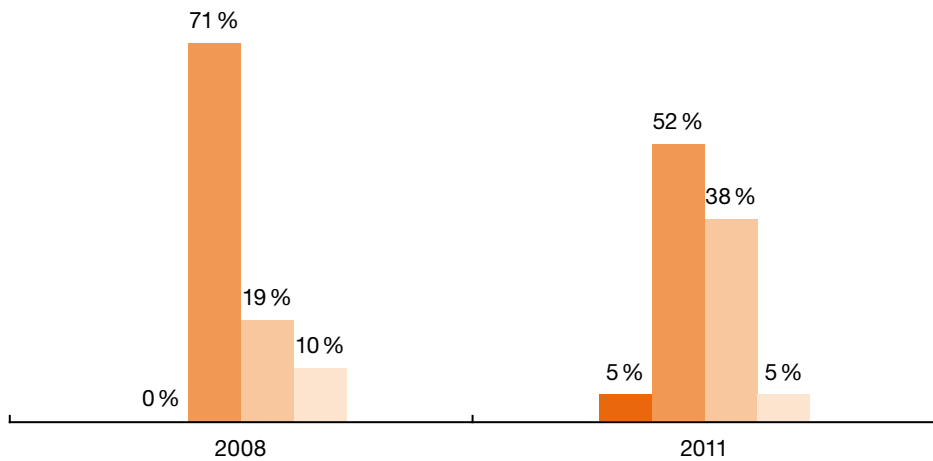
Im Vergleich zur eindeutigen Tendenz bei den Bearbeitungszeiten zeigen die Ergebnisse der Durchlaufzeiten im Neugeschäft ein eher heterogenes Bild (vgl. Abbildung 15). Auch hier weist das Privatkundengeschäft generell kürzere Zeiten auf als das komplexere Firmenkundengeschäft. Insbesondere beim Konsumentenkredit werden von einer überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer (79 Prozent) mittlerweile Werte von unter einem Tag erreicht. 2008 lag dieser Wert noch bei 59 Prozent.

Im Vergleich zu den Ergebnissen aus dem Jahr 2008 sind die Durchlaufzeiten jedoch nicht produktübergreifend gesunken. Bei der privaten Baufinanzierung konnten zwar 5 Prozent der Teilnehmer den Spitzenwert für die Durchlaufzeit von unter einem Tag realisieren, jedoch ist der Anteil der Institute mit Zeiten zwischen 1 bis 5 Tagen um 19 Prozentpunkte gesunken. Nur noch etwas mehr als die Hälfte der Institute schafften in 2011 diesen Wert gegenüber 71 Prozent der Institute im Jahr 2008.

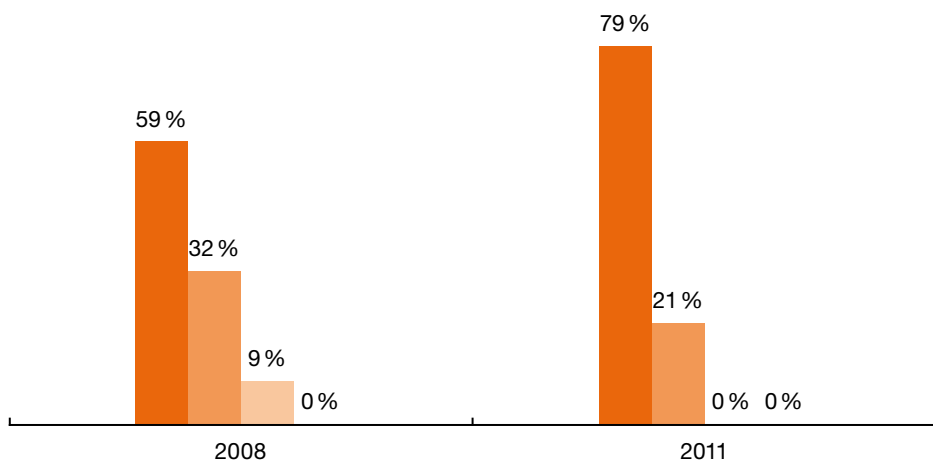
Im Firmenkundenkredit zeigt sich das Ergebnis noch unterschiedlicher. Kein Institut schafft 2011 eine Durchlaufzeit von weniger als 5 Tagen, während dies 2008 noch beinahe einem Viertel der Teilnehmer gelang. Andererseits erreicht die Mehrzahl der Teilnehmer (60 Prozent) eine Durchlaufzeit von 5 bis 10 Tagen und nur noch 40 Prozent der Institute benötigen mehr als 10 Tage (2008: 50 Prozent).

Abb. 15 Durchlaufzeiten im Neugeschäft

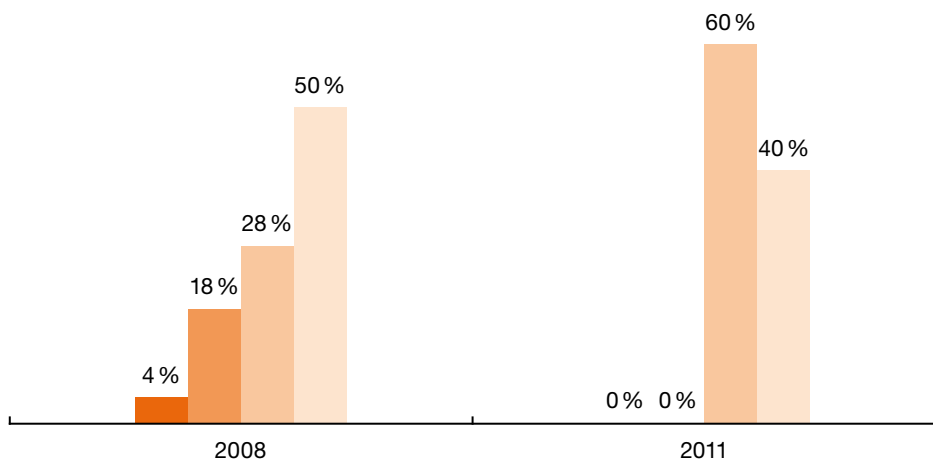
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ < 1 Tag
 ■ 1-5 Tage
 ■ 5-10 Tage
 ■ > 10 Tage

Die Gründe für diese längeren Durchlaufzeiten liegen einerseits in einer höheren Arbeitsteilung mit Dritten, insbesondere durch die Einbindung von Vermittlern und Shared-Service-Centern mit entsprechenden Schnittstellen und oftmals damit verbundenen Systembrüchen (vgl. auch Kapitel 3.4.3). Darüber hinaus wurden in einigen Instituten im Zuge der letzten Finanzkrise aufwendigere Genehmigungsprozesse durch die Einbindung zusätzlicher Stellen eingeführt. Diese zusätzlichen Arbeitsschritte wurden in vielen Fällen nicht effizient in den Prozess eingebunden und verlängern entsprechend die Durchlaufzeiten. Auch wurden in vielen Fällen die Anforderungen an die Qualität der eingereichten Unterlagen erhöht. Daraus resultierten entsprechende „Nacharbeiten“ zwischen Markt und Marktfolge mit entsprechender Verlängerung der Durchlaufzeit durch Liegezeiten und Transporte.

Einen interessanten Zusatzaspekt für die Verlängerung der Durchlaufzeit im Kreditgeschäft bestätigen mehrere Teilnehmer: Einige Institute gaben an, dass die Durchlaufzeiten für Neugeschäfte mit Bestandskunden höher sind als im Neugeschäft mit Neukunden. Der Grund hierfür liegt in den erforderlichen Rückfragen der Institute wegen fehlender oder erklärungsbedürftiger Unterlagen. Offensichtlich sind die Unterlagen von Neukunden meist besser aufbereitet und strukturiert und somit für die Institute schneller zu bearbeiten.

Engagements pro Mitarbeiter

Die Institute wurden nach der Anzahl der Engagements befragt, die eine Mitarbeiterkapazität (FTE) durchschnittlich im Bestandsgeschäft bei den einzelnen Produkten betreut (vgl. Abbildung 16).

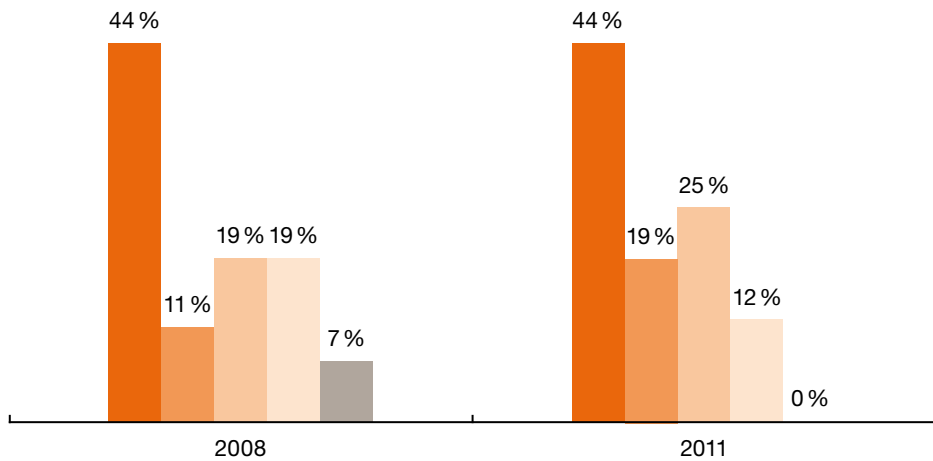
Im standardisierten Privatkundengeschäft haben sich die Werte gegenüber den Ergebnissen des Jahres 2008 verbessert. Mittlerweile betreut kein Mitarbeiter weniger als 100 Engagements in der privaten Baufinanzierung bzw. 250 Engagements im Konsumentenkredit. Ansonsten haben sich die Betreuungsrelationen für die private Baufinanzierung nur leicht verbessert und sind weiterhin sehr heterogen über fast alle Größenklassen verteilt. Im Konsumentenkreditgeschäft konnten dagegen größere Verbesserungen in den einzelnen Größenklassen erreicht werden. Auch im Firmenkundenkredit KMU geht die Tendenz zu einer höheren Betreuungsrate pro Mitarbeiter. Vor allem wurde eine Verbesserung bei den niedrigen Betreuungsrelationen erreicht. So betreute 2008 noch bei 54 Prozent der befragten Institute ein Mitarbeiter weniger als 100 Engagements gegenüber 29 Prozent im Jahr 2011. Andererseits wurden Spitzenwerte von über 1.000 Engagements immer noch sehr selten genannt.

Die kürzeren Bearbeitungszeiten ermöglichen zwar prinzipiell eine höhere Betreuungsrelation, diese muss jedoch durch Managemententscheidungen herbeigeführt werden und ergibt sich nicht von selbst. Oftmals war die beschriebene Verbesserung der Relationen bei vielen Instituten auch kein Ergebnis eines geplanten Prozesses. Es musste eher das Mehrgeschäft der letzten Jahre mit demselben Mitarbeiterbestand abgearbeitet werden, da eine Personalaufstockung nicht analog zum Mehrgeschäft durchgeführt werden konnte.

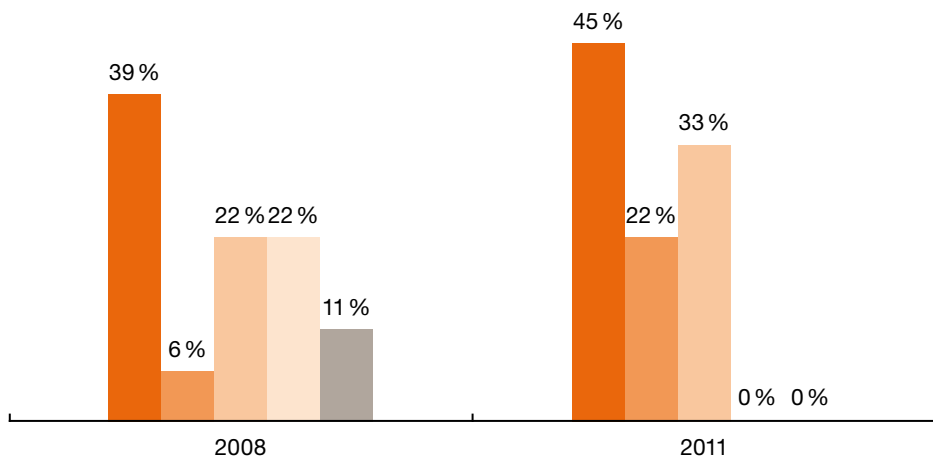
Es ist daher auch auf die Kehrseite der genannten Werte hinzuweisen, die Raum für Verbesserungen zeigt. Bei über einem Drittel der Institute werden in der privaten Baufinanzierung und auch im Konsumentenkredit nur bis zu 500 Engagements durch einen Mitarbeiter betreut. Zwei Drittel der Institute erreichen im Firmenkundengeschäft KMU nur eine Betreuungsrelation von weniger als 250 Engagements pro Mitarbeiter. Die weiter gestiegene Standardisierung und technische Unterstützung hatten uns bessere Werte erwarten lassen, die von vielen Teilnehmern aber auch erreicht werden. Es besteht also weiterhin Handlungsbedarf bei den übrigen Instituten, um kürzere Bearbeitungszeiten in höhere Betreuungsrelationen umzusetzen.

Abb. 16 Engagements pro Mitarbeiter (FTE) im Bestandsgeschäft

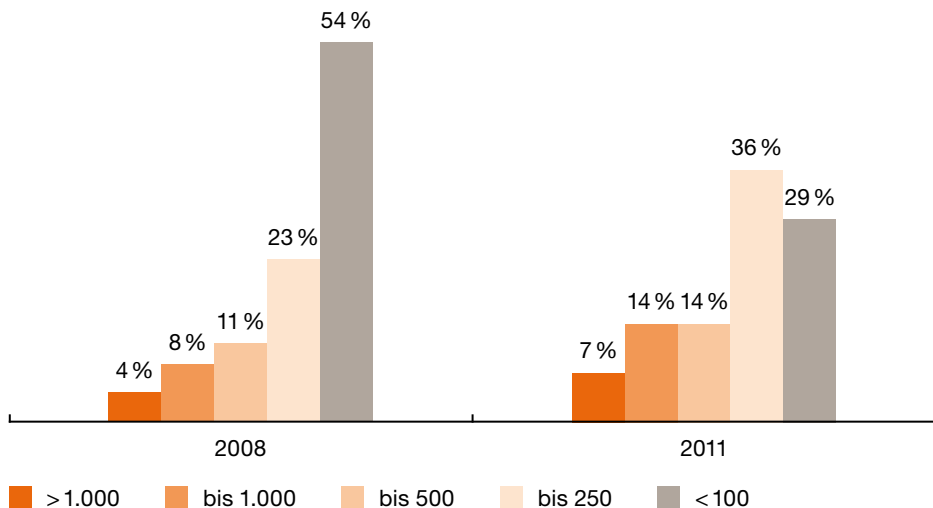
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ > 1.000
 ■ bis 1.000
 ■ bis 500
 ■ bis 250
 ■ < 100

Fazit

Die Bearbeitungszeiten haben sich produktübergreifend verbessert und eine höhere Betreuungsrelation ermöglicht. Dennoch zeigen die aktuellen Betreuungsrelationen noch Potential für eine weitere Effizienzsteigerung. Es zeigt sich erneut, dass Betreuungsrelationen nur durch aktive Managemententscheidungen verbessert werden können und sich nicht automatisch aus der Reduktion der Bearbeitungszeiten ergeben. Die Durchlaufzeiten konnten trotz reduzierter Bearbeitungszeiten nicht durchgehend verbessert werden. Aufwendigere Genehmigungsprozesse und höhere Qualitätsanforderungen führten zu zusätzlichen Warte- und Liegezeiten. Hier gilt es für die Institute, die unnötigen „Zeitfresser“ zu eliminieren und die neu entstandenen Schnittstellen und Systembrüche möglichst effizient zu gestalten.

3.2 Industrialisierung der Kreditprozesse

„Industrialisierung bedeutet zunächst einmal Automatisierung, Standardisierung und Spezialisierung von Produktionsprozessen [...]“.⁵ Ziel der Industrialisierung ist es folglich, individuelle Tätigkeiten in gleichgeartete Aktivitäten arbeitsteilig zu zerlegen und diese zu standardisieren, um sie anschließend effizienter und in gleichbleibender Qualität abzuwickeln. Durch die Spezialisierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den einzelnen Aktivitäten kann eine Erhöhung des Qualitätsniveaus erreicht werden.

Entsprechend ist ein Kreditprozess industrialisiert, wenn die Wertschöpfungskette in klar abgegrenzte Teilaufgaben zerlegt ist und diese durch verschiedene Mitarbeiter bearbeitet werden, wodurch Spezialisierungsvorteile der Beschäftigten genutzt werden können. Jeder Einzelne bearbeitet also nur einen oder wenige Prozessschritte. Entsprechend wird in dieser Studie ein Kreditprozess als „generalistisch organisiert“ bezeichnet, wenn innerhalb eines Prozessschrittes (z. B. die Vertragserstellung⁶) alle Tätigkeiten durch einen einzelnen Mitarbeiter bearbeitet werden.

Institute versprechen sich durch die Industrialisierung vor allem eine größere Effizienz und Qualitätsvorteile im Neu- und Bestandsgeschäft. Vor diesem Hintergrund wird in diesem Abschnitt der Grad der Industrialisierung, also der arbeitsteiligen Bearbeitung der Geschäftsvorfälle, für ausgewählte Kreditprozesse betrachtet.

⁵ Rundshagen, M./Riese, C., Auf dem Weg zur Hochleistungsbank?, in: Die Bank, Heft 10, S. 60–61 (2006).

⁶ Zur Definition der Prozessschritte vgl. Kapitel B 1.

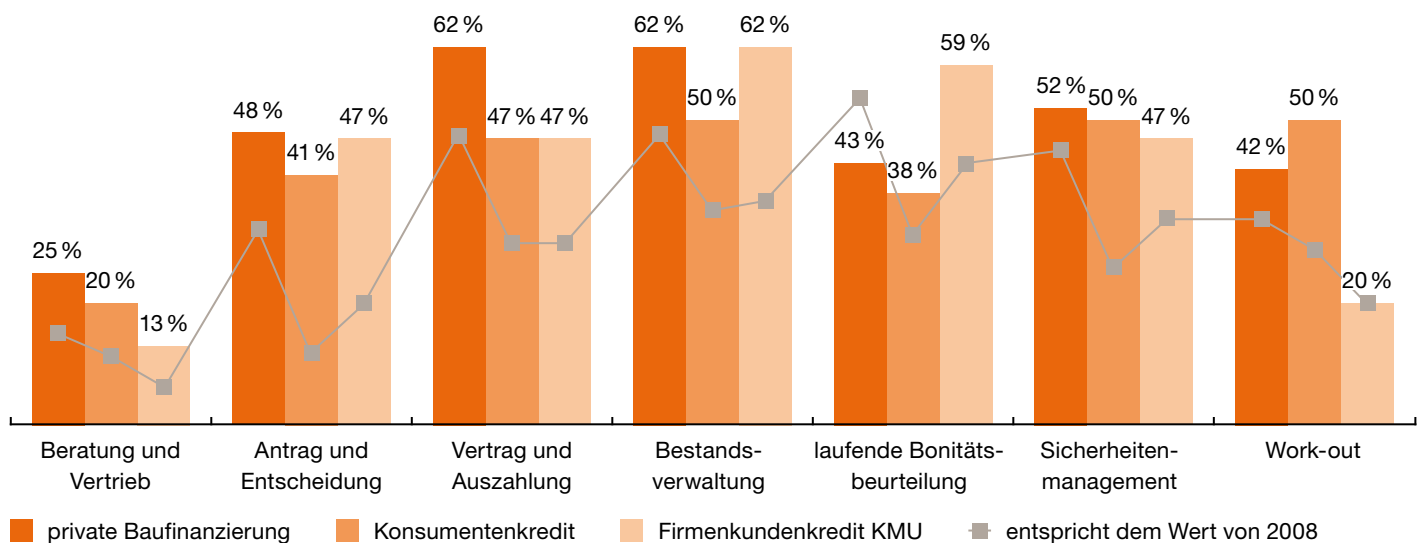
3.2.1 Ergebnisse im Detail

Industrielle Organisation der Prozesse

Ein Hebel zur Kreditprozessoptimierung ist die industrielle Ausrichtung der Prozesse. Auch in der aktuellen Studie bildet dieses Themenfeld daher einen Schwerpunkt unserer Untersuchung. Als Antwortmöglichkeit konnten die Teilnehmer wie schon 2008 die einzelnen Prozesse als „industriell“ (ein Mitarbeiter bearbeitet nur eine oder wenige Tätigkeiten innerhalb eines Prozessschrittes) oder „generalistisch“ (ein Mitarbeiter bearbeitet alle Tätigkeiten innerhalb eines Prozessschrittes) einordnen.

Die höhere Arbeitsteilung und die dadurch mögliche Spezialisierung der Mitarbeiter wurden von den befragten Banken im Vergleich zu 2008 weiter vorangetrieben. Viele Prozesse sind heute bereits bei über der Hälfte der Teilnehmer industrialisiert. Mit Blick auf die Ergebnisse wird deutlich, dass die Banken in der privaten Baufinanzierung die Prozesse „Vertrag und Auszahlung“ und „Bestandsverwaltung“ am stärksten industrialisiert haben. Beim Konsumentenkredit ist die höchste Industrialisierung in der „Bestandsverwaltung“, im „Sicherheitenmanagement“ und im „Work-out“ sichtbar und beim Firmenkundenkredit KMU in der „Bestandsverwaltung“ (vgl. Abbildung 17). Produktübergreifend ist zudem zu erkennen, dass die Arbeitsteilung im Prozess „Beratung und Vertrieb“ vergleichsweise niedrig und bei „Vertrag und Auszahlung“ und „Bestandsverwaltung“ höher ist.

Abb. 17 Anteil der Institute, die ihre Prozesse (ganz oder teilweise) industriell organisiert haben



In der privaten Baufinanzierung ist die Anzahl der Institute mit industrialisierten Prozessen tendenziell am höchsten. Vor allem bei „Vertrag und Auszahlung“ und „Bestandsverwaltung“ werden die höchsten Werte erreicht.

Für den Konsumentenkredit ist die Industrialisierung der Prozesse dagegen weniger intensiv umgesetzt worden als bei anderen Kreditarten. Die geringere Komplexität in der Bearbeitung erfordert offensichtlich auch nur eine geringere Spezialisierung. Der „Fallabschluss am Markt“ durch einen Mitarbeiter und eine anschließende, zentrale Bearbeitung in der Marktfolge sind oft die vorherrschenden Organisationsprinzipien.

Im Firmenkundenkredit KMU sind ebenfalls vor allem die Prozesse von „Antrag und Entscheidung“ bis hin zu „laufende Bonitätsbeurteilung“ von einer hohen Industrialisierung geprägt. Hier existiert eine sehr geringe Arbeitsteilung bei „Beratung und Vertrieb“ sowie im „Work-out“.

Mit diesen Ergebnissen als Basis wird im Folgenden untersucht, inwiefern sich eine höhere Arbeitsteilung in den Prozessen positiv auf die Performance des Instituts auswirkt. Hierzu werden die Ergebnisse der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten im Neugeschäft sowie die der Betreuungsrate im Bestandsgeschäft ins Verhältnis zur Industrialisierung der Prozesse gesetzt.

Fazit

Die Industrialisierung der Kreditprozesse hat sich seit 2008 zunehmend durchgesetzt. Bei den Prozessen „Vertrag und Auszahlung“ und „Bestandsverwaltung“ ist die Arbeitsteilung am intensivsten, der Prozess „Beratung und Vertrieb“ wird aber weiterhin eher generalistisch organisiert. Generell erweist sich die private Baufinanzierung als am stärksten industriell organisiert.

3.2.2 Zusammenhänge zwischen Industrialisierung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft

Industrialisierung und Bearbeitungszeiten

Durch die Industrialisierung sollen unter anderem kürzere Bearbeitungszeiten erreicht werden. Wie bei der Auswertung im Jahr 2008 wurden bei der Analyse der Zusammenhänge von Industrialisierung und Bearbeitungszeit im Neugeschäft nur die Prozesse „Beratung und Vertrieb“, „Antragsbearbeitung und Entscheidung“ und „Vertrag und Auszahlung“ berücksichtigt. Ein Kreditinstitut wurde dabei als „industrialisiert“ eingestuft, wenn die Mehrheit⁷ der betrachteten Prozesse industriell organisiert ist. Die Korrelation dieser beiden Angaben deckt demnach auf, ob ein Institut mit einem industriellen Ansatz im Neugeschäft kürzere Bearbeitungszeiten hat.

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass Institute mit industrieller Organisation meist kürzere Bearbeitungszeiten als generalistisch organisierte Institute haben (vgl. Abbildung 18). Der bereits 2008 aufgezeigte Zusammenhang kann damit erneut belegt werden. Die detaillierte Betrachtung in den einzelnen Produktarten zeigt aber auch Differenzierungen.

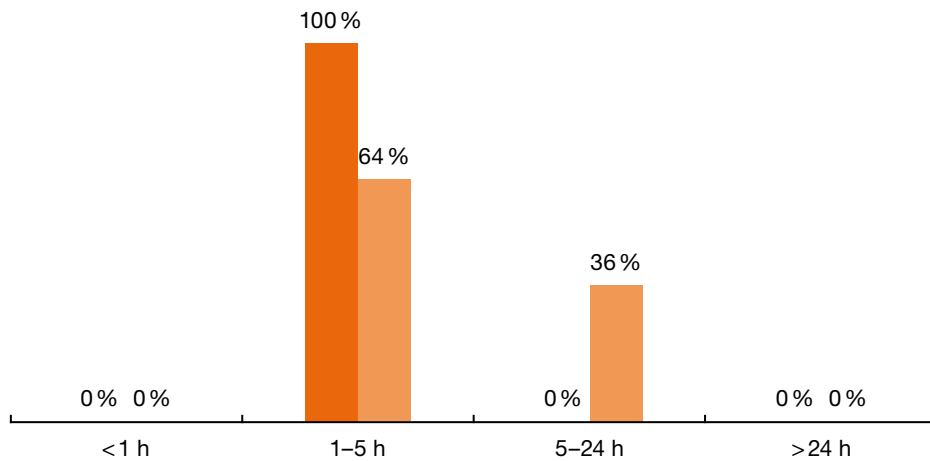
⁷ Bei insgesamt drei betrachteten Prozessen („Beratung“, „Antragsbearbeitung/Entscheidung“ und „Vertrag/Auszahlung“) müssen demnach mindestens zwei Prozesse industriell organisiert sein, damit das Institut als „industrialisiert“ eingestuft wird.

Sowohl bei der privaten Baufinanzierung als auch dem Konsumentenkredit weisen die Mehrheit der befragten Teilnehmer mit einem industriellen Ansatz kürzere Bearbeitungszeiten auf. So benötigen alle befragten Teilnehmer mit industrialisierten Prozessen für die Bearbeitung der privaten Baufinanzierung 1 bis 5 Stunden und für den Konsumentenkredit weniger als 1 Stunde. Dies schaffen bei den generalistisch aufgestellten Banken hingegen nur 64 bzw. 78 Prozent der Institute. Im Gegensatz zu den Ergebnissen von 2008 erreicht jedoch kein Institut mit industrialisierten Prozessen bei der privaten Baufinanzierung Zeiten von unter einer Stunde.

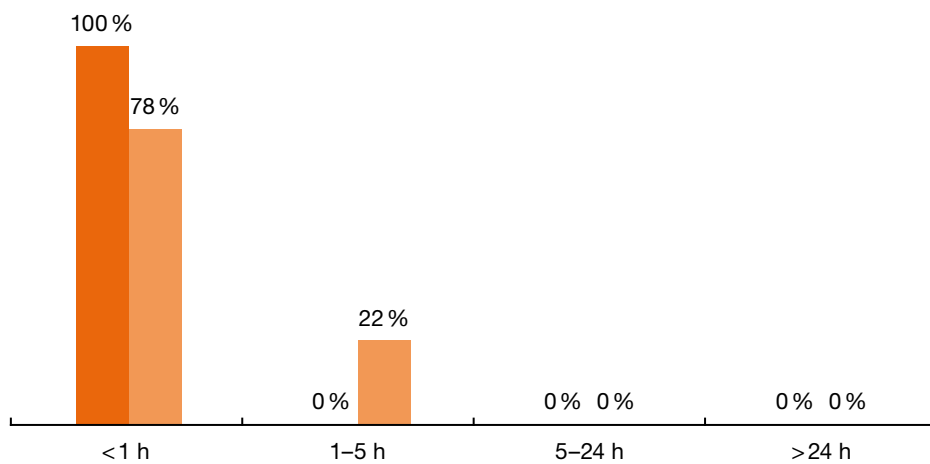
Beim Firmenkundenkredit KMU kann analog zu den Ergebnissen des Jahres 2008 nicht eindeutig festgestellt werden, dass Banken mit einem industriellen Ansatz effektiver sind. 25 Prozent der befragten Institute erreichen mit einem generalistischen Ansatz den Bestwert von 1 bis 5 Stunden, der von Instituten mit industrieller Organisation nicht erreicht wird. Andererseits erreichen jedoch zwei Drittel der befragten Banken mit industrieller Organisation (67 Prozent) den nächstbesseren Wert zwischen 5 und 24 Stunden. Nur 38 Prozent der Institute mit generalistischem Ansatz erreichen diese Zeit.

Abb. 18 Industrialisierung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft

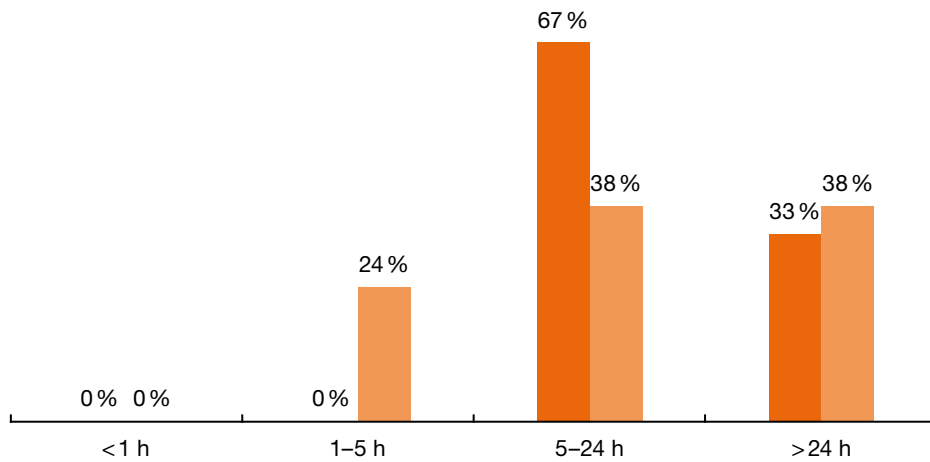
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ industriell ■ generalistisch

Fazit

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Industrialisierung und kürzeren Bearbeitungszeiten. Bei den Prozessen im Privatkundenbereich ist dies eindeutig erkennbar: Je höher die Arbeitsteilung und damit Spezialisierung in einzelnen Prozessen ist, desto schneller kann die Kreditbearbeitung durchgeführt werden. Im Firmenkundengeschäft ist dieser Effekt nicht ganz so eindeutig. Dies liegt unserer Meinung nach daran, dass die Industrialisierung im Privatkundengeschäft bereits länger durchgeführt wird und breiter angelegt ist. Im Firmenkundengeschäft geht die Industrialisierung oftmals noch nicht so weit, da die Abgrenzung zwischen industrialisierbarem Standardgeschäft und dem Individualgeschäft schwerer fällt und oft nicht versucht wird. Wir empfehlen daher die Einführung dezidierter Abgrenzungskriterien; z. B. nach der Komplexität der Einzeltransaktion.

3.2.3 Zusammenhänge zwischen Industrialisierung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft

Nachdem im vorherigen Abschnitt die Wirkungsweise von Industrialisierung und Bearbeitungszeit untersucht wurde, wird im Folgenden die Durchlaufzeit im Zusammenhang mit der Industrialisierung betrachtet. Im Gegensatz zur Bearbeitungszeit werden bei der Durchlaufzeit zusätzlich die Transport- und Liegezeiten in der Kreditbearbeitung berücksichtigt.

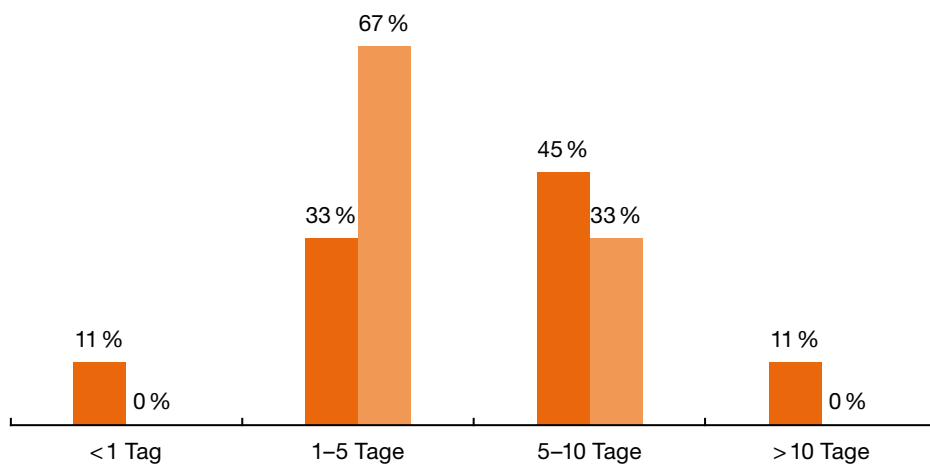
Entsprechend zu obiger Auswertung wurden die Prozesse „Beratung und Vertrieb“, „Antragsbearbeitung und Entscheidung“ sowie „Vertrag und Auszahlung“ betrachtet. Auch die Einstufung eines Kreditinstituts als „industrialisiert“ erfolgte analog.

Industrialisierung und Durchlaufzeiten

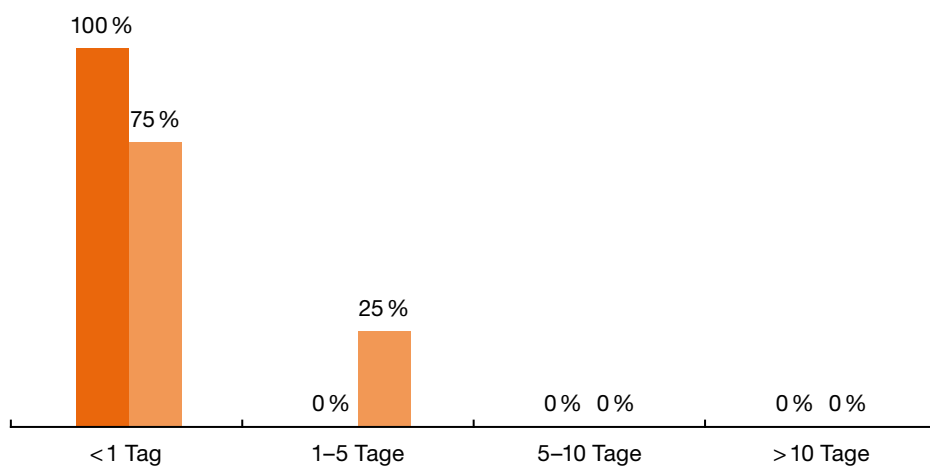
Die Ergebnisse zeigen einen klaren Zusammenhang zwischen Industrialisierung der Kreditprozesse und Durchlaufzeit: Mehrheitlich erreichen industriell organisierte Institute den Bestwert in der Durchlaufzeit. Dies gilt bei allen analysierten Kreditprodukten, auf die im Folgenden genauer eingegangen wird (vgl. Abbildung 19).

Abb. 19 Industrialisierung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft

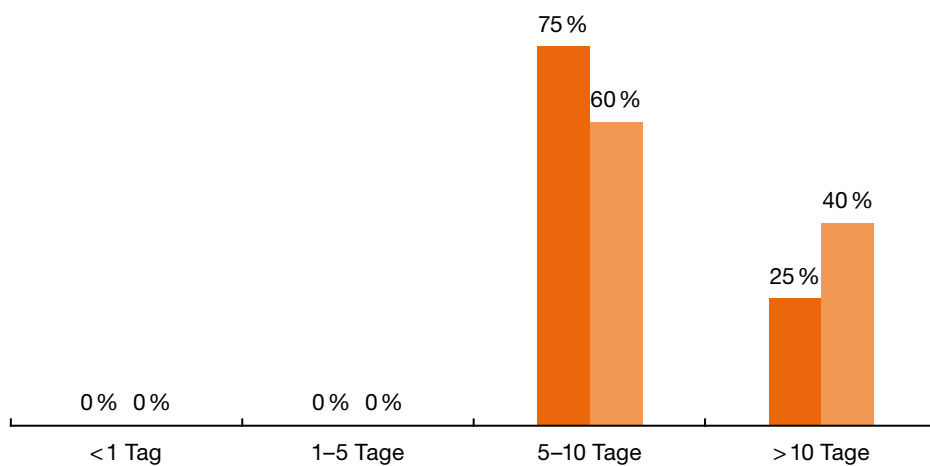
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ industriell ■ generalistisch

Bei der privaten Baufinanzierung erreichen ausschließlich die industriell aufgestellten Banken den Spitzenwert für die Durchlaufzeit von unter einem Tag. Allerdings sind in der nächsten Zeiteinheit (1 bis 5 Tage) mehrheitlich generalistisch organisierte Unternehmen vertreten und nur industriell organisierte Teilnehmer benötigen länger als 10 Tage für den Durchlauf.

Im Konsumentenkredit liegt die Durchlaufzeit aller Institute mit industrialisierten Prozessen bei unter einem Tag. Bei den generalistisch organisierten Banken erreichen diesen Wert nur 75 Prozent.

Den Bestwert von 5 bis 10 Tagen erreichen beim Firmenkundenkredit KMU mehrheitlich industriell organisierte Banken. Allerdings erreichen auch 60 Prozent der generalistisch organisierten Institute diesen Wert.

Fazit

Es besteht ein klarer Zusammenhang zwischen Industrialisierung und kurzen Durchlaufzeiten. Die Spitzenwerte für die Durchlaufzeit werden mehrheitlich durch industriell organisierte Institute erreicht. Die kürzeren Bearbeitungszeiten durch die Spezialisierung der einzelnen Mitarbeiter können durch eine effiziente Organisation der internen Schnittstellen in verkürzte Durchlaufzeiten umgesetzt werden. Andererseits erreichen bei der privaten Baufinanzierung generalistisch organisierte Institute gute Werte und industriell organisierte Institute bilden das „Schlusslicht“ bei den Durchlaufzeiten für dieses Produkt. Diesen Effekt führen wir im Wesentlichen auf zwei Faktoren zurück: auf die mittlerweile hohe Standardisierung des Produkts und die einfachen Prozesse im nicht risikorelevanten Bereich mit mittlerweile starker Unterstützung durch Workflow- und Entscheidungssysteme, welche auch eine schnelle fallabschließende Bearbeitung durch einen Mitarbeiter erlauben.

3.2.4 Zusammenhänge zwischen Industrialisierung und betreuten Engagements im Bestandsgeschäft

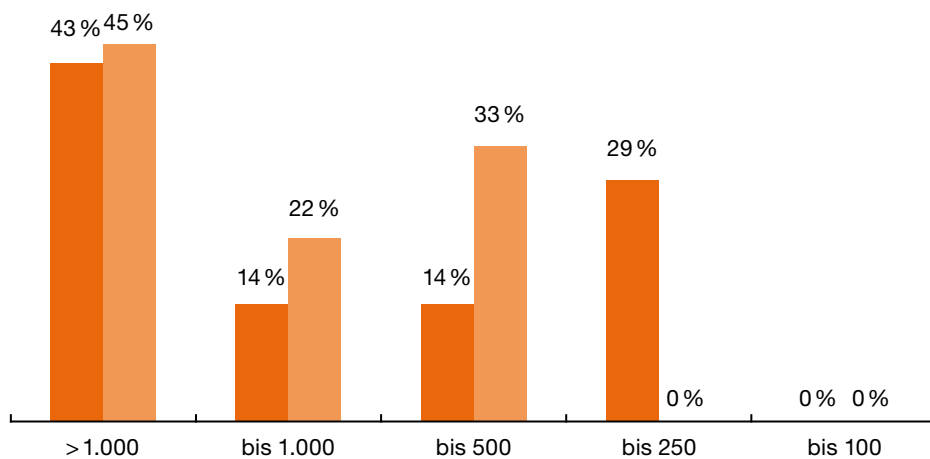
Industrialisierung und Engagements pro Mitarbeiter

Als letzte Performancekennziffer werden die betreuten Engagements pro Mitarbeiter im Bestandsgeschäft im Zusammenhang mit der Industrialisierung der Kreditprozesse untersucht und bewertet. Bei der Analyse wurden die Prozesse „Bestandsverwaltung“, „Sicherheitenmanagement“ und „laufende Bonitätsbeurteilung“ betrachtet. Die Einstufung eines Kreditinstituts als „industrialisiert“ erfolgt analog zu den beiden vorherigen Kapiteln.

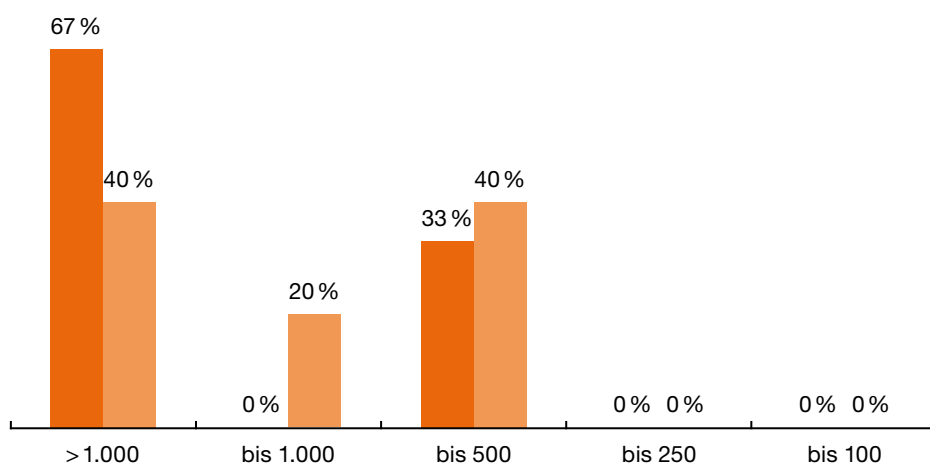
Die Ergebnisse zeigen, dass bei der privaten Baufinanzierung generalistisch organisierte Institute durchweg bessere Werte in der Betreuungsrate erreichen. Beim Firmenkundenkredit KMU ist dagegen die Betreuungsrate industriell organisierter Institute fast durchgehend besser, den Spitzenwert erreichen aber Banken, die generalistisch organisiert sind. Beim Konsumentenkredit erzielen industriell organisierte Institute mehrheitlich den Spitzenwert in der Betreuungsrate (vgl. Abbildung 20).

Abb. 20 Industrialisierung und betreute Engagements pro Mitarbeiter (FTE) im Bestandsgeschäft

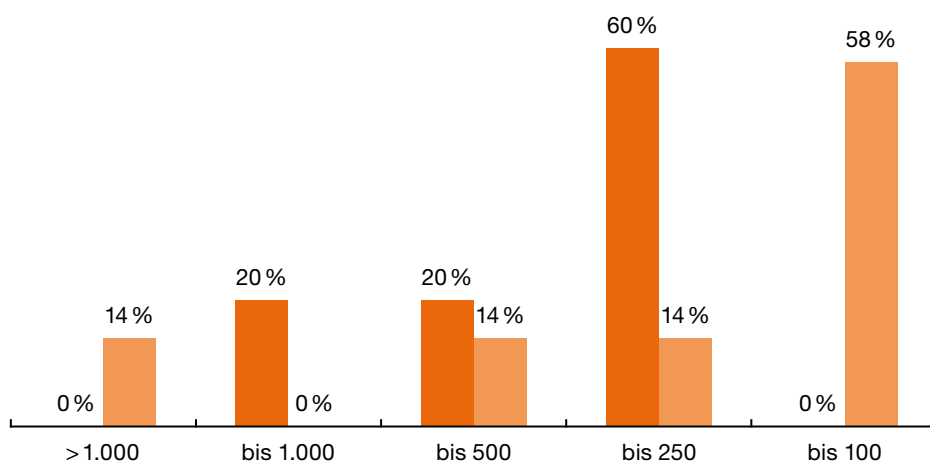
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ industriell ■ generalistisch

Fazit

Der Zusammenhang zwischen Industrialisierung und Anzahl der betreuten Engagements ist nicht einheitlich. In der privaten Baufinanzierung sind generalistisch organisierte Institute besser. Sie erreichen auch beim Firmenkundenkredit KMU den Spitzenwert, jedoch sind industriell organisierte Institute dort ansonsten mehrheitlich besser. Ebenso markieren industriell organisierte Institute beim Konsumentenkredit den Spitzenwert. Die Heterogenität sehen wir auch hier in der Tatsache begründet, dass eine Verbesserung der Betreuungsrelationen nicht automatisch aus verkürzten Bearbeitungszeiten resultiert, sondern aktiv durch Managemententscheidungen herbeigeführt werden muss.

3.3 Zentralisierung der Kreditprozesse

Auch in der aktuellen Studie wurden die Institute befragt, wie die Bearbeitung in den Bereichen „Markt“ und „Marktfolge“ aufbauorganisatorisch strukturiert ist. Dabei wurden die Teilnehmer gefragt, wie die Bearbeitung in den einzelnen Kreditbereichen überwiegend geregelt wird.

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse für die Aufbauorganisation „Markt“ und anschließend die der Aufbauorganisation „Marktfolge“ beschrieben und analysiert. Wie schon in den vorherigen Kapiteln erfolgt zudem ein Vergleich der Auswertungen von 2008 und 2011.

3.3.1 Ergebnisse im Detail

Aufbauorganisation „Markt“

Die Ergebnisauswertung der Marktbearbeitung zeigt ein im Vergleich zu 2008 leicht verändertes Bild (vgl. Abbildung 21).

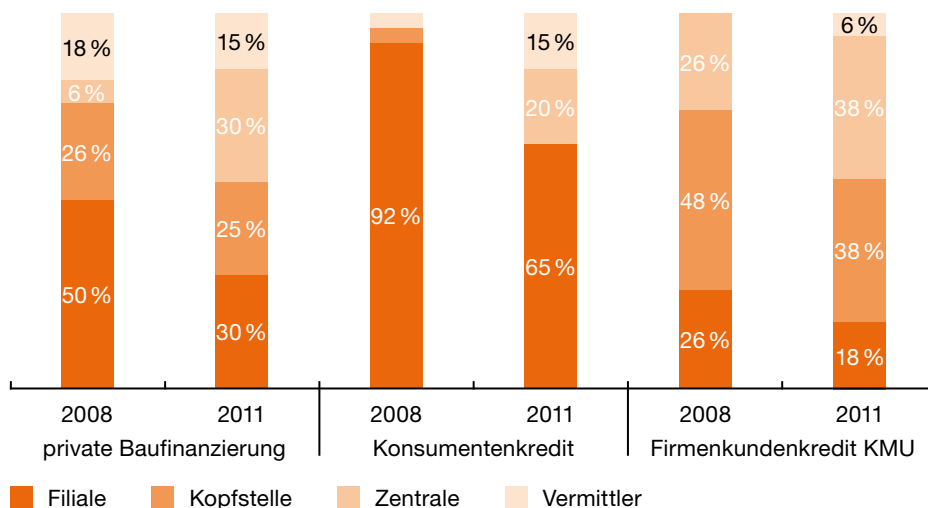
Bei der privaten Baufinanzierung erfolgte 2008 der überwiegende Anteil der Marktbearbeitung dezentral in den Filialen oder Kopfstellen (insgesamt 76 Prozent). Nur bei einem geringen Anteil der Institute (6 Prozent) erfolgte eine Bearbeitung in der Zentrale. Die Entwicklung der letzten Jahre hat eine stärkere Zentralisierung der Marktbearbeitung ergeben. Heute werden fast ein Drittel der privaten Baufinanzierungen marktseitig überwiegend in der Zentrale bearbeitet. Die dezentrale Bearbeitung in der Filiale bzw. Kopfstelle ist entsprechend um 21 Prozentpunkte zurückgegangen.

Beim Konsumentenkredit erfolgt die Marktbearbeitung zwar nach wie vor überwiegend in der Filiale (65 Prozent). Auffällig ist aber das verstärkte Aufkommen von Vermittlern, die mittlerweile bei 15 Prozent der Institute den überwiegenden Teil der Marktbearbeitung erledigen. Zusätzlich wird der Konsumentenkredit heute bei 20 Prozent der Teilnehmer über die Zentrale vertrieben. Entsprechend stark reduziert sich daher die Marktbearbeitung in der Filiale gegenüber den Ergebnissen von 2008 um 27 Prozentpunkte.

Erstaunlicherweise werden auch beim Firmenkundenkredit KMU verstärkt Vermittler eingesetzt und übernehmen bereits bei wenigen Instituten als neuer Vertriebskanal für dieses Produkt den überwiegenden Teil der Marktbearbeitung. Die Bearbeitung in der Zentrale nimmt um 12 Prozentpunkte zu und zeigt damit

eine ähnliche Zentralisierungstendenz wie bei den anderen Kreditarten. Erhöhte Anforderungen an Kompetenz und Qualität sollen offensichtlich auch hier durch eine Konzentration von Beratern und Beraterinnen in der Zentrale erreicht werden.

Abb. 21 Aufbauorganisation Markt



Sektorenspezifika „Markt“

Vergleicht man die Marktbearbeitung der drei Bankensektoren miteinander, zeigt sich im privaten Sektor eine intensivere Zusammenarbeit mit Vermittlern. Der genossenschaftliche und der öffentliche Sektor verfügen über einen gut ausgebauten stationären Vertrieb mit entsprechender räumlicher Nähe zu den Kunden. Diesen Vertriebskanal versuchen die Institute entsprechend zu nutzen und effizient auszulasten. Die Privatbanken wollen diesen Wettbewerbsnachteil offensichtlich durch eine Erhöhung ihrer Reichweite mittels Vermittlern kompensieren. Vereinzelt wurde aber auch die größere Vertriebsstärke der Vermittler als Argument für deren Nutzung genannt.

Aufbauorganisation „Marktfolge“

Die diesjährigen Ergebnisse zur Marktfolgebearbeitung zeigen ebenfalls einige Verschiebungen gegenüber den Ergebnissen des Jahres 2008 (vgl. Abbildung 22).

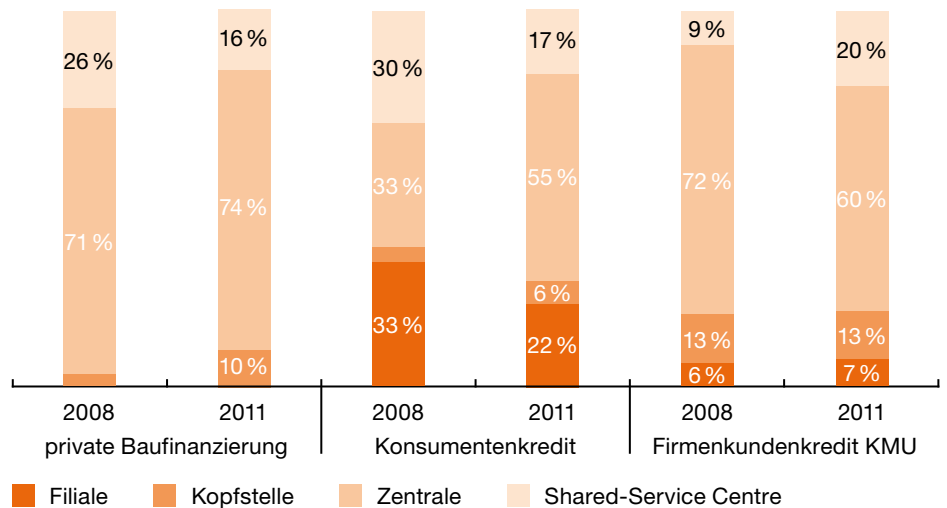
Die private Baufinanzierung wird zwar weiterhin überwiegend in der Zentrale abgewickelt (74 Prozent). Die Nutzung von Shared-Service-Centern ist aber um 10 Prozentpunkte gesunken. Stattdessen erfolgt die Bearbeitung durch die „Marktfolge“ erstaunlicherweise wieder verstärkt in den Kopfstellen der Institute (plus 7 Prozentpunkte). Schnelligkeit in der Bearbeitung und die bessere Berücksichtigung regionaler Besonderheiten sind die Argumente für diese Dezentralisierung.

Die Marktfolgebearbeitung des Konsumentenkredits hat sich seit 2008 am stärksten verändert. Besonders auffällig ist der Anstieg der Bearbeitung in der Zentrale von über 22 Prozentpunkten, der durch eine große Automatisierung in der Bearbeitung begünstigt wird. Infolgedessen haben sich die Marktfolgetätigkeiten in Shared-Service-Centern und in der Filiale verringert, da dies nicht mehr notwendig bzw. unwirtschaftlich ist.

Beim Firmenkundenkredit KMU ist eine verstärkte Nutzung von Shared-Service-Centern zulasten der Zentralen zu beobachten (plus 11 Prozentpunkte). Shared-Service-Center werden demnach bei dieser Kreditart inzwischen am intensivsten genutzt. Offensichtlich sind die Produkte im Firmenkundengeschäft mittlerweile

soweit standardisiert, dass eine zentrale Bearbeitung durch Dritte möglich ist und wirtschaftlich sein kann. Die Zentrale übernimmt bei 60 Prozent der Institute aber weiterhin den überwiegenden Anteil der Marktfolgetätigkeiten.

Abb. 22 Aufbauorganisation Marktfolge



Sektorenspezifika „Marktfolge“

Mit Blick auf die sektoralen Unterschiede der Marktfolgebearbeitung wird ersichtlich, dass insbesondere der genossenschaftliche und öffentliche Sektor auf Shared-Service-Center zurückgreifen. Eine steigende Anzahl von Anbietern aus den jeweiligen Verbänden bietet praktikable und zunehmend effiziente Lösungen an. Sektorübergreifend ist jedoch weiterhin die Bearbeitung in der Zentrale dominierend.

Fazit

Die Marktbearbeitung erfolgt für alle Kreditarten noch mehrheitlich in den Filialen und Kopfstellen, jedoch zeigen sich überall Zentralisierungstendenzen. Erhöhten Anforderungen an die Qualität wird in regional begrenzten Instituten offensichtlich mit einer Bündelung von Beratungskompetenz in der Zentrale begegnet. Die Marktbearbeitung durch Vermittler nimmt für den Konsumentenkredit und auch für den Firmenkundenkredit KMU relativ stark zu. Gerade der private Sektor arbeitet verstärkt mit diesem Vertriebskanal zusammen. Die Institute müssen sich mit diesem Trend beschäftigen, um einerseits ihre vertriebliche Reichweite und Schlagkraft durch Dritte zu erhöhen, aber andererseits auch den Kontakt zu den Kunden über die ausschließliche Inanspruchnahme des Kreditprodukts hinaus aufzubauen.

Die Marktfolgebearbeitung erfolgt weiterhin mehrheitlich in der Zentrale. Die private Baufinanzierung wird jedoch wieder öfter durch eine dezentrale Marktfolge bearbeitet. Schnelligkeit in der Reaktion auf die Kundenanfrage und die Berücksichtigung regionaler Besonderheiten sind die Argumente für diese Verlagerung. Jedoch muss die Einheitlichkeit in der Kreditentscheidung sichergestellt und ein zu hoher Effizienzverlust in der Marktfolgeorganisation vermieden werden. Es stellt sich also für jedes Institut bzw. Kundensegment die Frage nach dem jeweils richtigen operativen Geschäftsmodell.

3.3.2 Analyse von Auswirkungen der Zentralisierung auf die Effizienzkennzahlen

Analog zur Industrialisierung wurde in dieser Studie untersucht, ob die Zentralisierung der Kreditprozesse positive Effekte auf die Bearbeitungszeit und Durchlaufzeit im Neugeschäft sowie Anzahl betreuter Kreditengagements pro Mitarbeiterkapazität hat.

Auch bei der diesjährigen Auswertung der Ergebnisse kann keine positive Auswirkung der Zentralisierung von Kreditprozessen auf die Effizienzkennzahlen nachgewiesen werden.

Fazit

Wie bereits 2008 festgestellt, geht eine Zentralisierung nicht automatisch mit einer Effizienzsteigerung einher. Hierzu ist es vielmehr erforderlich, die Geschäftsabläufe in den zentralen Einheiten industriell zu organisieren, die Arbeitsabläufe um Schwächen, die vor der Zentralisierung bestanden, zu bereinigen und die prozessualen Schnittstellen für jeden Arbeitsschritt exakt auszugestalten.

3.4 Auslagerung von Kreditprozessen

Die Diskussionen der Kreditwirtschaft, ob ein Outsourcing (von Teilen) des Kreditgeschäfts überhaupt angedacht werden sollte, führten in den vergangenen Jahren weg von einer grundsätzlichen Beurteilung im Sinne von „ja“ oder „nein“ hin zu einem „ja, aber wie“. Der generelle Nutzen eines Outsourcings wurde also kaum noch infrage gestellt, der richtige Einsatz und eine wirksame Einführung aber noch oft diskutiert.

Im Folgenden wird daher analysiert, wie sich die Auslagerung von Kreditprozessen oder Teilen davon bei den Banken entwickelt hat. Hierzu wird zunächst ein Überblick über die bereits ausgelagerten Prozesse gegeben. Darauf aufbauend wird dann die Vorgehensweise bei einem Auslagerungsvorhaben sowie die daran anknüpfende Dienstleistersteuerung näher beschrieben und analysiert. In den hierauf folgenden Abschnitten wird auf Basis dieser Ergebnisse untersucht, inwieweit es einen Zusammenhang von Auslagerung und den bereits bekannten Performancekennzahlen gibt.

Wie bei der Studie 2008 werden bei den Auswertungen zur Auslagerung die Institute, die bereits mindestens einen relevanten Prozess ausgelagert haben, als „Outsourcer“ behandelt⁸ und mit der Gruppe der teilnehmenden Institute ohne ausgelagerte Prozesse in Relation gesetzt.

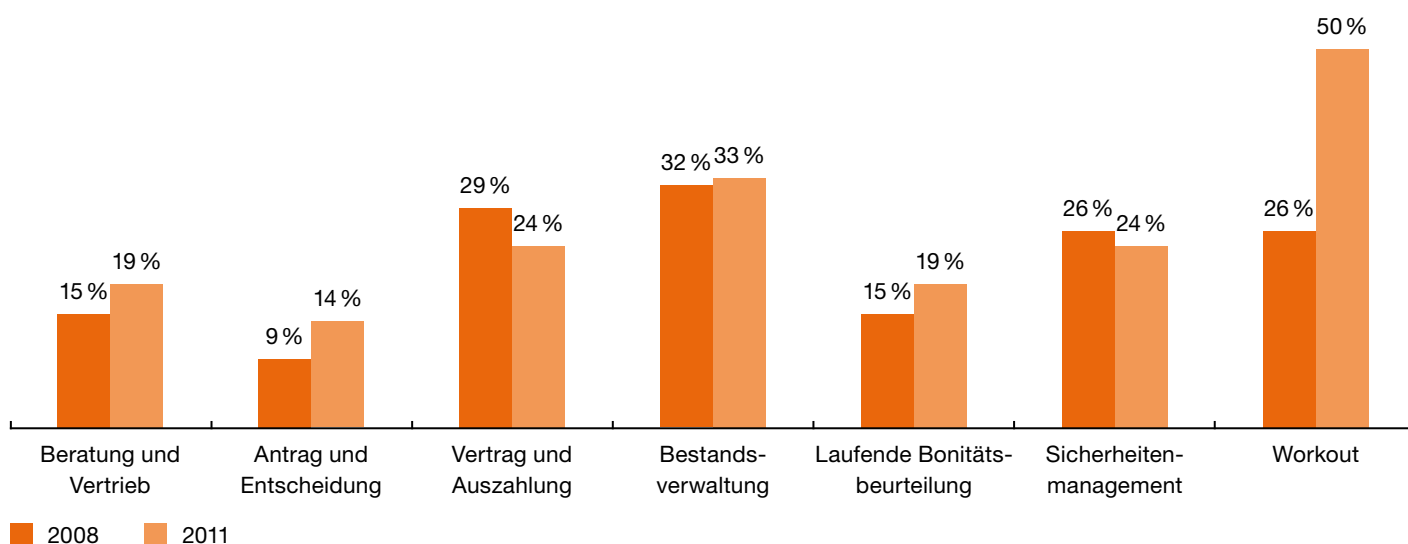
⁸ Hierbei wird (von den anderen Kapiteln abweichend) nicht vorausgesetzt, dass der überwiegende Teil der relevanten Prozesse ausgelagert sein muss. Die Auslagerung eines einzelnen Prozessschrittes kann schon ausreichen, um gewünschte Erfolge in Bezug auf Effizienz aufzuweisen.

3.4.1 Ergebnisse im Detail

Ausgelagerte Prozesse

Um einen Überblick über den Auslagerungsgrad der Kreditprozesse zu erhalten, wurden die Teilnehmer befragt, in welchen Bereichen sie bereits (Teil-)Prozesse ausgelagert haben. Am Beispiel der privaten Baufinanzierung wird deutlich, dass es zwar keine grundlegenden Veränderungen seit 2008 gibt, die Banken aber kontinuierlich Prozesse ausgelagert haben. Der am häufigsten an Dritte ausgelagerte Prozess ist das „Work-out“ von Krediten. Hier hat mittlerweile bereits jedes zweite Institut Tätigkeiten abgegeben. Im Jahr 2008 war dies nur bei jedem vierten Institut der Fall. Nach wie vor am seltensten lagern die befragten Banken hingegen die Prozesse „Antrag und Entscheidung“, „Beratung und Vertrieb“ und „laufende Bonitätsbeurteilung“ aus, da sie ihre Kernprozesse darstellen. Trotz eines Anstiegs gegenüber 2008 sind diese Prozesse lediglich bei 14 bzw. 19 Prozent der Banken ausgegliedert (vgl. Abbildung 23).

Abb. 23 Anteil der ausgelagerten Prozesse – private Baufinanzierung



Die Ergebnisse für den Konsumentenkredit zeigen ein ähnliches Bild wie bei der privaten Baufinanzierung. Insbesondere beim „Work-out“ besteht seit 2008 der Trend zur Prozessauslagerung. Der Prozess „Beratung und Vertrieb“ verbleibt dagegen am häufigsten im eigenen Unternehmen.

Beim Firmenkundenkredit KMU ist zu beobachten, dass vor allem die Prozesse ab „Vertrag und Auszahlung“ häufig ausgelagert werden. Im Vergleich zu 2008 haben hier die größten Veränderungen stattgefunden. Im Durchschnitt sind diese Prozesse mittlerweile bei jedem vierten Institut ausgegliedert. Dagegen wurde der Prozess „Beratung und Vertrieb“ sowohl 2008 als auch bei der diesjährigen Befragung von keinem der Teilnehmer ausgelagert. Der oben erwähnte Einsatz von Vermittlern erfolgt lediglich als Ergänzung zum eigenen Prozess.

Vorbereitung auf die Auslagerung

In Bezug auf die Vorbereitung auf eine Auslagerung wurden die Institute befragt, inwieweit sie vor der Auslagerung die eigenen Prozesse überarbeiten. Ungefähr zwei Drittel der befragten Banken mit durchgeführten Auslagerungen überarbeiteten ihre Prozesse, bevor sie an einen Dritten abgegeben werden. Bei etwa einem Drittel der Teilnehmer hat vor der Auslagerung keine interne Anpassung

stattgefunden. Im Vergleich zu 2008 ist der Anteil „ohne Überarbeitung“ um 13 Prozentpunkte zurückgegangen. Dennoch wurde schon in der letzten Studie darauf hingewiesen, dass dadurch möglicherweise trotz Auslagerung keine Effizienzvorteile erzielt werden können, da etwaige Prozessineffizienzen lediglich an einen Dritten weitergegeben werden.

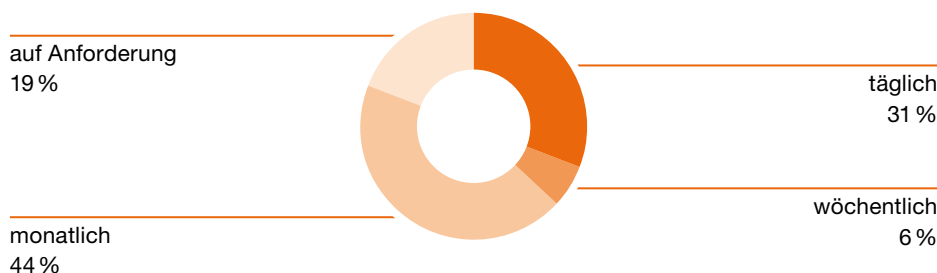
Dienstleistersteuerung

Die Institute mit Auslagerungserfahrung wurden auch befragt, wie intensiv sie ihre externen Dienstleister steuern. Eine effektive Maßnahme zum Qualitätsmonitoring ist das Reporting, das den Status abbildet. Reports können täglich, wöchentlich, monatlich oder nur auf Anforderung erstellt und ausgewertet werden.

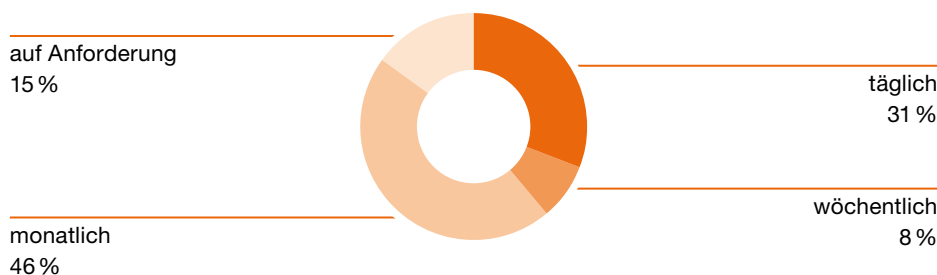
Das Ergebnis des Jahres 2011 weicht kaum von den Resultaten der Studie 2008 ab. Überwiegend werden die Dienstleister mittels monatlicher Reports (46 Prozent) oder täglicher Reports (31 Prozent) gesteuert (vgl. Abbildung 24).

Abb. 24 Dienstleistersteuerung durch permanentes Qualitätsmonitoring

2008



2011



Zusätzlich zur kontinuierlichen Steuerung nutzen viele der befragten Banken auch Audits durch externe Berater oder die interne Revision. Diese Art des Reportings erfolgt jedoch nur auf Anforderung der Bank.

Fazit

Die Studienergebnisse zur Auslagerung von Kreditprozessen zeigen keine wesentlichen Veränderungen gegenüber den Ergebnissen von 2008. Der Trend zur Auslagerung setzt sich nicht in der früheren Stärke fort, auch wenn weitere Prozesse, insbesondere das „Work-out“, an Dritte ausgelagert wurden. Die Vorteile der Auslagerung wurden offensichtlich durch interne Prozessoptimierungen und weitere Industrialisierung in den Instituten verringert. Daher ist es für die Banken umso wichtiger, Auslagerungen durch eine effiziente Ausformung der Zusammenarbeit und der Schnittstellen vorteilhaft zu gestalten. Wir empfehlen dazu, mit der Auslagerung von dezidierten Teilprozessen (z. B. Bilanzdatenerfassung) Erfahrungen zu sammeln und diese sukzessive auszubauen. Die Prozesse „Beratung und Vertrieb“ und „laufende Bonitätsbeurteilung“ stellen dagegen für die meisten Banken nach wie vor eine Kernkompetenz dar und verbleiben daher meist innerhalb der Institute.

3.4.2 Zusammenhänge zwischen Auslagerung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft

Entscheidet sich ein Kreditinstitut für die Auslagerung von Prozessen an einen externen Dienstleister, kann dies verschiedene Hintergründe haben. Die häufigsten Anreize für eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen, wie z. B. auf „Beratung und Vertrieb“, und eine entsprechende Auslagerung anderer Prozesse sind die

- Erhöhung der Qualität in den Prozessen und die
- Reduzierung der Prozesskosten.

Qualität und Kosten stehen im unmittelbaren Zusammenhang zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit. In diesem Abschnitt wird diese Beziehung auf Basis unserer Daten genauer analysiert und überprüft.

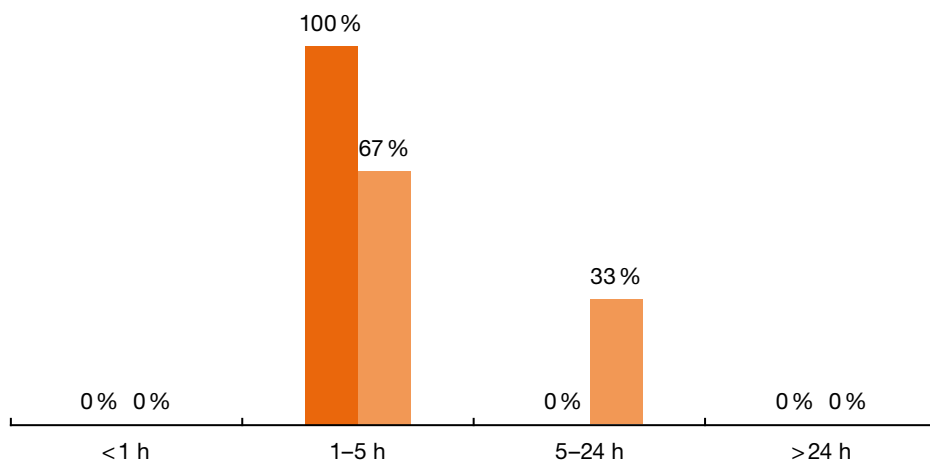
Auslagerung und Bearbeitungszeiten

Die Auswertung des Zusammenhangs von Auslagerung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft bezieht sich auf die Prozesse „Beratung und Vertrieb“, „Antrag und Entscheidung“ sowie „Vertrag und Auszahlung“. Analog zur Studie 2008 wird ein Kreditinstitut als „Outsourcer“ betrachtet, wenn es mindestens einen der genannten Prozesse ausgelagert hat.

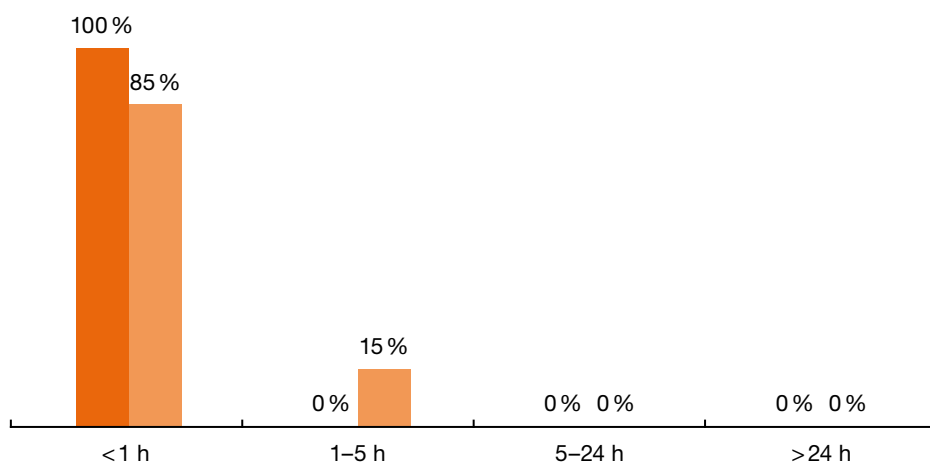
Bei allen Kreditarten benötigen Banken mit Outsourcingerfahrung im Durchschnitt kürzere Bearbeitungszeiten als Banken ohne diese Erfahrung (vgl. Abbildung 25). Bei der privaten Baufinanzierung benötigen alle Outsourcer zur Kreditbearbeitung nur 1 bis 5 Stunden, was von den Instituten ohne Outsourcingerfahrung nur 67 Prozent schaffen. Die restlichen 33 Prozent der Institute brauchen 5 bis 24 Stunden. Im Konsumentenkredit erreichen ebenfalls alle Banken, die bereits Prozesse ausgelagert haben, die kürzesten Bearbeitungszeiten von unter 1 Stunde. Ohne Outsourcingerfahrung sind dies hingegen nur 85 Prozent der Institute und 15 Prozent benötigen für die Kreditbearbeitung bis zu 5 Stunden. Beim Firmenkundenkredit KMU braucht die Hälfte der Teilnehmer mit ausgelagerten Prozessen nur bis zu 5 Stunden, die andere Hälfte bis zu 24 Stunden. Von den Instituten, die bisher keine Prozesse ausgelagert haben, schaffen nur 10 Prozent der Teilnehmer Bearbeitungszeiten von bis zu 5 Stunden. Beim Großteil der Institute dauert die Bearbeitung jedoch bis zu 24 Stunden oder länger (jeweils 45 Prozent).

Abb. 25 Auslagerung und Bearbeitungszeiten im Neugeschäft

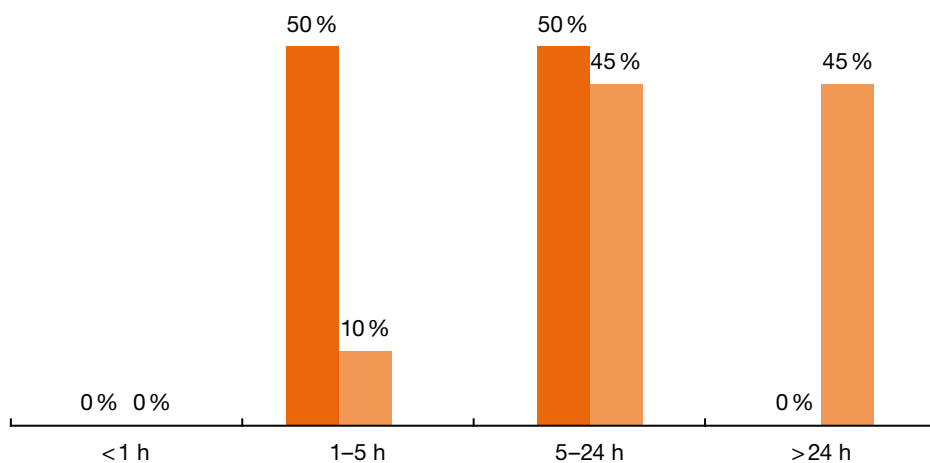
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ mit Outsourcing erfahrung ■ ohne Outsourcing erfahrung

Ob kürzere Bearbeitungszeiten bei einer Auslagerung auch in kürzere Durchlaufzeiten umgesetzt werden können, wird im Folgenden untersucht.

Fazit

Der positive Zusammenhang zwischen Auslagerung und Bearbeitungszeit zeigt sich auch in dieser Studie und bestätigt das Ergebnis der Kreditstudie von 2008. Verfolgt ein Institut das Ziel, seine Personalkosten durch eine Schaffung von zeitlichen Freiräumen und anschließender Erhöhung der Betreuungsrelationen zu reduzieren, kann durch die Auslagerung von Kredit(teil)prozessen die Voraussetzung dafür geschaffen werden.

3.4.3 Zusammenhänge zwischen Auslagerung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft

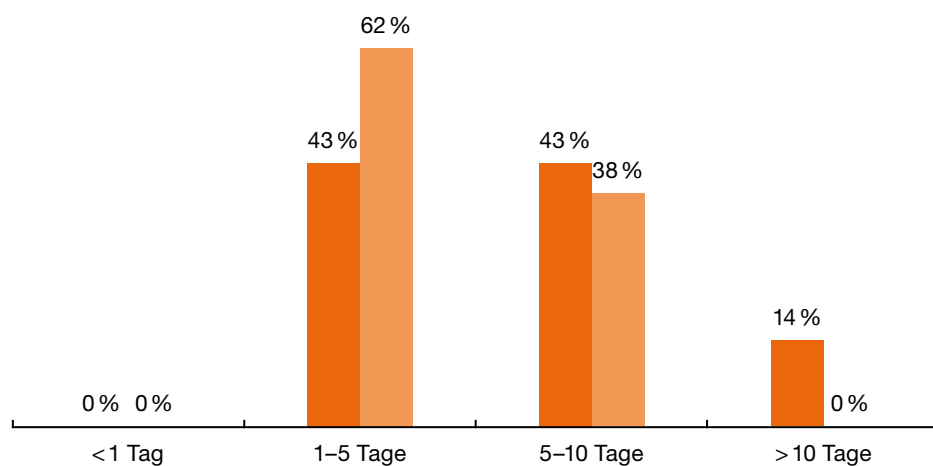
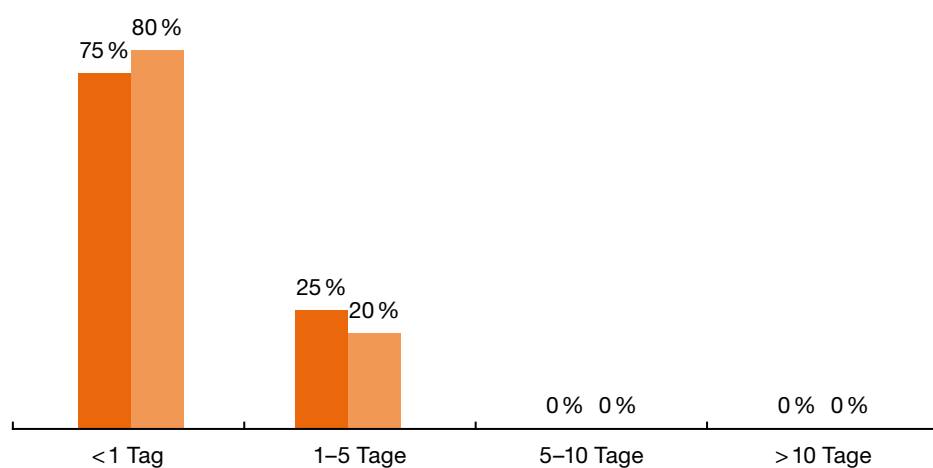
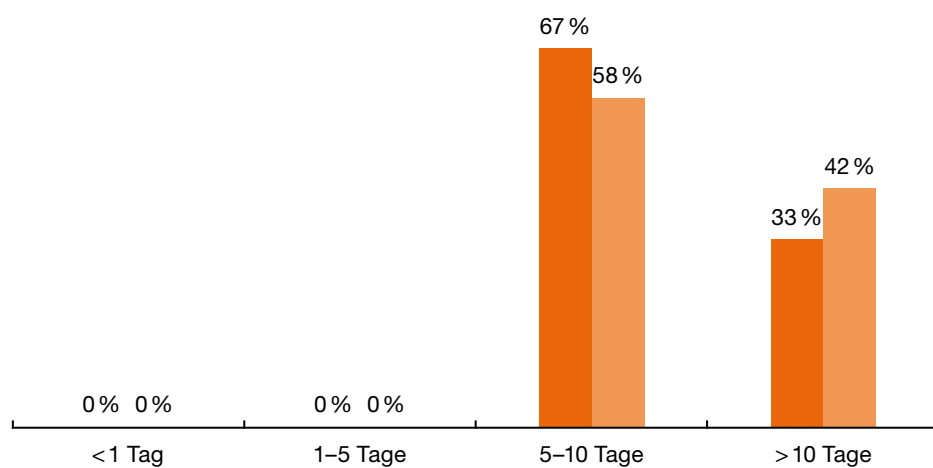
Die Auslagerung von Arbeitsschritten an Dritte wirkt sich unmittelbar auf die Durchlaufzeit aus. Es entsteht eine neue Schnittstelle, die effizient gestaltet werden muss. Ohne integrierte Systeme oder elektronische Datenübergaben entstehen Transportzeiten für physische Dokumente oder Mehraufwand durch doppelte Dateneingaben. Meistens erzeugen solche Übergaben aufgrund schlecht synchronisierter Prozesse auch Liegezeiten. Dem steht die höhere Effizienz in der Bearbeitung gegenüber, die sich in den kürzeren Bearbeitungszeiten gezeigt hat (siehe Kapitel 3.4.2)

Die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse zeigen die Auswirkung einer Auslagerung bei den befragten Banken auf die Durchlaufzeit (vgl. Abbildung 26).

Auslagerung und Durchlaufzeiten

Bei der Auswertung wurden die Prozesse „Beratung und Vertrieb“, „Antrag und Entscheidung“ sowie „Vertrag und Auszahlung“ betrachtet. Analog zum vorherigen Kapitel wird ein Kreditinstitut als „Outsourcer“ eingestuft, wenn es mindestens einen der genannten Prozesse ausgelagert hat.

Die Spitzenwerte in der Durchlaufzeit werden im Privatkundenbereich mehrheitlich von den Banken ohne Auslagerung erzielt. Vor allem bei der privaten Baufinanzierung wird dies deutlich, wo 62 Prozent der Banken ohne Auslagerung den Bestwert von 1 bis 5 Tagen erreichen, während dies nur 43 Prozent der Banken mit Auslagerung schaffen. Beim Firmenkundenkredit KMU gibt es dagegen Vorteile für Banken mit Auslagerung.

Abb. 26 Auslagerung und Durchlaufzeiten im Neugeschäft
Private Baufinanzierung

Konsumentenkredit

Firmenkundenkredit KMU


■ mit Outsourcingverfahren
 ■ ohne Outsourcingverfahren

Fazit

Ein positiver Zusammenhang zwischen Durchlaufzeit und Auslagerung kann durch diese Studie nicht belegt werden. Die Vorteile der kürzeren Bearbeitungszeit durch die Auslagerung resultieren nicht in kürzeren Durchlaufzeiten. Offensichtlich werden die Schnittstellen zwischen den Instituten und den Auslagerungsunternehmen nicht effizient genug gestaltet. Da die Durchlaufzeit aber die „Reaktionszeit“ gegenüber dem Kunden bestimmt, werden aktuell durch Auslagerung keine zeitlichen Vorteile für den Kunden geschaffen, die dessen Zufriedenheit erhöhen würden. Kostenvorteile können durch Auslagerung aber trotz längerer Durchlaufzeiten bestehen.

3.4.4 Zusammenhänge zwischen Auslagerung und betreuten Engagements im Bestandsgeschäft

Als letzte Performancekennziffer werden die betreuten Engagements im Bestandsgeschäft im Zusammenhang mit der Auslagerung ausgewertet und analysiert. Theoretisch führt eine Auslagerung zu einer steigenden Spezialisierung der Belegschaft und einer höheren Standardisierung der Prozesse. Eine daraus resultierende Verkürzung der Bearbeitungszeiten konnten wir bei Instituten mit Auslagerung bereits für das Neugeschäft zeigen (siehe Kapitel 3.4.2). Entsprechend könnte bei diesen Instituten auch die Betreuungsrate pro Mitarbeiter angehoben werden, da nach einer Auslagerung und daraus resultierender Verkürzung der Bearbeitungszeit im Bestandsgeschäft noch Freiräume für die Bearbeitung zusätzlicher Engagements vorhanden sein müssten.

Auslagerung und betreute Engagements pro Mitarbeiter

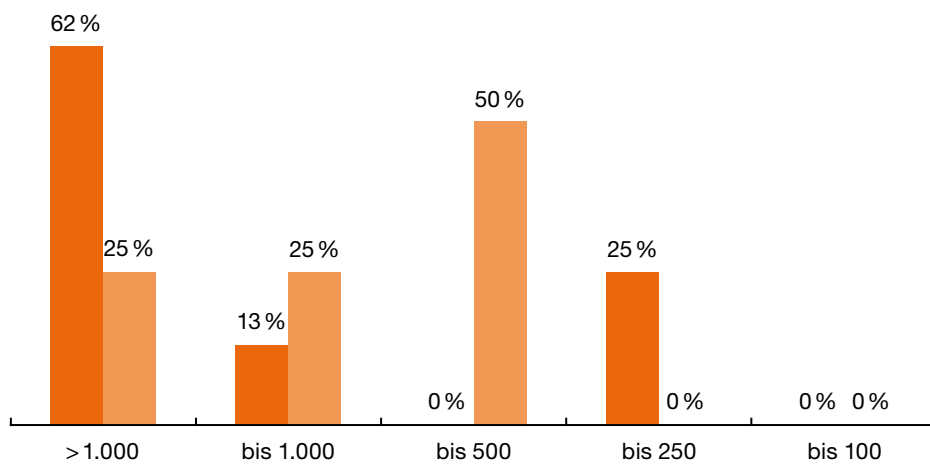
Der Zusammenhang wird für das Bestandsgeschäft anhand der Prozesse „Bestandsverwaltung“, „Sicherheitenmanagement“ und „laufende Bonitätsbeurteilung“ betrachtet. Die Einstufung als „Outsourcer“ erfolgt analog zu den beiden vorherigen Kapiteln (vgl. Abbildung 27).

Im Privatkundenbereich werden die Spitzenwerte in der Betreuungsrate mehrheitlich durch Institute mit Auslagerung erreicht. 62 Prozent der Institute mit Auslagerung betreuen in der privaten Baufinanzierung über 1.000 Engagements, während diesen Wert nur 25 Prozent der Institute ohne Auslagerung erreichen. Erstaunlicherweise sehen wir aber auch, dass 25 Prozent der Institute mit Auslagerung in der privaten Baufinanzierung nur bis zu 250 Engagements betreuen. Beim Konsumentenkredit erreichen 50 Prozent der Institute mit Auslagerung den Bestwert gegenüber 43 Prozent der Institute ohne Auslagerung. Der Vorteil der Auslagerung zeigt sich aber deutlich in der Größenklasse bis 1.000 Engagements.

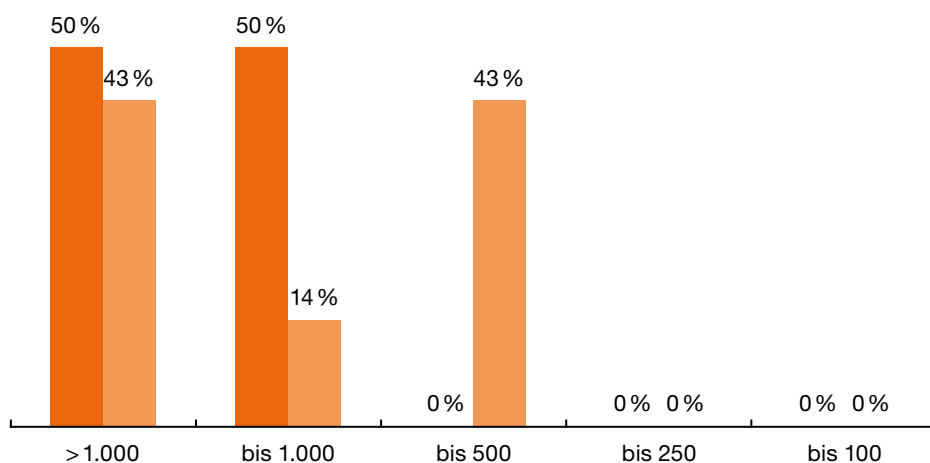
Beim Firmenkundenkredit ist der Zusammenhang dagegen weniger eindeutig. Der Spitzenwert in der Betreuungsrate wird zwar von 9 Prozent der Institute ohne Auslagerung erreicht. Ansonsten erreichen aber fast nur Institute mit Auslagerung die besseren Werte.

Abb. 27 Auslagerung und betreute Engagements im Bestandsgeschäft

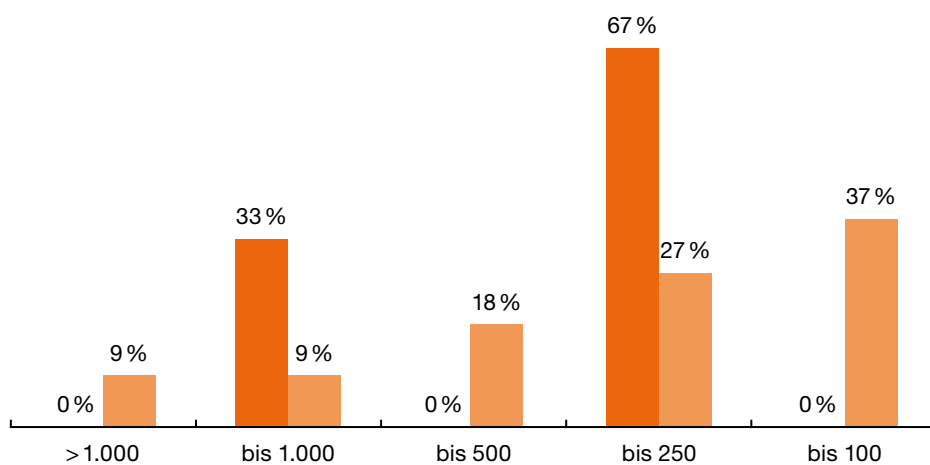
Private Baufinanzierung



Konsumentenkredit



Firmenkundenkredit KMU



■ mit Outsourcing Erfahrung ■ ohne Outsourcing Erfahrung

Fazit

Die Auswertung zur Auslagerung und den betreuten Engagements im Bestandsgeschäft hat gezeigt, dass die Institute mit ausgelagerten Prozessen im Privatkundenbereich meistens die Spitzenwerte und tendenziell die besseren Werte erreichen. Wie in der Studie 2008 konnte aber auch in diesem Jahr keine reine positive Korrelation nachgewiesen werden, vor allem im Firmenkundengeschäft KMU ist das Ergebnis sehr heterogen. Man muss allerdings beachten, dass kürzere Bearbeitungszeiten durch Auslagerung nicht zwangsweise in höheren Betreuungsraten münden. Die Verbesserung in der Betreuungsrate muss aktiv durch das Institut umgesetzt werden, wozu die verkürzte Bearbeitungszeit nur die Voraussetzung liefert.

3.5 Einsatz von Performance Monitoring

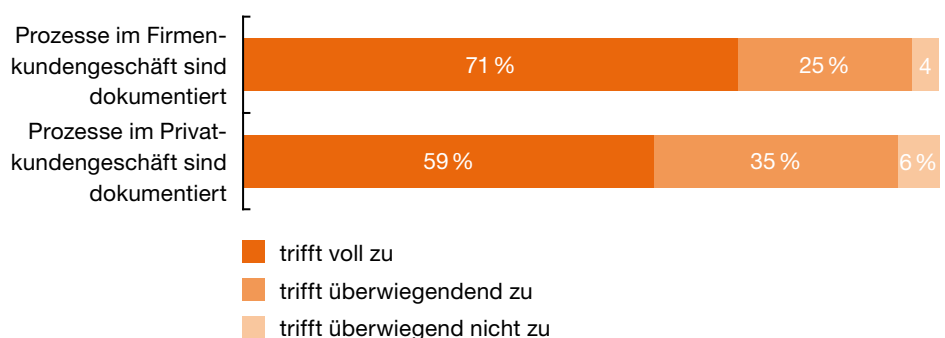
In unserer Studie aus dem Jahr 2008 wurde daraufhin gewiesen, dass Banken in einem zunehmend intensiveren Wettbewerbsumfeld agieren und deshalb versuchen müssen, Produkte in möglichst guter Qualität, schnell und zu möglichst niedrigen Kosten bereitzustellen. Eine ständige Qualitätskontrolle und ein schnelles Erkennen und Beseitigen von Ineffizienzen sind demnach heute mehr denn je von zentraler Bedeutung, um sich im Wettbewerb um Kunden und Marktanteile behaupten zu können. Dies macht die kontinuierliche Überwachung und Steuerung der Leistung mittels Kennzahlen (Performance Monitoring) notwendig. Vor diesem Hintergrund wurden die Studienteilnehmer zur Transparenz ihrer Prozesse und Kosten sowie zu ihren Ansätzen zur Überwachung der Wirtschaftlichkeit durch Kennzahlen befragt.

Transparenz der Kreditprozesse

Um eine Aussage über die Transparenz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten zu machen, wurden die Teilnehmer danach befragt, inwieweit sie ihre Prozesse im Privat- und Firmenkundengeschäft dokumentiert haben.

Wie die Ergebnisse zeigen, sind in den Instituten die Prozesse in allen Kreditarten weitgehend dokumentiert, wobei im Privatkundenbereich eine leicht höhere Transparenz als im Firmenkundengeschäft zu erkennen ist (vgl. Abbildung 28). Die regulatorischen Anforderungen aus den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und verstärkte Bemühungen in der Prozessoptimierung haben zu diesem Stand geführt. Dennoch bleibt auch festzuhalten, dass einzelne Institute im Privat- und Firmenkundengeschäft ihre Prozesse überwiegend noch immer nicht dokumentiert haben.

Abb. 28 Transparenz der Kreditprozesse

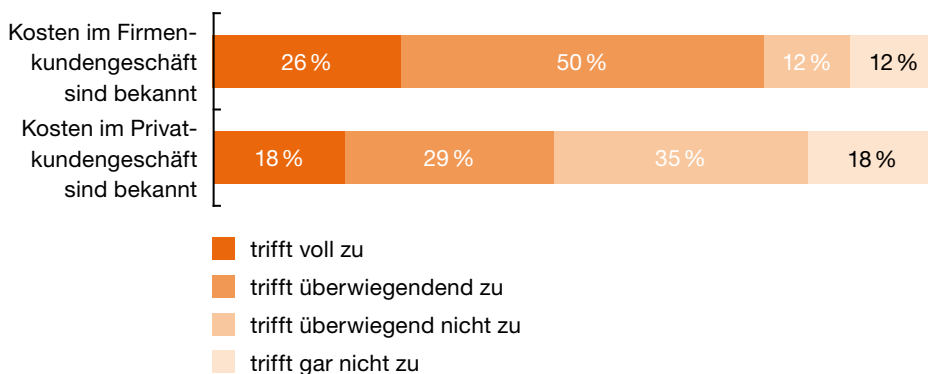


Transparenz der Prozesskosten

Banken müssen ihre Prozesskosten kennen, um Produkte im Wettbewerb günstig, aber noch kostendeckend anbieten zu können. Daher wurden die Teilnehmer befragt, inwiefern sie ihre Prozesskosten im Privat- und Firmenkundengeschäft kennen.

Trotz der weitgehenden Dokumentation der Prozesse sind die Prozesskosten nur wenig bekannt (vgl. Abbildung 29). Im Privatkundengeschäft kennen nur etwa drei Viertel der Institute ihre Prozesskosten zumindest weitgehend. 13 Prozent messen hier überhaupt keine Prozesskosten. Im Firmenkundensegment herrscht laut den Teilnehmern eine noch größere Intransparenz. Hier kennen weniger als die Hälfte der befragten Teilnehmer ihre Prozesskosten weitgehend und fast jedes fünfte Institut kann keine Aussage über die Kosten machen. In Zeiten einer steigenden Konkurrenz mit erhöhtem Verdrängungswettbewerb, der meist über Konditionen geführt wird, ist dies mit Sicherheit nicht ausreichend.

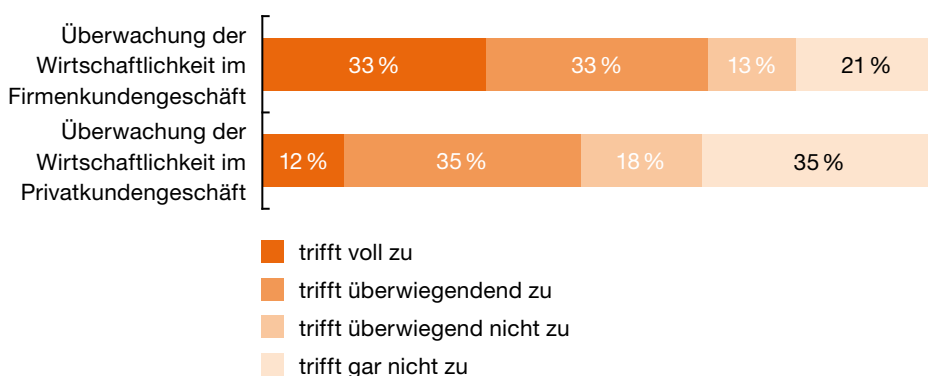
Abb. 29 Transparenz der Prozesskosten



Überwachung der Wirtschaftlichkeit

Bei der Frage, inwieweit die Teilnehmer die Wirtschaftlichkeit ihrer Prozesse systematisch messen, zeigt sich, dass dies im Privat- und Firmenkundengeschäft von einem Großteil der Institute durchgeführt wird (vgl. Abbildung 30). Der Anteil im Privatkundensektor ist analog zur Transparenz der Prozesskosten höher. Zwar hat sich der Anteil der Institute, welche die Wirtschaftlichkeit ihrer Prozesse systematisch überwachen, gegenüber 2008 leicht erhöht. Allerdings überwacht bzw. steuert immer noch ein relativ hoher Anteil von Instituten (21 Prozent im Privat- und 35 Prozent im Firmenkundenbereich) die Wirtschaftlichkeit ihre Prozesse nicht mit Kennzahlen.

Abb. 30 Systematische Überwachung der Wirtschaftlichkeit der Prozesse durch Kennzahlen

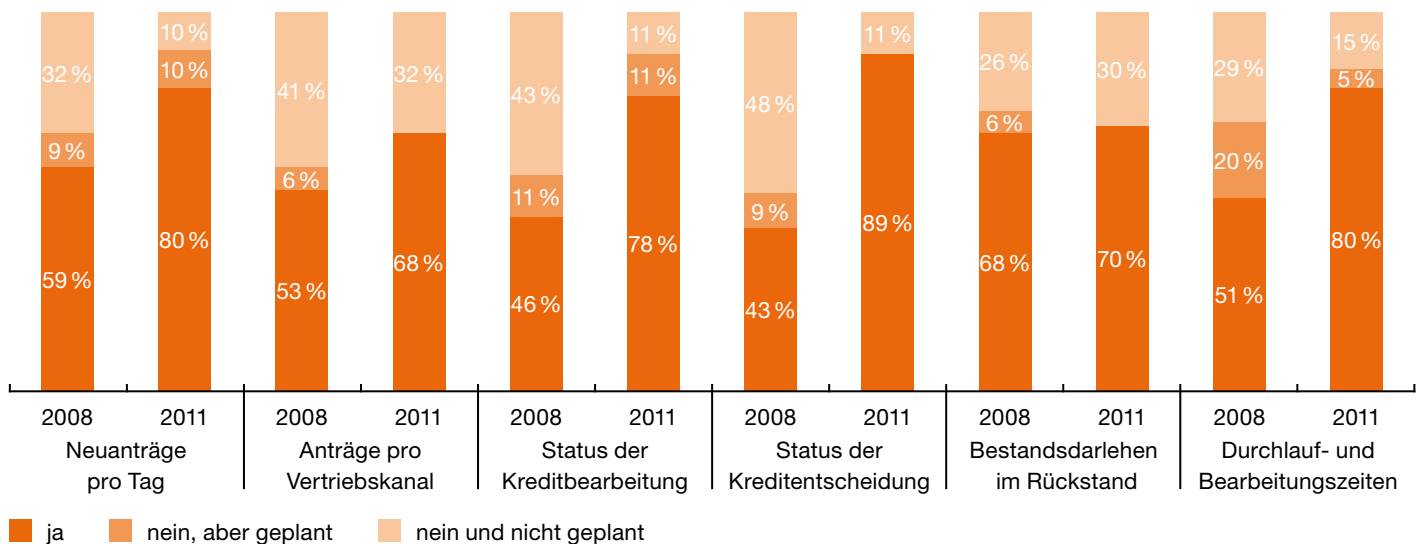


Kennzahlenüberwachung in den Kreditprozessen

Nachdem wir analysiert haben, in welchem Umfang die Institute die Wirtschaftlichkeit ihrer Prozesse überwachen, soll nun auf die Qualität der Überwachung eingegangen werden. Dazu sollten die Teilnehmer auch Angaben machen, welche Kennzahlen sie für eine Überwachung der Wirtschaftlichkeit ihrer Kreditprozesse verwenden. Als Antwortmöglichkeit konnten die befragten Institute angeben, ob sie bereits eine der genannten Kennzahlen zur Überwachung verwenden oder ob sie planen, dies künftig zu tun (vgl. Abbildung 31).

Am Beispiel des Produkts „private Baufinanzierung“ wird ersichtlich, dass die Institute im Vergleich zu 2008 ihre Prozesse heute verstärkt mit Kennzahlen überwachen und danach steuern. Der Istanteil der Kennzahlenüberwachung schwankt in der diesjährigen Studie zwischen 68 und 89 Prozent. Die entsprechenden Werte lagen 2008 zwischen 43 und 68 Prozent. Die Überwachung erfolgt dabei in den befragten Banken meist durch den „Status der Kreditentscheidung“, „Neuanträge pro Tag“ oder über die „Durchlauf- und Bearbeitungszeit“. Die letzte Finanzkrise hat demnach die Kreditinstitute dazu veranlasst, die eigenen Prozesse effektiver und intensiver zu kontrollieren.

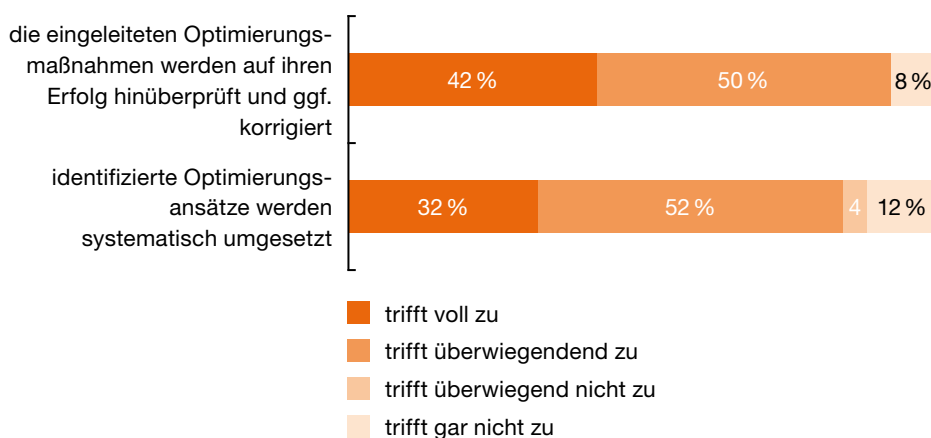
Abb. 31 Überwachung der Wirtschaftlichkeit mit Kennzahlen – private Baufinanzierung



Umsetzung von Optimierungsmaßnahmen

Mit dieser Studie wollten wir erneut überprüfen, ob die teilnehmenden Banken ihre Erkenntnisse aus dem Performance Monitoring kontinuierlich nutzen und Optimierungsmaßnahmen einleiten. Daher wurden die Teilnehmer befragt, ob sie identifizierte Optimierungspotenziale systematisch umsetzen und inwiefern eingeleitete Maßnahmen auf ihren Erfolg hin geprüft werden (vgl. Abbildung 32).

Die Auswertung der Antworten zeigt, dass 42 Prozent der befragten Teilnehmer identifizierte Optimierungsansätze immer umsetzen und weitere 50 Prozent dies weitgehend tun. Ähnlich verhält es sich bei der Erfolgskontrolle von bereits eingeleiteten Maßnahmen. 32 Prozent überprüfen bzw. korrigieren ihre Ansätze kontinuierlich und rund die Hälfte der befragten Institute macht dies überwiegend.

Abb. 32 Umsetzung von Optimierungsansätzen**Fazit**

Banken haben anscheinend einen gestiegenen Anspruch an die Qualität und die Effizienz ihrer Prozesse. Eine verstärkte Überwachung der Wirtschaftlichkeit ihrer Prozesse durch Kennzahlen und die zum großen Teil konsequente Umsetzung von identifizierten Optimierungspotenzialen deuten darauf hin. Weitere Anzeichen für diese Entwicklung sind, dass seit 2008 auch die Dokumentation der Kreditprozesse vorangetrieben sowie die Transparenz der Kosten weiter erhöht wurden. Dennoch besteht noch immer ein großer Handlungsbedarf bei der Überwachung der Wirtschaftlichkeit und dem Einsatz von Kennzahlen. Denn die vorhandenen Kennzahlen geben nur grobe Steuerungsimpulse für die Effizienz der Bearbeitung und lassen noch zu selten Rückschlüsse auf die tatsächliche Wirtschaftlichkeit der Prozesse und damit der angebotenen Produkte zu. Eine Messung und Steuerung der Prozesskosten analog zur Industrie muss das Ziel der Institute sein.

3.6 Auswirkungen der letzten Finanzkrise

Seit 2007 hat das globale Finanzsystem mit komplexen Herausforderungen und umfangreichen Anpassungen der Geschäftsmodelle zu kämpfen. Was mit der Subprime-Krise begann und sich über einen Vertrauensverlust unter den Banken fortsetzte, gipfelte im Konkurs der Investmentbank Lehman Brothers im September 2008 und führte zur stärksten globalen Wirtschaftskrise der Nachkriegszeit. Viele Banken sahen sich mit fallenden Aktienkursen und der Neubewertung von Kreditrisiken konfrontiert, was zu außerplanmäßigen Eigenkapitalbelastungen sowie zu einer erhöhten Kapitalakkumulation bei den Instituten führte. Durch die hierdurch entstandenen massiven Verluste und Abschreibungen konnten einige Banken nur mittels Inanspruchnahme von Staatshilfen vor dem Zusammenbruch gerettet werden. Dies hat nicht nur bei einzelnen Instituten, sondern im gesamten Finanzsystem zumindest zeitweilig einen Reputations- und Imageschaden verursacht.

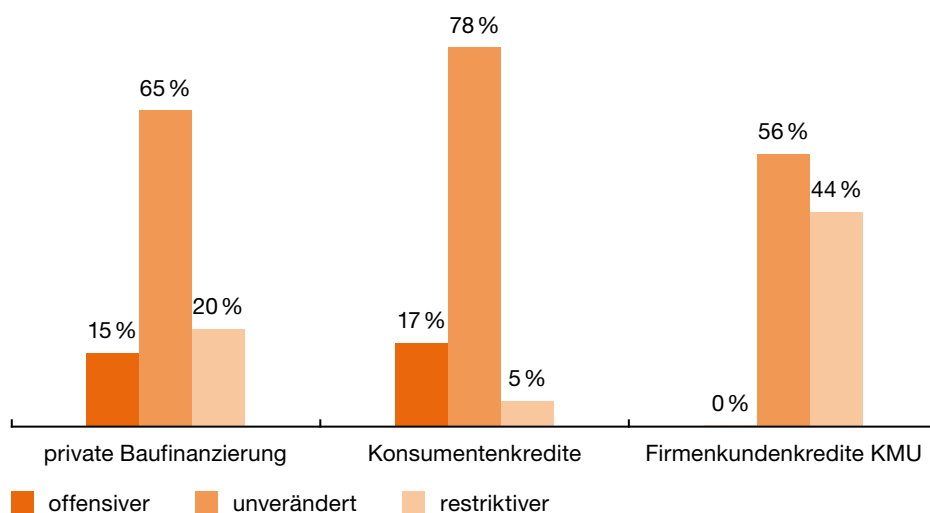
Bei diesem, im Vergleich zur Studie des Jahres 2008 neuen Aspekt werden im Folgenden die Konsequenzen und Effekte der letzten Finanzkrise auf die deutschen Kreditinstitute sowie auf deren Kreditprozesse untersucht und analysiert. Hierzu wurden die Studienteilnehmer zu ihrer Strategie bei der Kreditvergabe, Veränderungen im Kundenvertrauen sowie zu Auswirkungen auf die Risikoausrichtung der Kreditprozesse befragt.

Strategieveränderungen bei der Kreditvergabe während der letzten Finanzkrise

Ein Blick auf die Ergebnisse macht deutlich, dass die Kunden ihre Strategie zur Kreditvergabe für die einzelnen Kreditprodukte differenziert angepasst haben (vgl. Abbildung 33). So wurden nur im Privatkundengeschäft offensivere Strategien gewählt. Das Firmenkundengeschäft war hingegen eher von zurückhaltenden Strategien geprägt.

Von der Krise am wenigsten betroffen war der Konsumentencredit. Hier gaben lediglich 5 Prozent der Teilnehmer an, eine restriktivere Strategie während der Krise gewählt zu haben. 78 Prozent haben keine Änderungen bei der Vergabe vorgenommen und 17 Prozent haben ihr Geschäft in der Krise sogar ausgeweitet. Bei der privaten Baufinanzierung zeigen die Antworten der befragten Institute weniger Optimismus. Hier haben 20 Prozent eine eher restriktivere Strategie gewählt, 15 Prozent waren offensiver und der Großteil hat keine Strategieänderung vorgenommen. Die Strategie vieler Banken beim Firmenkundenkredit KMU war noch zurückhaltender. 44 Prozent der Teilnehmer wählte eine restriktivere Strategie als zuvor, die übrigen Institute änderten ihre Strategie nicht.

Abb. 33 Strategieveränderungen bei der Kreditvergabe – nach Produkten

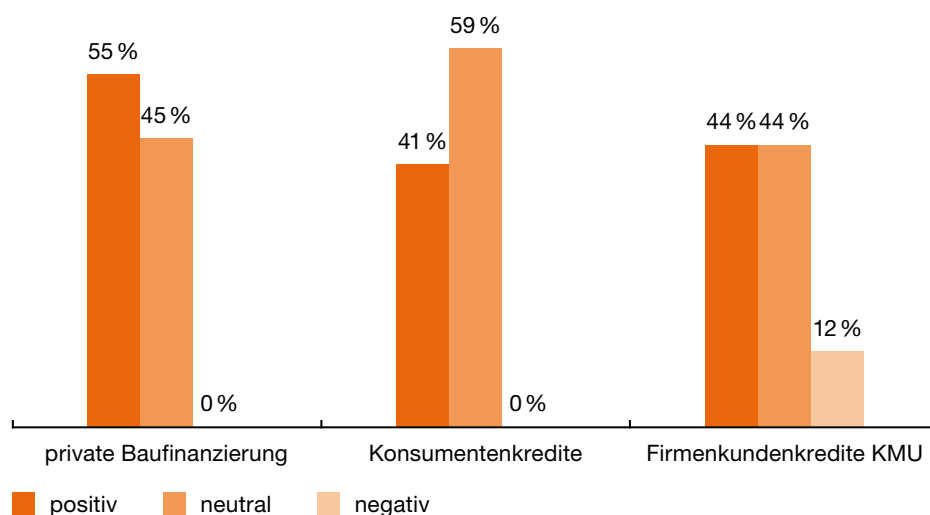


Veränderungen des Kundenvertrauens

Wie bereits erwähnt, hat sich die letzte Finanzkrise auch auf realwirtschaftlicher Ebene ausgewirkt und damit ebenfalls die Kreditnachfrage und Refinanzierung beeinflusst. Die enormen Gewinneinbrüche bei den Banken und die Notwendigkeit staatlicher Rettungsmaßnahmen (durch dafür eigens gegründete staatliche Rettungsfonds) löste bei vielen Bürgerinnen und Bürgern Unmut und Unsicherheit über das Finanzsystem aus. Im Folgenden wird daher analysiert, inwiefern sich das Kundenvertrauen während der Krise nach Meinung der Institute verändert hat und wie dies das Kreditneugeschäft beeinflusst hat.

Die Teilnehmer wurden daher befragt, ob sich eine Veränderung im Kundenvertrauen eher positiv, neutral oder negativ auf das Neugeschäft ausgewirkt hat (vgl. Abbildung 34). Die Ergebnisse zeigen für das Privatkundengeschäft nur positive oder neutrale Auswirkungen auf das Neugeschäft. Vor allem für die private Baufinanzierung überwiegen die positiven Einschätzungen. Beim Firmenkundenkredit KMU gibt es hingegen auch Teilnehmer, die ein rückläufiges Neugeschäft durch das geänderte Kundenvertrauen sehen.

Abb. 34 Einfluss eines geänderten Kundenvertrauens auf das Neugeschäft

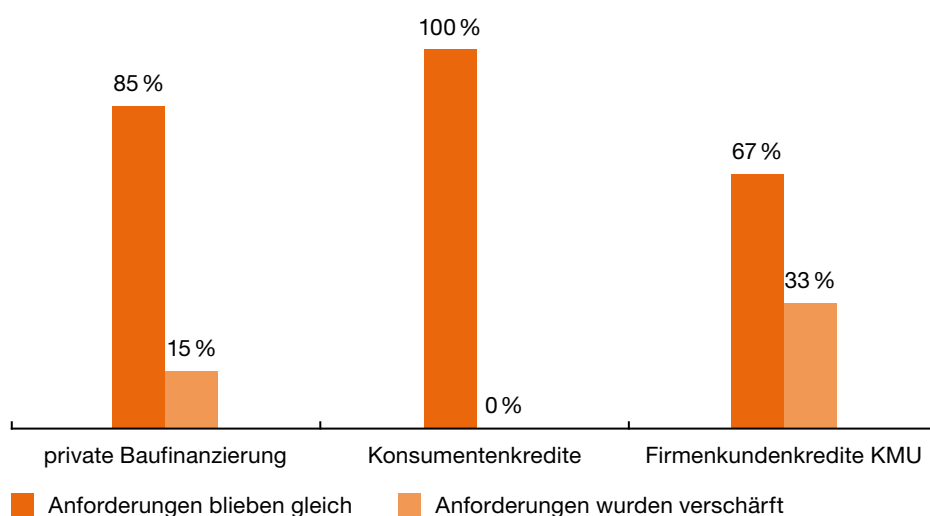


Risikoausrichtung der Prozesse

Teilweise kam es im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise zu Ratingabstufungen von Kreditnehmern sowie zu Kreditausfällen, wodurch unter anderem außerplanmäßige Eigenkapitalbelastungen bei den Banken auftraten. Um herauszufinden, welche Effekte dies auf die Risikoausrichtung der Institute in den Kreditprozessen des Neu- und Bestandsgeschäfts hatte, haben wir die Teilnehmer gefragt, ob durch die letzte Finanzkrise die Anforderungen in den einzelnen Teilprozessen gleich geblieben sind, verschärft oder erleichtert wurden.

Die Ergebnisse für alle Kreditprodukte zeigen erwartungsgemäß, dass bei keinem der Teilnehmer die Anforderungen an die Risikoausrichtung der Prozesse erleichtert wurden (vgl. Abbildung 35). Fast jedes siebte Institut hat dagegen in der privaten Baufinanzierung die Anforderungen verschärft; für den Firmenkundenkredit KMU hat dies sogar jedes dritte Institut getan. Im Konsumentenkredit bestand für alle Institute kein Handlungsbedarf.

Abb. 35 Anforderungen an die Risikoausrichtung der Prozesse – Gesamtkreditprozess



Fazit

Im Zuge der letzten Finanzkrise wurde die Kreditvergabe teilweise eingeschränkt. Hierbei wurde bei unseren Auswertungen deutlich, dass die Vergabe im Firmenkundengeschäft in größerem Umfang eingeschränkt wurde als im Privatkundenbereich. Entsprechend wurden die Anforderungen an die Risikoausrichtung der Prozesse auch im Firmenkundengeschäft stärker verschärft als im Privatkundengeschäft. Durch das veränderte Kundenvertrauen erwarten einige Banken im Firmenkundengeschäft negative Auswirkungen; die Auswirkungen für das Privatkundengeschäft sehen sie dagegen nur positiv oder neutral.

D Fazit und Handlungsempfehlungen



Das Betreiben des Kreditgeschäfts in Deutschland bleibt für die befragten Institute ein Kernprodukt mit Ankerfunktion. Aus den durchgeführten Befragungen ergibt sich die Erkenntnis, dass der überwiegende Teil der Institute eine Ausweitung des Volumens und der Kundenbasis plant. Die Auswirkungen der letzten Finanzkrise auf das Kundenvertrauen und das erwartete Neugeschäft werden mehrheitlich als nicht negativ eingeschätzt. Der Kampf um die Marktanteile wird, so wie es bereits in den vergangenen Jahren der Fall, intensiv bleiben. Keine Bank kann es sich daher leisten, auf dem erreichten Niveau zu verharren. Jede Bank muss bestrebt sein, die Kosten für das Betreiben des Bankgeschäfts fortlaufend zu hinterfragen und nach Effizienzverbesserungen im Kreditprozess zu suchen.

Die generelle Frage in Bezug auf Effizienzsteigerungen lautet vor dem Hintergrund dieser Studie: Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Ziele für eine Reduktion bzw. Flexibilisierung der Kosten sowie für eine Ausweitung des Geschäftsvolumens und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit im Kreditgeschäft zu erreichen?

Industrielle Fertigung zur Verkürzung der Bearbeitungszeiten

Besteht Einigkeit darin, dass die Erbringung einer Bankdienstleistung im Geschäftsfeld des Retail Banking in einem Volumenmarkt erfolgt, so ist es ratsam, durch eine Standardisierung der Kreditprodukte eine stärkere Bearbeitung durch viele gleichartige Tätigkeiten zu erreichen. Alle gleichartigen Tätigkeiten können anschließend identifiziert und zusammengefasst werden. Dieses Vorgehen folgt dem Ansatz der industriellen Fertigung, führt zu einer starken Spezialisierung der Belegschaft im Arbeitsprozess und lässt eine Verkürzung der Bearbeitungszeit resultieren. Diese Verbesserung kann dann durch entsprechende Reorganisation zu einem effizienteren Einsatz der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen genutzt werden. Beispielsweise lassen sich Tätigkeiten – wie das Erfassen der wirtschaftlichen Verhältnisse und der Kundenbilanzen – für alle Produkt- und Kundengruppen im Retail Banking bündeln und durch speziell geschulte Mitarbeiter bearbeiten. Um dem Argument entgegenzutreten, hierbei handle es sich um schnell monoton werdende Arbeiten, die schwerlich durch die Bestandsbelegschaft dauerhaft motiviert durchgeführt werden können, empfiehlt sich z. B. ein Rotieren an den Schnittstellen. So kann unter anderem erreicht werden, dass ein erweitertes Verständnis für Aufgaben anderer Abteilungen oder Teams entsteht und die Bereitschaft für permanente Verbesserungen erhöht wird.

Zentrale versus dezentrale Bearbeitung

Neben dem Aspekt, in welchem Umfang Tätigkeiten zu bündeln sind, ist herauszuarbeiten, ob die Leistungserbringung zentral oder dezentral zu erfolgen hat. Banken, die sich in der Vergangenheit die Frage nach dem Ort der Leistungserbringung gestellt haben, entschieden sich mehrheitlich für eine zentrale Ansiedlung. Die Vorteile liegen auf der Hand und beziehen sich beispielsweise auf die Flexibilisierung im Personaleinsatz und die Kosten zum Vorhalten der Infrastruktur (Räumlichkeiten für die Belegschaft und IT). Unter Berücksichtigung der heutigen IT-spezifischen Möglichkeiten kann eine solche Entscheidung möglicherweise auch auf „dezentral“ lauten. Voraussetzung hierfür ist es, über eine geeignete Infrastruktur zu verfügen, die sich in die operativen Arbeitsprozesse unabhängig von örtlichen Gegebenheiten eingliedern lässt. Da viele Banken noch nicht so weit sind, wird die Antwort in einem Zwischenschritt lauten, die gebündelten und industriell ausgerichteten Tätigkeiten zentral an einer Stelle ausführen zu lassen.

Analog zur Empfehlung der Kreditstudie 2008 bietet sich ein systematisches, in fünf Schritte gegliedertes Vorgehen an:

Schritt 1: Standardisierung der Kreditprodukte

Im ersten Schritt sollten die Kreditprodukte weitestgehend standardisiert werden. Die Ansatzpunkte dafür sind vielfältig:

Die **Vereinfachung der Kreditvergaberichtlinien** zielt darauf ab, die Regeln klar und eindeutig zu fassen. Alle Parameter der Kreditentscheidung sollten eindeutig festgelegt sein, um die sogenannten Gelbfälle, also Parameter, die weder eindeutig akzeptiert noch abgelehnt werden können, auf ein Minimum zu reduzieren. Schließlich lassen diese Gelbfälle Interpretationen zu, die sich oft negativ auf die Bearbeitungszeit und -kosten und letztlich auch auf die künftigen Risikokosten niederschlagen.

Auch die **Streichung von Produktvarianten**, vor allem im Retailgeschäft, schafft Effizienzgewinne. Erstens müssen weniger Varianten von allen Beteiligten – vom Verkauf bis zur Kreditadministration – beherrscht werden. Zweitens ist auch die Abbildung in den IT-Systemen oft einfacher, was zu weniger manuellen Eingriffen führt.

Schritt 2: Industrialisierung der Kreditprozesse

Im zweiten Schritt sollten die bestehenden Strukturen und Prozesse daraufhin überprüft werden, inwieweit sie, den Rahmenbedingungen des eigenen Hauses entsprechend, industrialisiert werden können. Es geht also um die Frage, ob die Istwelt stärker arbeitsteilig in zentralisierten Strukturen und unterstützt durch entsprechende IT-Systeme ausgerichtet werden kann. Im Fokus sollten dabei die folgenden Maßnahmen stehen:

Eine **Zentralisierung der Kreditadministration** dient der effizienten Bearbeitung des Bestandsgeschäfts sowie der Bündelung von Kapazitäten und schafft die Voraussetzungen, um Skaleneffekte nutzen zu können. Dazu kann es natürlich erforderlich sein, papierhafte Dokumente elektronisch verfügbar zu machen (indizieren, scannen, archivieren) und in die entsprechenden Arbeitsabläufe nahtlos zu integrieren (Workflowmanagement/elektronische Kreditakte).

Eine schärfere **Trennung von Kreditadministration** und Marktfolge ist empfehlenswert. Es sollte versucht werden, die Aufgaben der Kreditadministration klar von der Marktfolge zu trennen, damit der „Markt“ seine Kreditkompetenz im Rahmen des Erstvotums bzw. im Ein-Voten-Fall stärker nutzt. Dies reduziert die oft zu beobachtenden Reibereien und Postlaufwege zwischen dem dezentral positionierten Berater und dem oft zentral organisierten Kreditspezialisten. Hier kann z. B. die Etablierung von Kreditadministratoren „im Markt“ sinnvoll sein. Es geht dabei um eine Abwägung zwischen dem Verlust möglicher Skaleneffekte und dem Gewinn von Geschwindigkeit durch Nähe von Berater und Kreditadministrationskraft.

Mit der **Etablierung von Prozessmanagern** müssen die bisherigen Abteilungsleiter vor allem in der Kreditadministration ihre Rolle vom Senior-Kreditexperten stärker zum Prozessmanager ändern.

Schritt 3: Einführung eines Performance Monitoring

Die Studie zeigt, dass die Institute zwar ihre Prozesse gut dokumentiert haben, ihre Prozesskosten aber nur begrenzt kennen. Auch die Messung der Wirtschaftlichkeit anhand von Kennzahlen hat bisher kaum Einzug in die Kreditbranche gehalten. Ein konsequenter weiterer Schritt ist deshalb die **Etablierung eines kennzahlen-gestützten Performance Monitoring**. Es geht dabei um den Kern jedes industrialisierten Prozesses: Die Steuerung des Tagesgeschäfts unter den Gesichtspunkten Kosten, Zeit und Qualität.

Die Umsetzung bedeutet eine völlige Umkehr des bisherigen, eher als Verwaltungsakt gesehenen Vorgangs einer Kreditentscheidung oder eines Vorgangs aus dem Bestandsgeschäft. Um diesen Weg erfolgreich zu beschreiten, müssen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aktiv gewonnen werden, damit sie die Kennzahlensteuerung nicht als Überwachung wahrnehmen, sondern als Maßnahme, die dazu dient, Engpässe frühzeitig zu erkennen und Hinweise zur Qualitätsverbesserung zu liefern.

Schritt 4: Festlegung der Sourcingstrategie

Wer seine Prozesse hinsichtlich der Kosten, Zeiten und der erzielten Qualität kennt, kann auch sehr gezielt seine **Sourcingstrategie festlegen**. Hier geht es um die Frage, welche Prozesse das jeweilige Institut künftig selbst abwickeln will und welche ausgelagert werden sollen. Gegebenenfalls ist auch zu prüfen, ob sich das Institut selbst als Insourcer, also als Kreditservice-Dienstleister aufstellt. In diesem Zusammenhang sollten die folgenden Fragestellungen geprüft werden:

- Hat das Institut in diesem Prozess eine Kernkompetenz oder ein Alleinstellungsmerkmal, was es am Markt von anderen abhebt?
 - Prozess im Haus belassen
- Kann das Institut den Prozess besonders effizient und kostengünstig abwickeln und hat es hier gegenüber Dritten Vorteile?
 - Prozess im Haus belassen und gegebenenfalls die Option „Insourcing“ prüfen, wenn dies für alle Prozesse überwiegend zutrifft
- Gehört ein Prozess nicht zur Kernkompetenz des Instituts und/oder produziert es langsamer und teurer als seine Wettbewerber?
 - Prüfung, ob Prozess an Dritte ausgelagert werden kann

Schritt 5: Dienstleistersteuerung

Künftig wird die Nutzung von Dritten zur Abwicklung bestimmter Neu-, Bestands-geschäfts- oder Unterstützungsprozesse auch im Kreditbereich zunehmen. Folglich wird es immer wichtiger, eine effiziente **Dienstleistersteuerung zu etablieren**. Nur so wird es möglich sein, die künftigen Schnittstellen zur Zufriedenheit zu steuern und die entsprechenden Skaleneffekte auch tatsächlich zu heben.

In den Jahren 2008 bis 2011 haben einige Teilnehmer der Kreditstudie (Teil-) Prozesse des Kreditgeschäfts in Shared-Service-Center oder bestehende bzw. neu gegründete Gesellschaften ausgelagert. Auf Rückfrage wurde uns unter anderem berichtet, dass die Zufriedenheit mit der Auslagerung in puncto Zeitersparnis und Qualität nicht durchgängig den Erwartungen entsprach. Der Grund hierfür könnte gemäß den Erfahrungen von PwC darin liegen, dass die ausgelagerten (Teil-) Prozesse zuvor nicht optimiert wurden (vgl. Kapitel 3.4.1 der Studie) oder dass die Inhalte zur Auslagerungsspezifikation nicht detailliert genug beschrieben und zuvor getestet wurden.

Individualität im Kreditprozess

Stellt man die Notwendigkeit der Kreditwirtschaft, den Geschäftsbetrieb immer effizienter und kostengünstiger zu betreiben, dem Wunsch der Leistungsempfänger (den Kunden der Banken) gegenüber, so ist festzustellen, dass jeder Kunde seine empfangene Bankdienstleistung als höchst individuell betrachtet. Den Geschäftsbanken muss es daher gelingen, einerseits die Leistungserbringung industriell abzuwickeln, hierbei jedoch andererseits dem Wunsch nach „gefühlter“ Individualität der Kunden zu entsprechen. Die Unterscheidung der Banken im Wettbewerb miteinander wird dann davon bestimmt, auf den Wunsch der Kunden (direkt oder indirekt) einzugehen und die möglicherweise anfallenden Kosten hierfür inkludiert einzupreisen oder separat auszuweisen (analog dem Konfigurations-, Verkaufs- und Bestellprozess in der Automobilindustrie). Gelingt es den Banken – und hier speziell den Banken mit einem Filialnetz – nicht, auf die von den Kunden eingeforderte Individualität einzugehen, wird es den Bankkunden sehr schwer fallen, den Vorteil einer Filialbank zu erkennen. Die Filialbanken werden Marktanteile an andere Wettbewerber, an Direktbanken und insbesondere an Finanzvertriebe zur Vermittlung von Krediten verlieren.

Ihre Ansprechpartner

Rainer Wilken

Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-6720
rainer.wilken@de.pwc.com

Frank Mehlhorn

Potsdamer Platz 11
10785 Berlin
Tel.: + 49 30 2636-1685
frank.mehlhorn@de.pwc.com

Georg Kroog

Olof-Palme-Straße 35
60439 Frankfurt am Main
Tel.: +49 69 9585-1269
georg.kroog@de.pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

