

Kreditprozessoptimierung

Klar und effizient

Im Kontext aufsichtsrechtlicher Anforderungen müssen Kreditprozesse die Risiko- und Kostensicht bestmöglich ausbalancieren. Entscheidend ist hierbei die konsequente Differenzierung nach Risikorelevanz in Regelwerk und Prozessen bei optimaler Nutzung der Öffnungsklauseln der MaRisk.

Astrid Falkenhain und Johann Schöpfel

Die Volksbank Raiffeisenbank Dachau verzeichnet seit einigen Jahren ein starkes Wachstum im Kreditgeschäft, das historisch bedingt zur Hälfte aus Firmen- und Gewerbekunden besteht. Dieses Wachstum hat entsprechende Auswirkung auf Prozesse und Arbeitsstrukturen.

Spürbar wurde dies in den vergangenen Jahren besonders im Bereich der Marktfolge. Dort stieg der Arbeitsaufwand nicht nur mit dem Neukundengeschäft, sondern auch mit den Rückständen

aus dem konstant anwachsenden Bestandsgeschäft. Erhöhte regelmäßige Aufwände, insbesondere für Analysen der Wirtschaftsdaten, Ratings und die Sicherheitenbewertung waren die Folge.

Bisher wurden die Öffnungsklauseln der MaRisk und die aufsichtsrechtlich gewährten Prozessvereinfachungen nicht umfassend genutzt. Sowohl Neuanträge als auch Bestandsbearbeitung des Kreditgeschäfts wurden mit weitgehend gleichen Anforderungen bearbeitet – unabhängig von der Höhe des Gesamtengagements, der Komplexität oder dem Risikogehalt des jeweiligen Geschäfts.

Diese undifferenzierte Fallbearbeitung in Verbindung mit dem starken Wachstum des Neukreditgeschäfts und des Bestandsportfolios resultierte letztendlich in Bearbeitungsverzögerungen. Darüber hinaus fiel es auch zunehmend schwer, die gesetzten Qualitätsstandards ohne Abstriche einzuhalten. Vor diesem Hintergrund hat sich die Volksbank Raiffeisenbank Dachau zum strategischen Ziel gesetzt, die kreditfachlichen Aspekte im Neu- und Bestandsgeschäft unter Kosten-

und Risikogesichtspunkten zu optimieren und die darauf aufbauenden Prozesse insbesondere in der Marktfolge zu verschlanken.

Ziel war es, eine Entlastung der Marktfolge im risikoarmen Geschäft zu erreichen, um eine stärkere Konzentration auf das risikorelevante Geschäft zu ermöglichen. Begleitet wurde das Projekt durch CP Consultingpartner. Die folgenden Bedingungen kennzeichneten den Rahmen des Projekts:

- Die Erhebung und workflow-basierte Optimierung der Prozesse erfolgte auf Basis der Vorgänge und systemischer Gegebenheiten in agreeBAP.
- Die betroffenen Mitarbeiter aus Markt und Marktfolge wurden vom Projektkernteam in die Erhebung und Soll-Konzeption eingebunden, um das Prozessverständnis zu stärken und größtmögliche Akzeptanz der Projektergebnisse zu schaffen.

CP begleitete die Konzeption, Umsetzung und die Schulungen der Mitarbeiter, um erfolgreiche Projektergebnisse „aus einem Guss“ zu gewährleisten. Veränderungen erfordern ein gewisses

Maß an Geduld, daher sollte den Projektmaßnahmen ausreichend Zeit gelassen werden, um ihr volles Potenzial zu entfalten. Ein Review mit CP wird etwa sechs Monate nach Projektabschluss stattfinden, um die erwünschte Wirkung der Maßnahmen zu beobachten. Begleitend erfolgte die Konzeption und technische Umsetzung eines Tools zur Prozesssteuerung („Internes Kontrollsystem Kredit“).

Die Grundlage bildete die kreditfachliche Analyse des Status quo hinsichtlich qualitativer und quantitativer Aspekte. Ausgehend von der Risikorelevanzgrenze und den Kreditkompetenzen über das Regelwerk bis zu den Prozessabläufen wurde das Kreditgeschäft erhoben und eingewertet (siehe Abbildung 1).

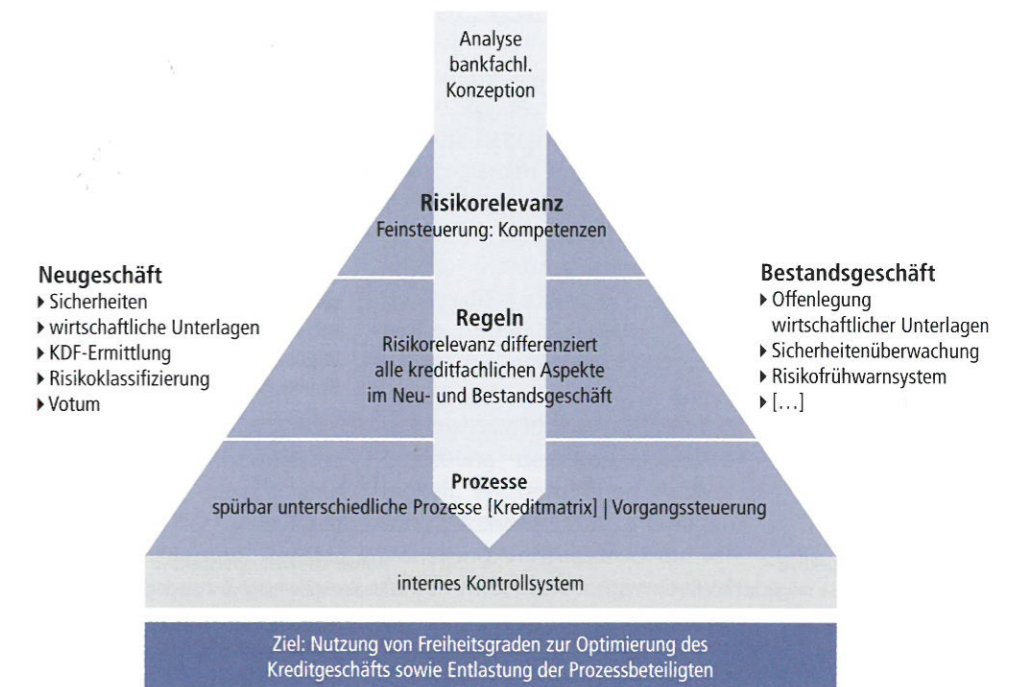
Mögliche Optimierungspotenziale wurden identifiziert und gemäß Vorstandsentscheidung umgesetzt.

Risikorelevanzgrenze als größter Stellhebel

Die Risikorelevanzgrenze bildete den Ausgangspunkt für die Soll-Konzeption, da sie den größten Stellhebel für Ressourcenoptimierung im Kreditgeschäft bildet. Die MaRisk fordern von Banken, dass die Risikorelevanzgrenze eigenverantwortlich und unter Risikogesichtspunkten festgelegt wird.

Das risikorelevante Geschäft soll durch entsprechend intensive Analysen und doppelte Votierung aus Markt und Marktfolge bestmöglich abgesichert werden. Gleichzeitig lassen die MaRisk aber dort Erleichterungen zu, wo Risiken als „nicht wesentlich“ eingestuft werden. So kann beispielsweise im nichtrisikorelevanten Geschäft auf das Doppelvotum aus Markt und Marktfolge verzichtet und stattdessen ein Kreditbeschluss auf Basis eines einzigen Votums getroffen werden.

Abb. 1: Ganzheitlicher Analyse- und Optimierungsansatz von der Risikorelevanz zum Prozess



So können Kreditanträge schlankere Prozesse durchlaufen und fallabschließend im Markt beschlossen werden. Es bedarf weniger Abstimmungen zwischen Markt und Marktfolge sowie weniger Kontrollen und geringerer Anforderungen an die Bestandsbearbeitung.

Die Erleichterungen einer gelebten Risikorelevanzgrenze wirken nicht nur im Neugeschäft, sondern insbesondere im Bestandsgeschäft. In der Regel verteilt sich der Aufwand im Kreditgeschäft zu etwa 40 Prozent auf das Neugeschäft und zu etwa 60 Prozent auf das Bestandsgeschäft, sodass Prozessvereinfachungen hier einen besonders großen Effekt haben.

Im nichtrisikorelevanten Bestandsgeschäft werden besonders bei der laufenden Offenlegung wirtschaftlicher Verhältnisse sowie der laufenden Sicherheitenüberwachung und der Risikofrüherkennung schlankere Abläufe ermöglicht.

Die MaRisk machen keine konkreten Vorgaben, wie genau die Risikorelevanzgrenze adäquat ausgestaltet werden kann. Die Erläuterungen der BaFin zu BTO 1.1, Absatz 4 besagen: „Die Abgrenzungen zwischen risikorelevantem und nichtrisikorelevantem Kreditgeschäft sind von jedem Institut eigenverantwortlich und unter Risikogesichtspunkten festzulegen“. Der RWGV konkretisiert hierzu in seinem Rundschreiben K115/2015, dass eine Grenze, die rein auf den Credit-Value-at-Risk (CVaR) als Kriterium abstellt, „als unzulässig erachtet [wird]. Weitere Vorgaben zur Komplexität der Grenze werden nicht getroffen. [...] Die Ableitung und Definition der Risikorelevanzgrenze ist stets zu begründen und – in Abhängigkeit der Veränderungen des Kreditportfolios bzw. dessen Risikogehalts – regelmäßig zu überprüfen“.

Darüber hinaus wird von Verbandsseite gefordert, dass die Angemessenheit der Risikorelevanz-

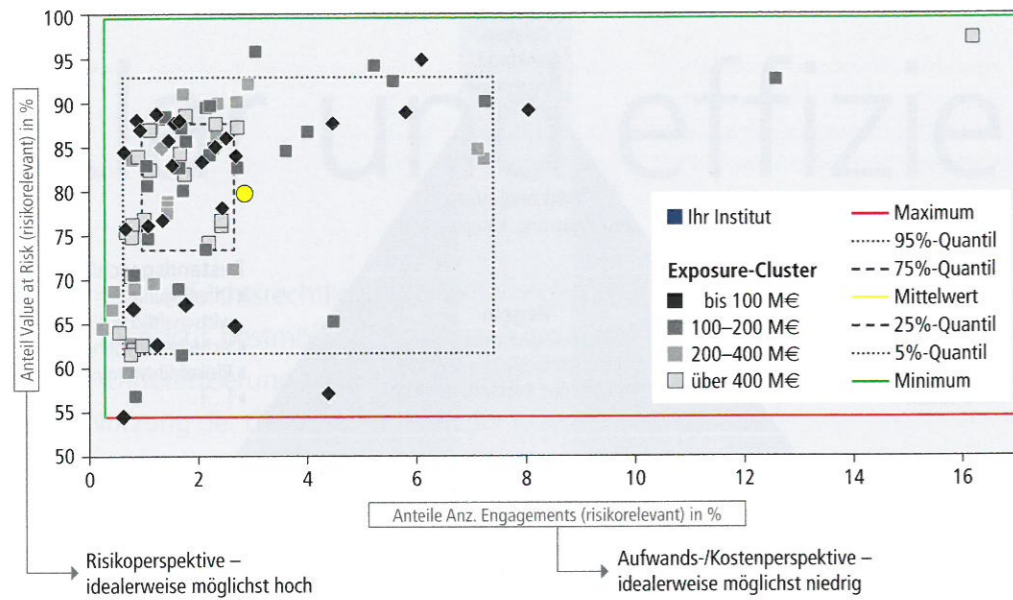


Astrid Falkenhain ist Senior Consultant bei der CP Consultingpartner AG.
E-Mail: astrid.falkenhain@consultingpartner.de



Johann Schöpfel ist Vorstandsmitglied der Volksbank Raiffeisenbank Dachau eG.
E-Mail: johann.schoepfel@vr-dachau.de

Abb. 2: Ausprägung der Kennzahlen (Risiko- und Aufwandsperspektive) im Vergleich mit anderen VR-Banken (exemplarisch)



Erläuterung
 Die Grafik zeigt die Positionierung der Institute hinsichtlich:
 ▶ Anteil Engagements im risikorelevanten Portfolio in % (x-Achse)
 ▶ Anteil VaR im risikorelevanten Portfolio in % (y-Achse)
 ▶ Je weiter rechts sich ein Institut auf der x-Achse befindet, desto höher ist der Anteil an risikorelevanten Engagements und desto höher ist der Aufwand, da mehr Engagements in risikorelevanten Prozessen laufen (Kostenperspektive).
 ▶ Je weiter oben sich ein Institut auf der y-Achse befindet, desto höher ist der Anteil am VaR, welcher im risikorelevanten Portfolio abgebildet wird (Risikoperspektive).
 ▶ Idealerweise liegt ein Institut möglichst weit oben und möglichst weit links in der Grafik. Inwieweit man jedoch beiden Perspektiven gerecht werden möchte, muss individuell festgelegt werden.

grenze begründet und ihre Festlegung auf das zugrunde liegende Kreditportfolio abgestimmt werden soll (Risikoadäquanz). Die Festlegung der bankindividuellen Risikorelevanzgrenze muss demnach analytisch und methodisch auf Basis der Portfoliodaten erfolgen und sollte möglichst beiden Perspektiven gerecht werden:

- **Risikoperspektive:** möglichst niedrige Grenze, um möglichst viele Engagements im risiko-relevanten Bereich und damit unter verschärfter Aufsicht zu haben.
- **Aufwands-/ Kostenperspektive:** möglichst hohe Grenze, um eine möglichst hohe Anzahl an Engagements im nichtrisiko-relevanten Bereich und damit aufwandsreduziert abzuwickeln. Im Projekt wurde dieser Anspruch umgesetzt, indem die bestehende Risikorelevanzgrenze der Bank hinsichtlich der herangezogenen Kriterien (Anzahl und Art) und der Höhe der Grenze (bezüglich Risiko- und Blankovolumen) analysiert wurde. Das aktuelle Kreditportfolio wurde gemäß der bestehenden Grenze in seinen risikoar-

men und risikorelevanten Anteil aufgeteilt. Bewertet wurde anschließend unter anderem, wie hoch der Anteil der risikorelevanten Engagements (Aufwandsperspektive) sowie der Anteil des CVaR (Risikoperspektive) im risikorelevanten Portfolio ist.

Die Güte der Risikorelevanzgrenze spiegelt sich unter anderem darin wider, wie hoch beide Kennzahlen liegen und wie diese im Verhältnis zueinander stehen. Der CVaR oder der unerwartete Verlust wird als ein Indikator für die Angemessenheit der Risikorelevanzgrenze herangezogen, da er den tatsächlichen Risikogehalt im Vergleich zu anderen Kennzahlen, etwa dem erwarteten Verlust, besser abbilden kann.

Bezogen auf das risikorelevante Portfolio bedeutet dies, dass die Risikorelevanzgrenze optimal ist, wenn der Anteil der risikorelevanten Engagements niedrig ist, also möglichst wenig Engagements die Prozesse durchlaufen, gleichzeitig aber der Anteil des CVaR möglichst hoch ist, das heißt, dass mit diesen wenigen Engagements möglichst viel Risikogehalt abgedeckt wird.

Die Analyse der Risikorelevanzgrenze sowie der Portfoliodaten findet institutsspezifisch sowie im Vergleich mit rund 100 Volksbanken und Raiffeisenbanken jeglicher Größen im gesamten Bundesgebiet statt (siehe Abbildung 2). Die Portfolioanalyse und das Benchmarking dienen dazu, die aktuelle Grenze zu validieren sowie gegebenenfalls eine alternative Grenze festzulegen. Ziel ist es, die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu erfüllen und dabei praktikable Kriterien sowie Betragsgrenzen festzulegen.

Eine angemessene Grenze sollte im Tagesgeschäft gelebt werden. Aufsichtsrechtlich gewährte Erleichterungen sollten auch bis zur festgelegten Grenze genutzt und nicht eine viel niedrigere Grenze herangezogen werden, innerhalb derer bereits die gleichen Prozesse wie im risikorelevanten Geschäft durchlaufen werden.

In der Volksbank Raiffeisenbank Dachau war dies der Fall. Die Risikorelevanzgrenze lag bei 750.000 Euro Risikovolumen und 250.000 Euro Blankovolumen. Die

Marktfolge sollte jedoch bereits ab 50.000 Euro Risikovolumen ein Votum abgeben. De facto wurden also bereits hier die Prozesse durchlaufen und somit eine viel niedrigere Grenze gelebt. Folge: Es wurden weit mehr Engagements zu den risikorelevanten Engagements gezählt, als dies nach der institutseigenen Definition der Risikorelevanzgrenze erforderlich gewesen wäre.

Das Umsetzen der bestehenden Grenze ist also häufig der erste Optimierungsansatz, mit dem sich viel Potenzial heben lässt – ohne die interne Risikodefinition zu verändern.

Risikoadjustierung in Regelwerk und Prozessen

Der nächste Schritt ist eine Differenzierung aller kreditfachlichen Aspekte im Neu- und Bestands-geschäft. Die konsequente Unterscheidung in risikoarmes und risikorelevantes Geschäft wurde im Kreditregelwerk verankert, um die Freiheitsgrade in den Abläufen spürbar zu machen.

Das risikoarme (Neu-)Geschäft sollte weitgehend ohne Einbindung der Marktfolge verlaufen. Insbesondere im Mengengeschäft (bis 50.000 Euro) als Teilbereich des risikoarmen Geschäfts sollte der Fallabschluss im Markt-bereich ermöglicht werden, das heißt, auch in Einzelkompetenz des Markt-bereichs entschieden werden. Dies erforderte eine Stärkung der Eigenverantwortung des Markt-bereichs bei gleichzeitiger Reduktion der Einbindung der Marktfolge im risikoarmen Geschäft auf die Bearbeitung von Sicherheiten und Verträgen.

Das risikoarme Geschäft wird nun wesentlich schneller abgewickelt und bietet damit einen Wettbewerbsvorteil. Die Marktfolge wird weitgehend aus dem Mengengeschäft, das kaum Auswirkungen auf das Risiko hat, herausgehalten. Stattdessen wer-

den die Ressourcen auf das risiko-relevante Geschäft, für das der Prozess durchlaufen wird, konzentriert.

Die Feinsteuerung erfolgt über die Kreditkompetenzen, die ebenfalls im Rahmen des Projekts angepasst wurden. Sie sollten die Risikorelevanzgrenze widerspiegeln und konsistent zu dieser sein. Die Einzelgenehmigungskompetenz des Markt-bereichs wurde der Grenze angeglichen, um dort den Fallabschluss zu ermöglichen.

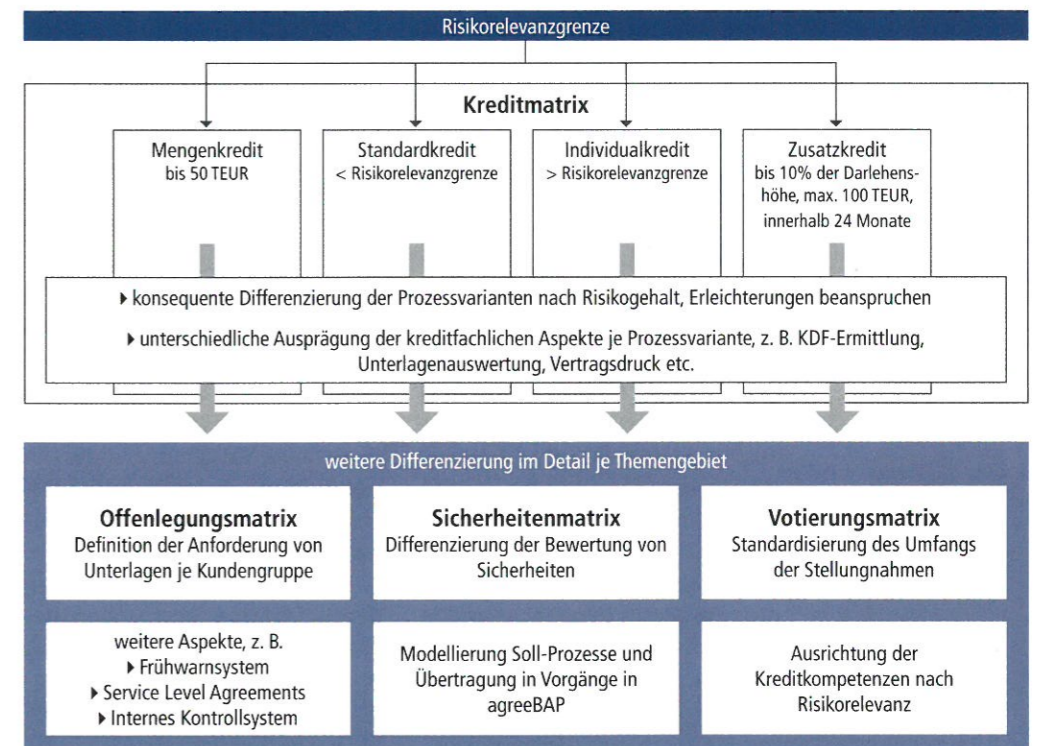
Die vergebenen Kompetenzen wurden in mehrere betragliche Stufen gestaffelt, entsprechend der Erfahrung der jeweiligen Mitarbeiter. Erfahrene Berater wurden mit höheren Kompetenzen ausgestattet als Juniorberater und Servicemitarbeiter. Auch bei Fallabschluss im Markt-bereich muss nicht zwangsläufig durch einzelne Personen alleine entschieden werden, sondern die Führungskräfte sollten weiterhin ihre Erfahrungen einbringen und

die Kreditentscheidung unterstützen. So wird im risikoarmen Bereich auch weiterhin verantwortungsvoll gehandelt.

Die Risikoadjustierung im Regelwerk beginnt mit einer Kreditmatrix zu den wesentlichen Kreditvarianten – in der Regel Mengenkredit, (risikoarmer) Standardkredit, (risikorelevanter) Individualkredit sowie Zusatzkredit (siehe Abbildung 3). Die Matrix bildet die Prozessvarianten ab und zeigt, wie in den Einzelschritten wie Risikoklassifizierung, Ermittlung der Kapitaldienstfähigkeit, Wertermittlung, Auswertung wirtschaftlicher Unterlagen, Votierung, Vertragsdruck etc. verfahren wird, beziehungsweise welche Bearbeitungsintensität vorgesehen ist.

Mit der Kreditmatrix ließ sich schnell ein Soll-Ist-Abgleich durchführen. Eine weitere Konkretisierung erfolgte anschließend in den fachlichen Teilbereichen der Matrix, wie der Votierung, Si-

Abb. 3: Konsequente Differenzierung der Prozessvarianten und kreditfachlichen Aspekte nach dem Risikogehalt



cherheitenhereinnahme und Offenlegung wirtschaftlicher Verhältnisse. Für alle drei Themenbereiche wurden ebenfalls Matrizen aufgestellt, die die Bearbeitungsintensität in den jeweiligen Prozessvarianten darstellen.

Beispielsweise wurde in der Sicherheitenmatrix definiert, welche Sicherheiten in welcher Prozessvariante grundsätzlich hereinengenommen werden sollten, ob diese einer Erstbewertung unterzogen werden sollten und ab welchem Betrag oder in welchem Turnus die laufende Bewertung erfolgen sollte. Durch die Offenlegungsmatrix wurde festgelegt, welche Unterlagen je Kundengruppe in den jeweiligen Prozessvarianten in der Erst- und laufenden Offenlegung angefordert werden müssen oder als Zusatzunterlagen angefordert werden können. Die Votierungsmatrix definiert Inhalt und Umfang der Stellungnahmen aus Markt und Marktfolge.

Schnittstellen und Service Level Agreements

Alle drei Matrizen wurden in die Neugestaltung der Vorgänge in agreeBAP eingebunden und sind Bestandteil der Eingangskontrolle an der Schnittstelle von Markt zu Marktfolge geworden. Die zentrale Eingangskontrolle in der Marktfolge wurde neu geschaffen und bildet einen wichtigen Baustein für effiziente Abläufe. Um im Rahmen der Konzeption geringere Rücklaufquoten und weniger Abstimmungsaufwand zu erzeugen, war neben der Festlegung von Standards die „harte“ Ausgestaltung der Schnittstelle wichtig.

Aufträge, Kreditanträge etc., die vom Markt in die Marktfolge gegeben werden und die erforderliche Einreicherqualität nicht erfüllen, werden mit einer Erläuterung konsequent zurückgege-

ben. Der Antrag wird daraufhin im Markt korrigiert und neu eingereicht. Diese Kontrolle erfolgt auf Grundlage inhaltlicher Bestandteile sowie Service Level Agreements zu maximalen Durchlaufzeiten, auf die sich Markt und Marktfolge gemeinsam festlegten.

Dies bewirkt eine höhere Effizienz, Transparenz und Standardisierung der Abläufe. Der Abstimmungsaufwand lässt sich so erheblich reduzieren und die Schnelligkeit steigern. Notwendige Nebenbedingung: Es muss beobachtet werden, wie häufig und aus welchen Gründen die Einreicherqualität an der Schnittstelle (wiederholt) nicht erfüllt wird, um entsprechende Verbesserungsmaßnahmen einsetzen zu können.

Dafür wird ein systemgestütztes Internes Kontrollsystem (IKS) oder Prozesscontrolling im Kreditbereich erarbeitet und umgesetzt. Das IKS gewährleistet über system- und listenbasierte Kontrollen sowie über Stichproben, dass die neue Konzeption erfolgreich gelebt und Service Levels eingehalten werden sowie eventuell gefährdete Fälle rechtzeitig erkannt und behandelt werden können.

Im Projekt wurden darüber hinaus weitere Maßnahmen zur Risikodifferenzierung im Bestandsgeschäft durchgeführt. Unter anderem erfolgte eine Anpassung der Abläufe in der Risikofrüherkennung. Auch hier wurden Prozesse, Überwachungsintensität sowie qualitative und quantitative Kriterien angepasst, sodass im risikoarmen Bereich möglichst viele Freiräume geschaffen werden konnten.

Ebenso wurden die Prozesse der befristeten und unbefristeten Limiterhöhung angepasst und ein neuer vereinfachter Kreditbeschluss zur kurzfristigen Limitvergabe eingeführt.

Umsetzung in agree BAP und Schulung


Aufbauend auf der Soll-Konzeption des Projekts erfolgte die workflowbasierte Optimierung der Prozesse oder Vorgänge in agree BAP. Die Implementierung der Konzeption in agree BAP stellt sicher, dass der Workflow bestmöglich unterstützt und die Prozessintegrität gewährleistet werden, sodass die Fehleranfälligkeit niedrig bleibt.

Die Durchführung der Projektmaßnahmen sowie die darauf aufbauende Schulung erfolgte durch die Volksbank Raiffeisenbank Dachau und wurde durch CP Consultingpartner begleitet.

Gute Resultate

Erzielt wurde eine klare und effiziente Arbeitsstruktur im Ein- und Zwei-Voten-Antragsprozess für Markt und Marktfolge, wobei die gesetzlichen oder regulatorischen Anforderungen eingehalten werden – bei Nutzung der Öffnungsklauseln gemäß MaRisk innerhalb der Risikorelevanzgrenze.

In der Neukonzeption der Prozesse spiegelt sich die Risikoorientierung mit spürbaren Freiheitsgraden deutlich wider. Nicht-risikorelevantes Geschäft wird nun in schlanken Prozessen abgewickelt, möglichst unter Fallabschluss im Markt und weitmaschiger Überwachung. Risikorelevantes Geschäft verläuft unter intensiver Analyse und enger Überwachung. Hierdurch entsteht eine Entlastung der Ressourcen der Marktfolge bei stärkerer Konzentration auf das risikorelevante Geschäft.

Im Bereich Markt wird durch nun schnellere Kreditzusagen noch besser ermöglicht, dem Kunden gegenüber kompetent und verbindlich aufzutreten. Als ein zentraler Erfolgsfaktor des Änderungsprojekts gilt die entsprechende Führungswahrnehmung in der Umsetzungsphase. 



Warum kann man manches Fieber nicht heilen?

Wir können nicht alles erklären, aber wie Investmentfonds mehr aus dem Geld Ihrer Kunden machen können, schon

- Egal, ob Ihre Kunden anlegen, ansparen oder für die Zukunft vorsorgen möchten, mit uns können Sie ihnen immer eine passende Lösung anbieten
- Nutzen Sie dazu auch die Kundenbroschüren für die Bedarfssfelder „Vermögen ansparen“, „Vermögen anlegen“, „Vermögen optimieren“ und „Für das Alter vorsorgen“
- Mit der allgemeinen Investmentfondsbroschüre vermitteln Sie verständlich Basiswissen über Investmentfonds – und dank QR-Codes auch mit multimedialen Inhalten

Alle Broschüren erhalten Sie über unsere Logistik. Lassen Sie uns gemeinsam klarmachen, wie man mit Investmentfonds Geld anlegt.

Geld anlegen



klargemacht

 Union
Investment

Weitere Informationen, die Verkaufsprospekte und die wesentlichen Anlegerinformationen erhalten Sie kostenlos in deutscher Sprache bei allen Volks- und Raiffeisenbanken oder direkt bei Union Investment Service Bank AG, Weißfrauenstraße 7, 60311 Frankfurt am Main, unter www.union-investment.de oder telefonisch unter 069 58998-6060. Stand: 21. April 2016.



Einfach QR-Code scannen und auf unserer Internetseite informieren.