

Kreditprozesse

Vergleich liefert wertvolle Impulse

Viele genossenschaftliche Institute befassen sich derzeit mit den Fragen der Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation im Kreditgeschäft. Um das Kundengeschäft zu stärken und auszubauen, reicht die Vertriebsperspektive allein nicht mehr aus. Zusätzlich müssen Aspekte der Produktions- und der Steuerungsbank im Firmen- und Privatkundengeschäft berücksichtigt werden.

Astrid Falkenhain und Björn Graichen

Migration, Niedrigzinsphase und steigende aufsichtsrechtliche Anforderungen verlangen von Banken, das eigene Kreditgeschäft möglichst effizient auszurichten und dabei weiterhin individuellen Kundenansprüchen gerecht zu werden. Dazu müssen zudem entstehende Risiken angemessen berücksichtigt werden. Dies benötigt hinrei-

chende Transparenz über qualitative und quantitative Aspekte.

Mögliche Potenziale zur Prozessoptimierung und Effizienzsteigerung im Kreditgeschäft lassen sich nicht allein durch die intensive Auseinandersetzung mit der eigenen individuellen Situation aufdecken, sondern insbesondere im Vergleich mit anderen. Aus diesem Grund hat CP Consultingpartner eine Studie mit genossenschaftlichen Instituten aus dem gesamten Bundesgebiet durchgeführt.

Das Ziel der Studie war, einen möglichst umfassenden Vergleich der verschiedenen relevanten Aspekte des Kreditgeschäfts sowie deren Zusammenhänge und Auswirkungen zu zeigen. Hierbei wurden sowohl das Neu- als auch das Bestandsgeschäft betrachtet. Die grundlegende Frage „Wie machen es andere?“ und ein darauf aufbauendes Benchmarking standen im Fokus der Vergleichsstudie.

Die quantitativen und qualitativen Informationen wurden

möglichst standardisiert erhoben, um diese transparent und vergleichbar zu machen. In Fällen von (noch) nicht standardisiert aus den Systemen vorliegenden Messwerten wurden die Teilnehmer um eine alternative Informationserhebung gebeten, wie etwa eine Expertenschätzung oder die manuelle Erfassung der Durchlaufzeiten. Viele Teilnehmer näherten sich insbesondere den Prozesskennzahlen initial. Dies hatte jedoch auch zur Folge, dass in den abgefragten Themenfeldern die Kennzahlen nicht immer im vollen Umfang oder in der geforderten Detailtiefe geliefert werden konnten.

Vorgehen zur Datenerhebung und Ergebnistypen

Im Rahmen der Studie wurde für alle Teilnehmer eine bankindividuelle Analyse verschiedener kreditfachlicher Aspekte durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in Form eines Benchmarkings mit anderen Banken bewertet



*Astrid Falkenhain ist Senior Consultant bei der CP Consultingpartner AG, Köln, und Mitglied des Fachteams Produktion Marktfolge.
E-Mail: astrid.falkenhain@cp-bap.de*



*Björn Graichen ist Senior Consultant bei der CP Consultingpartner AG, Köln, und Mitglied des Fachteams Produktion Marktfolge.
E-Mail: bjoern.graichen@cp-bap.de*

und Handlungsimpulse aus der Best Practice abgeleitet, ergänzt um Erfahrungswerte von CP Consultingpartner.

Die Datengrundlage wurde mithilfe eines standardisierten Onlinefragebogens (basierend auf einem verschlüsselten Server) erhoben. Der Fragebogen erfasste nicht nur quantitative Daten, sondern auch eine Vielzahl qualitativer Aspekte. Zusätzlich baten wir um eine anonymisierte Kundenliste mit ausgewählten Berichtsgrößen aus VR-Control KRM, um bankindividuelle Analysen zur Risikorelevanzgrenze auf Basis des Portfolios der Bank durchführen zu können.

Sämtliche angegebenen Daten wurden eingehend auf Qualität und Plausibilität geprüft. Im Bedarfsfall gab es eine Rücksprache mit den Banken, um eine möglichst vergleichbare Grundlage für die Auswertungen zu erreichen.

Die 40 teilnehmenden Genossenschaftsbanken unterschiedlichster Größe verteilen sich geografisch über ganz Deutschland und sind 24 ehemalige GAD- und 16 ehemalige Fiducia-Banken. Um den Größenunterschieden der beteiligten Banken Rechnung zu tragen – die Bilanzsummen erstreckten sich von rund 155 Millionen bis rund 3,7 Milliarden Euro –, wurde die Gesamtheit der Institute in drei Größenklassen unterteilt. Die Zuordnung erfolgte anhand des Volumens der Kundenforderungen, die nach Ansicht der Studienautoren die Größe des Kreditgeschäfts adäquater widerspiegelt als etwa die Bilanzsumme. Die drei Größenklassen nach Kundenforderungen (bis 400 Millionen Euro; von 400 bis 700 Millionen Euro; über 700 Millionen Euro) waren in etwa gleichmäßig verteilt.

Neben allgemeinen Kennzahlen (Bilanzsumme, Cost-Income-

Ratio etc.) umfasste die Erhebung folgende Themenfelder:

- Mitarbeiterkapazitäten in Vertrieb und Produktion,
- Herleitung und Ausgestaltung der Risikorelevanzgrenze,
- vorhandene Prozessvarianten im Kreditgeschäft und deren Unterschiede,
- Verfahren zu Sicherheiten im Kreditgeschäft,
- Risikofrüherkennung und Offenlegung,
- Systemunterstützung und Datenqualität,
- Prozessmanagement und Schnittstellengestaltung sowie
- Prozesskennzahlen wie Durchlaufzeiten, Bearbeitungszeiten etc.

Mitarbeiterkapazitäten in Vertrieb und Produktion

Eine Indikation zur Effizienz im Kreditgeschäft, speziell in der Produktion, lässt sich neben dem Vergleich der Abläufe auch aus Mitarbeiterkapazitäten (MAK) und deren Verhältnissen, also Intensitäten (etwa Markt zu Marktfolge etc.) ableiten. Hierzu wurden verschiedene Daten untersucht – exemplarisch etwa die Anzahl der Neuanträge pro Jahr: Diese spiegelt wider, wie häufig der Neuantragsprozess durchlaufen wird. Bei der Betrachtung der Neuanträge je MAK Vertrieb zeigte sich über alle Kundenforderungsklassen ein sehr heterogenes Bild. Die Größe der Bank dient folglich nicht als alleiniger Indikator für eine höhere Neuantragsintensität je MAK im Vertrieb (oder eine höhere Performance des Vertriebs).

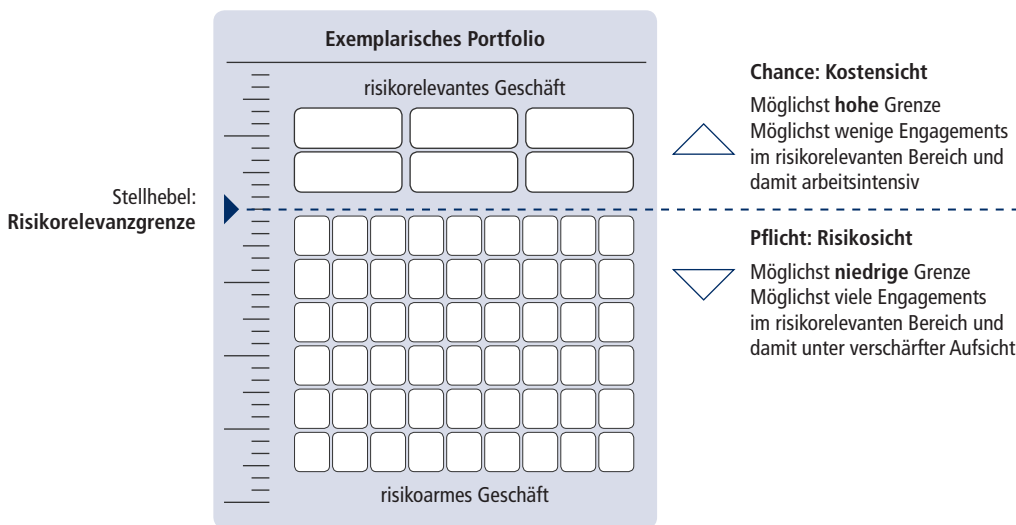
Herleitung und Ausgestaltung der Risikorelevanzgrenze

Ein bedeutender Aspekt für die Gestaltung von Kreditprozessen ist die Risikorelevanzgrenze. Sie ist der wesentliche Hebel, der

entscheidet, wie viele komplexe risikorelevante Prozesse und wie viele schlanke risikoarme Prozesse im Neu- und Bestandsgeschäft durchlaufen werden. Seitens der Aufsicht besteht das Erfordernis, dass jede Bank die Abgrenzung zwischen risikorelevantem und risikoarmem Geschäft eigenverantwortlich nach Risikogesichtspunkten festlegen soll. Jedoch gibt es keine konkrete Definition, wie die Grenze ausgestaltet sein soll. Daher wurde untersucht, nach welchen Kriterien die Risikorelevanzgrenze jeweils definiert wurde und inwieweit die individuelle Risikorelevanzgrenze die Kosten- und Risikoperspektive berücksichtigt. Die Analyse des jeweiligen Portfolios zeigte, wie hoch nach der aktuellen Risikorelevanzgrenze der Anteil risikorelevanter und damit aufwändiger Engagements (Kostensicht) und wie hoch der Risikogehalt (CVaR – Risikosicht) im risikorelevanten Portfolio jeweils ist.

Eine wichtige Erkenntnis: Die Risikorelevanzschwelle ist in den Banken bereits angemessen dimensioniert. Jedoch stellen die damit verbundenen Regeln in der betrieblichen Praxis kein Differenzierungsmerkmal für mögliche Erleichterungen dar. Die Öffnungsklauseln der MaRisk für das risikoarme Geschäft werden häufig nicht in vollem Umfang genutzt, was sich unter anderem darin zeigt, dass teilweise weit unterhalb der Risikorelevanzgrenze – also im eigentlich risikoarmen Geschäft – der vollumfängliche Prozess durchlaufen wird und beispielsweise die Marktfolge ein Votum abgibt (siehe Abbildung 2 auf Seite 58). Dies führt dazu, dass weit mehr Engagements als „risikorelevant“ behandelt werden als dies unter Risikogesichtspunkten notwendig wäre.

Abb. 1: Schematische Darstellung der Kosten- und Risikosicht



Vorhandene Prozessvarianten und deren Unterschiede

Die Studie betrachtete daher auch, inwieweit eine Differenzierung und Standardisierung im Regelwerk und in den Prozessvarianten stattfindet. Hierzu wurde entlang der gängigen Prozess-

straßen im Firmen- und Privatkundenbereich untersucht, wie unterschiedliche Verfahren eingesetzt werden, etwa zur Sicherheitenbearbeitung oder zur Offenlegung. Zudem wurde geprüft, welche Rollen dabei involviert werden (etwa Markt,

Marktfolge, externe Gutachter etc.).

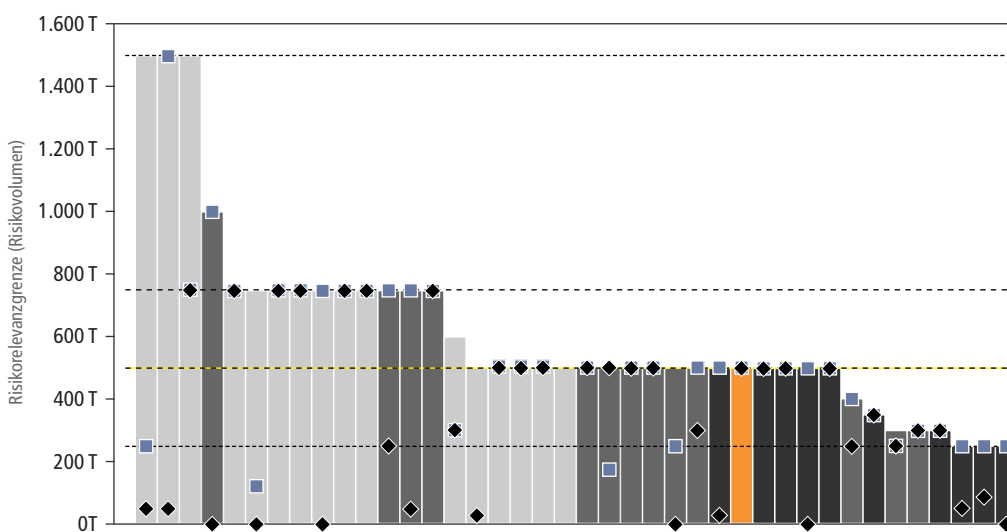
Die jeweilige Ausprägung wurde entlang der gängigen Prozessstraßen verglichen – Mengengeschäft, risikoarmes Geschäft, risikorelevantes Geschäft und Zusatzkredit. Das Mengengeschäft umfasst dabei das standardisierte Geschäft unterhalb der jeweiligen Mengenkreditgrenze, das teilweise auch mittels easyCredit abgewickelt wird. Der Zusatzkredit stellte eine vereinfachte Kreditzusage (etwa in Höhe von 10 Prozent) basierend auf einem bereits existierenden Beschluss dar. Der risikorelevante oder risikoarme Prozess bildet den vollumfänglichen oder vereinfachten Prozess ober- und unterhalb der Risikorelevanzgrenze ab (siehe Abbildung 3).

Entlang dieser Prozesse wurden verschiedenste Aspekte abgefragt, etwa bis zu welcher Höhe die Prozessvariante in Bezug auf Risiko- und Blankovolumen durchlaufen wird, ab welcher Höhe es ein Votum der Marktfolge gibt, wer die Auswertung von Unterlagen oder die Berechnung der Kapitaldienstfähigkeit übernimmt etc. Hierbei verdeutlichten sich die unterschiedlichen Vorgehensweisen der einzelnen Banken – exemplarisch dargestellt in Abbildung 4 für die Prozessvariante Mengenkredit Firmenkunden.

Verfahren zu Sicherheiten im Kreditgeschäft

Zum Themenfeld Sicherheiten wurde untersucht, mit welchen Sicherheitenarten die Teilnehmer im Kreditgeschäft arbeiten und wie sie deren Bearbeitung in den Prozessen differenzieren. Grundsätzlich empfiehlt es sich, die Hereinnahme und Bewertung von Sicherheiten abzustufen. Eine Hereinnahme von Grundpfandrechten im Mengengeschäft etwa

Abb. 2: Risikorelevanzgrenze



Erläuterung:

Die Grafik zeigt die jeweilige Höhe der Risikorelevanzgrenze in Bezug auf das Risikovolumen (Säulen) sowie die Grenze, bis zu welcher Höhe der risikoarme Standardkreditprozess durchgeführt wird (blaues Rechteck) und ab welcher Höhe ein Votum der Marktfolge abgegeben wird (schwarze Raute). Wird die Grenze optimal gelebt, liegen alle Grenzen auf derselben Höhe, bspw. zu sehen bei der orange markierten Musterbank. Die Graustufen der Säulen zeigen die Zuordnung zur Größenklasse der Kundenforderungen von dunkel- (klein) bis hellgrau (groß).

zieht auch entsprechende Aufwände in der Bewertung nach sich. Dies ist hinsichtlich des eigentlichen Risikogehalts zu hinterfragen.

Je Prozessvariante wurde daher untersucht, ob die jeweilige Sicherheitenart grundsätzlich hereingenommen wird (oder diese in der jeweiligen Prozessvariante grundsätzlich entfällt). Sofern die Sicherheit hereingenommen wird, sollte angegeben werden, ob diese dann auch erstbewertet oder laufend bewertet wird. Exemplarisch dargestellt ist dies in Abbildung 5 für Sicherungsübereignung im FK-Geschäft.

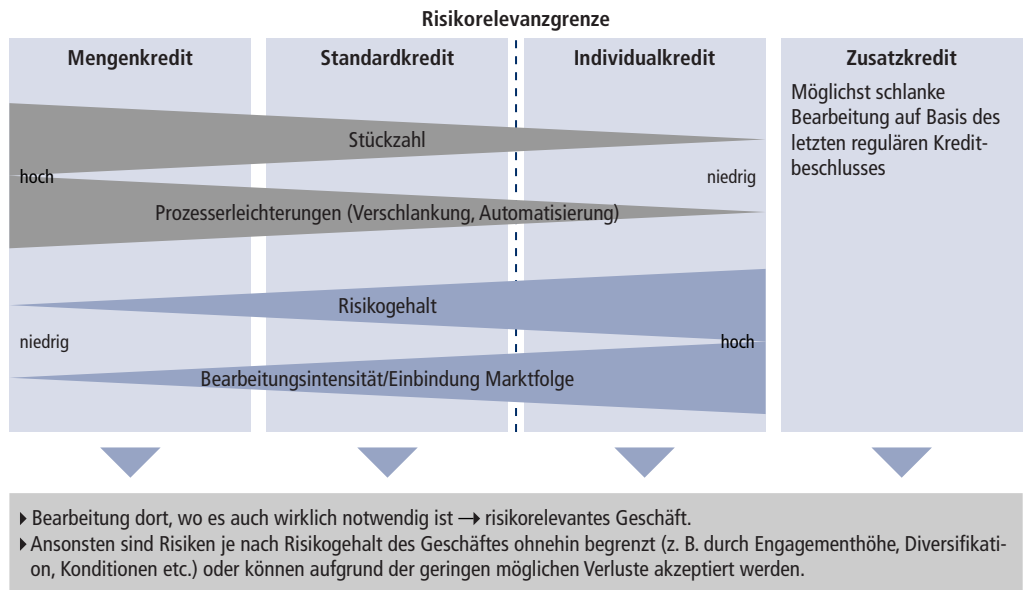
Risikofrüherkennung und Offenlegung

Für das Themenfeld Offenlegung wurde neben den jeweiligen unterschiedlichen Verfahren, Anlässen und Rollen zur Unterlagenanforderung und -auswertung untersucht, wie wirksam sich die Mahnprozesse zeigen. So ist teilweise der Anteil an nicht eingereichten Unterlagen noch sehr hoch, auch nach der dritten Mahnung. Dies ist eventuell ein Indiz dafür, dass mitunter zu viele Unterlagen angefordert werden, es also zu geringe Standardisierung bzw. keine klare Festlegung gibt, welche Unterlagen für bestimmte Kundengruppen grundsätzlich bei der Erst- und der laufenden Offenlegung erforderlich sind. Es lässt sich auch ableiten, dass Mahnprozesse möglicherweise nicht optimal ausgerichtet sind beziehungsweise die entsprechenden Maßnahmen nicht richtig greifen.

Systemunterstützung und Datenqualität

Darüber hinaus wurde analysiert, inwieweit das jeweilige Kernbanksystem, Drittsysteme oder sonstige technische Lösungen im

Abb. 3: Idealerweise werden die Prozessvarianten nach Risikogehalt differenziert betrachtet



Kreditgeschäft eingesetzt werden, etwa bei der Überprüfung der Datenqualität oder der Risikofrüherkennung. Hierbei zeigt sich, dass der grundsätzliche An-

teil der systemischen Unterstützung relativ hoch ist, wobei kein signifikanter Unterschied zwischen ehemaligen agree- und bank21-Banken existiert. Die am

Abb. 4: Unterschiedliche Bearbeitung in der Prozessvariante Mengenkredit FK, jeweils für die Musterbank (orange Markierung) sowie die Angaben aller Teilnehmer (Minimum/ Maximum, Median und Quantile)

Frage/Antwort(en)	Min	25%-Quantil	Median	75%-Quantil	Max
Ihr Institut					
Mengenkredit [FK]					
Prozessvariante läuft bis Höhe ... – Blankovolumen [EUR]					
0	0	16.250	50.000	50.000	100.000
Prozessvariante läuft bis Höhe ... – Risikovolumen [EUR]					
250.000	10.000	26.250	50.000	50.000	250.000
Gibt es in der Prozessvariante ein Votum der Marktfolge?					
nein	ja		1	nein	33
Wenn ja, Votum der Marktfolge ab ... – Blankovolumen [EUR]					
–	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Wenn ja, Votum der Marktfolge ab ... – Risikovolumen [EUR]					
–	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Wer übernimmt die Ermittlung der KDF?					
	Markt	Marktfolge	beide	weitere	entfällt
Markt	25	4	0	1	4
Wer übernimmt die Auswertung wirtschaftlicher Unterlagen?					
	Markt	Marktfolge	beide	weitere	entfällt
Markt	16	5	4	0	9

Abb. 5: Sicherungsübereignung (SÜ) im FK-Geschäft

Mengengeschäft		Standardgeschäft		Individualgeschäft		Zusatzkredit	
Ihr Institut	Anzahl	Ihr Institut	Anzahl	Ihr Institut	Anzahl	Ihr Institut	Anzahl
Sicherungsübereignung							
entfällt							
entfällt	23	–	2	–	0	entfällt	11
Hereinnahme							
–	11	Hereinnahme	36	Hereinnahme	39	–	17
Erstbewertung							
–	7	Erstbewertung	32	Erstbewertung	37	–	17
lfd. Bewertung							
–	3	lfd. Bewertung	26	lfd. Bewertung	37	–	16

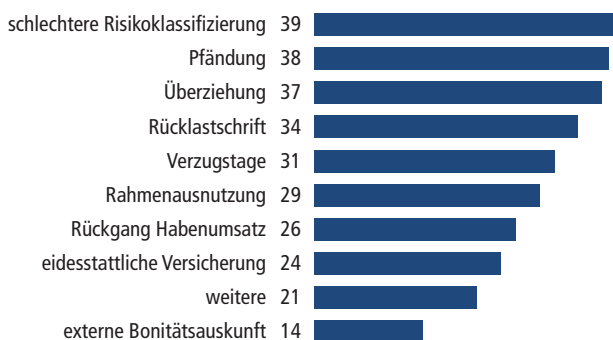
Erläuterung:

Angaben des Musterinstituts (oranges Feld) und aller Teilnehmer (weiße Felder), ob in der jeweiligen Prozessvariante SÜ grundsätzlich hereingenommen, erstbewertet und laufend bewertet werden.

häufigsten angegebenen Drittsysteme waren Foconis-ZAK bei der Überprüfung der Datenqualität sowie aRPA und IntensPro bei der Risikofrüherkennung.

Die jeweils eingesetzten Kriterien in der Risikofrüherkennung zeigt Abbildung 6 exemplarisch für das FK-Geschäft. Auf die Frage, ob bestimmte Kriterien (oder eine bestimmte Anzahl an Kriterien) besonders effektiv bei der Identifikation gefährdeter Kunden sind, lieferte die Studie keinen eindeutigen Hinweis. Hier empfiehlt es sich, bankindividuell die jeweils eingesetzten Kriterien regelmäßig kritisch zu überprüfen und anzupassen, etwa durch die Definition von Bagatellgrenzen.

Abb. 6: Angaben der Teilnehmer zu den Risikofrüherkriterien im Firmenkundengeschäft



Prozessmanagement und Schnittstellengestaltung

Das Thema Prozessmanagement inklusive Prozesszeiten und Schnittstellengestaltung bildete einen weiteren Schwerpunkt der Studie. Transparenz ist hier die essenzielle Grundlage für die Bewertung und Optimierung. Insbesondere die (systemunterstützte) Messung von Durchlauf- und Bearbeitungszeiten ist noch nicht in allen Häusern etabliert. Um dennoch eine Indikation zu erhalten, wurden die Banken um die Angabe von Schätzwerten gebeten.

Die wesentlichen Kreditprozesse (risikoarm und risikorelevant für das Firmen- und Privatkundengeschäft) wurden gleichermaßen in vier Prozessschritten (Antrag, Analyse, Kreditentscheidung, Vertragsbearbeitung) unterteilt, zu denen jeweils der prozentuale Anteil an der gesamten Bearbeitungszeit und der Prozessdurchlaufzeit (Bearbeitungszeit inklusive Liegezeiten) angegeben wurden.

Prozesskennzahlen

Bei der anschließenden kombinierten Betrachtung der anteiligen Durchlaufzeiten und Bearbeitungsdauern hat die Antrags-

phase die längste Durchlaufzeit, jedoch nicht die höchste Bearbeitungsdauer. Dies deutet auf einen hohen Abstimmungsbedarf zwischen Markt und Marktfolge hin. Für den Kunden ist die gesamte Durchlaufzeit, also die Zeitspanne von der Einigung mit dem Berater bis zur Unterschriftsreife der Verträge relevant. Neben der Etablierung klarer differenzierter Standards zu Bearbeitungsverfahren und Analysetiefe in den Prozessvarianten, lässt sich der Abstimmungsbedarf durch Schnittstellenvereinbarungen (Service Level Agreements – SLA) beeinflussen – und damit auch die Durchlaufzeit. Um den Wirkungsgrad entsprechend hoch zu halten, sollte die Erfüllung der Vereinbarungen gemessen und sollten die Erfüllungsgrade mit entsprechenden Konsequenzen belegt werden.

Eine schriftliche Fixierung von Rechten und Pflichten an der Schnittstelle zwischen Markt und Marktfolge besteht bereits bei 34 Teilnehmern. Die Vereinbarungen betrafen Pflichten des Markts, Durchlaufzeiten in der Marktfolge sowie Bearbeitungs-/Genehmigungsreife. Bei den meisten Banken werden diese auch gemessen. Aus unserer Projekterfahrung erwarteten wir, dass insbesondere agree-Banken hierzu das Kernbanksystem nutzen. Eine „automatische Messung im Prozess“ wurde jedoch nur unwesentlich häufiger angegeben als bei den mit bank21 operierenden Banken.

Neben der reinen Messung des Erfüllungsgrads der SLA sollten diese auch mit entsprechenden Konsequenzen hinterlegt werden, um ihre Wirksamkeit zu vertiefen. Positiv in den Analyseergebnissen war daher, dass alle Banken mit definierten Schnittstellenvereinbarungen auch ent-

sprechende Konsequenzen bei Nichteinhaltung im Prozess festgelegt haben, wobei hier am häufigsten die Rücksendung an den Absender mit Anleitung zur Verbesserung genannt wurde.

Der Vergleich der durchschnittlichen Durchlaufzeiten im PK- und FK-Geschäft, differenziert nach der risikorelevanten und risikoarmen Prozessvariante, sowie, ob Unterlagen vollständig vorlagen oder nicht, zeigt große Unterschiede. Die Heterogenität spiegelt die unterschiedlichen Bearbeitungsverfahren wider.

Vergleich als Vorstufe zur individuellen Optimierung

Als Studienergebnisse erhielt jeder Teilnehmer ein umfangreiches Handout mit den bankindividuellen Auswertungen sowie eine Übersicht und einen Vergleich sämtlicher erhobener Daten. Zusätzlich wurde eine Ergebnispräsentation mit Auswertungen und fachlichen Interpretationen der Daten auf Basis einer betrachteten Musterbank ausgehändigt. Mit die-

ser Studie erhält jede Bank die Möglichkeit, ihre individuellen Ergebnisse vor dem Hintergrund der Erfahrungen anderer Banken zu bewerten. Damit ergeben sich wertvolle Impulse, die im Sinne eines nachhaltig effizient ausgerichteten Kreditgeschäftes vielfältig genutzt werden können.

Die Vergleichsergebnisse können somit als individuelle Vorstudie zur Kreditprozessoptimierung herangezogen werden. Das haus-eigene „Bauchgefühl“ der Bank bezogen auf das Kreditgeschäft, lässt sich objektiv bewerten – etwa hinsichtlich der Fragen: „Wie sind wir im Vergleich aufgestellt?“, „Haben frühere Optimierungen gewirkt?“ Neben dem allgemeinen Reifegrad, etwa bezüglich des Prozessmanagements, lassen sich so Optimierungspotenziale und geeignete Maßnahmen unter Berücksichtigung der technischen Nutzungsmöglichkeiten des Banksystems ableiten.

Die Studie zeigte eindrucksvoll die Wirkung unterschiedlicher Organisationsstrukturen im

Kreditgeschäft von 40 genossenschaftlichen Kreditinstituten und wie die unterschiedlichen Institute mit aktuell herausfordernden Themen umgehen. Sie soll im Jahr 2018 auf Grundlage einer erweiterten Datenbasis erneut durchgeführt werden.

Dann werden auch Veränderungen der Benchmarkgrößen im Zeitablauf sowie weitere Kennzahlen, etwa hinsichtlich messbarer Bearbeitungs- und Gesamtdurchlaufzeiten, untersucht. Insbesondere wird dies relevant mit Blick auf ein deutschlandweit einheitliches Kernbanksystem im genossenschaftlichen Bankensektor. Die Ausweitung auf weitere Bereiche in der Bank, wie zum Beispiel die Prozesse der Marktfolge Passiv, wurde aus Teilnehmerkreisen als interessant genannt und ist bereits Bestandteil erster Planungsüberlegungen für die nächste Vergleichsanalyse. Die Datengrundlage der aktuellen Studie wird zudem mit jedem Kreditprozessoptimierungsprojekt von CP Consultingpartner kontinuierlich ergänzt. BI