

Thorben Schmidt, VR Kreditwerk AG
Bernd Wagemanns, ifb group

Die Industrialisierung der Kreditbearbeitung

Kreditfabriken bieten einen Ausweg aus der aktuellen Kosten/Ertrags-Problematik

Stagnierende Margen und wachsender Konkurrenzdruck machen es immer schwieriger, im Kreditgeschäft Geld zu verdienen. Die Industrialisierung im Bankenmarkt schreitet voran und erreicht auch die Kreditabteilungen. „Das Kardinalproblem des deutschen Kreditgewerbes bleibt weiter ungelöst, die Erträge im operativen Geschäft sind oft noch zu schwach“, urteilte Jochen Sanio, Präsident der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), zu Beginn des Jahres 2006. „Der übersteigerte Konditionen-Wettbewerb im Kreditgeschäft geht weiter – und die Aussichten, im Kreditgeschäft mehr Geld zu verdienen, sind eher schlecht.“ Insbesondere im Geschäft mit privaten Immobilienkrediten bedarf es seitens der Banken erheblicher Anstrengungen, Erträge zu erzielen. Während die Kreditmargen im Zinstief stagnieren, setzen Direktbanken sowie ausländische und branchenfremde Anbieter die etablierten Finanzierer zusätzlich unter Druck.

Durch die gebündelte Kompetenz von ifb group und Kreditwerk erhalten Banken einen tiefen Einblick in die Kosten/Nutzenverhältnisse ihrer Kreditabwicklung. Dieses Know-how ist für die Institute eine wichtige Voraussetzung, um am spezifischen Bedarf ausgerichtete Entscheidungen zu treffen.

*Bernd Meier
Bereichsleiter Klienten
Vertrieb bei der VR Kreditwerk AG
und Geschäftsführer der Kreditwerk
Hypotheken-Management GmbH*

Eine effizientere Gestaltung der Kreditbearbeitung ist nach Ansicht der Institute der beste Ausweg aus der aktuellen Ertragsproblematik. Wie die Banken-Befragung „Der KMU-Kreditprozess der Zukunft“, des Frankfurter E-Finance Lab ergab, sehen 91 Prozent der Marktfolge-Verantwortlichen in den 500 größten deutschen Kreditinstituten den Trend zum Kredit-Outsourcing als den Anfang einer substanziellen Bewegung. Der genossenschaftliche Finanzverbund hat die Vorboten der industriellen Revolution in der Finanzbranche frühzeitig erkannt. Im Jahr 2000 gründeten die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank (DG HYP) das Kreditwerk. Heute ist es mit einem Volumen von 7,8 Millionen Kredit- und Bausparverträgen die größte deutsche Kreditfabrik. Durch die industrielle Abwicklung von Kreditprozessen senkt das Kreditwerk für seine Kunden die Stückkosten um 30 bis 50 Prozent.





Nachhaltige und attraktive Skalen- und Synergieeffekte dauerhaft sichern

Bereits bei Gründung des Kreditwerks wurde ein strategischer Wachstumsplan definiert, der vorsah, dass die Kreditfabrik ihre Dienste neben den beiden Gründungsunternehmen auch den Volksbanken und Raiffeisenbanken und langfristig darüber hinaus Unternehmen außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbands anbieten soll. Diesem Ziel trug der Erwerb der Kreditwerk Hypotheken-Management GmbH zum 1. Januar 2006 Rechnung. Durch die bankensäulenübergreifende Zusammenarbeit lassen sich nachhaltige und attraktive Skalen- und Synergieeffekte dauerhaft sichern, die eine Zusammenarbeit mit einer Kreditfabrik ökonomisch interessant machen.

Industrialisierung bedeutet mehr als nur Outsourcing

Outsourcing ermöglicht nicht nur Kostensenkungen: Fixkosten werden zudem in variable Kosten umgewandelt – für die Bank bedeutet das einen Zugewinn an unternehmerischer Freiheit. Gerade im Baufinanzierungsgeschäft, das starken saisonalen und konjunkturellen Schwankungen unterworfen ist, kann die auslagernde Bank jeden Nachfrageboom ohne aufwändige Personalplanung und ohne Serviceeinbußen bewältigen. Das Kreditwerk berät Banken aber auch unabhängig von der Entscheidung für ein Outsourcing bei der Optimierung ihres Kreditgeschäfts. Die Kosten der Kreditbearbeitung sinken durch die entsprechenden Maßnahmen im Schnitt um 15 bis 20 Prozent.

Wissen, was gefragt ist

Bei Beratungsprojekten zählt die Ermittlung der institutsspezifischen Prozess- und Durchlaufzeiten in der Kreditbearbeitung sowie die Berechnung der Durchschnitts-Stückkosten zu den wichtigsten Ergebnissen. Dies bestätigt auch die Banken-Befragung „Der KMU-Kreditprozess der Zukunft“, nach der 64 Prozent der Banken „tendenziell nicht jedem Teilprozess Kosten zuordnen“ können. Ferner wurde ermittelt, dass nur 3,9 Prozent der Führungskräfte in den deutschen Banken „voll zufrieden mit ihrem Kreditprozess“ sind. Diese Zahlen lassen vermuten, dass die Nachfrage nach Outsourcing- und Beratungsangeboten in der Kreditabwicklung weiter steigen wird. Damit würde sich ein Ausspruch von Henry Ford bestätigen, der als Wegbereiter der industriellen Fertigungsprinzipien gilt: „Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“

Um Banken die Möglichkeit zu geben, Vorteile und Risiken eines Outsourcing-Projekts fundiert und ergebnisoffen abzuwägen, setzt das Kreditwerk auf Kooperation: Als unabhängiges Beratungshaus mit Kernkompetenzen im Sektor der Genossenschaftsbanken unterstützt die ifb group Banken bei der Analyse und Bewertung der strategischen Optionen. ifb-Berater begleiten die Definition der unternehmensspezifisch richtigen Sourcingstrategie, helfen bei der Bewertung der Serviceanbieter und stehen auch zur Verfügung, um die Qualität der Implementierung zu sichern.

Banking

