

## Strategisches Sourcing im KMU-Kreditgeschäft

Rund 60 Prozent der deutschen Banken diagnostizieren Ineffizienzen in der gegenwärtigen Gestaltung ihres Kreditgeschäfts mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). Knapp die Hälfte zeigt sich mit der im Kreditgeschäft erzielten Zinsmarge unzufrieden. Und nur drei von fünf aller Kundenbeziehungen von Banken mit KMU weisen einen Gewinn nach Risiko- und Eigenkapitalkosten auf. Nahezu jedem Gewinn bringenden Kredit steht somit ein nicht erfolgreicher gegenüber. Dies ist umso bedrohlicher, da insbesondere die Kreditvergabe an KMU häufig eine zentrale Ertragsssäule darstellt und beispielsweise bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken das Volumen an KMU-Krediten regelmäßig etwa die Hälfte des gesamten Kreditgeschäfts ausmacht.

### Segmentierung der gegenwärtigen Bankenlandschaft

Selbst wenn sich die Ergebnisse einer empirischen Studie des Frankfurter E-Finance Lab aus dem Jahr 2004 mit Deutschlands 500 größten Banken und Sparkassen in der Zwischenzeit ein wenig verändert haben sollten, gelten die Grundaussagen und Schlussfolgerungen in der Tendenz unverändert. Am Beispiel von Investitionskrediten an kleine und mittelständische Unternehmen wurde untersucht, inwieweit eine Industrialisierung durch Outsourcing und Restrukturierung der Wertschöpfungskette in der Bank, beispielsweise durch die Einbindung von Kreditfabriken, tatsächlich als Trend der Zukunft gesehen wird und wo die wichtigsten Verbesserungspotenziale für den KMU-Kreditprozess liegen.

Dabei gibt es auch Auswirkungen auf der Ertragsseite. So setzen der hohe regionale Wettbewerb und die schwache Konjunktur die Banken seit Jahren massiv unter Druck. Es ist es dem einzelnen Institut kaum mög-

lich, hier das Wettbewerbsumfeld deutlich zu beeinflussen, die Marktanteile im regionalen Wettbewerb sind häufig konstant, dem Management zugängliche Stellhebel finden sich damit vor allem auf der Kostenseite. Ist nun eine Veränderung der Sourcingstrategie hin zum Fremdbezug von Teilprozessen des Kreditgeschäfts ein Beitrag zur Steigerung der Profite? Wie sind Entscheider im KMU-Kreditgeschäft Outsourcing gegenüber eingestellt? Und wohin bewegt sich die deutsche Bankenlandschaft?

*Jochen Franke, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Institut für Wirtschaftsinformatik, Frankfurt am Main, Dr. Tim Weitzel, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, und beide E-Finance Lab, Frankfurt am Main e.V.*

*Nach einer kurzzeitigen Erholungsphase in den vergangenen beiden Jahren klingt in der gerade laufenden Bilanzsaison wieder verstärkt die Unzufriedenheit mit den Margen im Kreditgeschäft an. Und verantwortlich gemacht werden üblicherweise die „Kampfpreise“ der anderen im scharfen Wettbewerb. Als wesentliche und ihrer Ansicht nach immer noch geltende Ursache einer mangelnden Effizienz im Kreditgeschäft sehen die Autoren in der Praxis unverändert die fehlende Aufspaltung der Wertschöpfungskette. Ob ein Business-Process-Outsourcing und die Konzentration der Banken auf den Vertrieb und die Kreditentscheidung tatsächlich die für notwendig gehaltenen Kosteneinsparungen von mehr als einem Drittel erbringen würde, lässt sich freilich aus Sicht der Autoren momentan kaum schlüssig beantworten. Zumindest in der notwendigen Breite vermischen sie in der Branche einstweilen noch die Denkkultur für eine notwendige Modellierung der Kreditprozesse. (Red.)*

Bei einer Konzentration auf Kernkompetenzen wird es zu einer Aufspaltung bestehender Universalbanken und zu einer Segmentierung der gegenwärtigen Bankenlandschaft kommen. In Theorie und Praxis werden unterschiedliche zukünftige Segmentierungsvarianten diskutiert. Die bedeutendste ist das Drei-Segmentmodell, welches das Tätigkeitsfeld der Universalbank entlang den Geschäftsprozessen auf Produktbereitstellungs-, Vertriebs- und Abwicklungsbanken aufteilt (Abbildung 1).

Interessanterweise sagen neun von zehn der befragten 500 größten deutschen Banken, dass sie sich auf den Vertrieb spezialisieren wollen. Für den Fall einer reinen Vertriebsbank bedeutet dies, soweit regulatorisch zulässig, ein Outsourcing der Prozessschritte Kreditentscheidung, Bearbeitung/Service, Risikoüberwachung und des Workout beziehungsweise der Intensivbetreuung ausfallgefährdeter Kredite.

### Aufspaltung der Prozesse

Die Entwicklung hin zu derartigen Bankspezialisten erfordert eine Aufspaltung der heute in der Regel komplett innerhalb der einzelnen Kreditinstitute ablaufenden Prozesse und ein selektives Business-Process-Outsourcing (BPO). Diese Aufspaltung und Modularisierung der Wertschöpfungskette im Kreditprozess hat bislang jedoch nicht stattgefunden. Es zeigt sich, dass der überwiegende Teil der befragten Banken derzeit alle Teile des Kreditprozesses eigenständig ausführt und dabei auch nicht als kommerzieller Dienstleister am Markt auftritt, indem beispielsweise einzelne Leistungen aus selbst produzierten Teilprozessen anderen Banken als Dienst angeboten werden (Abbildung 2).

Die Kreditentscheidung und die Risikoüberwachung sind diejenigen Teilprozesse, die



am stärksten vollständig im eigenen Hause (= sell + partial sell + make) ausgeführt werden (98,4 Prozent respektive 99,2 Prozent). Am stärksten verbreitet ist (wenigstens partielles) Outsourcing dagegen beim Workout (6,5 Prozent) und der Bearbeitung (4,7 Prozent). Insgesamt haben 14,2 Prozent der antwortenden Banken Teile ihres Kreditprozesses outsourcet, wobei die Privatbanken im Vergleich deutlich vorne liegen (10,4 Prozent der Sparkassen/Landesbanken, 15,3 Prozent der Genossenschaftsbanken und 30,8 Prozent der Privatbanken).

Gleichzeitig sind über 90 Prozent der Befragten der Ansicht, dass Banken bei der Auslagerung von Kreditprozessen im Gegensatz zu Auslagerungen anderer Bankprozesse wie Wertpapierabwicklung oder Zahlungsverkehrstransaktionen noch am Anfang einer grundsätzlichen Entwicklung stehen. Auch die Bedeutung von Kreditfabriken als zentrale Dienstleister im Bereich des KMU-Kreditgeschäftes wird in Zukunft deutlich zunehmen.

### Potenziale und Risiken

Den Chancen, die eine Neustrukturierung der Wertschöpfungskette durch Outsourcing bietet, stehen auch Risiken entgegen (Abbildungen 3 und 4).

Die wesentlichen in der Literatur genannten Outsourcing-Potenziale werden von der großen Mehrheit der Banken auch im KMU-Kreditgeschäft gesehen. So nennen 80 Prozent Kostenreduzierung und -variabilisierung sowie Fokussierung auf Kern-

kompetenzen als größte Vorteile durch Outsourcing.

Im Gegensatz zu den recht homogenen Meinungen zu Vorteilen zeigt sich bei den Outsourcingrisiken ein deutlich differenzierteres Bild. Als wesentliches Risiko beim Outsourcing im KMU-Kreditgeschäft wird die mögliche wirtschaftliche Abhängigkeit vom Outsourcing-Dienstleister gesehen (59,7 Prozent). Auf gleicher Höhe wird das Risiko des Kontrollverlustes über den Prozessablauf, die Funktionen, Anwendungen und Entscheidungen eingeschätzt. Ebenfalls als hoch bewertet wird das Problem, ausreichend detaillierte Service-Level-Agreements (SLAs) zu entwerfen, so dass der Dienstleister in ausreichendem Maße gemäß den Vorstellungen des Outsourcers handelt (36,3 Prozent). Eng damit verbunden, aber als weniger problematisch eingeschätzt, ist das Risiko opportunistischen Verhaltens von Seiten des Insourcers (24,8 Prozent), das heißt die Ausnutzung sowohl vertraglicher Schwächen als auch fehlender Mess- und Kontrollrichtungen. Als am wenigsten relevantes Risiko werden Sicherheitsprobleme angesehen (21,0 Prozent).

Die Potenziale und Risiken sind in den Banken bekannt und eine Restrukturierung der Banking Value Chain wird von vielen erwartet. Wie ist es nun um den tatsächlichen Vorbereitungsstand bestellt? Es wurde bereits gezeigt, dass in der Vergangenheit Outsourcing eher zurückhaltend betrieben wurde, aber als Zukunftstrend gesehen wird. Bezogen auf die eigenen Prozesse kann sich mit gut 40 Prozent we-

niger als die Hälfte der Institute mittelfristig den Fremdbezug von Leistungen durch eine Kreditfabrik vorstellen, und nur etwa ein Drittel hat überhaupt schon Outsourcingoptionen bewertet. Auch sehen nur 17 Prozent den eigenen wertschöpfenden Beitrag im Kreditgeschäft nicht in der umfassenden Kontrolle und Betreuung des gesamten Kreditprozesses von Anfang bis Ende.

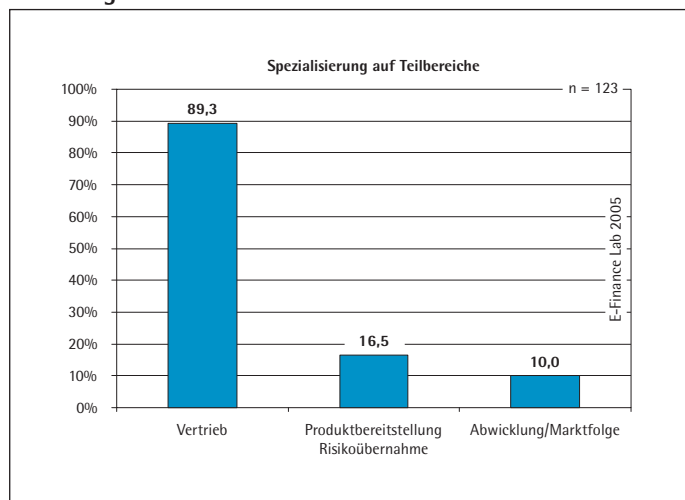
### Konzentration auf Vertrieb und Kreditentscheidung

Für die Mehrheit der Kreditinstitute wird die Konzentration auf Front- und Middle-office (Vertrieb, Kreditentscheidung) voraussichtlich die eher gängige Sourcingstrategie darstellen, sobald sich im Bereich der KMU-Kredite erste Kreditfabriken als Dienstleister für Backoffice Prozesse etabliert haben.

Es besteht jedoch wie gezeigt hohe Einigkeit, dass BPO im Kreditbereich zu einer Kostenreduktion (81 Prozent) und -variabilisierung (80 Prozent) führen kann. Als Bedingung für ein Outsourcing werden Mindesteinsparungen der operationalen Kosten von durchschnittlich 31 Prozent genannt. Inwieweit solche erwarteten Einsparungen tatsächlich realistisch sind, ist fraglich. Gerade in Outsourcingprojekten waren in der Vergangenheit unrealistische Erwartungen ein Hauptgrund für ausbleibenden Projekterfolg.

Während auf der einen Seite von den meisten Kreditinstituten somit die Auslagerung

**Abbildung 1: Zukünftige erwartete Spezialisierung der 500 größten deutschen Banken**



**Abbildung 2: Ausführung der einzelnen Teilprozesse**

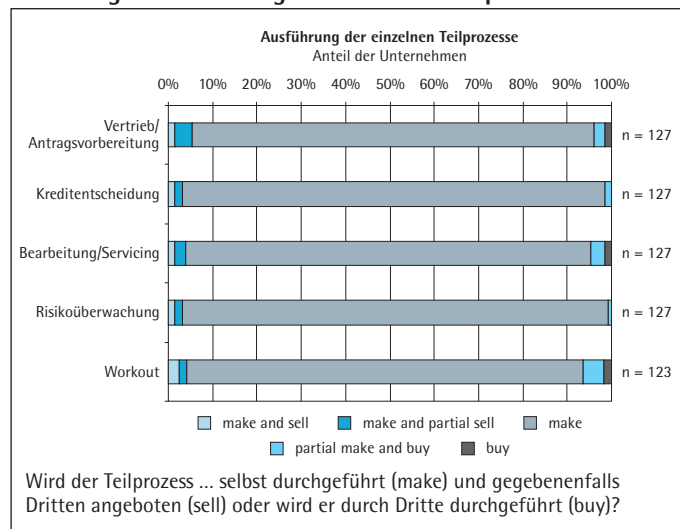


Abbildung 3: Potenziale durch Outsourcing

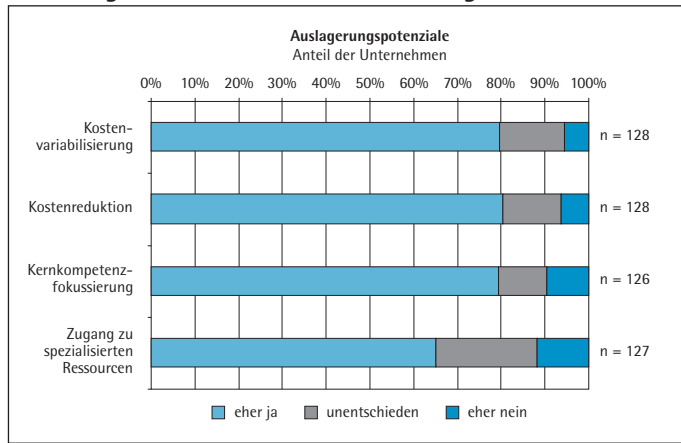
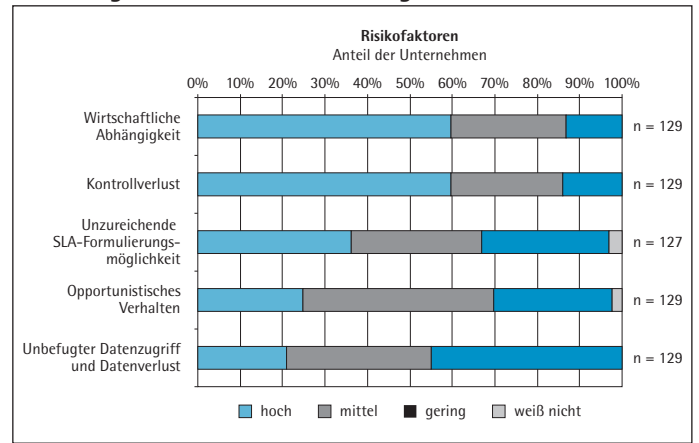


Abbildung 4: Risiken im Outsourcing



von Teilprozessen allgemein als Beginn einer grundsätzlichen Industrialisierung im Kreditgeschäft gesehen wird, ist die eigene generelle Bereitschaft zur Auslagerung noch begrenzt. Diese Bereitschaft, Teile des Prozesses von Dritten zu beziehen, ist jedoch eine Grundvoraussetzung für ein selektives Sourcing von Teilprozessen. Somit scheint zunächst eine grundlegende Änderung der Denkkultur sowie eine Modularisierung der Prozesse notwendig zu sein,

um auch im KMU-Kreditgeschäft ein „Banking Value Network“ zu realisieren.

**Industrielle versus traditionelle Bank**

In der Studie sind einmal mehr zwei grundsätzlich unterschiedliche Banktypen zu beobachten. Die „industrielle Bank“ sieht generell weniger Verbundeffekte, die sich nachteilig auf ein selektives Outsourcing auswirken würden, dafür werden sowohl

höhere Skaleneffekte, die sich durch eine Auslagerung ergeben, als auch prinzipiell eine höhere Prozesskompetenz beim Outsourcing-Dienstleister gesehen. Dementsprechend besteht in dieser Gruppe auch eine höhere Bereitschaft, die eigenen Kreditprozesse durch Standardsoftware zu unterstützen. Resultierend aus dieser „industrielleren“ Vorstellung des Prozessablaufs haben Manager, die diesem Profil eher entsprechen, auch signifikant höhere Einsparungsanforderungen an Outsourcing-Projekte.

Für Banken, die dem zweiten Profil „traditionelle Bank“ entsprechen, treffen die genannten Merkmale eher gegenteilig zu. Sie sehen für selektives Outsourcing hinderliche Verbundeffekte, wenig zusätzlich erzielbare Skaleneffekte und eine höhere In-house-Kompetenz. Allerdings haben sie auch geringere Anforderungen an Kosteneinsparungen an ein Outsourcing-Projekt.

Es zeigt sich insgesamt, dass langsam zumindest bei einem Teil der deutschen Banken ein industrielles Prozessverständnis Einzug hält, wonach Prozesse modularisiert und darauf aufbauend optimale Bezugsformen für die resultierenden Teilprozesse identifiziert werden. Beliebte „neue“ Geschäftsmodelle werden nach der Studie sowohl das gemeinsame Outsourcing von Servicing und Workout (16 Prozent) als auch komplementär dazu das kommerzielle Anbieten dieser Teilprozesse für andere Banken (neun Prozent) darstellen. Die Kreditfabriken im Retail-Banking stellen erste Beispiele für eine umfassende Restrukturierung dar. Das „Banking Value Network“ im KMU-Kreditgeschäft steht noch am Beginn seiner Entwicklung.

**KMU-Kreditprozesse**

**Studie mit 500 deutschen Kreditinstituten zu**

Die diesem Beitrag zugrunde liegende Studie zu KMU-Kreditprozessen wurde vom E-Finance Lab am Lehrstuhl für Bankbetriebslehre und dem Institut für Wirtschaftsinformatik der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt durchgeführt. Die Untersuchung basiert auf einem Fragebogen, der an die Verantwortlichen für den KMU-Kreditprozess der 519 größten deutschen Kreditinstitute verschickt worden ist. Der Fragebogen wurde im Vorfeld durch umfangreiche Expertenworkshops validiert. Insgesamt beteiligten sich 129 Kreditinstitute, was einer Rücklaufquote von 24,9 Prozent entspricht. Die Stichprobe setzt sich zu zehn Prozent aus Privatbanken, zu 30 Prozent aus Genossenschaftsbanken sowie zu 60 Prozent aus Sparkassen und Landesbanken zusammen. Die Verteilung spiegelt damit das Gewicht der Institutsgruppen in der Gruppe der 500 größten deutschen Kreditinstitute gut wider.

Abbildung 5: Generischer KMU-Kreditprozess

