

Die Rolle und Strukturen der Marktfolge deutscher Banken

Aktuelle Situation und Herausforderungen in der Kreditbearbeitung und dem Risikomanagement

Auszug

Frankfurt, im September 2009

Kienbaum^K

Einleitung und Motivation der Studie: Verifikation der wirklichen Optimierungshebel und deren Status Quo

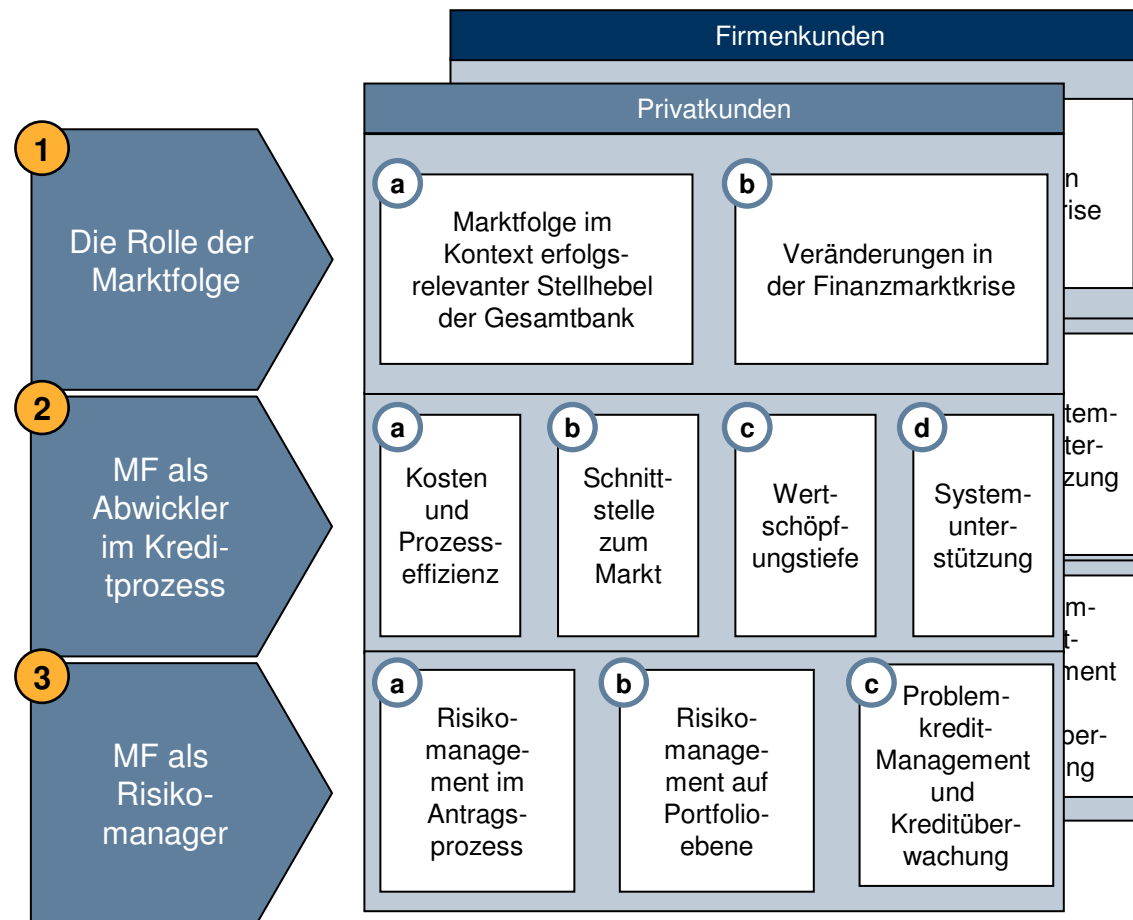
- Das Kreditgeschäft ist noch immer das zentrale Kernprodukt der Bankenwelt
- Die Finanzkrise hat gravierende Mängel, aber auch die herausragende Rolle der Marktfolge als Abwickler und Risikomanager im Kreditprozess hervorgehoben
- Kienbaum Management Consultants ist seit vielen Jahren im Kreditgeschäft und insbesondere der Marktfolge für eine Vielzahl von Banken tätig
- Um die Erfahrungen aus diesen Projekten auf eine fundierte empirische Basis zu stellen, aber auch um die Diskussion kritischer Erfolgsfaktoren in der Marktfolge anzustoßen, haben wir uns zur Erstellung dieser Studie entschlossen

Vorgehensweise und Struktur der Studie: Abdeckung von Firmen- und Privatkundengeschäft sowie Abwicklungs- und Risikomanagement-Rolle

Thema der Studie:

Rolle und Strukturen der Marktfolge nach der Finanzmarktkrise

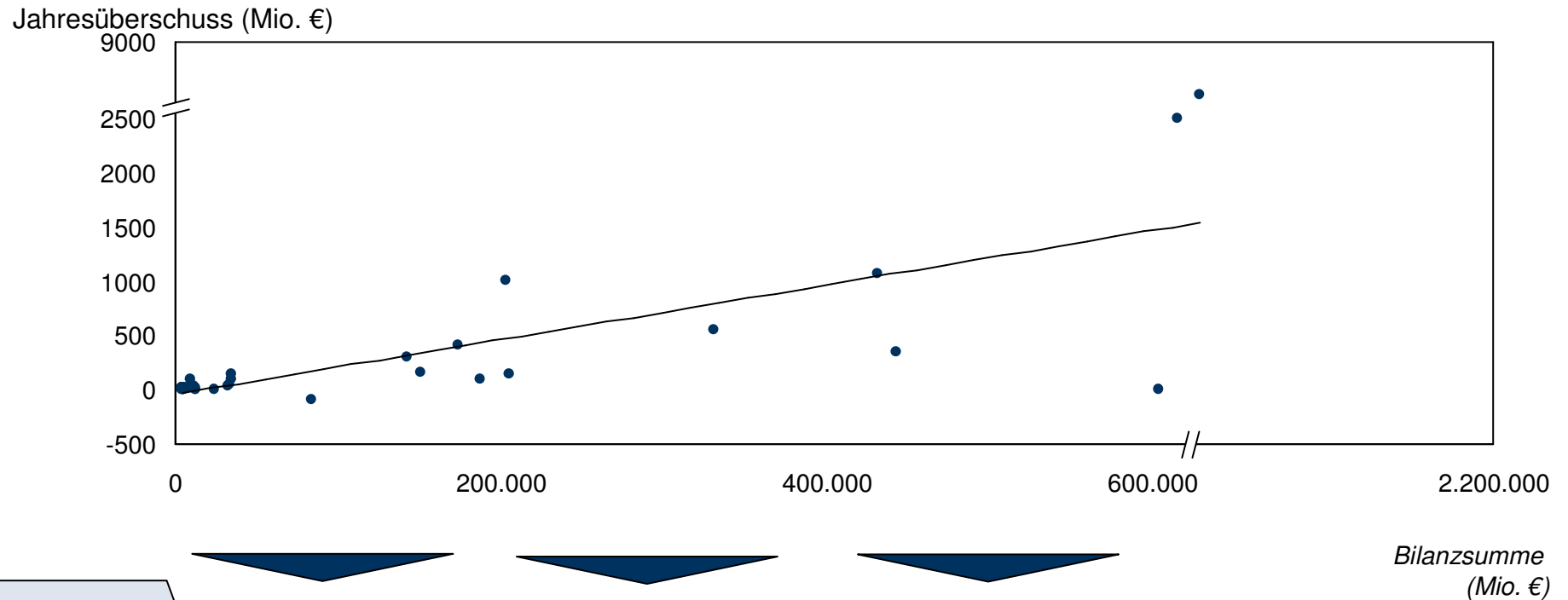
Rahmenbedingungen



- 48 der 200 führenden deutschen Banken haben an der Studie teilgenommen
- Erhebungszeitraum April 2009 bis Juni 2009
- Teilnehmende Banken aus allen Bereichen (Genos, Sparkassen, Geschäftsbanken, Landesbanken)

Die Studie deckt die gesamte Bandbreite der deutschen Bankenlandschaft ab und ist repräsentativ

Repräsentativität der Stichprobe



Anteil der Teilnehmer

77%

8%

15%

Kumulierte Bilanzsumme

18%

13%

69%

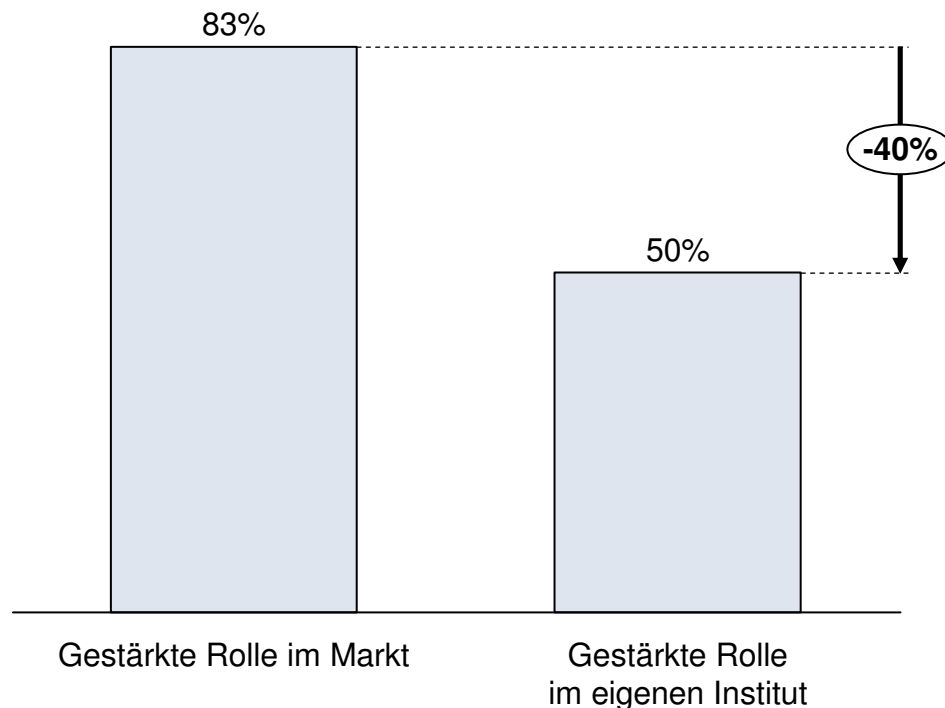
Bilanzsumme (Mio. €)

Quelle: Kienbaum Marktfolge Studie 2009, Kienbaum Projekterfahrung/Analyse

Großteil der Banken erkennt die Notwendigkeit einer Stärkung der Marktfolge nach der Finanzkrise – aber nur die Hälfte setzt dies um

Sowohl im Markt als auch in den Banken gibt es signifikanten Optimierungsbedarf

in % der Befragten



Quelle: Kienbaum Marktfolge Studie 2009, Kienbaum Projekterfahrung/Analyse

Erläuterungen

Beispielhafter Auszug

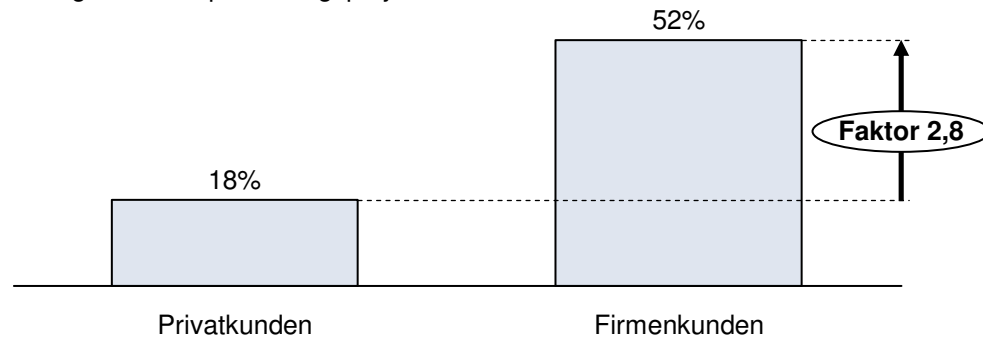
- Eine Rollen Anpassung der Marktfolge im Zuge der gestiegenen Anforderungen ist sinnvoll und notwendig
- Unter den Befragten gibt es einen signifikanten Unterschied zwischen Markteinschätzung und eigener Bewertung
- Bedarf für eine Rollenveränderung im eigenen Haus ist um 40% geringer als der Anpassungsbedarf im Markt

Das FK-Geschäft wird durch die Krise wachgerüttelt – Im Gegensatz zum PK-Geschäft wird Optimierungsbedarf in Projekte umgesetzt

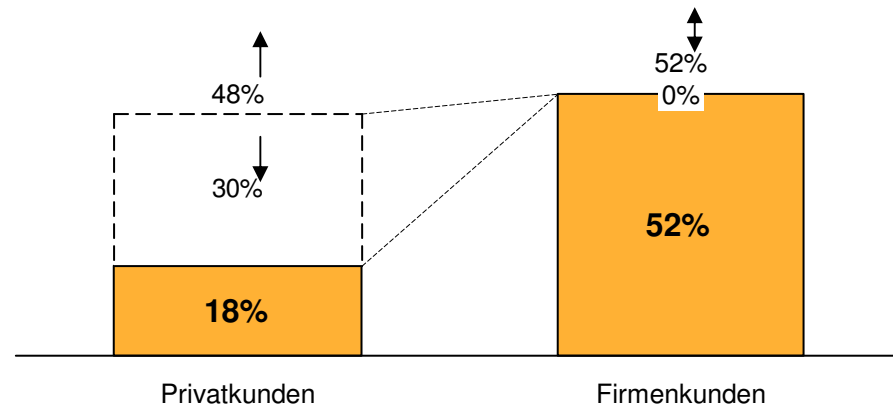
Hohe Diskrepanz zwischen FK und PK vorhanden

Auswirkung der Krise auf die Anzahl neu aufgesetzter Optimierungsprojekte

in % der Befragten



Unterschied zwischen erkanntem Optimierungsbedarf und neu aufgesetzten Projekten



Quelle: Kienbaum Marktfolge Studie 2009, Kienbaum Projekterfahrung/Analyse

Erläuterungen

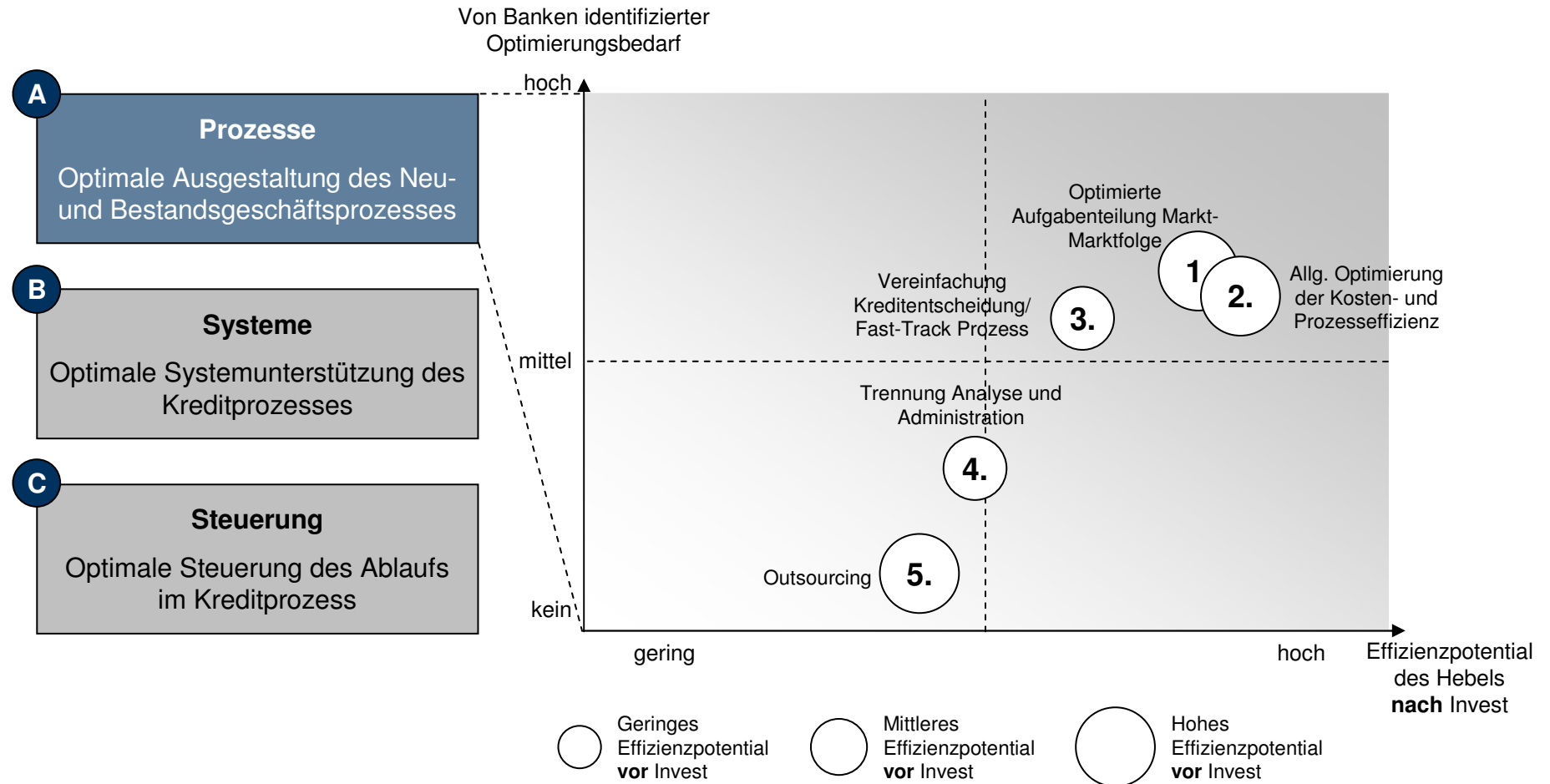
Beispielhafter Auszug

- Im FK-Segment wurden um den Faktor 2,8 mal mehr Optimierungsprojekte als im PK-Geschäft gestartet
- Im PK-Segment ist nur bedingt ein Zusammenhang zwischen Krise und aktivem Handeln festzustellen
- 30% der Banken, die im PK-Segment signifikantes Optimierungspotenzial sehen, reagieren nicht mit neuen Projekten
- Im FK-Geschäft ist der Handlungsdruck hoch: Kein Unterschied zwischen Optimierungsbedarf und Handeln

Zentrale Hebel der Prozessoptimierung sind Prozesseffizienz, Aufgabenteilung Markt zu MF und Optimierung der Kreditentscheidung

Übersicht Optimierungspotential in der Marktfolge: Prozessoptimierung

Firmenkunden	Privatkunden
Marktfolge als Entwickler im Kreditprozess	Marktfolge als Makromanager

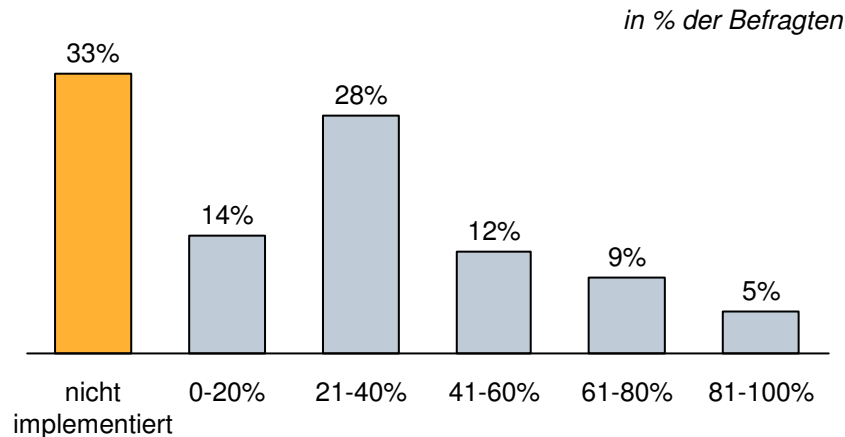


Quelle: Kienbaum Marktfolge Studie 2009, Kienbaum Projekterfahrung/Analyse

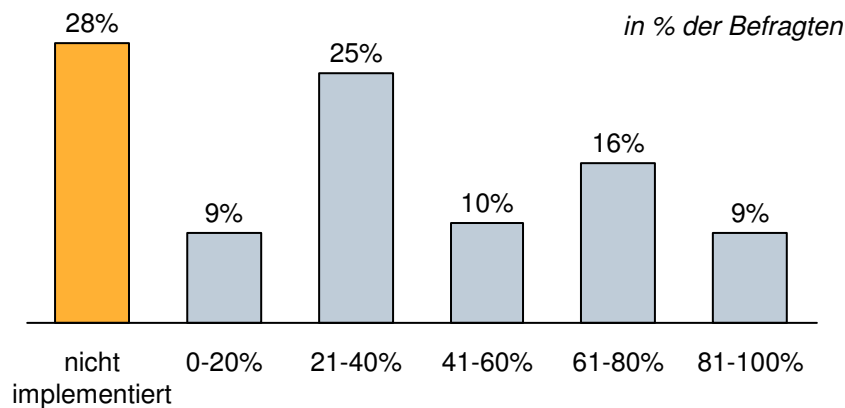
Potential zur Verschlankung zentraler Prozess der Marktfolge ist hoch - ca. 1/3 der Banken verzichtet auf Standardisierung

Firmenkunden	Privatkunden
Marktfolge als Abwickler im Kreditprozess	Marktfolge als Risikomanager

Fast-Track Prozess: Anteil genehmigter Anträge über Fast Track Prozess



Einzelkompetenz Markt: Anteil genehmigter Anträge in Einzelkompetenz im Markt



Bemerkungen

- Standardisierung des Antragsprozesses über Workflowsysteme ist die Voraussetzung für weiterführende Prozessoptimierungen
- Zusätzliche Einführung eines Fast-Track Prozesses senkt die Durchlaufzeiten nochmals signifikant
- Kombination von Prozess und Systemoptimierung birgt aus unserer Erfahrung ein Effizienzpotential von bis 30%
- Markt: 28% der Banken verfügt über keine Einzelkompetenz Markt, um die Durchlaufzeiten zu senken
- Marktfolge: 33% unterscheiden nicht zwischen einfachen und komplexen Antragsprozessen und verschenken Effizienzpotential

Verknüpfung von Systemen und ganzheitliche Planung der IT-Landschaft sind die wesentlichsten Hebel zur Optimierung

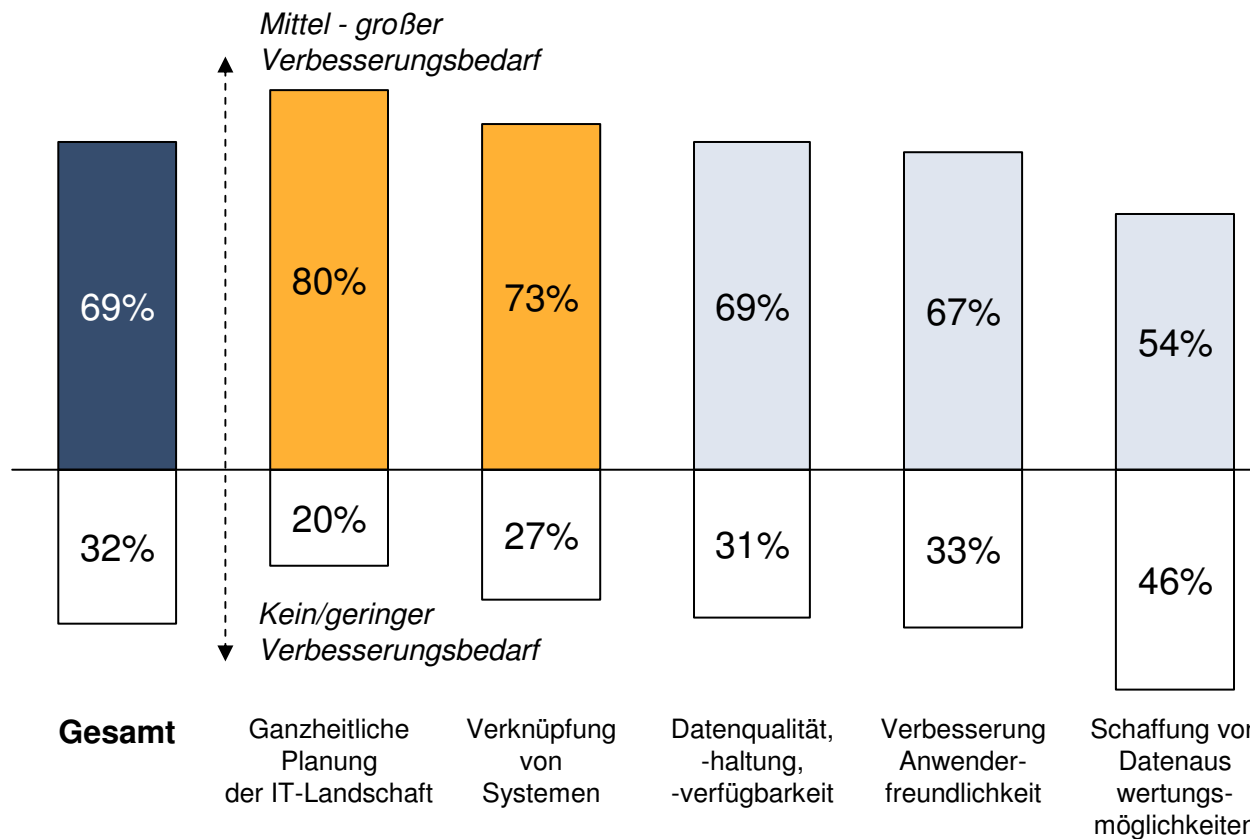
Firmenkunden	Privatkunden
Marktfolge als Abwickler im Kreditprozess	Marktfolge als Risikomanager

Beispielhafter Auszug

In fast allen Bereichen kann die IT-Unterstützung noch signifikant verbessert werden

Bemerkungen

in % der Befragten



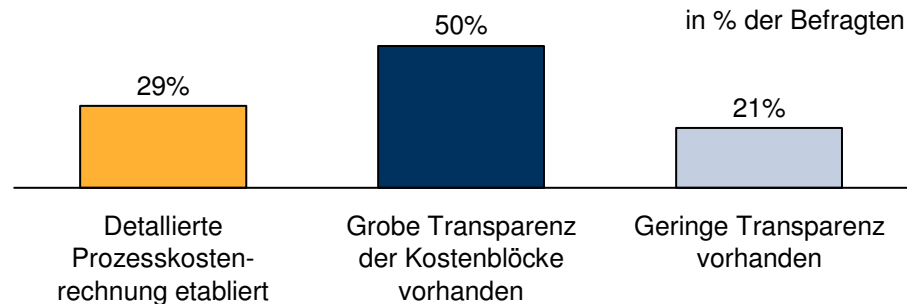
- Bislang steht die Unterstützung ausgewählter Einzelprozesse im Vordergrund
- Ganzheitliche Planung der IT-Landschaft und Vernetzung von Systemen und Daten kann Probleme lösen:
 - Wiederverwendbarkeit vor Daten vermeidet Doppelerfassungen und erhöht die Anwenderfreundlichkeit
 - Umfassende Vernetzung erhöht Datenqualität und verbessert Datenauswertungsoptionen und Steuerungsbasis

Quelle: Kienbaum Marktfolge Studie 2009, Kienbaum Projekterfahrung/Analyse

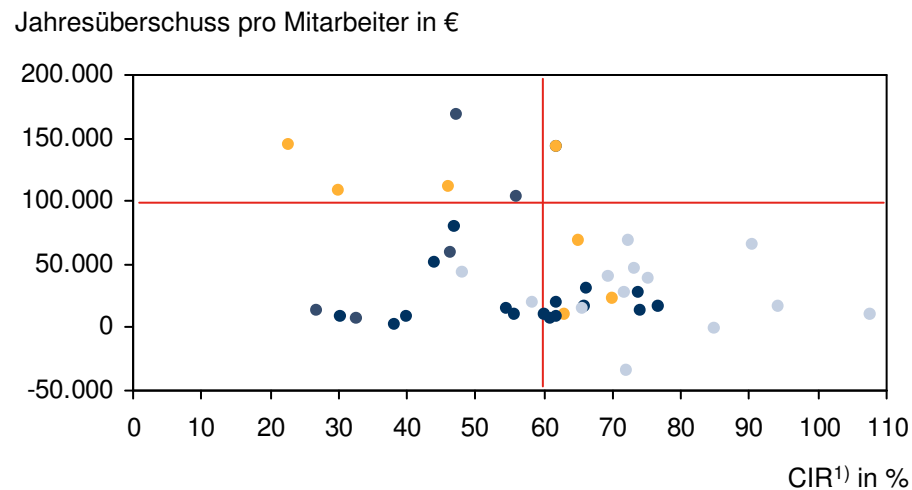
Transparenz macht erfolgreich: Die Banken, die Transparenz über ihre Prozesskosten haben, sind Top-Performer im Markt

Firmenkunden	Privatkunden
Marktfolge als Abwickler im Kreditprozess	Marktfolge als Risikomanager

Nur 29% der befragten Banken haben eine umfangreiche Prozesskostenrechnung etabliert ...



... was sich auch in wirtschaftlichem Erfolg widerspiegelt



¹⁾ Cost Income Ratio
Quelle: Kienbaum Marktfolge Studie 2009, Kienbaum Projekterfahrung/Analyse

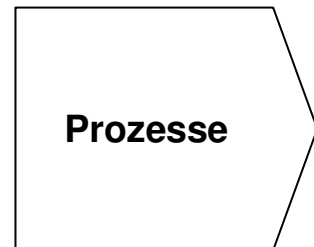
Bemerkungen

Beispielhafter Auszug

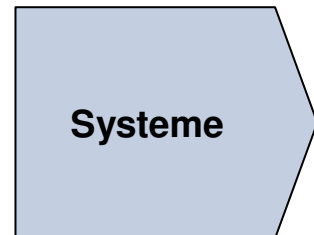
- 71% der Banken haben keine vollständige Transparenz in Form einer detaillierten Prozesskostenrechnung
- Mangelnde Kostentransparenz scheitert in fast allen Fällen an einer mangelhaften Datenbasis und Vernetzung von „Datentöpfen“
- Die Werthaltigkeit dieser IT-Investition als Steuerungsbasis scheint für viele Institute noch nicht geklärt
- Banken mit hoher Transparenz haben geringere Cost-Income-Ratios und tendenziell einen höheren Jahresüberschuss pro Mitarbeiter

Wesentliche Handlungsempfehlung basierend auf den Studienergebnissen

Handlungsempfehlung Kienbaum



- Fast Track für standardisierbares Geschäft und Einzelkompetenz im Markt bergen hohe Potentiale
- Optimierung an der Schnittstelle Markt-zu-Marktfolge (prozessual und systemseitig)
- Umsetzung klarerer Arbeitsteilung und Spezialisierung v.a. in Analyse und Administration – inkl. klarer organisatorischer Aufstellung



- Stärkere Integration der IT-Systeme zur Prozessunterstützung inkl. der Schaffung von IT-Grundlageninvestitionen (z.B. Middleware)
- Schließen der Lücken in der IT-Unterstützung basierend auf klaren Business Cases
- Langfristig angelegte Planung des IT-Bebauungsplans



- Verbesserung der Transparenz über Kosten, Durchlaufzeiten und kundenwirksame Qualität als Basis für Steuerung, auch wenn dies erst im zweiten Schritt konkrete Effizienzvorteile bringt
- Einführung klarer Service Level Agreements und korrespondierender Steuerungsinstrumente
- Datenqualität als Grundlage aller Steuerungsprozesse strukturiert angehen



- Nutzung von Risk based Pricing statt binärer „Annehmen-oder-ablehnen“-Politik
- Stärkere Fokussierung der besten Risikoanalysten auf die wesentlichen Risiken durch stärkere Differenzierung der Analysetiefe abhängig vom Risiko


Ansprechpartner

Kontakt

Kienbaum Management Consultants GmbH



Tomas Rederer
Partner / Director

 +49 (69) 963644 - 60
Fax +49 (69) 963644 - 61
Mobil +49 (175) 290 50 32

E-Mail: Tomas.Rederer@kienbaum.de

**Für die Erstellung der Studie
verantwortlich waren:**

Hubertus Bitting, Project Manager
Volker Rothfuß, Senior Consultant
Julia Thoene, Consultant
Wolfram Steinbeck, Junior Consultant