

EFFIZIENTE STEUERUNG MAK-KONFORMER KREDITPROZESSE

Von der MaK-Einführung waren alle Banken betroffen. Bei vielen entstand ein hoher Implementierungsaufwand. Nur wenige haben die massiven Änderungen in der Auf- und Ablauforganisation zum Anlass genommen, suboptimale Strukturen und Abläufe durch effiziente und effektive Prozesse abzulösen. Bei den meisten war die MaK-Umsetzung primär auf die Einhaltung der regulatorischen Compliance konzentriert. Die Suche nach Optimierungspotenzial wurde aus Zeit- und Ressourcengründen hinten angestellt.

Die MaK-Projekte haben ihr aufsichtsrechtliches Ziel erreicht. Umfragen zeigen, dass eine Verbesserung des Kreditrisikomanagements eingetreten ist. Jedoch wird auch konstatiert, dass der Prozess selbst aufwändiger und teurer geworden ist.

Erfolgsfaktor Geschäftsprozessmanagement

Es ist an der Zeit, dass die Kreditprozesse selbst in den Fokus rücken. Die Kosten müssen gesenkt und Effizienzreserven gehoben werden. Besondere Syner-

1. Standardisierung und Optimierung des Kreditprozesses

Erfahrungen zeigen, dass bei gegebener IT-Unterstützung bereits durch Vereinheitlichung und Standardisierung von Geschäftsabläufen Prozesskostensenkungspotenziale von 15% - 40% möglich sind.

Ein wesentlicher Vorteil dabei ist, dass man in der Regel relativ schnell - ohne große Investitionen – Ergebnisse über Prozesskostenreduzierungen hat.

Bei der notwendigen Prozessanalyse sollte man der 80/20-Regel folgen. Erfahrungsgemäß laufen 80% der Prozesse überall gleich ab. Der Fokus sollte auf diesen liegen, um signifikante Kosteneinsparungen zu identifizieren.

➤ Ermittlung und Bereinigung von Effizienzreserven

Typisches Optimierungspotenzial liegt z. B. in

- zu langen Warte- und Durchlaufzeiten,
- zu langen Suchzeiten für Dokumente,
- suboptimalen Entscheidungsstrukturen sowie
- Redundanzen in der Datenerfassung.

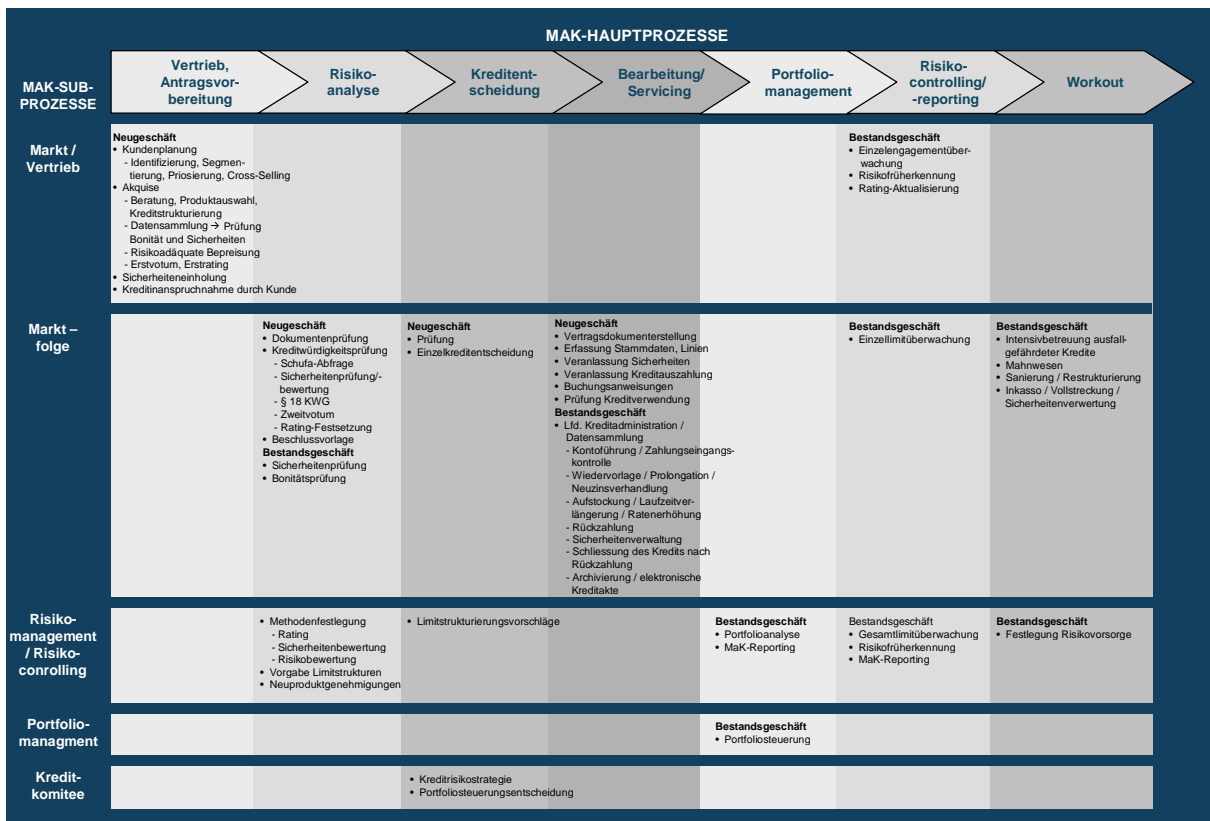


Abbildung: MaK-konforme Kreditprozesse – die neuen Wertvernichter?

gieeffekte lassen sich dabei aus der Kombination der MaK-Umsetzung und der Nutzung von Geschäftsprozessmanagement (GPM)-Methoden und –Software erzielen. Nachfolgend ein paar Beispiele aus der Praxis.

➤ Einsatz standardisierter Checklisten

Der Einsatz von Checklisten erhöht bei der Prozessneugestaltung/-änderung den Standardisierungsgrad und die spätere Qualität der Bearbeitung.

➤ **Simplifizierung von Dokumenten**

Hier geht es um die Textvereinfachung innerhalb von Dokumenten, das Aufdecken von Redundanzen über alle Dokumente oder die Vereinfachung im Zugang bzw. dem Auffinden von Dokumenten.

➤ **Ausnutzung von Öffnungsklauseln der MaK**

Die MaK enthalten über 80 Öffnungsklauseln und Erleichterungen. Viele davon wirken auf die Organisation des Kreditgeschäfts. Auch sie sollten in der Prozessanalyse (gfls. nochmals) beleuchtet werden.

2. Automatisierte Steuerung der Kreditprozesse

Die automatisierte Kreditprozesssteuerung hebt weiteres Prozesskostensenkungspotenzial. Erfahrungswerte zeigen eine mögliche Gesamtkostenreduzierung von 40% - 60%.

In den wenigsten Banken wird der Kreditprozess über ein einziges IT-System abgewickelt. Eine durchgängige End-to-end Prozessausführung, ein Monitoring oder eine Prozesskostenrechnung gibt es oft nicht.

Ein moderner, nach industriellen Standards konzipierter Kreditprozess erfordert jedoch eine durchgängige Prozessplattform. Im Idealfall wird eine Technologie eingesetzt, die im Wege einer Enterprise Application Integration (EAI) bereits vorhandene EDV-Systeme und Benutzeroberflächen in den Prozess integriert. Sie automatisiert die Prozesse und verbindet die Anwender mit den Systemen. Das „Rad neu zu erfinden“ wird vermieden, vorhandene Systeme wie CRM, Kreditbestands- und Sicherheitenverwaltung etc. bleiben weiterhin im Einsatz. Die Prozesse sind transparenter und ermöglichen ein End-to-end Monitoring.

Vorteile der Einführung aus MaK-Sicht

Durch eine solche Lösung wird die Erfüllung der MaK-Anforderungen unterstützt. Zum Beispiel:

- Rollenkonzept und Aufgabenverteilung spiegeln die Funktionstrennung und die Kontrollprinzipien der MaK wider. Die Anwender werden stringent durch den definierten Prozess geführt. Elektronische Prozess-Checklisten leiten die Bearbeiter sicher und lückenlos.
- Das System überwacht die Aktivitätenerfüllung und sorgt dafür, dass sie auch wirklich erledigt werden bzw. meldet, wenn die Erledigung noch aussteht. Der Prozess ist transparent und der Status ist jederzeit abrufbar.
- Die Prozesse sind revisionssicher dokumentiert.

Daneben gibt es noch eine Vielzahl von Vorteilen aus Prozess-, IT- und Mitarbeitersicht.² Diese schlagen sich einerseits direkt in der GuV nieder und andererseits wirken sie positiv auf das Kundenbeziehungsmanagement.

3. Outsourcing einzelner Teile der Kreditwertschöpfungskette

In letzter Zeit wird viel von Outsourcing der Kreditprozesse gesprochen. Bevor man dies angeht, empfiehlt sich jedoch auch die Durchführung der Schritte Standardisierung und Optimierung. Einerseits, weil ein Teil der Prozesse in der Bank verbleibt und so abteilungsübergreifend optimiert und standardisiert wird.³ Andererseits wird so sichergestellt, dass der Outsourcer künftig standardisierte und optimierte Prozesse anbietet. Den Risiken, für nicht benötigte Leistungen zu zahlen oder schlechte Leistungen zu erhalten, wird damit entgegen gesteuert.

Wichtig ist auch eine End-to-end Betrachtung der relevanten Prozesse mit all ihren Schnittstellen. Ein Fokus auf Organisationseinheiten oder gar Einzelaktivitäten ist nicht zielführend. So werden nur bereits bekannte Fehler aus anderen Outsourcing-Projekten wiederholt.

Out ist jedoch das Outsourcen um jeden Preis. Es gilt vielmehr, die für die Bank beste Lösung zu finden (BestSourcing).

Fazit

Die Kreditprozesse der meisten Banken bergen nach Einführung der MaK hohes Optimierungspotenzial, das zu heben sich lohnt. Neben den eigentlichen Produkten ist die Qualität der Geschäftsprozesse das, was für die Bankkunden direkt spürbar ist. Sind sie besser als die der Konkurrenz, kann man sich einen guten Vorsprung verschaffen.

Autorin:

Beate Maikranz
Manager bei Acrys Consult
www.acrys.com
beate.maikranz@acrys.com



Acrys Consult: Business und IT-Consulting für Finanzdienstleister. U.a. Entwicklung von Kreditprozess-Referenzmodellen, die unter Effizienz- und Vertriebsgesichtspunkten als idealtypische Lösungen zu sehen sind. Diese Referenzprozesse liegen bislang für das Firmenkunden- und Privatgeschäft vor. Im Rahmen von Projekten zum MaK-konformen Kreditprozessmanagement dienen sie als fachliche Grundlage zur organisatorischen Modellierung der Prozesse.

¹ GPM fachlich: Analyse, Konzeption, Modellierung, Implementierung, Bewertung, Simulation; technisch: Verbindung der Systeme mit den Anwendern und automatisierte Datensteuerung.

² Siehe hierzu auch Whitepaper „Geschäftsprozessmanagement & BestSourcing für Finanzdienstleister“ von Acrys Consult unter www.acrys.com/de/ac_documentation.htm

³ Die Kreditentscheidung wird beispielsweise weiterhin Kernkompetenz der Bank bleiben.