

Prozeßorientierung als strategischer Wettbewerbsfaktor im Kreditgeschäft von Banken

Stephan Schneider

DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank AG (stephan_schneider@dgbank.de)

Betreuer: Prof. Dr. D. Ehrenberg

Inhalt

1 Ausgangssituation und Problemstellung

2 Wissenschaftsziel und Motivation der Arbeit

3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit

3.1 Die forschungsleitenden Fragestellungen

3.2 Welches sind die für Banken relevanten Umfeldfaktoren und in welcher Weise vollzieht sich bei ihnen ein Wandel?

3.3 Welche betriebswirtschaftlichen Anforderungen ergeben sich aus dem Wandel der Umfeldfaktoren für Banken und welche Anforderungen lassen sich nur durch verstärkte Prozeßorientierung lösen?

3.4 Wie gestaltet sich die verstärkte Prozeßorientierung am Beispiel des Kreditprozesses und wie muß eine unterstützende prozeßorientierte Informationsarchitektur konzipiert werden?

3.5 Aufbau der Arbeit

4 Bearbeitungsstand

1 Ausgangssituation und Problemstellung

Die Umfeldbedingungen der Banken unterliegen seit Jahren einem tiefgreifenden Wandel, der sich in der Zukunft noch verstärken wird. Es sind im wesentlichen ökonomische, soziale beziehungsweise aufsichtsrechtliche und technologische Faktoren, die sich ändern und zu einer Verschärfung des Wettbewerbs für die Banken führen.

Auf der ökonomischen Seite führt die zunehmende Globalisierung und der Markteintritt der „Non-Banks“ und „Near-Banks“ zu Margenverfall und Kostendruck. Dieser Trend verstärkt sich durch die zunehmend aufgeklärte Kundschaft, die Standard- wie auch komplexe Spezialprodukte schnell und kostengünstig, bei hoher Beratungsqualität angeboten bekommen möchte und die eine zunehmende Markt-transparenz erwirbt.

Aufsichtsrechtlich sind die Banken gezwungen, immer strengere Vorschriften in bezug auf das externe Meldewesen und die interne Steuerung zu erfüllen.

Schließlich bringt der technologische Fortschritt neue Möglichkeiten mit sich, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, sowohl durch neue Vertriebskanäle, die das Filialnetz als Markteintrittsschranke relativieren, auf Seiten der Abwicklung und Verwaltung der Produkte, wie auch in bezug auf die Unternehmenssteuerung.

Für die Banken ergibt sich aus diesen Anforderungen eine Vielzahl neuer Problemstellungen, die im Hinblick auf Unternehmensziele wie Gewinnmaximierung, Markterweiterung, Sicherheit, Flexibilität, Effizienz, etc. zu lösen sind. Dabei stehen im wesentlichen die Parameter Strategie, Mitarbeiter, Strukturen, Prozesse und Informationssysteme zur Verfügung, mittels deren Ausrichtung und Einsatz die vorgeannten Ziele erreicht werden müssen.

Im deutlichen Gegensatz zu den umfassenden theoretischen Möglichkeiten und den hochgesteckten Erwartungshaltungen zeigt sich in der Praxis ein methodisches und technologisches Defizit in den Banken. Dieses betrifft vor allem die Ausrichtung der Prozesse und der Informationssysteme auf die eigenen Ziele und die Anforderungen des Unternehmensumfeldes.

2 Wissenschaftsziel und Motivation der Arbeit

Das Wissenschaftsziel der Arbeit besteht darin, die derzeitige organisatorische Situation einer Bank zu beschreiben und die Wirksamkeit ihrer Aufbau-, Ablauf- und IT-Organisation in bezug auf die Anforderungen der Kunden, der Wettbewerber, des Bankenaufsichtsrechts und der Technologie und die Erreichung der Unternehmensziele zu analysieren.

Basierend auf dieser Analyse wird abgeleitet, welche betriebswirtschaftlichen Anforderungen nicht durch sonstige Konzepte, wohl aber durch die Prozeßorientierung erfüllt werden können. Im weiteren wird am Beispiel des Kreditprozesses in Form eines Sollkonzeptes herausgearbeitet, welche Anpassungen vorzunehmen sind, um die derzeitigen und zukünftig entstehenden Defizite ausgleichen, beziehungsweise strategische Wettbewerbsvorteile zu realisieren.

Der angestrebte Erkenntnisgewinn liegt in der Begründung und Herleitung einer Methodik zur Erstellung eines Geschäftsprozeßmodells und einer prozeßorientierten Informationsarchitektur.

Begleitet wird die theoretische Arbeit durch die Mitarbeit an einem Geschäftsprozeßoptimierungsprojekt in der Praxis des Kreditgeschäftsfeldes einer Großbank. Der Projektauftrag liegt zum einen darin, basierend auf der formulierten Strategie des Unternehmens die Geschäftsprozesse zu optimieren und zum anderen darin, eine Vielzahl aus funktionaler Sicht in der Vergangenheit implementierter Anwendungen im Hinblick auf eine durchgängige Prozeßunterstützung zu konsolidieren. Bei letzterem liegt der Fokus auf der prozeßorientierten Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen. Die Implementierung der Projektergebnisse erfolgt in Form zu definierender Umsetzungsbausteine in den folgenden 2-3 Jahren.

In der Projektarbeit entstand die Motivation, die Themen „anforderungsadäquate Geschäftsprozeßmodellierung“ und „Konzeption einer prozeßorientierten Informationsarchitektur“ wissenschaftlich und mit dem Anspruch auf größtmögliche Allgemeingültigkeit auszuarbeiten. In der Lösung für die vorstehend beschriebene Problemstellung, für die die Literatur bisher keinen ganzheitlichen Ansatz bereitstellt und in der Bearbeitung eines Projektauftrages in der Unternehmenspraxis liegt die theoretische und praktische Relevanz der Arbeit.

3 Forschungsdesign und Aufbau der Arbeit

3.1 Die forschungsleitenden Fragestellungen

Die in der vorliegenden Arbeit wesentlichen zur Lösung der oben definierten Problemstellung zu behandelnden Fragestellungen sind:

1. Welches sind die für Banken relevanten Umfeldfaktoren und in welcher Weise vollzieht sich bei ihnen ein Wandel?
2. Welche betriebswirtschaftlichen Anforderungen ergeben sich aus dem Wandel der Umfeldfaktoren für Banken und welche dieser Anforderungen lassen sich nur durch verstärkte Prozeßorientierung erfüllen?
3. Wie gestaltet sich die verstärkte Prozeßorientierung am Beispiel des Kreditprozesses und wie muß eine unterstützende prozeßorientierte Informationsarchitektur konzipiert werden?

Im folgenden wird die Bearbeitung der drei oben genannten Fragestellungen bezüglich der Absicht, des methodischen Ansatzes zur Bearbeitung und des angestrebten Erkenntnisgewinns dargestellt.

3.2 Welches sind die für Banken relevanten Umfeldfaktoren und in welcher Weise vollzieht sich bei ihnen ein Wandel?

In der Literatur wurde bisher noch nicht ganzheitlich aufgezeigt, welche Anforderungen die Umfeldfaktoren derzeit und zukünftig an die Banken stellen und wie diese Anforderungen mit den Mitteln, die die Organisationslehre und die Wirtschaftsinformatik bereitstellen, zu erfüllen sind.

Methodisch wird so vorgegangen, daß zunächst mit Verweis auf die Literatur gezeigt wird, daß eine Bank ein offenes, soziotechnisches System ist. Soziotechnische Systeme sind unter anderem dadurch gekennzeichnet, daß für sie Systemziele definiert sind, deren Erreichung angestrebt wird. Offene Systeme zeichnen sich durch Interaktion zu Elementen benachbarter Systeme aus, seitens derer Rahmenbedingungen aufgestellt sein können. Letztlich verfügt ein System allgemein über bestimmte Parameter, deren Variation als Miteinsatz zur Erreichung der Systemziele dienen kann. Für offene, soziotechnische Systeme gilt der situative Ansatz zur Modellbildung, dessen Kernaussage darin liegt, daß sich keine allgemeingültige Lösung für das Ziel-Mittel-Problem finden läßt, sondern daß vielmehr die Güte einer Lösung maßgeblich von den geltenden Rahmenbedingungen abhängt.

Der situative Ansatz wird herangezogen, um zunächst allgemeingültig das Problem der Erreichung von Systemzielen einer Bank, von Rahmenbedingungen durch die Umfeldfaktoren und von zur Verfügung stehenden Mitteln der Organisation und Wirtschaftsinformatik zu beschreiben. Darauf aufbauend wird der Wandel der Umfeldfaktoren analysiert. Diese Betrachtungen werden zunächst allgemein durchgeführt, im weiteren aber speziell auf das Kreditgeschäft einer Bank bezogen, wobei die theoretischen Untersuchungen am Praxisfall evaluiert werden.

3.3 Welche betriebswirtschaftlichen Anforderungen ergeben sich aus dem Wandel der Umfeldfaktoren für Banken und welche Anforderungen lassen sich nur durch verstärkte Prozeßorientierung lösen?

Mit der Beantwortung dieser Fragestellung wird die Absicht verfolgt, zunächst die Anforderungen (Rahmenbedingungen) des Umfeldes zu erfassen und zu beschreiben, die die Zielerreichung einer Bank beeinflussen. Im folgenden ist zu analysieren, welche Problemstellungen innerhalb der Bank zu lösen sind, um die bestmögliche Zielerreichung sicherzustellen. Dabei sind die verschiedenen, zum Teil konflikthaften Ziele einer Bank in der Form eines Zielsystems darzustellen. Es handelt sich dabei um Ziele wie Gewinnmaximierung, Markterweiterung, Sicherheit und Qualität. Dem Zielsystem werden die Anforderungen des Umfeldes gegenübergestellt und es wird herausgearbeitet, welche Anforderungen durch welchen Mitteleinsatz in der Systemgestaltung erfüllt werden können. Dabei liegt der Schwerpunkt der Betrachtung auf den Anforderungen, bei denen nur über die Prozeßorientierung Lösungen zur Zielerreichung bereitgestellt werden können.

Der Erkenntnisgewinn liegt im Aufzeigen der Grenzen der klassischen Organisationslehre und in der Darstellung der Lösungen, die die Wirtschaftsinformatik im Hinblick auf die Prozeßmodellierung und -optimierung und die prozeßorientierte Informationsbereitstellung bietet. Die obige Problemstellung wird zunächst abstrakt erarbeitet und dann auf den Kreditprozeß einer Bank angewendet zu werden. Die Ergebnisse werden am Praxisfall empirisch überprüft. Im folgenden wird beispielhaft anhand der Anforderungen an die Risikosteuerung im Kreditgeschäft das Vorgehen erläutert.

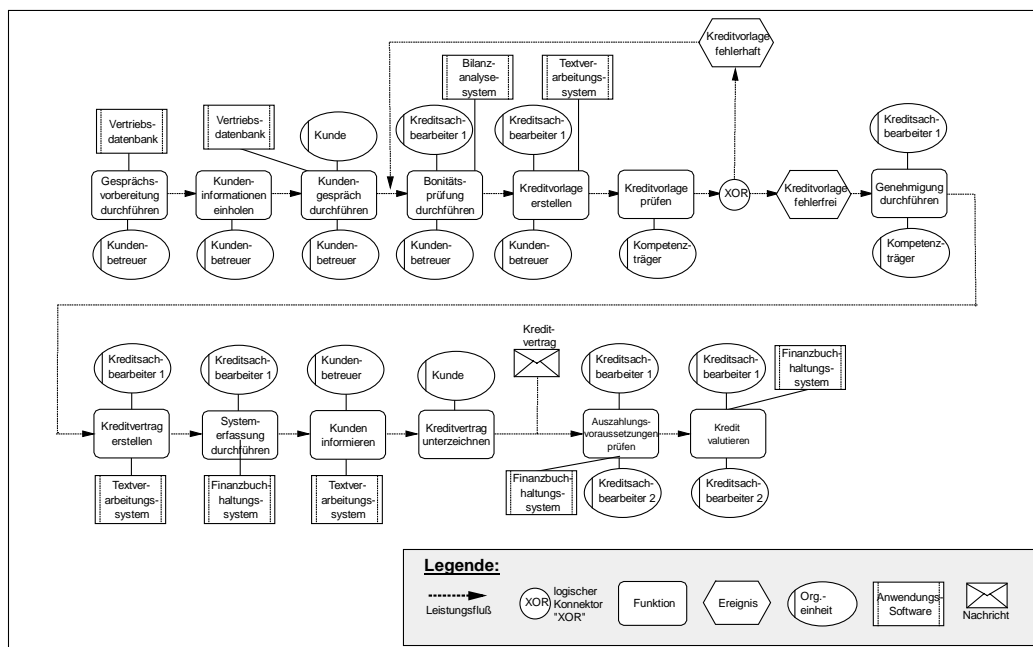


Abbildung 1: Kreditprozeßbeispiel (DG BANK 1998)

Der Prozeß beginnt damit, daß der Kreditbetreuer im Vorfeld des Beratungsgespräches sowohl kunden- als auch branchenrelevante Informationen einholt und auf Basis dieser ein Beratungsgespräch durchführt. Im Falle eines Kreditwunsches des Kunden erstellen der Kundenbetreuer und der Kreditsachbearbeiter eine Bonitätsanalyse des Kunden, der Kredit wird kalkuliert und in Form einer Kreditvorlage zur internen Genehmigung gegeben. Im Fall eines positiven Votums des Kompetenzträgers wird für den Kunden ein Kreditvertrag erstellt. Sofern der Kunde diesen unterzeichnet, werden die rechtlichen und buchhalterischen Auszahlungsvoraussetzungen geprüft und der Kredit wird an den Kunden ausgezahlt (valutiert) und in der internen Finanzbuchhaltung der Bank abgebildet. Dieser Prozeß, der im offenen, soziotechnischen System „Bank“ abläuft, wird von externen Faktoren durch das Umfeld bedingt. Aus den Einflußfaktoren des Umfeldes ergeben sich Anforderungen an das zu erstellende Produkt und damit an den Prozeß, innerhalb dessen die Produkterstellung durchgeführt wird. Im Prozeß in der derzeitigen Form steht die Kalkulation und Risikoanalyse des Einzelgeschäftes im Vordergrund. Weiterhin liegt die Annahme zugrunde, daß Kredite bis zu ihrer endgültigen Tilgung im Kreditportfolio der Bank verbleiben und von dieser verwaltet werden.

Die Anforderungen des Unternehmensumfeldes, wie dezidiert zu zeigen ist, bestehen darin, daß die Risikobetrachtung eines Kredites nicht mehr ausschließlich vor dem Hintergrund des Einzelgeschäftes zu machen ist, sondern vielmehr im Kontext eines bestehenden und auch eines zukünftigen Portfolios. Eine aktive Portfoliosteuerung wird in der Weise erforderlich, daß Kredite während der Laufzeit weiterverkauft werden können (ggf. auch nur die Kreditrisikoanteile, während die Kredite selbst zur Verwaltung im Portfolio verbleiben). Die Konditionen von Krediten guter und schlechter Bonitäten werden künftig wesentlich stärker auseinanderlaufen, als dies derzeit der Fall ist. Das Aufsichtsrecht wird insgesamt im Kreditgeschäft günstigere Regelungen zur Eigenkapitalunterlegung für diejenigen Banken erlauben, die eine wirksame interne Risikosteuerung nachweisen können.

Es ist zu zeigen, daß diese Anforderungen im wesentlichen nur erfüllt werden können, indem die Kreditprozesse grundlegend umgestaltet werden. Die sonstigen Mittel der organisatorischen Gestaltung stoßen hier an ihre Grenzen. Zur Umsetzung müssen die komplexen finanzmathematischen Verfahren in den Prozeß integriert werden.

3.4 Wie gestaltet sich die verstärkte Prozeßorientierung am Beispiel des Kreditprozesses und wie muß eine unterstützende prozeßorientierte Informationsarchitektur konzipiert werden?

Im weiteren müssen die Anforderungen an den Prozeß strukturiert werden und es wird analysiert, an welchen Stellen und in welcher Weise sie im Prozeß der Leistungserstellung erfüllt werden müssen. Daraus ergibt sich eine Ziel-Mittel-Problematik, die für den Sollprozeß zu lösen ist. Wiederum am Beispiel der Risikosteuerung wird hier exemplarisch dargestellt, wie die Anforderungen des Umfeldes wirken und welche Implikationen sich auf den Kreditprozeß ergeben: Im Kreditgeschäft stellt der in einer Bonitätsklasse (Ratingklasse) erwartete, wie auch der (durch statistische Schwankungen) unerwartete Kreditausfall einen Risiko-kostenblock dar, der über das Kreditport-

folio bei den Kunden erwirtschaftet werden muß. In der Zukunft werden die Banken immer genauere Verfahren entwickeln, um Risiko ex ante zu messen und damit zu vermeiden. Diese Verfahren werden dazu führen, daß die Margen in den einzelnen Bonitätsklassen wesentlich stärker gespreizt werden, als dies derzeit der Fall ist.

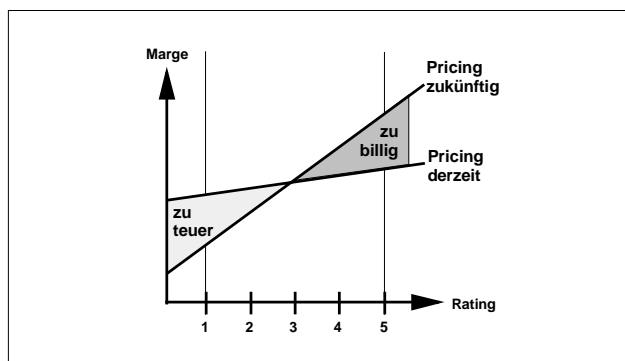


Abbildung 2: Risikodifferenziertes Pricing (DG BANK 1998)

Die obige Abbildung zeigt den sogenannten „adverse selection“-Effekt, der bewirkt, daß Banken, die nicht in der Lage sind, risikodifferenzierte Konditionen für ihre Kunden bereitzustellen, zukünftig für die Kunden mit guter Bonität (Rating 1-2) zu teuer sind und für die Kunden mit schlechter Bonität (Rating 4-5) zu billig. Dieses führt dazu, daß die bonitätsmäßig guten Kunden zur Konkurrenz abwandern und die Kunden mit schlechter Bonität zuwandern, wobei deren Kredite so kalkuliert sind, daß das Risiko nicht durch die Marge abgedeckt ist. Dieses führt zu einer „systematischen“ Verschlechterung des Gesamtkreditportfolios und zu Verlusten durch Kreditausfälle.

Um diesen Effekt zu vermeiden, sind die Banken gezwungen, finanzmathematische Verfahren zu entwickeln, die erforderlichen Informationen zu sammeln und im Prozeß für die Kalkulation des Einzelgeschäftes wie auch des Portfolios zur Verfügung zu stellen (Grobübersicht dazu siehe unten).

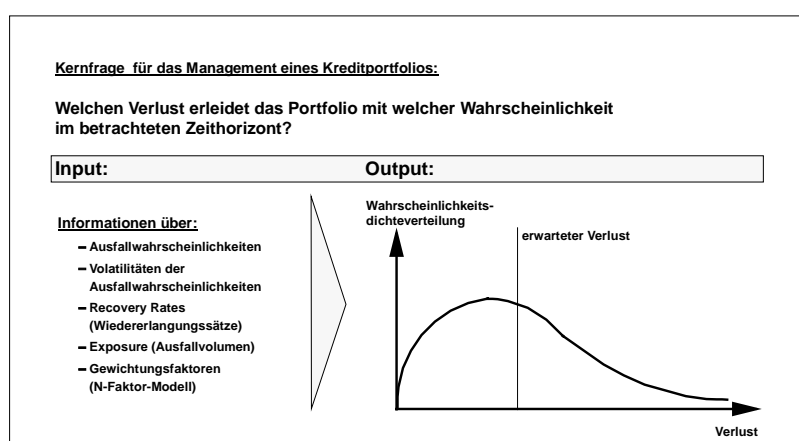


Abbildung 3: Informationsbedarf zur Ausfallrisikosteuerung (Grobübersicht: DG BANK 1998)

Der Kreditprozeß muß dabei völlig neu gestaltet werden. Es muß über die Bearbeitung des Einzelengagements hinaus parallel eine Portfoliosteuerung prozeßbegleitend vorgenommen werden, was einen Paradigmenwechsel für die gesamte Kreditbearbeitung darstellt. Hiermit wird am Beispiel gezeigt, daß sich die Anforderungen des Umfeldes innerhalb der Prozesse der Bank nicht nur auf den Prozeß selbst, sondern in starkem Maße auch auf die Informations- und Anwendungsarchitektur auswirken. Die für die Anwendung der finanzmathematischen Riskosteuerungsmodelle relevanten Informationen müssen im Prozeß bereitgestellt und verarbeitet werden. Der Erkenntnisgewinn liegt in der Begründung und Herleitung einer prozeßorientierten Informationsarchitektur für eine Bank, sowie der praktischen Umsetzung auf ein Geschäftsprozeßmodell für den Kreditprozeß. Es wird im weiteren herausgearbeitet, daß zur Erfüllung der zukünftigen Anforderungen im Kreditprozeß einer Bank nur der kombinierte Einsatz verschiedener Ansätze erfolgreich sein kann. Der Schwerpunkt liegt dabei in der Bereitstellung von Systemlösungen im Prozeß, die die für die bankfachliche Leistungserstellung erforderlichen Informationen als Produktionsfaktoren optimal bereitstellen und weiterverarbeiten. Im Rahmen der einzelnen Problemstellungen kommen die unterschiedliche Ansätze zur Systemintegration zu Einsatz, wie auch des Workflow-Managements, des Data-Warehouse und der Decision-Support-Systeme. Der Einsatz der unterschiedlichen Mittel muß dabei im Spannungsfeld von Prozeß- und Ressourceneffizienz geprüft werden.

3.5 Aufbau der Arbeit

Aus der Bearbeitung der oben beschriebenen Fragestellungen ergibt sich der Aufbau der Arbeit mit den Bearbeitungsschritten Ist-Aufnahme, Schwachstellenanalyse und Sollkonzeption. Zeitlich parallel zur Erstellung des theoretischen Teils der Arbeit verläuft die Bearbeitung des Geschäftsprozeßoptimierungsprojektes im Kreditbereich einer Großbank. Die dort erarbeiteten Praxiserkenntnisse werden an entsprechender Stelle der Arbeit verwendet und dienen zur Evaluation der erarbeiteten theoretischen Ergebnisse. Abschließend wird gezeigt, daß der entwickelte Kreditprozeß auf andere Banken übertragbar ist und daß somit die erarbeiteten Resultate vom Grundsatz her allgemeingültig sind.

4 Bearbeitungsstand

Die Bearbeitung der Arbeit ist auf dem Stand, daß die Istaufnahme der Umfeldfaktoren und des derzeitigen Kreditprozesses erfolgt ist. Die Analyse der Anforderungen und die Ableitung der Schwachstellen ist durchgeführt. Derzeit erfolgt die Erarbeitung der Maßnahmen zur Schwachstellenbeseitigung, die die Voraussetzung für die Konzeption des Sollprozesses bildet. Das die Arbeit begleitende Praxisprojekt befindet sich in der Phase der Grobkonzeption. Derzeit werden zu den einzelnen Konzepten die Machbarkeitsstudien erstellt. Die einzelnen Umsetzungsmaßnahmen werden sich daran anschließen.

Literaturverzeichnis

- Büschgen, H. E. (1998): Bankbetriebslehre - Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Auflage, Wiesbaden, 1998
- Choi, S. (1997): Strategien von Banken im globalen Wettbewerb, Wiesbaden, 1997
- Derungs, M. (1997): Workflowsysteme zur Prozeßumsetzung, Bamberg, 1997
- Gleske, C. L. (1996): Wettbewerb öffentlicher und privater Kreditinstitute in Deutschland, Baden-Baden, 1995
- Houy, C. (1996): Datenmanagement für Workflowprozesse, Wiesbaden, 1996
- Krallmann, H. (1996): Systemanalyse im Unternehmen, 2. Auflage, München, Wien, 1996
- Mertens, P. (1997): Integrierte Informationsverarbeitung 1 - Administrations- und Dispositionssysteme in der Industrie, 11. Auflage, Wiesbaden 1997
- Rolfes, B./ Schierenbeck, H.; hrsg. (1995): Risikomanagement in Kreditinstituten, Frankfurt am Main, 1995
- Scheer, A.-W. (1998): ARIS - Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem, 3. Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 1998
- Wegener, R. (1994): Strategische Bewertung von Prozeßinnovationen, Wiesbaden 1994