

Neue Kreditprodukte erleichtern Outsourcing

Von [Leander Hollweg](#)



(rf)

Vor allem im Kreditbereich sind arbeitsteilige Wertschöpfungsketten mit externen Partnern noch kaum verbreitet. Veränderte regulatorische Rahmenbedingungen, das Auftreten neuer spezialisierter Dienstleister und die Chance, neue Kreditprodukte rasch und kostengünstig einzuführen, könnten die Industrialisierung des Bankwesens jedoch bald weiter voranbringen.

Kompakt

- In den vergangenen drei Jahren ist in Deutschland eine Wettbewerbslandschaft mehrerer Transaktionsdienstleister für kostengünstige und mehrmandantenfähige Kreditprozesse entstanden
- Durch die von der BaFin am 30. Oktober 2007 verkündete "Modernisierung der Outsourcing-Regelungen und Integration in die MARisk" und das seit dem 1. November 2007 gültige Finanzmarkt-Richtlinie-Umsetzungsgesetz hat sich der Spielraum für die Auslagerung von großen Prozessketten erheblich vergrößert
- In der Praxis fällt es dennoch schwer, bestehende Betriebseinheiten in externe Dienstleistungen zu verwandeln. Erfolgversprechender scheint es, die Abwicklung neuer Kreditprodukte einzukaufen. Hierfür bieten sich besonders Studienkredite und andere Kreditarten an, die auf immateriellen Wirtschaftsgütern beruhen.

Komplett

Schon Adam Smith sah in der stetigen Vertiefung der Arbeitsteilung den eigentlichen Motor des wirtschaftlichen Fortschritts. Insbesondere dort aber, wo das Universalbankenprinzip vorherrscht, hat die Kreditwirtschaft diesen Fortschritt nicht in gleicher Weise wie andere Branchen vollzogen. Schlanke Produktionsprozesse und Outsourcing von Teilleistungen stehen zwar schon seit Anfang der 1990er Jahre im Mittelpunkt der Effizienzstrategien von Banken und Sparkassen. Doch **obwohl insbesondere im Zahlungsverkehr und bei der Wertpapierabwicklung vielerorts große Fortschritte erzielt wurden, ist die Fertigungstiefe in der Finanzwirtschaft mit einem Wert von rund zwei Dritteln des Output-Werts im Branchenvergleich immer noch sehr hoch.**

Über die Einrichtung zentraler bankeninterner Kreditfabriken und die Auslagerung einiger peripherer Prozesse sind Banken und Sparkassen in Deutschland bisher kaum hinaus

gekommen. In einigen Häusern stellt man sich allerdings inzwischen die Frage, ob die erreichte Abwicklungskompetenz nicht auch Drittkunden angeboten werden könnte.

Vor allem einige Benelux-Banken haben diese Frage für sich seit einiger Zeit positiv beantwortet, sei es als Anbieter dieser Leistungen oder als Kunden, die auf eine eigene Kreditbearbeitung weitgehend verzichten. Getrieben von drastisch sinkenden Margen war dies insbesondere bei Hypotheken- und Immobilienkrediten der Fall. Dort fanden zudem in den vergangenen Jahren zahlreiche Produktinnovationen statt, die unter starkem Wettbewerbsdruck rasch umzusetzen waren. Viele Anbieter konzentrierten sich daher auf das Produktdesign, den Vertrieb oder die Betreuung von Darlehensportfolios und überließen das Servicing neuen Unternehmen wie Quion, Ordina oder dem schon 1997 aus Bouwfonds hervorgegangenen, aber erst 2001 selbstständig gewordenen Hypothekenspezialisten Stater. In der Folge gelang es zum Beispiel der belgischen Argenta, in den Niederlanden einen Hypothekenbestand von 11 Mrd. Euro aufzubauen, drei Prozent des Marktes abzudecken und somit der größte ausländische Hypothekenfinanzierer Hollands zu werden – dies alles mit dort nur einem Mitarbeiter und einem Firmenwagen.

Die Bankenberatung Steria Mummert hat in ihrer Banking Trend-Umfrage 1/2007 ermittelt, dass inzwischen zwei Drittel der deutschen Filialbanken bei privaten Baufinanzierungen Kunden an günstigere ausländische Anbieter verlieren. Entsprechend sind auch in Deutschland Transaktionsdienstleister wie das genossenschaftliche Kreditwerk, die EFDIS Services GmbH oder die deutsche Stater-Niederlassung ins Geschäft gekommen.

Sie bieten unterschiedlichen externen Kunden effiziente und dennoch individuell spezifizierte Dienste, die durch präzise Service-Level Agreements definiert sind. Anders als in den Kundenbanken, wo häufig mehrere Produkte und Produktarten von denselben Einheiten parallel gemanagt werden, ermöglicht dies eine genaue Stückkostenkalkulation.

Dass dennoch erst wenige Banken von diesen Angeboten Gebrauch machen, liegt nicht zuletzt an (aufsichts-)rechtlichen Unklarheiten und Restriktionen, die jedoch seit kurzem beseitigt sind.¹

Die vielleicht größten Hindernisse dürften sicherlich in den arbeitsrechtlichen, aber auch den rein praktischen Problemen bestehen, die mit einer Auslagerung bereits etablierter Prozesse verbunden sind. Nahe liegend wäre es daher wohl, wenn das Outsourcing mithilfe der Markteinführung vollständig neuer Produkte vorangetrieben würde. **Ein gutes Beispiel hierfür sind private Studienkredite. Hierbei gelang in den USA einem jungen Unternehmen mit dem sympathischen Namen "My Rich Uncle" (MRU) ein beispielloser Markterfolg.** MRU konzentriert sich auf die Risikobewertung und die (Online-)Vermarktung konkurrenzlos günstiger Studiendarlehen, deren Funding etwa durch reine Investmentbanken bereitgestellt wird; das Servicing erfolgt komplett durch eine "gemietete" Transaktions-Bank. Für eine neue Kredittranche hat MRU sogar aus Deutschland über eine Tochter der DZ-Bank 200 Mio. USD erhalten.

MRU zeigt, wie verschiedene Einzelbausteine zu einem weitgehenden Automatisierungsprozess zusammengesetzt werden können. **"Zwingende Voraussetzung für eine Automatisierung von Kreditentscheidungen sind ausgereifte und adäquate Ratingverfahren", betont der Outsourcing-Experte Dr. Karsten Füser von Ernst & Young.**² Für Studiendarlehen stehen solche erprobten Verfahren inzwischen auch in Deutschland bereit. Ähnliches gilt für die Bewertung von geistigem Eigentum, das als zusätzliche Sicherheit für das Firmenkreditgeschäft in Betracht kommt.

Durch die Kombination mit weiteren hoch spezialisierten Dienstleistungen vom Marketing bis zum Debt Collecting bei Zahlungsausfall lassen sich sehr wettbewerbsfähige Wertschöpfungsprozesse arrangieren. Sie ermöglichen auch die Verbriefung der Forderungen und könnten die gegenwärtig krisengeschüttelten Märkte somit schon in naher Zukunft um neue werthaltige Asset Klassen bereichern. Außerdem können ungewöhnliche Formen der Kooperation zwischen Unternehmen entstehen, die sich sonst eher als Wettbewerber verstehen würden. Denkbar ist etwa der Verkauf von Produkten unter eigener Marke über die jeweils unternehmensspezifischen Vertriebskanäle, während bestimmte Abwicklungskosten mit anderen Nutzern geteilt werden. Gleichermäßen vorstellbar ist sogar das so genannte Generic Funding, bei dem Darlehen gleicher Art nicht von einzelnen Refinanzierern, sondern aus einem Funding-Pool vergeben werden. Diskussionen mit Banken zeigen, dass hier je nach den Besonderheiten und Interessen in einzelnen Märkten anfangs ganz unerwartete Lösungen in den Bereich des Möglichen rücken können. *Leander Hollweg*

1. Einen guten Überblick über die Chancen und Möglichkeiten, aber auch die noch bestehenden Hemmnisse , gibt der 2007 im Verlag Finanz Colloquium Heidelberg erschienene Sammelband Füsler/ Thewissen/ Tölle (Hrsg): "Industrialisierung der Kreditprozesse – Weg zu Kreditfabriken".
2. Quelle: Siehe Fußnote 1