

## Schneller investieren als Kaffee trinken - die Zwei-Minuten-Zusage -



[Aktuelle Sparkassenwerbung](#)

Mit dem 2-Minuten-Versprechen bewerben einige Sparkassen aktuell ihr Leasinggeschäft. Nicht der Preis steht im Vordergrund sondern der schnelle, bequeme Prozess.

Banken stehen in der gewerblichen Finanzierung erst am Anfang der Prozessstandardisierung. Ihre teils komplexen, manchmal rituell anmutenden Arbeitsweisen gehen auf Kosten der Kundenzufriedenheit und der verfügbaren Vertriebszeit, oft genug auch auf Kosten der Nerven der am Prozess Beteiligten.

In den letzten Jahren waren die Beschleunigung der Kreditprozesse und die Gewinnung von mehr Vertriebszeit zunehmend Gegenstand von Projekten, die wir mit unseren Kunden durchgeführt haben. Die folgenden Seiten sind dem Kreditprozess gewidmet.

*(Das gibt's doch gar nicht? Doch, das gibt's:*

*Ein vermögender Wirtschaftsprüfer mit 1,4-Mio-Depot im Private Banking hat – nachdem die Kinder aus dem Haus sind – für sich und seine Frau ein neues Haus gekauft und das alte über die Immobilienabteilung seiner Bank zum Verkauf gestellt. Das Ehepaar will sich kleiner setzen: weniger Putzfläche, weniger Gartenarbeit. Das neue Haus kostet T€ 500, das alte soll T€ 750 bringen. Der Kaufpreis für das neue Haus soll zwischenfinanziert werden; so muss das Depot nicht angegriffen werden. Da letztes Jahr der älteste Sohn in die elterliche Kanzlei eingetreten ist und der Senior in diesem Zusammenhang die hohen Guthaben vom Kanzlei- auf's Privatkonto überwiesen hat, bescheinigt der Kreditanalyst eine nicht gegebene Kapitaldienstfähigkeit aufgrund gewinnüberschreitender Entnahmen. Er löst eine Bestandsaufnahme aus und empfiehlt Intensivbetreuung...)*

## Ausgangslage

*Mit Blick auf Basel III erwägt der Vorstandsvorsitzende einer Sparkasse hintergründig seine Optionen zur Synchronisierung von Kreditwachstum und Eigenkapitalentwicklung "Margen erhöhen? Kreditprozesse noch komplizierter gestalten?"*

Interessant ist der Umkehrschluss: Schlanke Prozesse ermöglichen Preiszugeständnisse, machen sie aber weniger nötig. Die Bank könnte mit kundenfreundlichen Prozessen auf beiden Seiten gewinnen: höhere Erlöse je Risikoeinheit und geringere Stückkosten.

## Die Aufgabenstellung

Projekte zur Entzerrung der Kreditprozesse verfolgen durchweg zwei Stoßrichtungen:

- 1) Erhöhung der freien Vertriebszeit generell zur Gewinnung von Geschäft, das der Bank nicht automatisch angetragen wird (Holgeschäft, i.d.R.: Verbundgeschäft, Neukundengewinnung)
- 2) Vereinfachung des Kreditprozesses speziell zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und der Margen dort

	Firmenkunden	Gewerbekunden	Geschäftskunden
Gängige Beraterspanne (Branchenwerte)	80-100	160-250	400-550
Aktuelle Spanne Mandant	95	352	768
Betreubare Spanne mit 33% Nettomarktzeit Portfoliostrukturadjustiert	75	175	310
Aktuell machbare Termine / Telefonate je FKB p.a. (Termine pro Anwesenheitswoche)	152 + 305 (3.5 p.W.)	179 + 359 (4.2 p.W.)	214 + 529 (5.6 p.W.)
Betreubare Spanne mit 52% Nettomarktzeit Portfoliostrukturadjustiert	125	270	480
Termine / Telefonate je FKB p.a. (mit 52% NMZ) (Termine pro Anwesenheitswoche)	244 + 487 (5.7 p.W.)	277 + 554 (6.4 p.W.)	331 + 818 (7.7 p.W.)

Abbildung 1: Auswirkung der Erhöhung der Vertriebszeit von 1/3 auf 1/2 Tag; Beispiel aus einem Beratungsmandat

Zusammenfassend geht es also um vier "Werttreiber" auf der Einnahmenseite: Mehr Kunden, mehr Kreditgeschäft, breitere Produktnutzung und höhere Kreditmargen; die beiden letzten bewirken zugleich eine höhere Eigenkapitalrentabilität.

## Warum dauern Kreditentscheidungen so lang?

Alle Versuche, Kreditentscheidungen zu objektivieren oder gar zu standardisieren, stoßen im gewerblichen Kreditgeschäft bisher früh an Grenzen. Das hat nicht nur mit der Heterogenität der gewerblichen Kreditnehmer, der Vielfalt der gebotenen Finanzierungsprodukte und der verfolgten Verwendungszwecke zu tun; vielmehr spielen auch die Anzahl der am Kreditentscheidungsprozess Beteiligten und deren individuelle Arbeitsweise eine große Rolle. Will man diesen gordischen Knoten lösen, ist eine gehörige Portion Pragmatismus nützlich. Betrachten wir also zunächst die Praxis: Was verzögert den Prozess?

## Das Kreditmodell selbst

In einer wirtschaftlich prosperierenden Region Deutschlands liegt die Grenze für das risikorelevante gewerbliche Geschäft einer mittelgroßen uns gut bekannten Volksbank bei T€ 100. Für diesen Betrag kann man dort eine 30-qm-Eigentumswohnung erwerben. Fast jede Finanzierung erfolgt mit Zweitvotum.

Ein anderes Institut derselben Region besitzt zwar formulierte Standardverfahren für "normale" und einen "Light Prozess" für kleinere Finanzierungen, kann diese aber in nur weniger als 20% der Fallzahlen verwenden, weil filigrane Regeln im Kredithandbuch dem entgegenstehen. Der aufwändige "Individual-Prozess" ist dort die Regel.

In einem Institut, das seit Jahren ein positives Bewertungsergebnis im Kreditgeschäft aufweist, mussten im letzten Jahr 680 sog. "Bestandsaufnahmen" (aufwändiges Verfahren zur Prüfung der Intensivbetreuung) durchgeführt werden; die Anzahl der Neuvergaben betrug dagegen 450. Unnötig zu sagen, dass über 95% der Bestandsaufnahmen ausgingen wie das Hornberger Schießen.



Abbildung 2: Schilderwald

Auf der operativen Ebene ist zu beobachten, dass der Umfang der Kreditvorlagen mit der Anzahl und der hierarchischen Stufe der involvierten Kompetenzträger zunimmt: um spätere Rückfragen (der Marktfolge, der Kompetenzträger) vorzubeugen, schreiben Kundenbetreuer höchst vorsorglich viel Irrelevantes in ihre Beschlussanträge; tatsächlich aber nehmen die Rückfragen mit dem Textumfang zu, weil es mehr Sachverhalte gibt, die zu Rückfragen einladen. Und ein 4-seitiger Antragstext des Marktes - so die bittersüße Erklärung eines Marktfolgeleiters - provoziere nun mal vier Seiten Zweitvotum auch, wenn darin nichts anderes beschrieben wird als im Antrag selbst.

Daraus folgt: Je weniger Geschäft der Markt autonom entscheiden kann und je mehr Personen am Entscheidungsprozess mitwirken, desto mehr Papier wird beschrieben, ohne dass damit zwangsläufig ein Mehr an Qualität beobachtbar wäre:

Beispiel 1: Die Einräumung einer Überziehungslinie von T€ 1 auf einem Mietkonto bei gleichzeitiger Streichung einer Überziehungslinie von T€ 2 auf einem anderen Konto desselben Kunden ist ein risikorelevanter Vorgang mit 28 Seiten.

Beispiel 2: Die Freigabe eines mit weiter Zweckerklärung verhafteten PKW-Anhängers im Neuwert von € 5.900,- (Erwerb vor 5 Jahren) ist ein risikorelevanter Vorgang mit 12 Seiten.

Beispiel 3: Der €-Gegenwert eines in CHF ausgestellten Avals liegt durch die €-Schwäche um € 1.500,- über der damaligen Bewilligung. Die "Überziehungsregelung" verlangt 24 Seiten.

Beispiel 4: 19 Seiten Vorlage im Rahmen der Intensivbetreuung verschlingt eine Objektfinanzierung mit einem jährlichen Kapitaldienst von T€ 122, gedeckt durch die Mieten von T€ 166, die von der Bank = Mieter selbst erbracht werden.

Beispiel 5: Die Finanzierung der Eigentumswohnung für die nun studierende Tochter eines Firmeninhabers erfordert etwas mehr als eine Seite je 1.000 € Finanzierungssumme, insgesamt über 100 Seiten!

Einsichtnahme in das Kredithandbuch erbringt, dass in allen Beispielen den geltenden Regeln extensiv genügt wird. Filigrane Arbeitsanweisungen verführen zu filigranen Arbeitsmethoden und schalten den gesunden Menschenverstand manchmal einfach aus. Persönlich bin ich skeptisch, ob sich Kreditentscheidungen verbessern, wenn gesunder Menschenverstand durch filigrane Regeln substituiert wird.

### Rituelle Prozesse

Prozesse sind immer dann rituell, wenn mit ihnen und ohne sie dasselbe Ergebnis herauskommt. Verursacher solcher Prozesse sind neben den Analysten der Marktfolge am häufigsten die Kompetenzträger (beliebtes Handzeichen auf einer Vorlage: "bR" oder "buR"), anwesende Leser ausdrücklich angenommen.

#### Ein Beispiel aus der Neuvergabe:

Ein etablierter Dachdecker erwirbt das von seiner Firma gemietete Gewerbeobjekt vom Alteigentümer für T€ 660 günstig. Durch Einsatz von T€ 110 Eigenkapital, die seit Jahren bestehende teilweise Drittvermietung und günstige Kreditzinsen sinkt die Belastung des Unternehmens im Vergleich mit der heutigen Miete spürbar (= Kaufmotiv des Erwerbers). Die Firma ist mit 5 (etwa 1e/2a) geratet; ihre Verschuldungsgrenze ist praktisch unausgelastet. Nach aller Erfahrung wird die Finanzierung unter banküblichen Bedingungen zustande kommen. Im Rahmen des Entscheidungsprozesses kommt es zu diesen Betrachtungen:

1. Marktfolge: Ist der aktuell bei den Drittmietern erzielte Mietzins marktgerecht und nachhaltig?

2. Marktfolge: Ist das vom Kreditnehmer qua Vermögensaufstellung angegebene private Immobilieneigentum mit netto T€ 450 plausibel bewertet?

3. Auflage des Kompetenzträgers: Endgültige Beleihungswertermittlung des Kaufobjektes vor Kreditzusage.

Viel Rauch um nichts! Denn die Finanzierung wird zustande kommen egal, was die drei zu prüfenden Themenkomplexe ergeben. Man kommt da heraus, wo man hineingegangen ist. Allerdings hat man das gute Gefühl, sich doch irgendwie intensiver befasst zu haben. Ich fühle mich an den pensionierten Astrophysiker erinnert, der seinen Ruhestand dazu nutzte, mithilfe eines komplexen astrophysikalischen Verfahrens den Nachweis zu führen, dass er sich da befindet, wo er sich befindet: in seinem Wohnzimmer nämlich.

#### Beispiele aus dem Kreditmonitoring

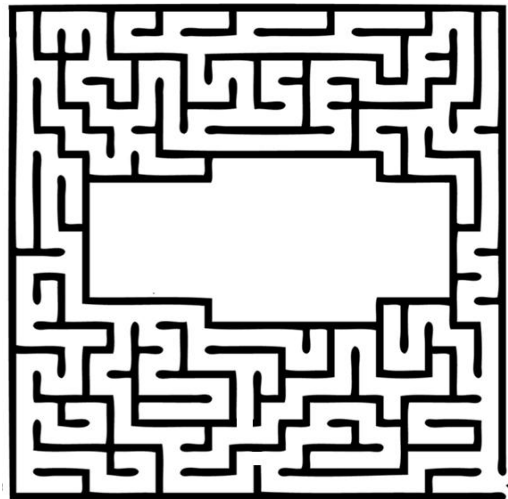


Abbildung 3: Der rituelle Prozess

Ein Institut investiert viel Zeit in die jährlichen sog. "KLÜTEN", (Hauskürzel für "Kreditlinienüberwachungstermin"). Diese kompetenzgerechten Vorlagen laufender Engagements enden in wohl mehr als 99% der Fälle mit der Fortsetzung des Engagements auf unveränderter Basis. Wenn aber das Ergebnis ex ante feststeht, wozu dann der Prozess?

Eine Variante: Weicht der periodisch neu ermittelte Wert einer Sicherheit, z.B. einer Immobilie, von den bisherigen Annahmen negativ ab, so löst dies einen kompetenzgerechten Neubeschluss aus auch, wenn weder Markt noch Marktfolge Kündigung oder Nachbesicherungsbegehren empfehlen.

### Falsche oder unwirtschaftlich organisierte Prozesse

Unwirtschaftlich ist ein Prozess stets dann, wenn das angestrebte Ergebnis auf andere Weise mit weniger Aufwand erzielt werden kann oder sogar sollte.

### Falsche oder überflüssige KDF-Berechnung

Ein Motorradhändler beantragt zum wiederholten Mal eine Saisonfinanzierung zum Ankauf von Kampagnefahrzeugen. Die GmbH hat keine Investitionskredite, der 54-jährige Eigentümer ist schuldenfrei und vermögend. In der Vergangenheit wurden solche Saisonkredite planmäßig durch Abverkauf der Fahrzeuge zurückgeführt. Der Mann betreibt das Geschäft seit 20 Jahren erfolgreich. Im Zuge der Kreditbeantragung wird eine KDF-Berechnung über den erweiterten Cashflow durchgeführt. Da Betriebsmittelkredite aus dem Umsatz, nicht aus dem Cashflow getilgt werden, ist die Rechenmethode nicht nur übertrieben aufwändig, sie ist schlichtweg falsch.

Ein Halbzeuhersteller möchte seine in 15 Monaten fällige Lebensversicherung beleihen, um den Erlös sofort in eine PV-Anlage zu investieren. Auch hier erübrigt sich die klassische KDF-Berechnung über den erweiterten Cashflow: Die Tilgung erfolgt nicht aus dem Cashflow, sondern aus der LV.

Im Zuge der Erbaueinandersetzung möchte ein Dachdecker seine Schwester (Miterbin) auszahlen. Es geht um 50% an einem lastenfreien, gut vermieteten Mehrfamilienhaus in guter Lage. Die Miete überdeckt die Kreditrate deutlich. Was interessiert hier die Kapitaldienstfähigkeit der Dachbau GmbH?

### Umständlich organisierter Prozess

Die Marktfolge hält zur Plausibilisierung einer Kundenbilanz die Einreichung weiterer Unterlagen oder die Beantwortung von Rückfragen für erforderlich. Sie fordert diese Unterlagen beim Kundenbetreuer an; oder sie listet ihm per Mail eine Reihe von Punkten mit Klärungsbedarf auf. Im ärgsten Fall verfasst sie ihre Stellungnahme scheinbar abschließend, stellt die offenen Fragen aber im Text der Stellungnahme, was der Kompetenzträger mit einem "Bitte-Rücksprache-Vermerk" in Richtung Markt quittiert. Im letzten, d.h. im ungünstigsten Fall sind folgende Prozessschritte erwartbar:

1. Marktfolge: Stellungnahme mit offenen Fragen
2. Kundenbetreuer: liest die Stellungnahme und qualifiziert die offenen Fragen als unerheblich
3. Kompetenzträger: Bittet den Markt um Rücksprache



Abbildung 4: Die Schrittfolge "3 vor, 2 zurück" wurde im Luxemburgischen Echternach 1947 abgeschafft.

4. Kompetenzträger und Kundenbetreuer: halten Rücksprache
5. Kundenbetreuer und Marktfolge: klären, was genau die Marktfolge wissen will und warum
6. Kundenbetreuer: leitet die Fragen der Marktfolge an den Kunden
7. Kunde: leitet die Fragen des Kundenbetreuers an den Steuerberater
8. Steuerberater: liefert die Unterlage / Information an den Kunden
9. Kunde: liefert die Unterlage an den Kundenbetreuer
10. Kundenbetreuer: liefert die Unterlage an die Marktfolge
11. Marktfolge: modifiziert ihre Stellungnahme oder - im ungünstigen Fall - ihre Rückfragen
12. im letzten Fall: Gehe zurück zur Badstraße! Gehe nicht über LOS!

Ebenso gut hätte der Mitarbeiter der Marktfolge seine Fragen gleich an den Steuerberater richten können.

### Auswirkung auf die Struktur des Kundenportfolios

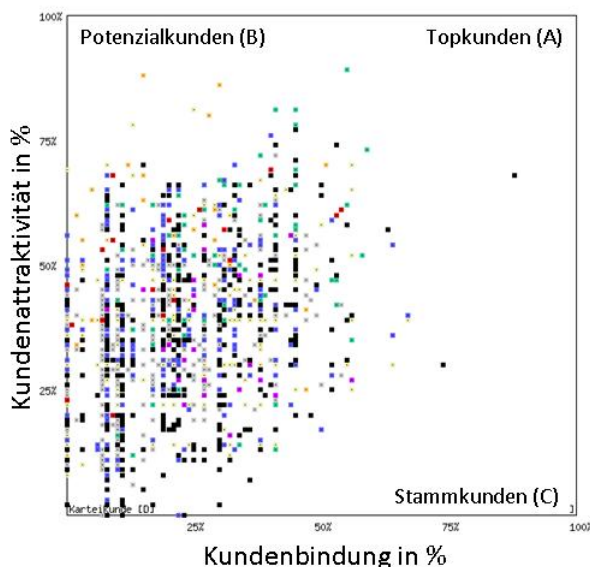


Abbildung 5: Kundenportfolio einer typischen Nebenbank (geringer cash flow, Wachstumsperspektive nur theoretisch)

Die Analyse des gewerblichen Kundenportfolios ergab in einem Beispiel erwartungsgemäß, dass sich inzwischen viele potenzielle Kreditnehmer von der Bank abgewandt haben; der Anteil der treuen Stammkunden lag mit weniger als 1% alarmierend niedrig. In "normalen" Portfolios messen wir einen Stammkundenanteil von 20-40% (in der Grafik unten: 37%). Selten war die Wechselwirkung von internen Prozessen und Wettbewerbsfähigkeit so offenkundig. Hier wurden Kunden zehn Jahre lang systematisch vertrieben. (Durch eine Schieflage im Kreditgeschäft vor zehn Jahren ist die Kultur der Bank bis heute kreditavers.) Die Detailanalyse des Portfolios ergab zudem, dass die teils hohen Kundenattraktivitätswerte atypisch hauptsächlich auf theoretischen Geschäftsansätzen im Sachversicherungsgeschäft und im Bereich der privaten Vermögensbildung und Kapitalanlage

fußten. Solche Geschäfte setzen aber in der Regel eine vitale Kreditbeziehung voraus, womit die theoretischen Geschäftsansätze erst einmal Theorie bleiben werden. Fehlende Aktivmargen lassen sich nicht völlig durch Altersvorsorgeverträge ausgleichen.

In einem anderen Fall konnten wir Zeitreserven für 30% mehr Vertrieb = 1.000 zusätzliche Kundentermine p.a. nachweisen. Mehr als die Hälfte aller Zeitdiebe entfiel auf rituelle Handlungen und Kontrollen ohne wirtschaftliche Bedeutung, ein großer Teil auch auf typische Innendiensttätigkeiten, die aus Kostengründen beim Außendienst angesiedelt waren. Wie nun soll Kundenbindung entstehen und bestehen, wenn nicht durch regelmäßige Kundenkontakte?

Dazu passt die Beobachtung, dass die Kundenbetreuer in einem untersuchten Haus nur gut 2/3 der von ihnen verantworteten Kundenverbände überhaupt persönlich kannten. Selbst wenn die Kunden der Bank Geschäfte antragen wollten: Sie wüssten gar nicht, an wen sie sich wenden sollten.

### Was tun?

Bindet ein Prozess oder eine Prozesskette mehr Zeit als nötig, kann man dreierlei tun:

- 1) Man kann den Prozess straffen / kürzer machen
- 2) Man kann die Fallzahl reduzieren, den Prozess also seltener stattfinden lassen
- 3) Man kann beides tun: den Prozess seltener stattfinden lassen und zusätzlich straffen.

Wir haben gesehen, dass viel Verdruss bereits im Kredithandbuch angelegt ist. *Straffung* käme einer Überarbeitung des Kredithandbuchs gleich; Reduzierung der Fallzahlen zielte auf eine seltenere Anwendung der filigranen Regelungen.

Die von uns gesichteten Auszüge aus dem Regelwerk umfassten in einem Fall 83 Dateien mit über 400 Seiten. Ist es schon nahezu unmöglich, all diese Regeln zu kennen und anzuwenden, so ist es wohl eine Lebensaufgabe, solche Werke redaktionell zu überarbeiten: Heraus käme vermutlich eine Verschlimmbesserung. Damit bleibt oft nur der Weg, die Regeln weitgehend so bestehen zu lassen, wie sie sind, gleichzeitig aber dafür zu sorgen, dass sie seltener greifen, indem die von der Bank und vom Kunden gleichermaßen gewünschten Geschäfte so einfach wie möglich definiert werden. Anders ausgedrückt: Weg von der detaillierten Ausnahme - hin zur einfachen Regel. Dazu muss die Bank zunächst festlegen, wann ihr eine Finanzierung recht ist. Klingt einfach, ist aber in unserem Kulturkreis gar nicht so einfach ins Werk zu setzen, können wir doch oft leichter ausdrücken, was wir nicht wollen oder zu vermeiden trachten.

### Was ist der positive "Regelfall"?

...aus Kundensicht:

Ein Unternehmer braucht "im kleinen Regelfall" ein Wohnhaus, einen PKW, einen Lieferwagen und eine kleine Betriebsmittellinie, "im großen Regelfall" zusätzlich eine Betriebsimmobilie.

aus Banksicht:

Aus Sicht der Bank ist der angestrebte Regelfall ein Rating zwischen 1a und 2e (entspricht etwa 1-9), eine zu weniger als 85% ausgelastete Verschuldungskapazität und die banküblichen Sicherheiten (idR das Finanzierungsgut und die persönliche Haftung).

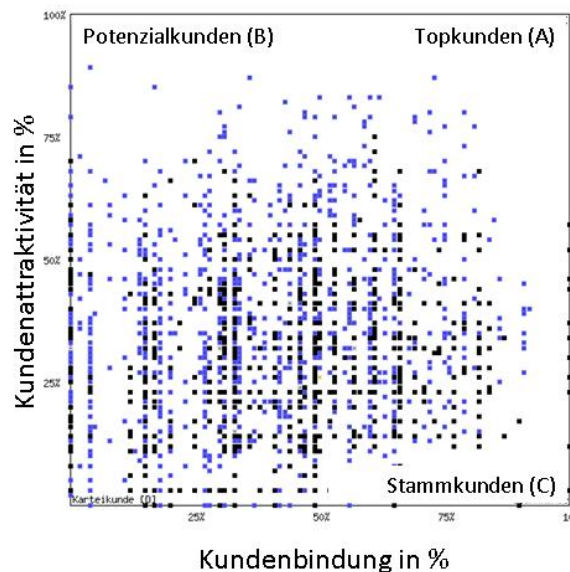


Abbildung 6: Zum Vergleich Kundenportfolio einer typischen Hausbank (stabil hoher cash flow, gute Wachstumsperspektive)

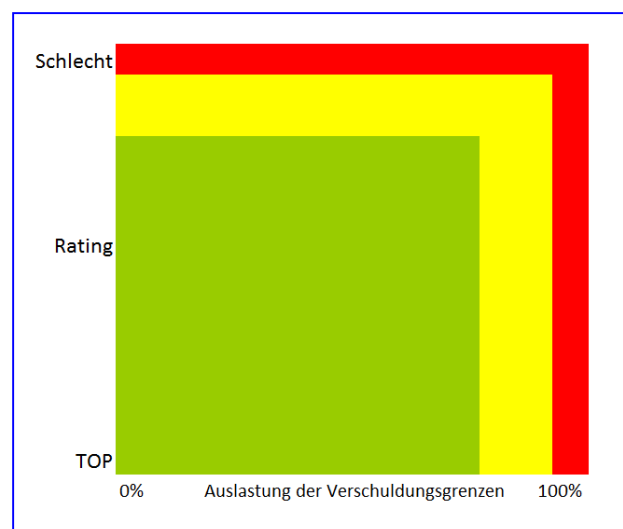


Abbildung 7: Der grüne Bereich = der positive Regelfall

Das ist zwar stark vereinfacht; aber Prozessvereinfachungen beginnen nun mal mit vereinfachten Annahmen und einem gewissen unwissenschaftlichen Pragmatismus. Man erhält einen "grünen Bereich" für vereinfachte Prozesse.

#### Wie lauten die Regeln für diesen positiven Regelfall?

Alle Finanzierungen, die dem positiven Regelfall entsprechen, werden vom Markt abschließend, d.h. ohne Zweitvotum, entschieden. Ob eine Finanzierung dem Regelfall entspricht, entscheidet die Marktfolge autonom: Sie ermittelt das Rating und die Auslastung der Verschuldungskapazität. Das tut sie ja in vielen Häusern heute schon. Neu ist, dass die Marktfolge dem Markt zwei vertriebswichtige Kennzahlen mit auf den Weg zum Kunden gibt:

- a) freie Verschuldungskapazität für Investitionsmittel
- b) freie Verschuldungskapazität für Betriebsmittel

Der Markt verantwortet weiterhin die Beschaffung aller Unterlagen, die die Marktfolge zur Erstellung des Ratings und zur Ermittlung der KD-Auslastung benötigt. In der Regel ist das der Jahresabschluss. Die Beschaffung weiterer Unterlagen und die Klärung von Rückfragen mit dem Steuerberater des Kunden obliegen der Marktfolge selbst. (In der Praxis ist zu beobachten, dass mit dieser Regelung Unterlagenbegehren und Rückfragen messbar abnehmen.) Allfällige Rückfragen der Kompetenzträger werden an den Verursacher gerichtet und nicht automatisch an den Kundenbetreuer. Auf Bestandsaufnahmen und formale Vorlagen wegen neu bewerteter Sicherheiten und zu den "Kreditlinienüberwachungsterminen" wird verzichtet, so lang das Engagement im "grünen Bereich" ist.

Für Finanzierungen im "grünen Bereich" (ohne Finanzierung der Betriebsimmobilie) benötigt ein FKB nach der Tabelle eine Bewilligungskompetenz von T€ 500 (davon max. 250 blanko), abhängig von den jew. Immobilienpreisen. Addiert man die Gewerbehalle, benötigt der Marktbereichsleiter (Gruppenleiter) eine Bewilligungskompetenz von € 1,25 Mio (500 blanko), beides ohne Zweitvotum. Dem BVR-Rating 1a entspricht das DSV-Rating 1; 2e ist etwa 9.

Abbildung 8: Bewilligungskompetenzen für den "Regelfall"



		Was der Unternehmer braucht					Kompetenz FKB	Gewerbehalle	Kompetenz GL			
		Geschäftswagen	Sprinter	Betriebsmittel	Wohnen	Zwischensumme						
	Kreditbedarf	35.000 €	65.000 €	50.000 €	350.000 €	500.000 €				500.000 €	750.000 €	1.250.000 €
	Sicherheitenwert	- €	- €	- €	262.500 €	262.500 €					450.000 €	
	Blanko	35.000 €	65.000 €	50.000 €	87.500 €	237.500 €	250.000 €	300.000 €	500.000 €			
Rating	Ausfall %	Expected Loss										
1a	0,07%	25 €	46 €	35 €	61 €	166 €		210 €				
1b	0,10%	35 €	65 €	50 €	88 €	238 €		300 €				
1c	0,15%	53 €	98 €	75 €	131 €	356 €		450 €				
1d	0,23%	81 €	150 €	115 €	201 €	546 €		690 €				
1e	0,35%	123 €	228 €	175 €	306 €	831 €		1.050 €				
2a	0,50%	175 €	325 €	250 €	438 €	1.188 €		1.500 €				
2b	0,75%	263 €	488 €	375 €	656 €	1.781 €		2.250 €				
2c	1,10%	385 €	715 €	550 €	963 €	2.613 €		3.300 €				
2d	1,70%	595 €	1.105 €	850 €	1.488 €	4.038 €		5.100 €				
2e	2,60%	910 €	1.690 €	1.300 €	2.275 €	6.175 €	6.500 €	7.800 €	13.000 €			

Gelingt es, mit dem Modell des positiven Regelfalls 75% der Finanzierungsanfragen abzudecken - und genau das sollte das Ziel sein -, ergäben sich in der Folge nach und nach positive Zusatzeffekte:

- ☑ Kundenbetreuer und Kunde hätten ein vitales Interesse an aktuellen Zahlen, weil nur mit ihnen ein schneller Prozess gewährleistet ist
- ☑ Beschaffung, Auswertung und Plausibilisierung entscheidungserheblicher Unterlagen nähmen ab, weil bereits vorher der positive Regelfall konstatiert werden kann
- ☑ Elegische Bilanzanalysen - oft i.W. die Umsetzung der EBIL / FBS in Text - würden obsolet
- ☑ Kreditgespräche gewinnen durch einen stärkeren Fokus auf Verschuldungskapazität und Rating an Qualität und Nachvollziehbarkeit
- ☑ Die Position des Kundenbetreuers als Finanzierungsberater würde aufgewertet
- ☑ Kundenabsprachen enthielten weniger Sonderregelungen auch und besonders bei Kreditsicherheiten
- ☑ Preisverhandlungen verlören an Gewicht
- ☑ Die Beschussumfänge nähmen ab
- ☑ Die Zahl der Zweitvoten nähme ab
- ☑ Rituelle Bestandsaufnahmen und Neuvorlagen bestehender Engagements nähmen ab
- ☑ Prozessschleifen durch Rückfragen nähmen ab
- ☑ Die Qualität des Kreditbuchs nähme zu, weil alle Beteiligten ein Interesse daran hätten, sich möglichst konsequent im "grünen Bereich" aufzuhalten.

Das Marktvotum kann sich nach einer kurzen Vorhabensbeschreibung beschränken auf die Feststellung "Die Finanzierung liegt im grünen Bereich, entspricht damit unseren strengen Vergabebedingungen". Und die Marktfolge kann sich viel unnötige Arbeit sparen und die Aussage des Marktes bestätigen: "Stimmt!".

Für den Vertrieb ergeben sich vier Vorteile:

- 1) Er gewinnt Zeit für mehr Kundenkontakte. Davon profitieren besonders alle Kunden ohne Kreditbedarf (Akquisition von Verbundgeschäft) sowie Zielkunden im Rahmen der Neukundengewinnung.
- 2) Er profiliert sich durch einen schnellen, unbürokratischen Kreditprozess und erreicht seine Kreditziele - so er denn welche hat - müheloser, weil ihm die Marktfolge die freie Verschuldungskapazität seiner Kunden vorgibt.
- 3) Der schnelle und unbürokratische Kreditprozess erleichtert in manchen Fällen die Konditionsverhandlungen. Schnelligkeit und Einfachheit sind Wettbewerbsfaktoren. Der vorgegebene Ziel-Deckungsbeitrag lässt sich mit weniger Abschlüssen erreichen.
- 4) Die Bank gewinnt an Image als finanzierungsbereiter Partner des Mittelstandes. Nicht auszudenken, was passieren würde, spräche sich der neue, unbürokratische Vergabeprozess bei den Gewerbetreibenden des Marktgebietes oder gar bei den Multiplikatoren herum.

## FAZIT

Schneller, einfacher, kundenfreundlicher. Das geht, ohne Rechtsnormen zu verletzen oder unerwünschte Risiken einzugehen. Profilierung über die Prozessqualität statt über den Preis. Mag sein, dass

der neue Prozess noch immer etwas länger dauert als eine Tasse Kaffee; aber fallabschließende Prozesse von zwei Tagen (ohne Zweitvotum) und vier Tagen (mit Zweitvotum) sind für viele Häuser heute noch gar nicht vorstellbar.

Februar 2013  
Thomas Töller



Kontakt:

Thomas Töller  
0 61 98-3 38 46  
mail@t-toeller.com  
www.t-toeller.com  
www.ht-software-gmbh.com



Ralf Polter  
Personalentwicklung Ammersee  
0 81 92-93 48 41  
ralf.polter@pe-ammersee.de  
www.pe-ammersee.de



Claus Weiers  
0 72 22-40 16 30  
claus@weiersnet.de  
www.weiersnet.de



Jens Horing  
0 61 22-70 50 99  
jens@horing.com  
www.horing.com  
www.ht-software-gmbh.com

