

A hand in a white glove is using tweezers to work on a disassembled smartphone. The phone is lying flat, showing its internal components like the battery, camera, and various chips. The background is a light, neutral color.

# Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

Status Quo und Perspektive des Kreditgeschäfts in Deutschland

# Grußwort



**Tomas Rederer**  
Partner PwC  
Financial Services  
Digital Operations



Liebe Leserinnen und Leser,

das Kreditgeschäft ist der letzte große wenig industrialisierte Produktbereich in Banken. Dies gilt insbesondere für das Firmenkundengeschäft. Doch die Welle der Automatisierung und Digitalisierung rollt und der Marktdruck nimmt rapide zu.

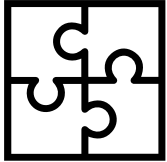
Erste Banken schalten voll-digitale Baufinanzierungen live, agile IT-Strukturen ersetzen zunehmend die Legacy-IT, Hebel wie Workflow und eAktien werden zunehmend integriert und Auslagerung gewinnt wieder an Fahrt. Neue Partner wie FinTechs bieten Geschwindigkeit aber auch Wettbewerb. Die absehbar niedrigen Zinsen geben der Kostenbasis eine neue Bedeutung.

Wir wollen mit dieser Studie eine fundierte, quantifizierte und konkrete Hilfestellung geben, um Ihr Institut im Markt zu verorten und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Viel Spaß bei der Lektüre und Erfolg bei der Umsetzung!

Ihr Tomas Rederer

# Management Summary – Das wichtigste in Kürze



## Das Gesamtbild

- Industrialisierung ist im Kreditgeschäft zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden
- Alle Bereiche werden erfasst und die Investitionen wachsen massiv



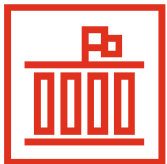
## Automatisierung

- Immer neue Technologien ermöglichen flexible Strukturen über Ort und Organisation hinweg
- Nach der Implementierung vieler Einzelhebel kommt nun die Vernetzung und „Intelligenz“



## Standardisierung

- Produktstandardisierung im Kontext vereinfachter Bearbeitung; Standardfälle auf dem Vormarsch
- Prozessstandardisierung zunehmend über Prozess-Straßen etabliert



## Organisation

- Strukturen innerhalb der Organisationen weitgehend optimiert (Schnittstellen, Konsolidierung etc.)
- Nächste Stufe der strukturellen Fokussierung der Wertschöpfung über Partner etc. läuft an



## Steuerung & Controlling

- Operative Arbeitssteuerung weit entwickelt – v.a. Prozess-Straßen-Logik ist oft der Nukleus
- Echte „Produktions-Steuerung“ über die Daten aus Workflows etc. erst graduell im Aufbau



# Ausgewählte Highlights der Kreditstudie im Überblick

**96%**

der Banken fokussieren in den nächsten 2 Jahren auf Automatisierung

**40%**

beträgt der durchschnittliche Industrialisierungsindex über das gesamte Kreditgeschäft

**72%**

der Banken sehen den dringenden Bedarf einer ganzheitlichen Prozess- und IT-Planung

**76%**

sehen in künstlicher Intelligenz das größte bisher ungenutzte Potenzial

**70**

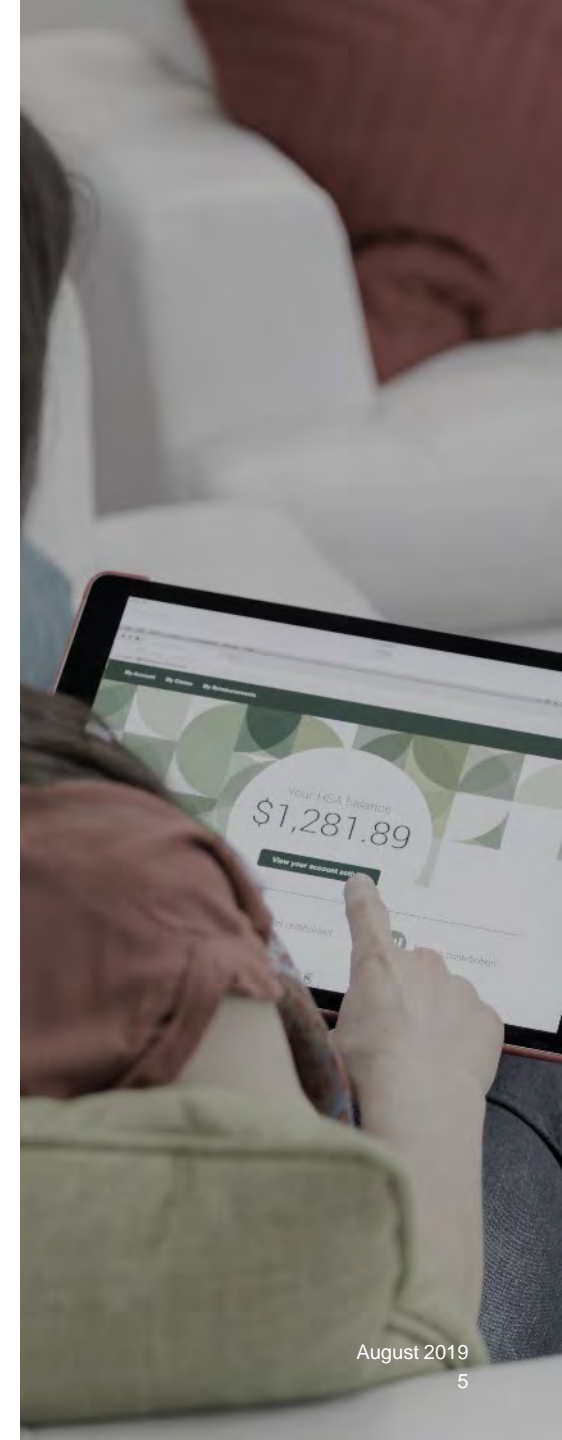
Prozentpunkte beträgt der Abstand zwischen der am stärksten und der am wenigsten industrialisierten Bank

**69%**

der Banken im Firmenkundengeschäft sehen in einem integrierten E2E-Workflow das höchste Potenzial

# Inhalte der Studie

1	Warum & Wie? - Ziele & Struktur der Studie	06
2	Herausforderungen & Chancen für das Kreditgeschäft	10
3	Gesamtsicht auf die Industrialisierung im Kreditgeschäft	17
4	Privatkundengeschäft – Status und Ausblick der Industrialisierung	25
5	Firmenkundengeschäft – Status und Ausblick der Industrialisierung	39
6	Was nun? – Handlungsempfehlungen	53
7	PwC – Ihr Partner für die Optimierung	60



# 1

## Ziele & Struktur

# Warum noch eine Studie zu Digitalisierung bzw. Industrialisierung? – Echter Mehrwert für Ihre Optimierung

Klarer Fokus auf das Kreditgeschäft statt allgemeine Bankprozesse

---



Detaillierte Betrachtung konkreter Optimierungshebel statt generisch-aggregierte „Digitalisierung“

---



Differenzierung zwischen Retail und Corporate statt „Durchschnittsbetrachtung“

---



Repräsentative Teilnehmer aller Banksektoren und Größenklassen

---



Betrachtung aller Industrialisierungs-Aspekte statt nur „Digitalisierung“



# Ziele & Struktur der Studie: Repräsentative Sicht auf die Bankenlandschaft in DACH über alle Säulen



## Zeitraum & Vorgehen

Erhebungszeitraum  
Januar 2019 – Juni 2019  
Online und Offline  
Fragebögen  
Hoher Detaillierungsgrad  
der Fragen sichert  
Fundierung



## Teilnehmer

Befragung von 41 der Top  
150 Banken in DACH  
Für das Kreditgeschäft  
verantwortliche  
Bereichsleiter und  
Vorstände  
Finanzinstitute im Privat-  
und Firmenkundengeschäft



## Inhalte

Abfrage des  
Umsetzungsstands von  
über 40 konkreten  
Optimierungshebeln  
Optimierungsfokus im  
Kreditgeschäft der letzten  
& kommenden 2 Jahren  
Selbsteinschätzung zum  
Umsetzungsstatus und  
Optimierungspotenziale



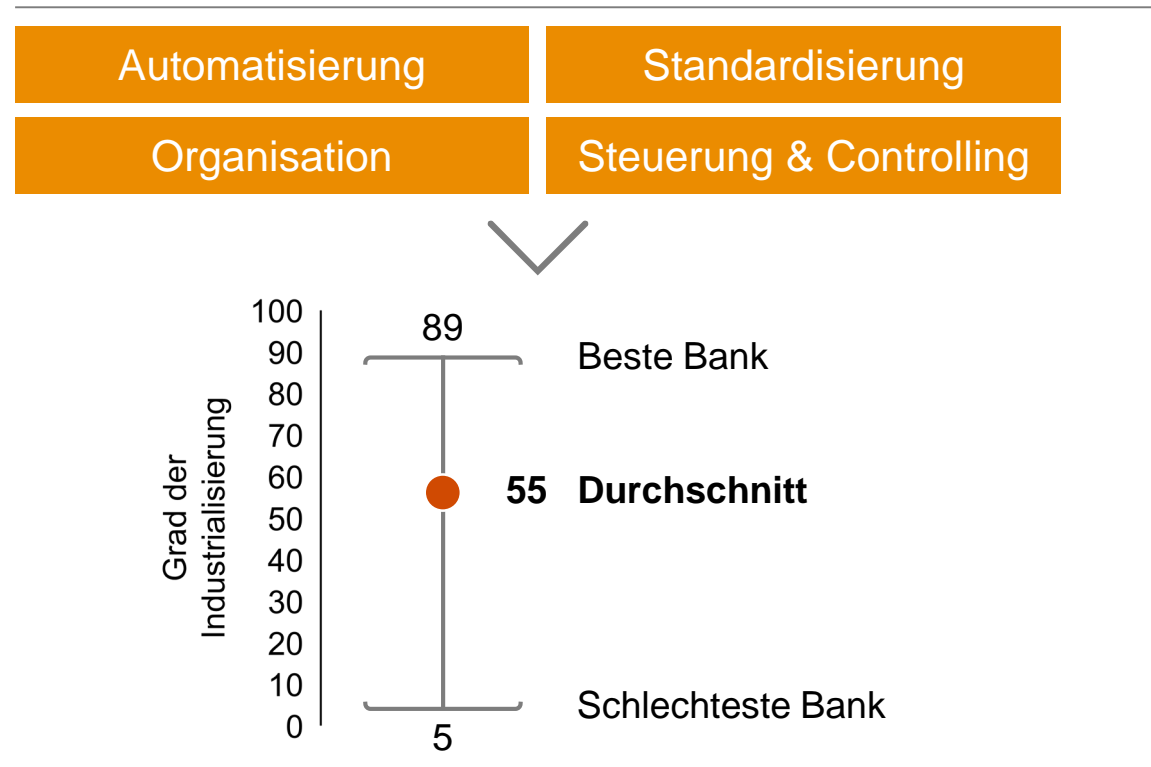
## Methodik

Industrialisierungs-Index  
als Maß für den  
Umsetzungsgrad  
industrieller Methoden  
Differenzierung nach PK  
und FK erlaubt sinnvolles  
Benchmarking  
Konkrete Betrachtung der  
Einzelhebel erlaubt  
Ableitung von Handlungs-  
empfehlungen



# Industrialisierungsindex: Quantifiziert den aggregierten Umsetzungsgrad über alle möglichen Optimierungshebel

Der Index bewertet den Umsetzungsgrad aller Hebel in vier Bereichen



## Aussagekraft

- Durch konkrete Hebel (z.B. Workflow, Robotics) objektive Vergleichbarkeit
- Zielkorridor ist nicht 100%, da viele Hebel alternative Lösungen darstellen
- Einteilung in vier Bereiche erlaubt differenzierte Betrachtung
- Detail-Sicht in Einzelhebel erlaubt institutsspezifische Darstellung der Handlungsempfehlungen
- Gesamthafte Bewertung vermeidet übliche Behandlung „populärer“ Einzelhebel



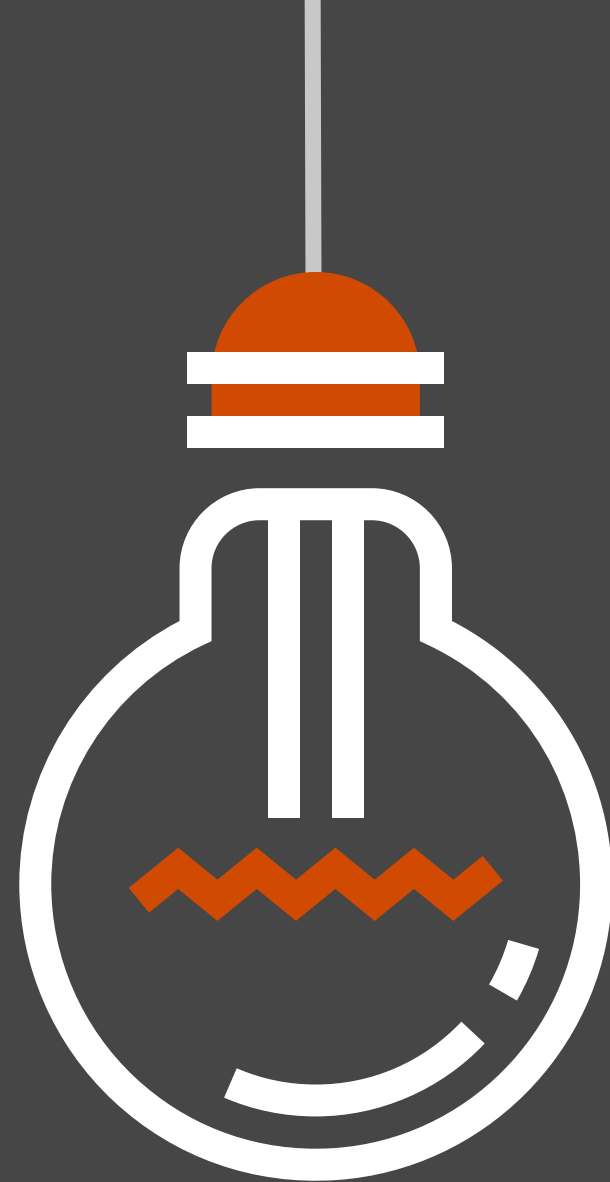
# Herausforderungen & Chancen für das Kreditgeschäft

“

Technologien wie AI sind im Kreditgeschäft noch die Ausnahme und zeigen doch den Trend – das Gleichgewicht zwischen Automatisierung und Flexibilität.

**Ernst André Hettermann**

Senior Manager Digital Operations bei PwC



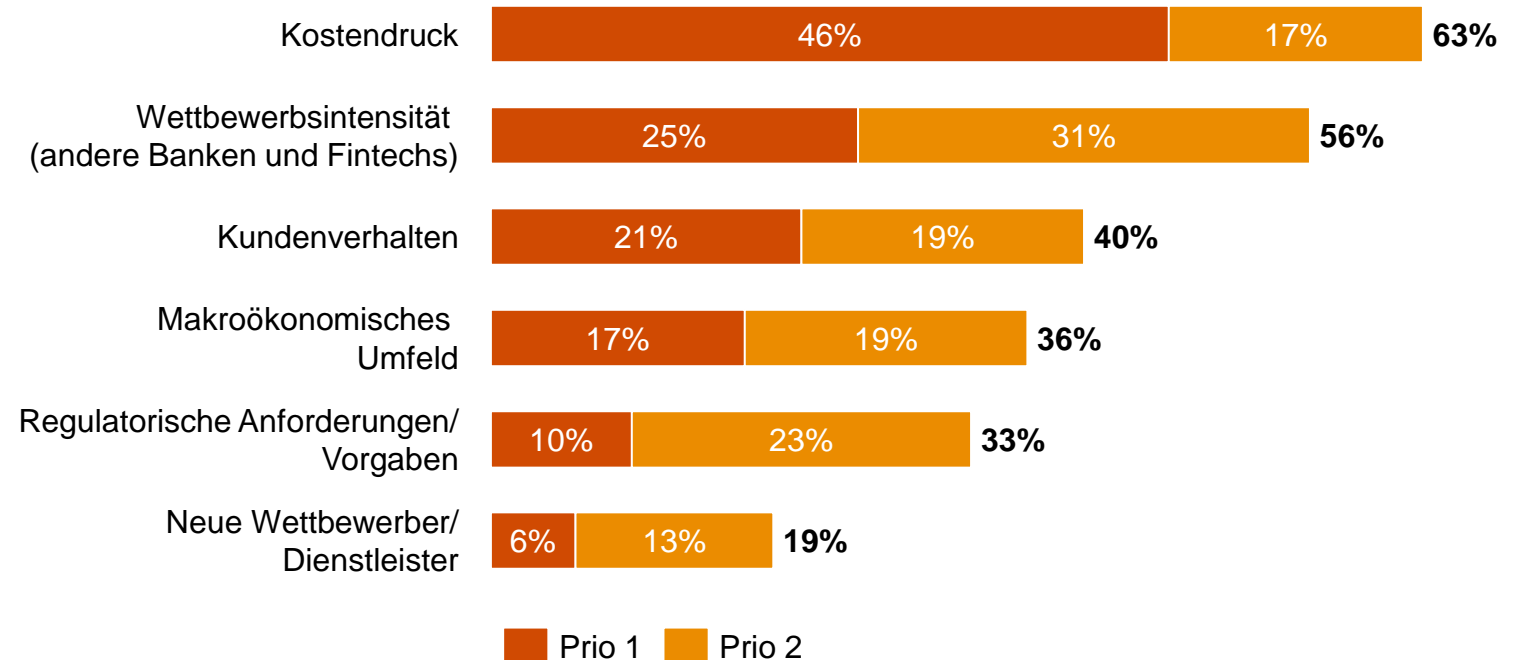
# Handlungsdruck: Das nachhaltig niedrige Zinsniveau gibt dem allgemeinen Kostendruck eine neue Schärfe

~60%

## sehen den Kostendruck als größte Herausforderung

- Spürbar gestiegene Wettbewerbsintensität durch Banken & Fintechs
- Zinsumfeld wird als „New Normal“ hingenommen

## Priorisierung der Herausforderungen im Privat- & Firmenkundengeschäft aller Befragten in %



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

# Das Kreditgeschäft muss die Balance zwischen anspruchsvolleren Kunden und steigendem Kostendruck meistern

## Wachsende Kundenanforderungen



Interaktivität



Leichte Bedienung



Omnichannel-Wechsel



Transparenz & Datenschutz

## Kostendruck

Automatisierungsinvestitionen des Wettbewerbs



Nachhaltiger Niedrigzins



Fehlendes Mengenwachstum

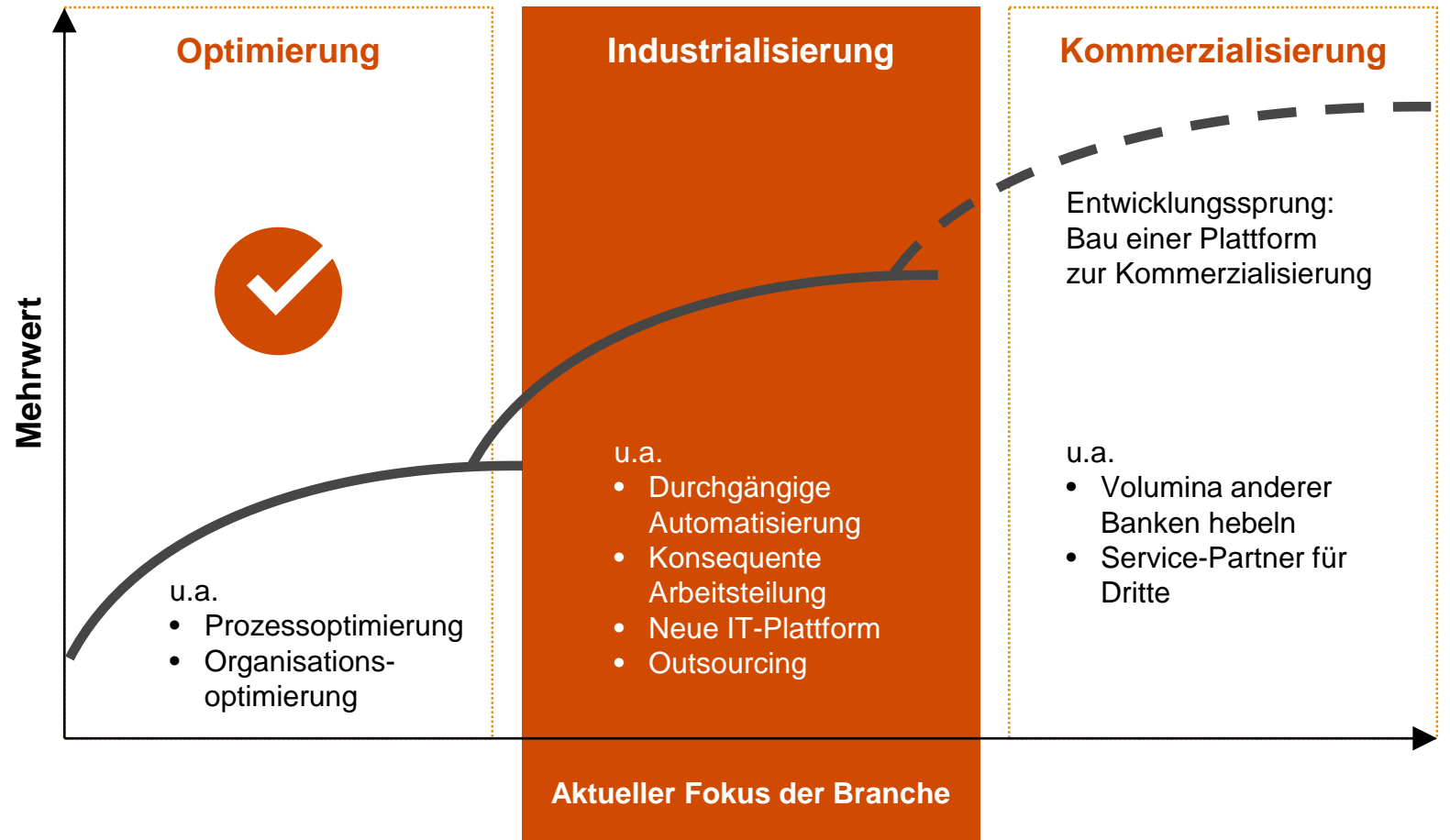


Fintechs besetzen margenstarke Nischen



# Inkrementelle Optimierung weitgehend ausgeschöpft – strukturelle Industrialisierung einziger Weg

Nur konsequente  
Industrialisierung  
und Kommerzialisierung führen  
künftig noch zu  
signifikanten  
Einsparungen



# Ausreichend Optimierungshebel vorhanden – Die Herausforderung ist Auswahl und Verknüpfung

Neue Technologien etablieren sich immer schneller – regelmäßige Bewertung der Nutzbarkeit nötig



# Im Markt sind zunehmend neue und weiterentwickelte Optimierungshebel verfügbar – Beispiele

## Automatisierte Kreditentscheidungen

- Fertige Tools erlauben auch komplexe automatisierte Entscheidungen für Bau- und Firmenkundengeschäft
- Mächtige Workflow-Tools beinhalten oft auch die nötige Technologie
- Regulatorische Akzeptanz wächst

## Robotic Process Automation (RPA)

- Durch den Einsatz von Robotergesteuerter Prozessautomatisierung in traditionell manuellen Prozessen lassen sich signifikante Optimierungsergebnisse erzielen

## AI-basierte Dokumentenanalyse

- Hohe Innovationsgeschwindigkeit erlaubt ständig weitergehende Anwendungsfälle
- Text- und Stimmerkennung in der Praxis tauglichkeit angekommen
- Vernetzung mit anderen Hebeln wie eAkte erzeugt massive Potenziale

## XS2A zur Bonitätsbeurteilung

- XS2A als Marktstandard sichert Planbarkeit und Synergien
- Einblick in die Ausgabenseite in nie dagewesenem Umfang
- Zentrales Element eines E2E-automatisierten Kreditprozesses





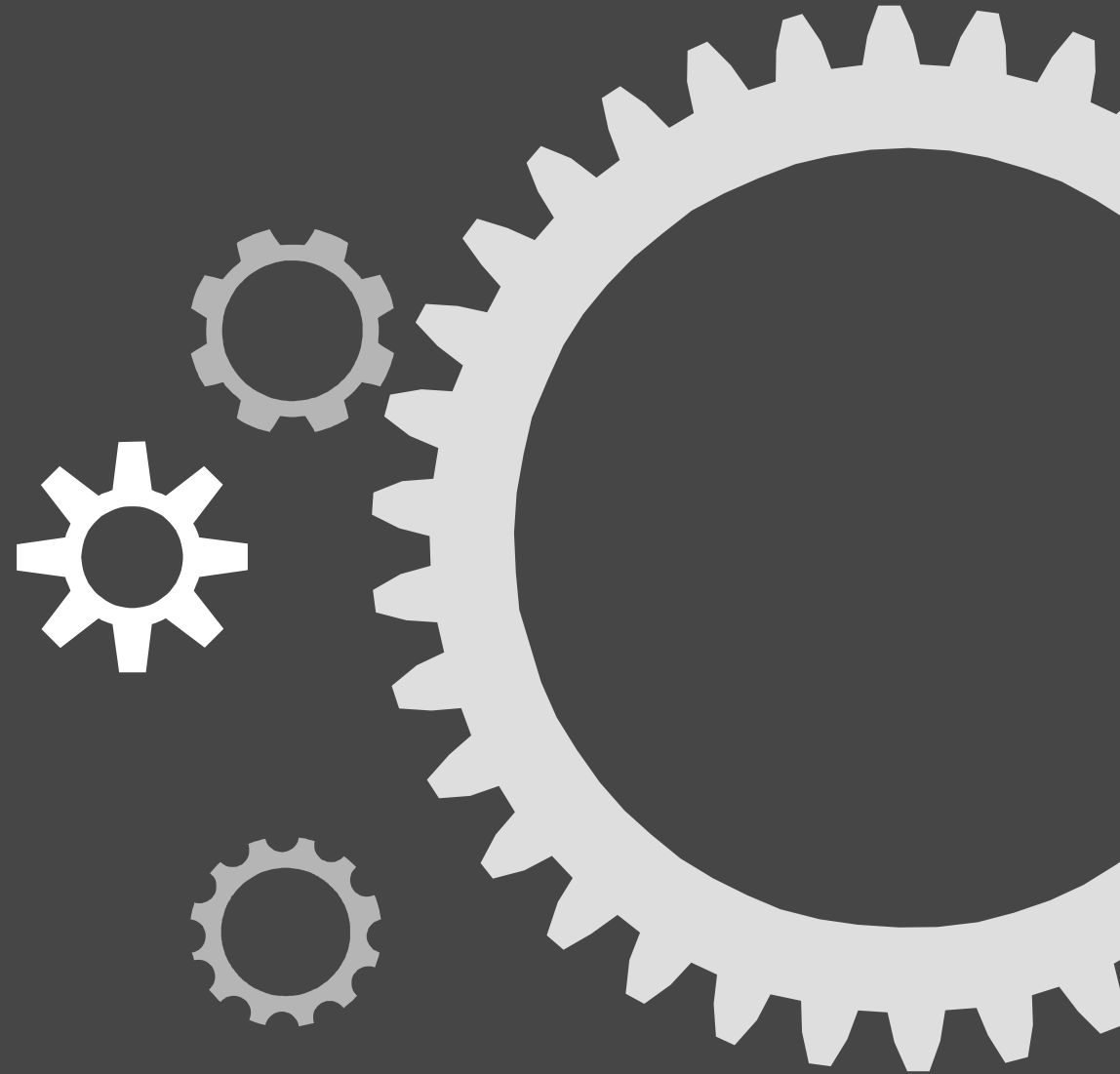
# Gesamtsicht auf die Industrialisierung im Kreditgeschäft



**Industrialisierung ist im Niedrigzins-Umfeld der entscheidende Wettbewerbsfaktor – und der Wettbewerb investiert massiv.**

**Tomas Rederer**

Partner Digital Operations bei PwC



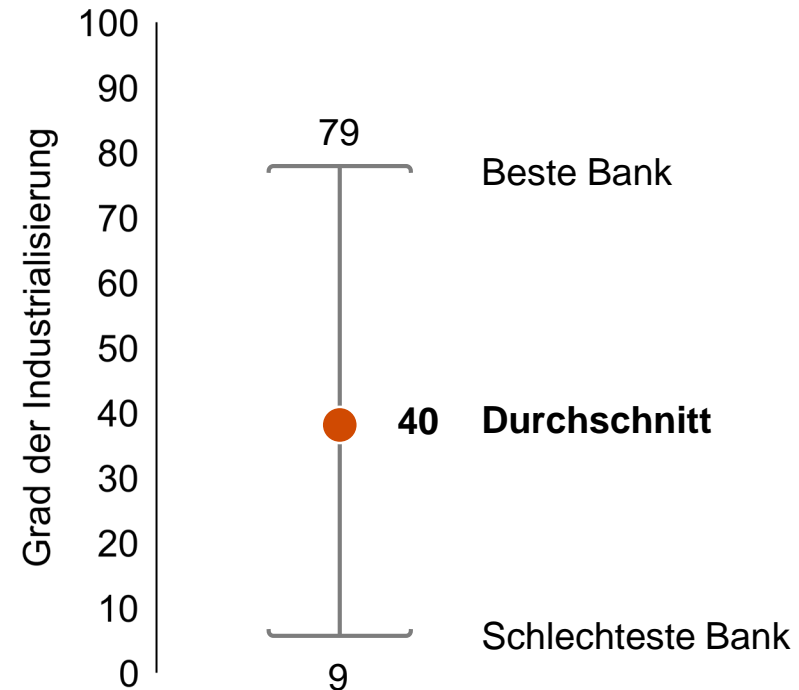
# Gesamtheitlich betrachtet bleibt aktuell noch viel Potenzial liegen. Die Industrialisierung hat jedoch in der Breite begonnen

# 40%

der Optimierungshebel sind im Schnitt umgesetzt – viel Potenzial nach oben

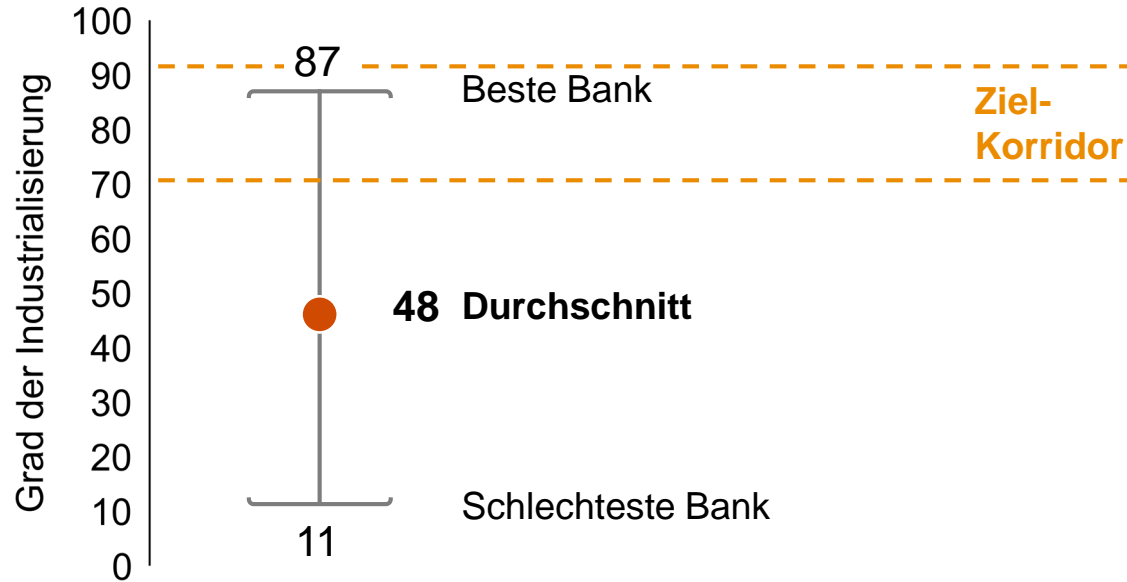
- Massive Unterschiede zwischen führenden und zurückfallenden Banken
- Geschäftsmodell-Unterschiede können nur Teile erklären

## Industrialisierungsindex Gesamt (PK und FK)



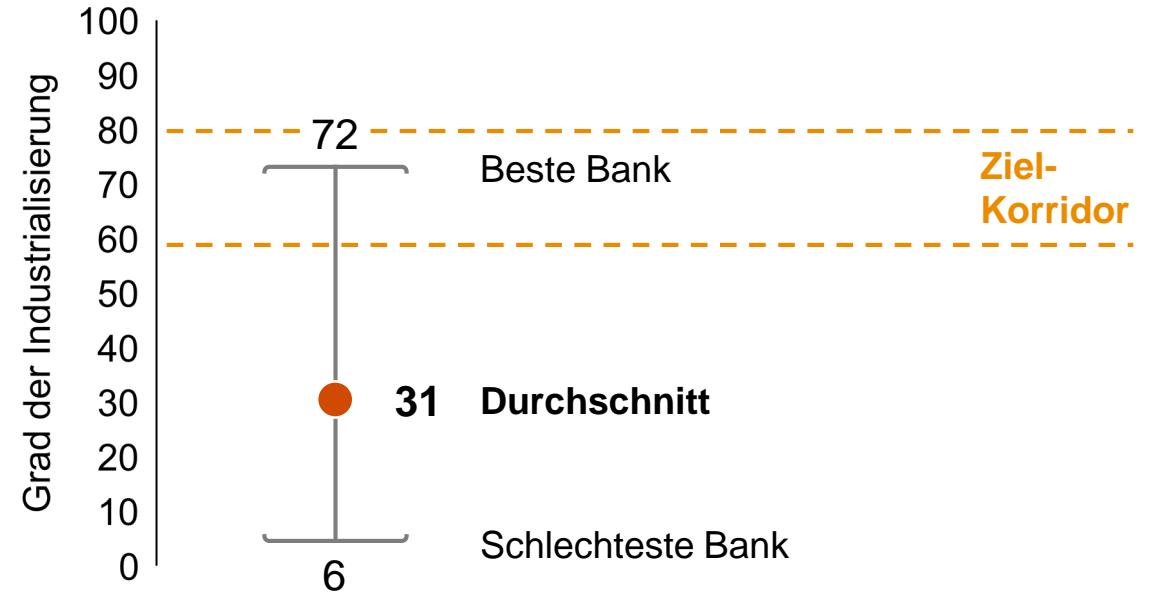
Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

# Industrialisierungsindex Privatkundengeschäft



- PK stärker industrialisiert als FK
- Noch immer hohes Potenzial
- Massiver Unterschied im Wettbewerbs-Feld
- Nur wenige Häuser im Zielkorridor

# Industrialisierungsindex Firmenkundengeschäft



- Erwartungsgemäß geringer als PK
- Investitionen der letzten Jahre werden deutlich
- Ebenfalls massive Unterschiede im Markt
- Grundsätzlicher Widerstand jedoch überwunden

# Fokus der Optimierungen im **Privatkundengeschäft** der **letzten** 2 Jahre: Standardisierung und Organisation

# 84%

der Hebel rund um Standardisierung sind genutzt worden

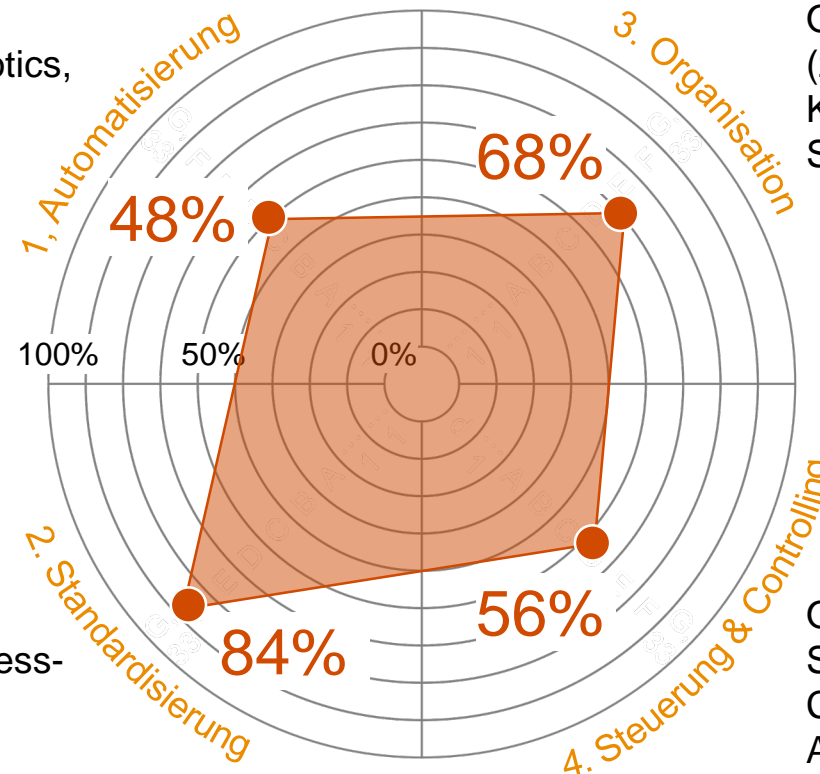
- Weniger als die Hälfte der Automatisierungshebel umgesetzt
- Zunehmende Bedeutung von Steuerung/Controlling

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Mit welchem Fokus haben Sie in den letzten 2 Jahren Optimierungen im Kreditgeschäft mit Privatkunden durchgeführt?

Automatisierung von Prozessen (z.B. Robotics, AI, Workflow)

Standardisierung von Prozessen (z.B. Prozess-Straßen, Produkte)



Organisation (z.B. Arbeitsteilung, Konsolidierung, Spezialisierung)

Optimierung in Steuerung & Controlling (z.B. Auslastungssteuerung)

# Fokus der Optimierungen im Privatkundengeschäft der **nächsten** 2 Jahre: Automatisierung und Steuerung

# 96%

## fokussieren auf Automatisierung

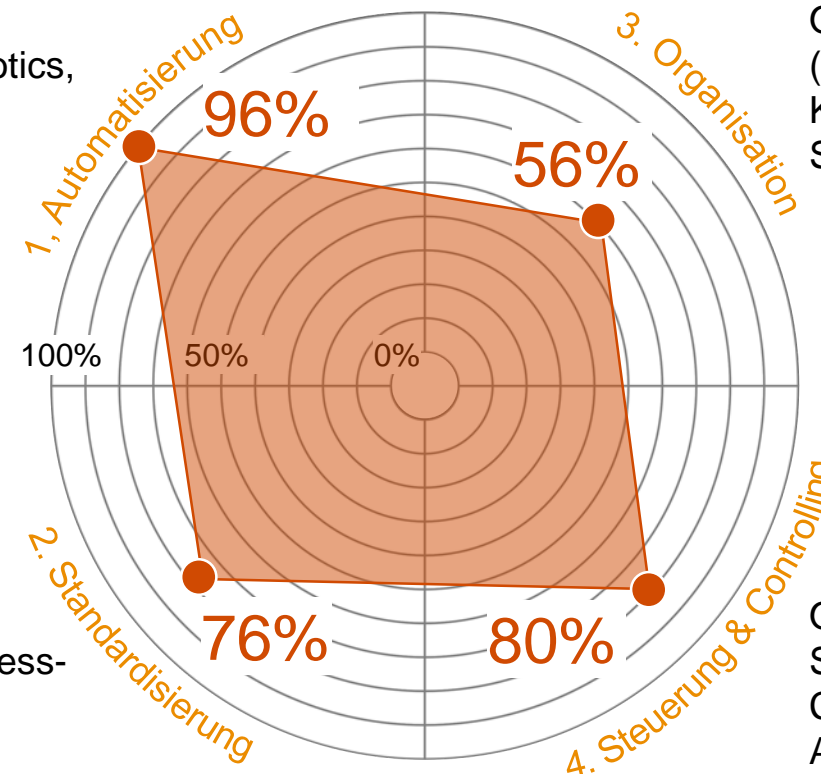
- Die Hälfte hiervon sogar mit umfassenden Investitionen
- Steuerung z.B. im Kontext Workflow in der Folge zweitstärkster Fokus

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Wo sehen Sie bis Ende 2020 den Fokus für weiteren Optimierungsbedarf in Ihrem Haus?

Automatisierung von Prozessen (z.B. Robotics, AI, Workflow)

Standardisierung von Prozessen (z.B. Prozess-Straßen, Produkte)



Organisation (z.B. Arbeitsteilung, Konsolidierung, Spezialisierung)

Optimierung in Steuerung & Controlling (z.B. Auslastungssteuerung)

# Fokus der Optimierungen im **Firmenkundengeschäft** der **letzten** 2 Jahren: Standardisierung und Organisation

# 59%

haben bereits erste Initiativen zur Automatisierung ergriffen

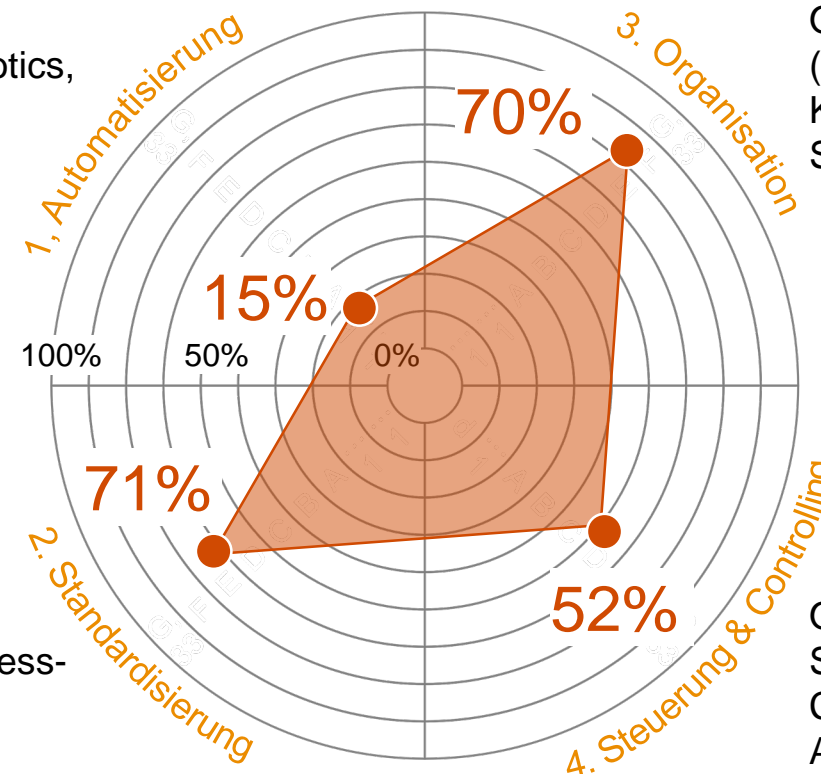
- 26% haben jedoch keinerlei Umsetzungen in diesem Bereich vorangetrieben

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

Mit welchem Fokus haben Sie in den letzten 2 Jahren Optimierungen im Kreditgeschäft mit Firmenkunden durchgeführt?

Automatisierung von Prozessen (z.B. Robotics, AI, Workflow)

Standardisierung von Prozessen (z.B. Prozess-Straßen, Produkte)



Organisation (z.B. Arbeitsteilung, Konsolidierung, Spezialisierung)

Optimierung in Steuerung & Controlling (z.B. Auslastungssteuerung)

# Fokus der Optimierungen im **Firmenkundengeschäft** der **nächsten** 2 Jahre: Automatisierung und Steuerung

# 89%

## planen Optimierungen in der Automatisierung

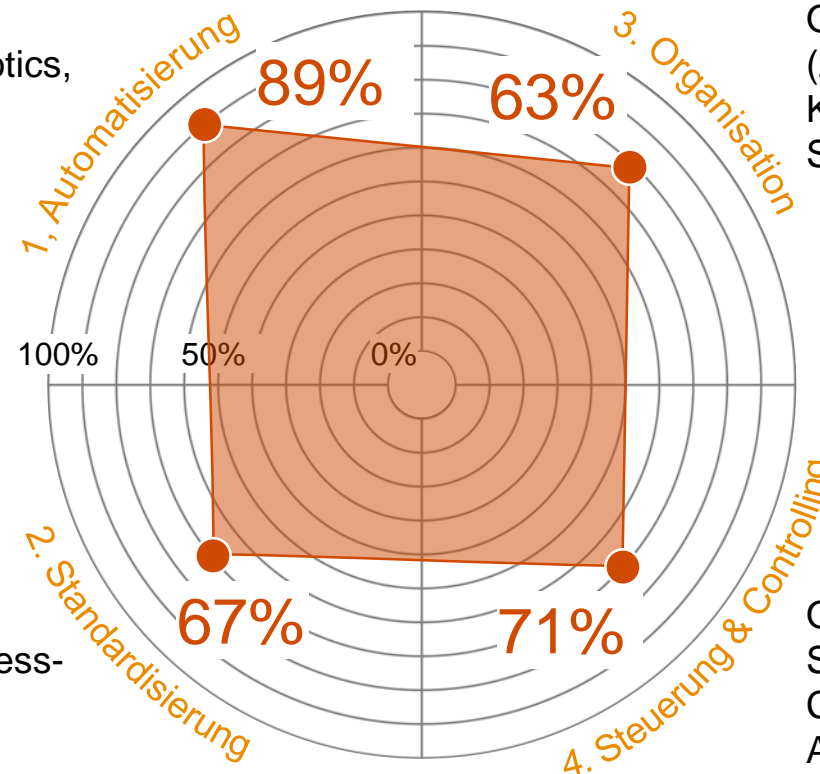
- Insgesamt umfassende Optimierungen in allen Bereichen stark ausgeprägt
- Industrialisierung im FK-Geschäft klar angekommen

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Wo sehen Sie bis Ende 2020 den Fokus für weiteren Optimierungsbedarf in Ihrem Haus?

Automatisierung von Prozessen (z.B. Robotics, AI, Workflow)

Standardisierung von Prozessen (z.B. Prozess-Straßen, Produkte)



Organisation (z.B. Arbeitsteilung, Konsolidierung, Spezialisierung)

Optimierung in Steuerung & Controlling (z.B. Auslastungssteuerung)



# 4

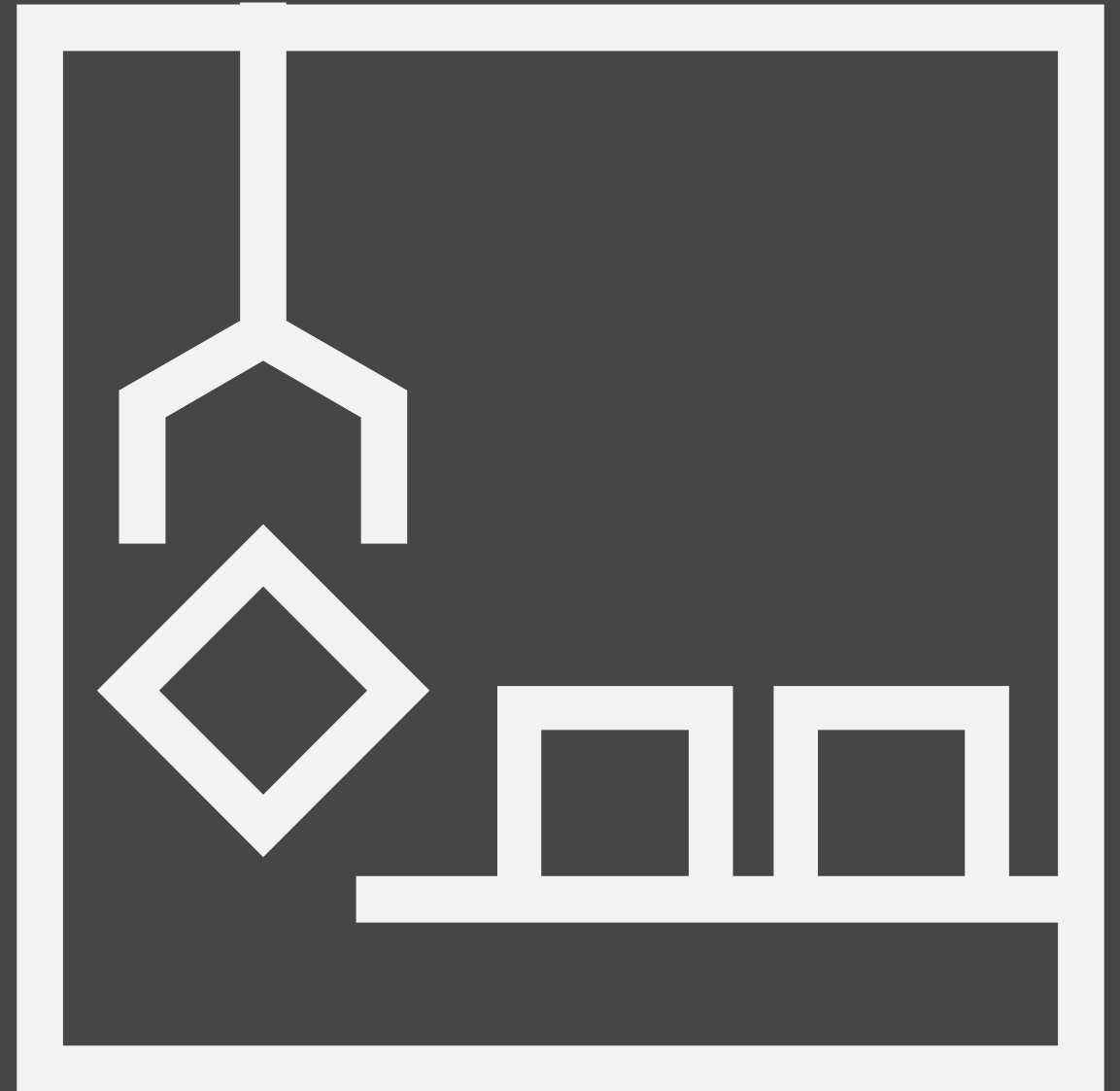
## Status Quo der Digitalisierung/ Industrialisierung im Privatkundengeschäft

“

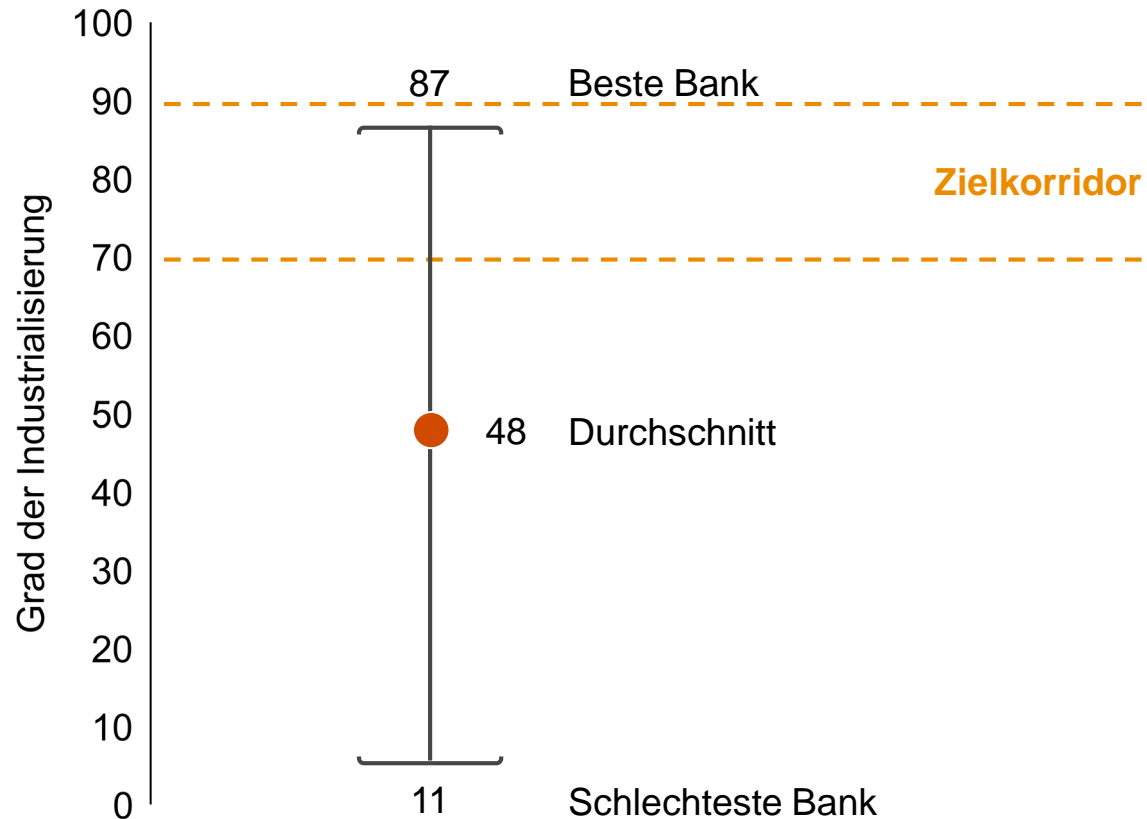
Das Retailkreditgeschäft hat  
früh mit der  
Industrialisierung begonnen.  
Und doch fehlen vielen  
Banken zentrale Elemente.

**Ernst André Hettermann**

Senior Manager Digital Operations bei PwC



# Industrialisierung im **Privatkundengeschäft**: Beste Banken im Zielkorridor – Feld zieht sich massiv auseinander

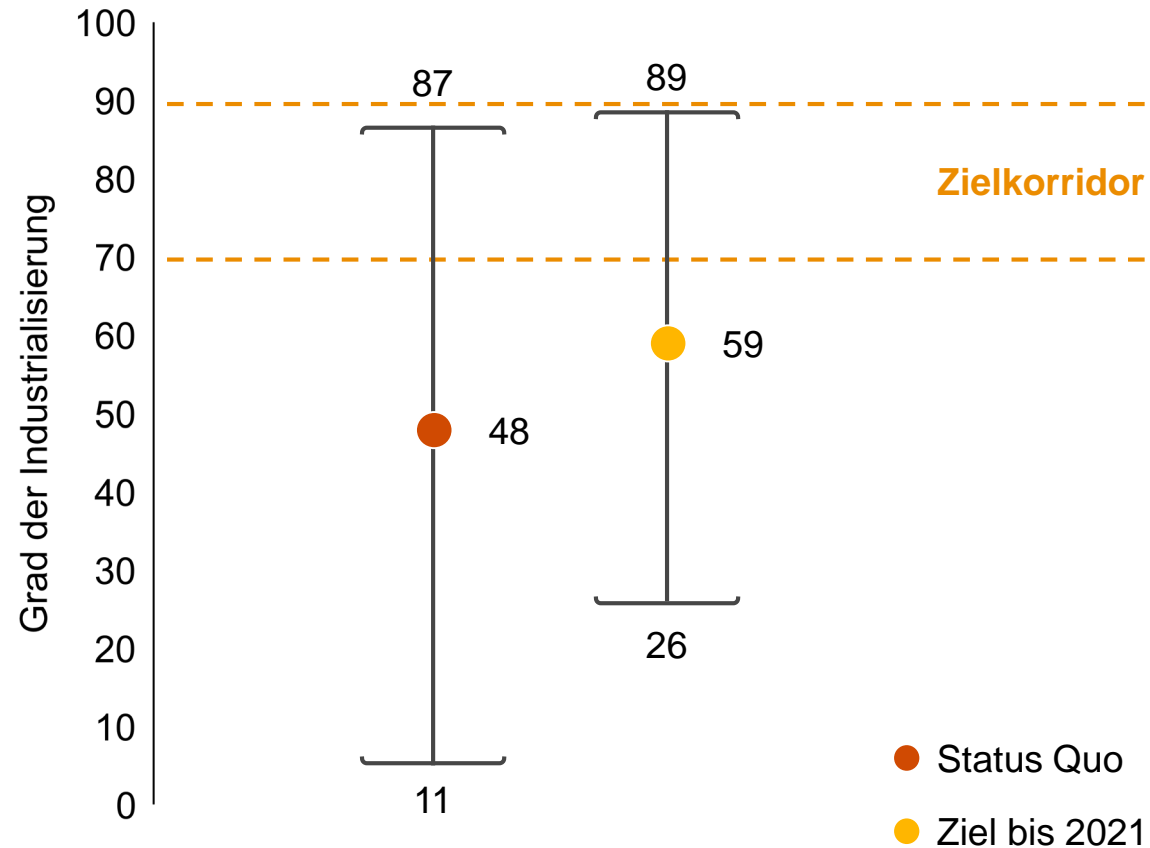


Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Grad der Industrialisierung am Markt

- Trotz stetig steigender Zahl an Optimierungshebeln hat die „durchschnittliche Bank“ etwa die Hälfte der verfügbaren Hebel implementiert
- Massive Unterschiede zwischen Best Practice und Nachzüglern – deutlicher Wettbewerbsnachteil
- Nahezu jede Bank hat noch sinnvolle Potenziale
- Zielkorridor 70–90% im Privatkundengeschäft sinnvoll, da nicht alle Hebel für jedes Haus einen Business Case haben
- Ständig neue Hebel machen das Ziel jedoch zum „moving target“

# Industrialisierung im **Privatkundengeschäft**: Bis 2021 nochmals deutlicher Industrialisierungs-Schub



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Industrialisierungsfortschritt bis Ende 2020

- Insbesondere die „Nachzügler“ haben den Handlungsbedarf erkannt und planen Anschluss-Investitionen
- Branche industrialisiert sich deutlich weiter
- Führende Institute müssen zunehmend zu strukturellen Hebeln greifen, da klassische Optimierungen ausgereizt sind
- Viele der Hebel aktuell im „Experimentier-Stadium“ v.a. AI – starke Investitionen zu erwarten

# Status Quo Privatkundengeschäft: Industrialisierungsgrad nach Hebelgruppe

## Automatisierung

- Am geringsten ausgeprägte Hebelkategorie
- Teilweise auf immer neue verfügbare Hebel zurückzuführen
- Teils hohe Investitionsbedarfe erzeugen Zurückhaltung

## Standardisierung

- Fokus der vergangenen Jahre, v.a. Prozessdifferenzierung

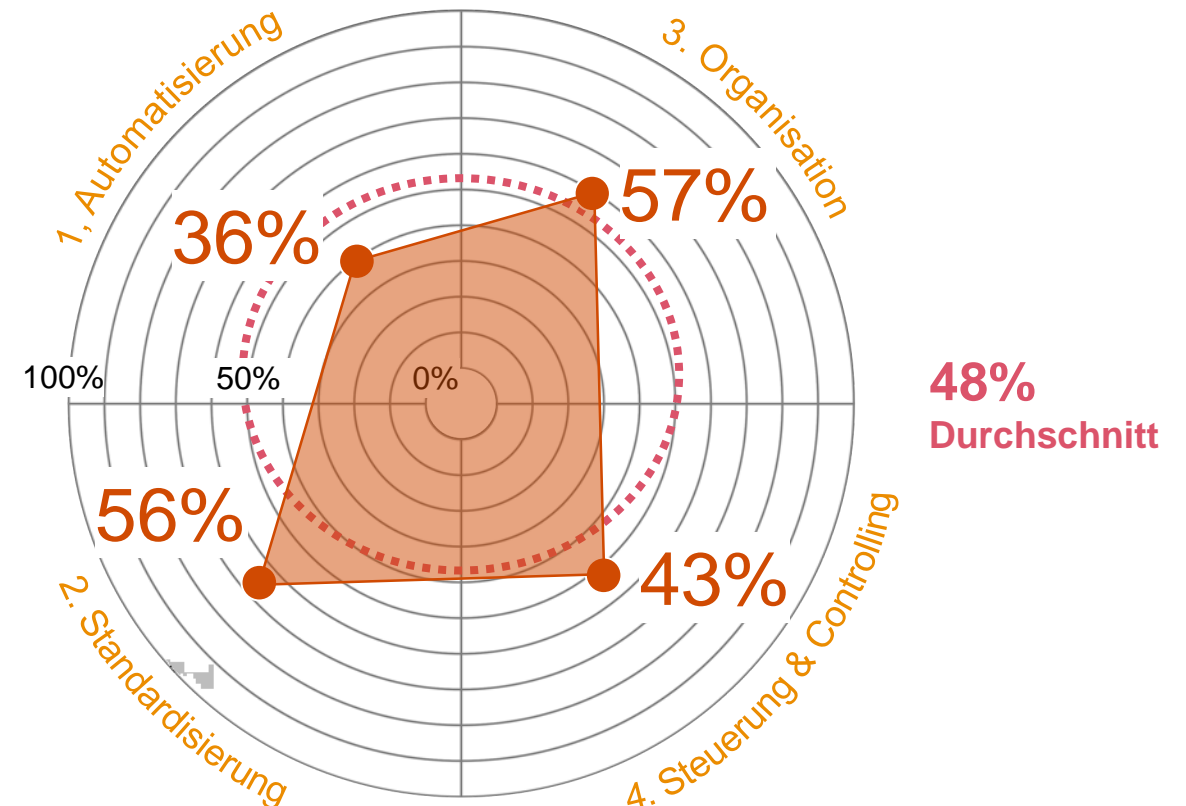
## Organisation

- Die meisten Hebel im Bereich Organisation wurden im Marktvergleich bereits umgesetzt und Optimierung erzielt

## Steuerung & Controlling

- Industrialisierung in Steuerung & Controlling lässt Potenzial unberührt, vor allem in der ganzheitlichen Planung

## Umsetzungsgrad der Industrialisierungshebel



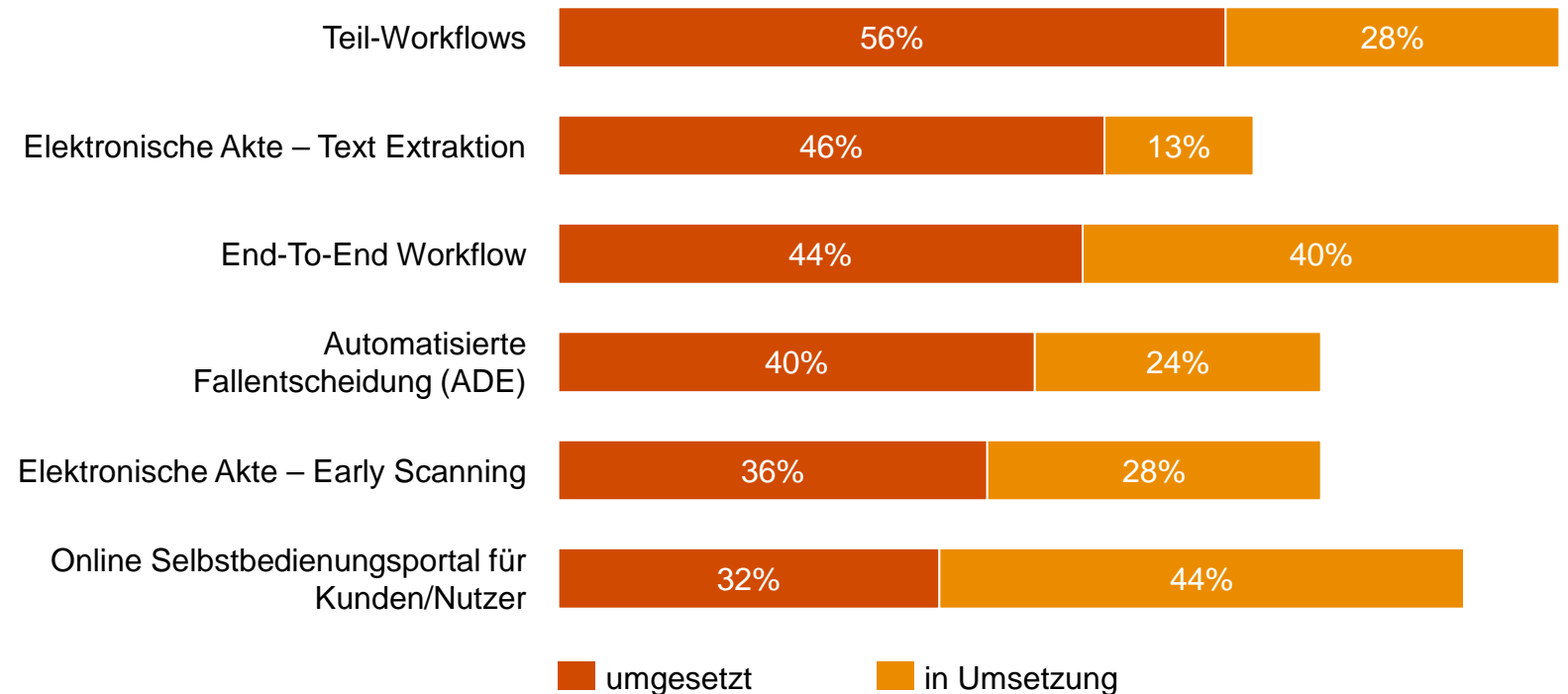
# Status Quo **Automatisierung**: Workflow hat sich als „Rückgrat“ durchgesetzt und wird mit Komponenten wie E-Akte ergänzt

# 84%

aller Banken haben Teil-Workflows umgesetzt oder sind in Umsetzung

- Zunehmend werden diese in E2E-Workflows ausgebaut und mit z.B. ADE kombiniert
- E-Akte als „Infrastruktur-Komponente gewinnt (wieder) an Bedeutung

## Top 6 Hebel der Automatisierung nach heutigem Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

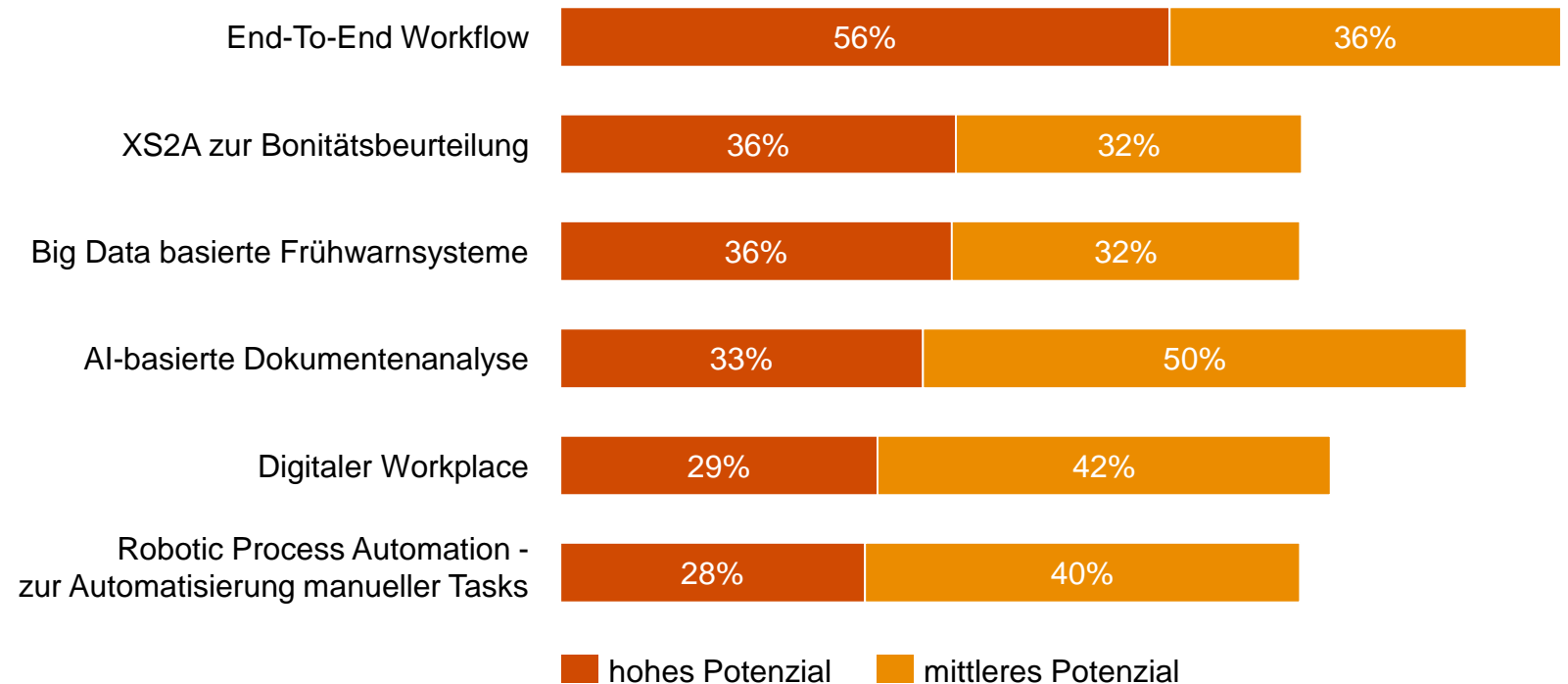
# Potenzial **Automatisierung**: E2E-Workflows sowie die „Automatisierung von Intelligenz“ (AI & Big Data) im Fokus

**83%**

sehen in künstlicher Intelligenz großes Potenzial

- E2E-Workflows werden Standard
- Funktionale Einzellösungen wie XS2A lösen signifikante Teil-Probleme im Prozess

## Top 6 Hebel der Automatisierung nach zukünftigem Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

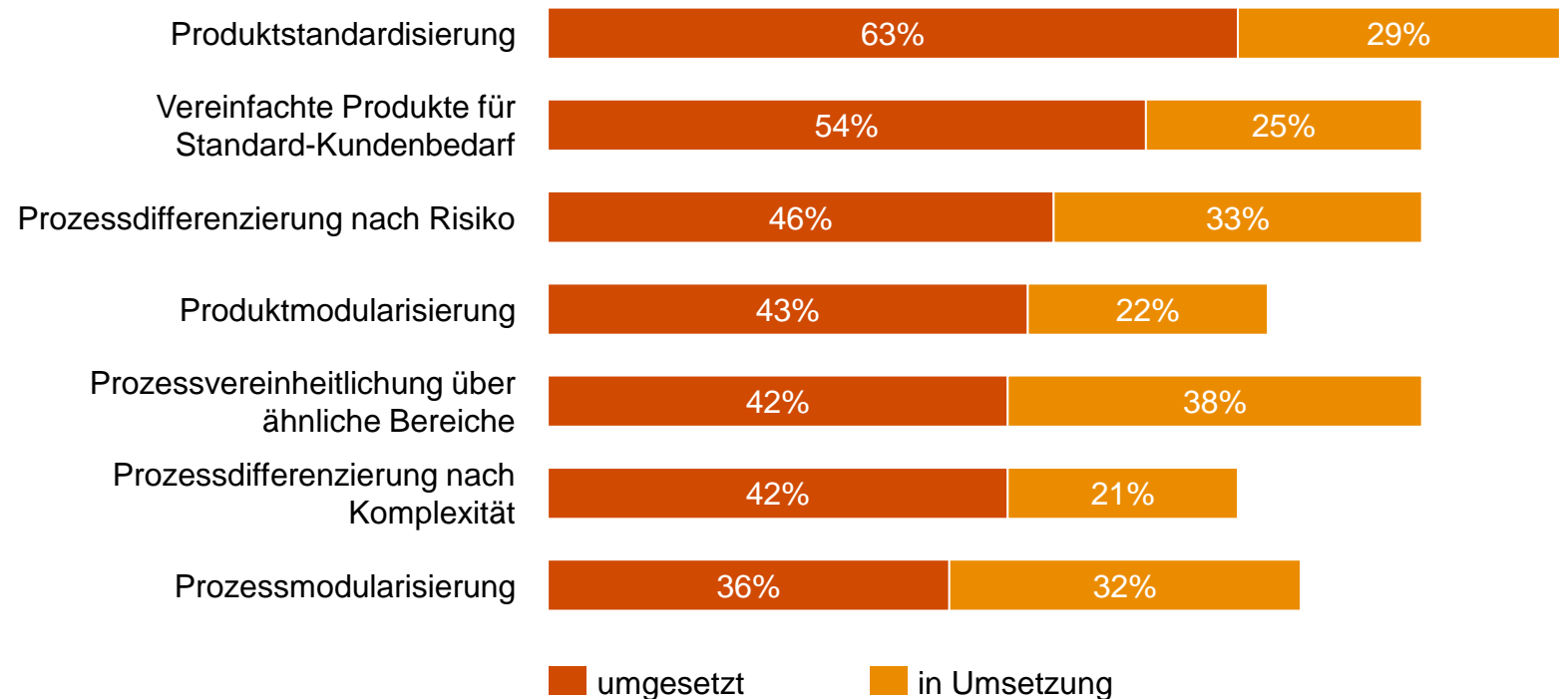
# Status Quo **Standardisierung**: Produktstandardisierung v.a. durch Vereinfachung im Fokus – Prozesse noch mit Potenzial

63%

geben an, Produktstandardisierung bereits umgesetzt zu haben – oft jedoch fehlende Konsequenz

- Produktvereinfachung (oft als Grundlage differenzierter Prozess-Straßen) weit verbreitet
- Prozessstandardisierung noch immer sehr heterogen umgesetzt

## Top 7 Hebel der Standardisierung nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019



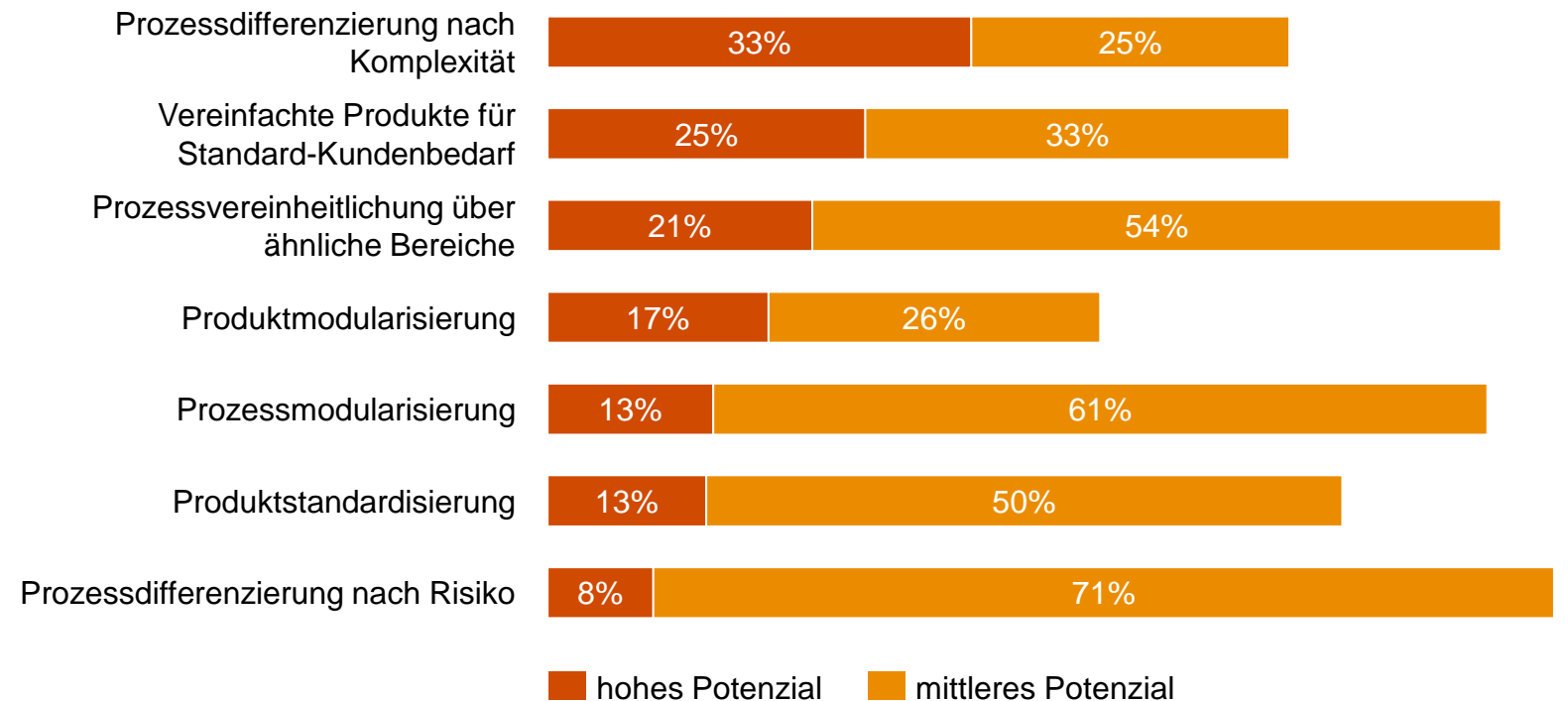
# Potenzial **Standardisierung**: Prozessdifferenzierung und Standard-Prozess-Straßen mit größtem Potenzial

**41%**

sehen in Prozessdifferenzierung (Komplexität oder Risiko) das höchste Potenzial

- Insgesamt jedoch geringere Potenziale als z.B. in der Automatisierung

## Top 7 Hebel der Standardisierung nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

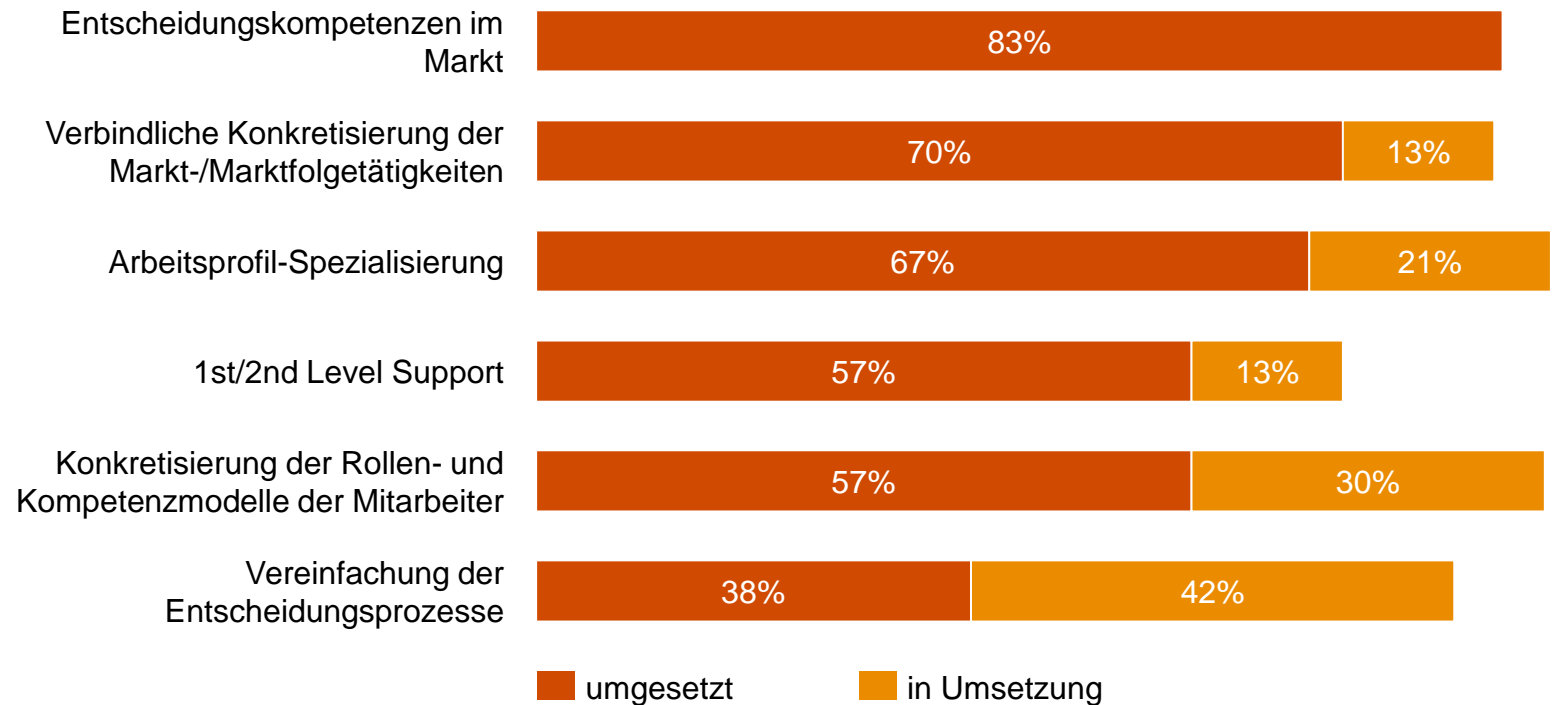
# Status Quo **Organisation**: Entscheidungen im Markt und konkretere Rollen im Prozess weitgehend Standard

# 83%

haben bereits teils umfangreiche Einzelkompetenzen im Markt

- Differenziertere, klarere Rollen im Prozess klar auf dem Vormarsch
- Vereinfachung der Entscheidungsprozesse Fokus aktueller Optimierungen

## Top 6 Hebel der Organisation nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

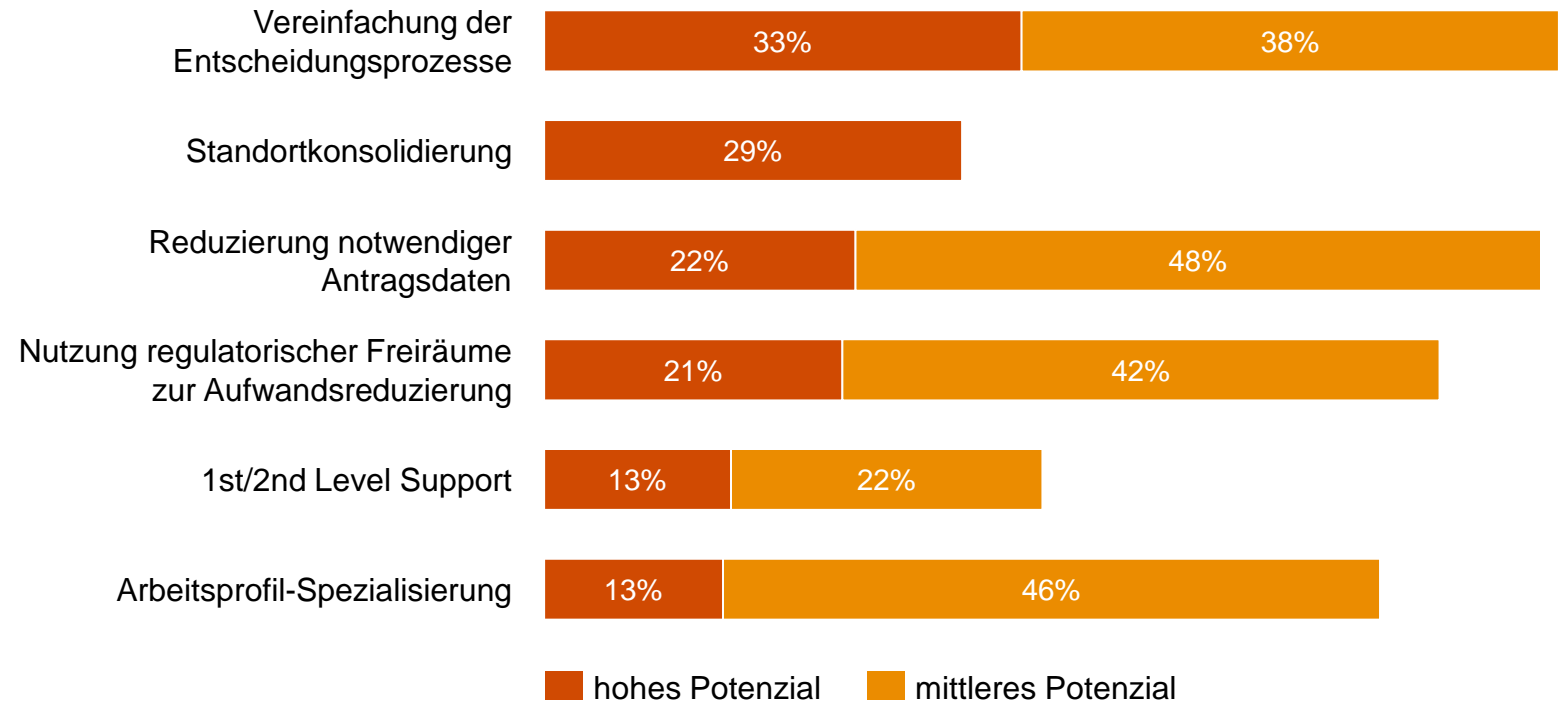
# Potenzial **Organisation**: Weitere Vereinfachung Entscheidungsprozesse und Standorte im Fokus

71%

sehen signifikantes Potenzial in weiterer Vereinfachung von Entscheidungsprozessen

- Insgesamt Fokus auf Reduktion von Komplexität
- Reduktion regulatorischer Komplexität mit Augenmaß

## Top 6 Hebel der Organisation nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

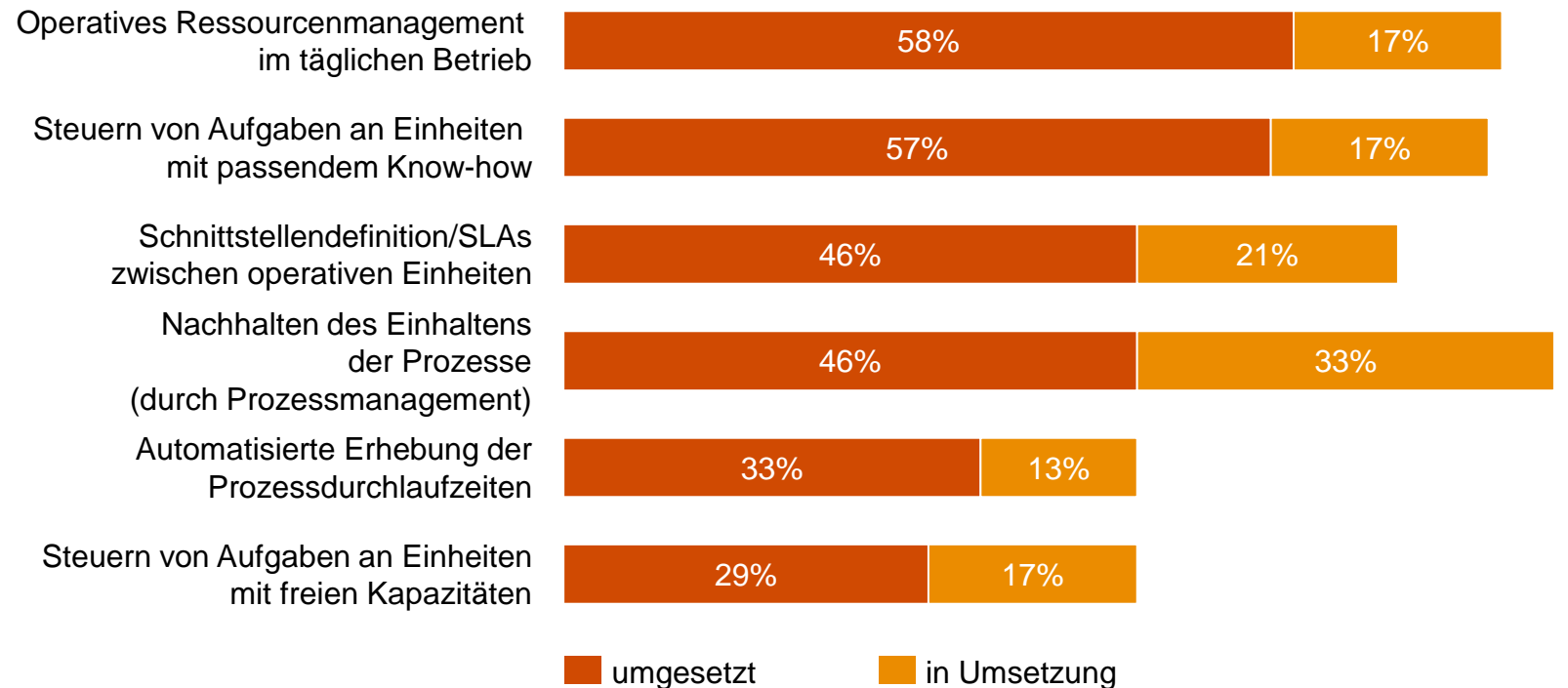
# Status Quo **Steuerung**: Die operative Steuerung war bisher Schwerpunkt – „Prozesshygiene“ zunehmend im Fokus

54%

noch immer ohne umgesetzte Schnittstellendefinitionen

- „Prozesshygiene“ wie Schnittstellen und Prozess-Einhaltung bei über der Hälfte umgesetzt
- Organisatorisch verankertes Prozess-Management wieder wichtiger

## Top 6 Hebel der Steuerung & Controlling nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

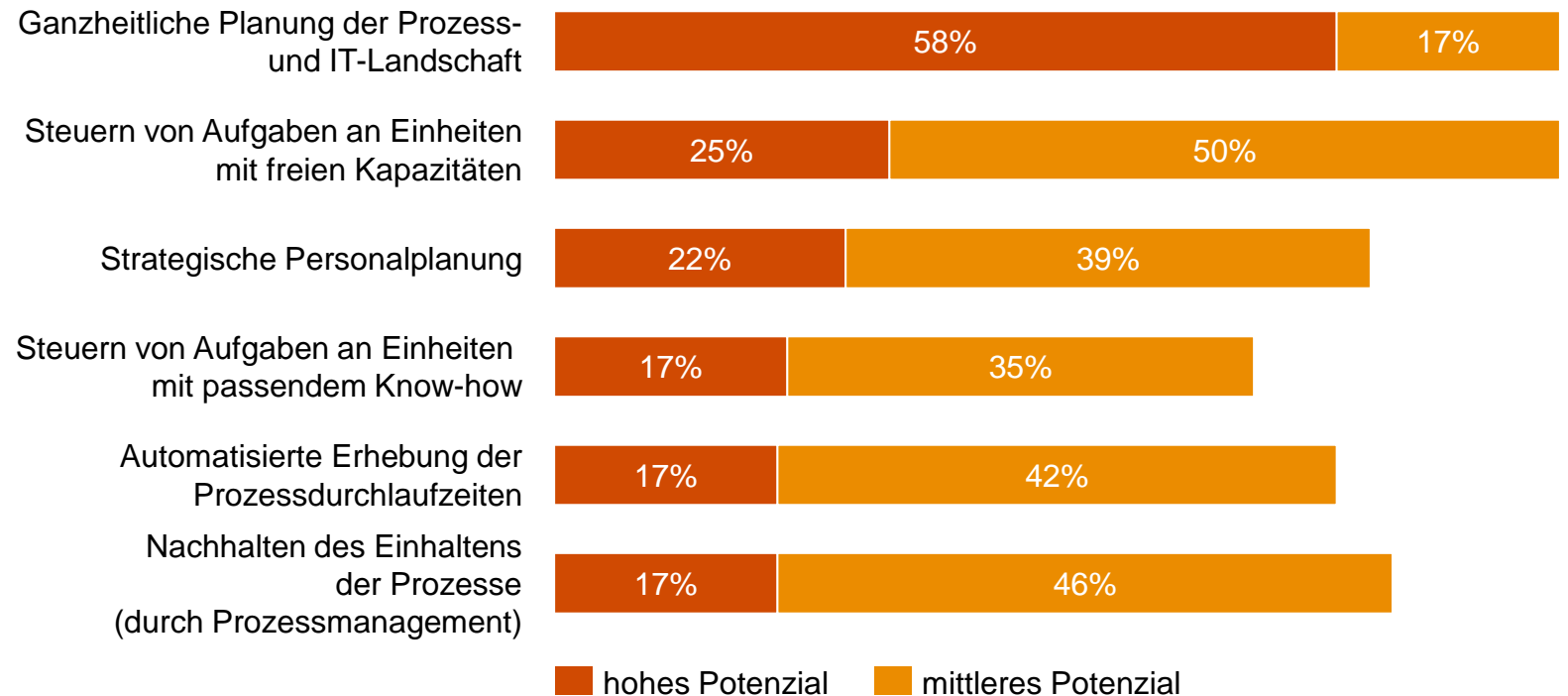
# Potenzial **Steuerung**: Nach Jahren der punktuellen Optimierung ist das „Big Picture“ deutlichster Bedarf

# 58%

sehen die ganzheitliche Planung der Prozess und IT-Landschaft als Hebel mit dem größten Potenzial

- Weitere Hebel mit mittlerem Potenzial, v.a. Nutzung der Daten aus den Systemen in strukturierter Steuerung

## Top 6 Hebel der Steuerung & Controlling nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

# Fazit – Highlights der Industrialisierung des **Privatkunden-Kreditgeschäfts**

## 1 **Automatisierung**

- Workflows und andere grundlegende Hebel breit umgesetzt – Nachzügler mit deutlichem Nachteil
- Fokus nun auf „Automatisierung von Intelligenz“ wie KI und Big Data
- Vernetzung der Einzelhebel mit größtem Potenzial

## 2 **Standardisierung**

- Die breite Nutzung von Workflows hat Prozessdifferenzierung zum Standard gemacht
- Vereinfachte Produktvarianten auf dem Vormarsch
- Nächster Schritt nun Prozessvereinheitlichungen und konsequenter Ausbau jenseits der Standardprodukte

## 3 **Organisation**

- Einzelentscheidungen im Markt (bzw. Frontend) sind Standard
- „Prozesshygiene“ mit klarer Einhaltung und Schnittstellen als Schwerpunkt
- Komplexitätsreduktion klar im Fokus der Zukunft

## 4 **Steuerung & Controlling**

- „Klassische“ operative Prozesssteuerung noch immer nur teilweise etabliert
- Auch klassische Hebel wie SLAs zwischen Bereichen noch mit Potenzial
- Prozess-Steuerung auf Basis der neu etablierten Workflows weitet sich stetig aus



# 5

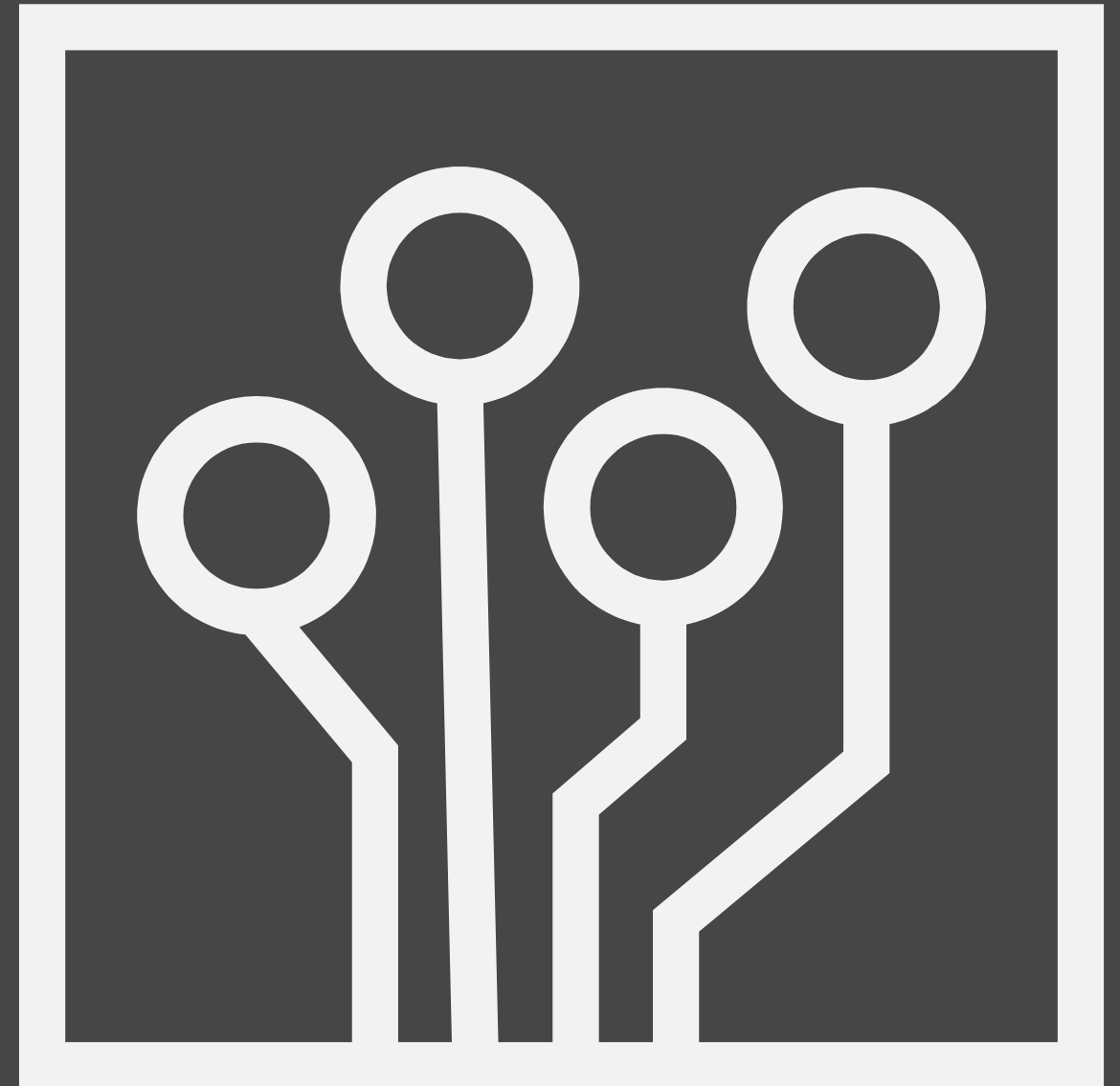
## Status Quo der Digitalisierung/ Industrialisierung im Firmenkunden- geschäft

“

Das Firmenkundengeschäft hat sich lange gegen Industrialisierung gewehrt – nun erlaubt Technologie Industrialisierung mit Augenmaß.

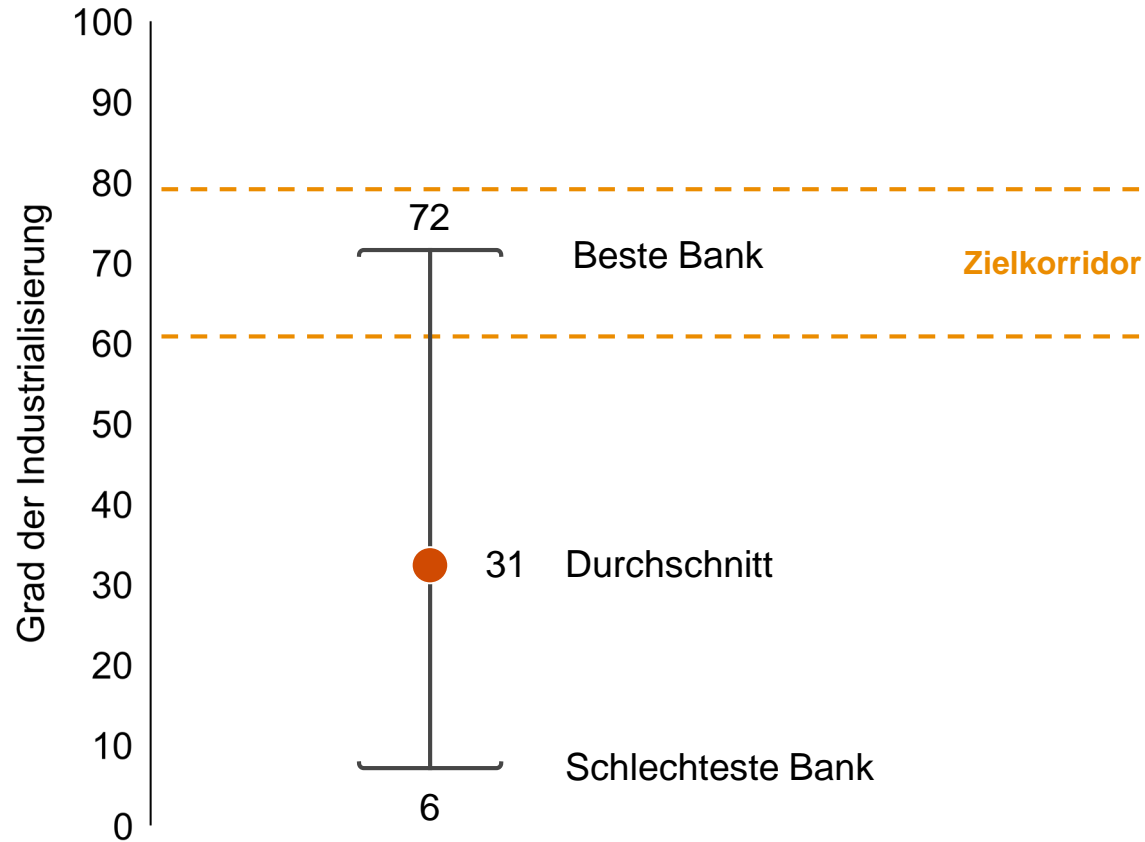
**Martin Zupke**

Senior Manager Digital Operations bei PwC





# Industrialisierung im **Firmenkundengeschäft**: Beste Banken im Zielkorridor – Durchschnitt noch immer zu gering

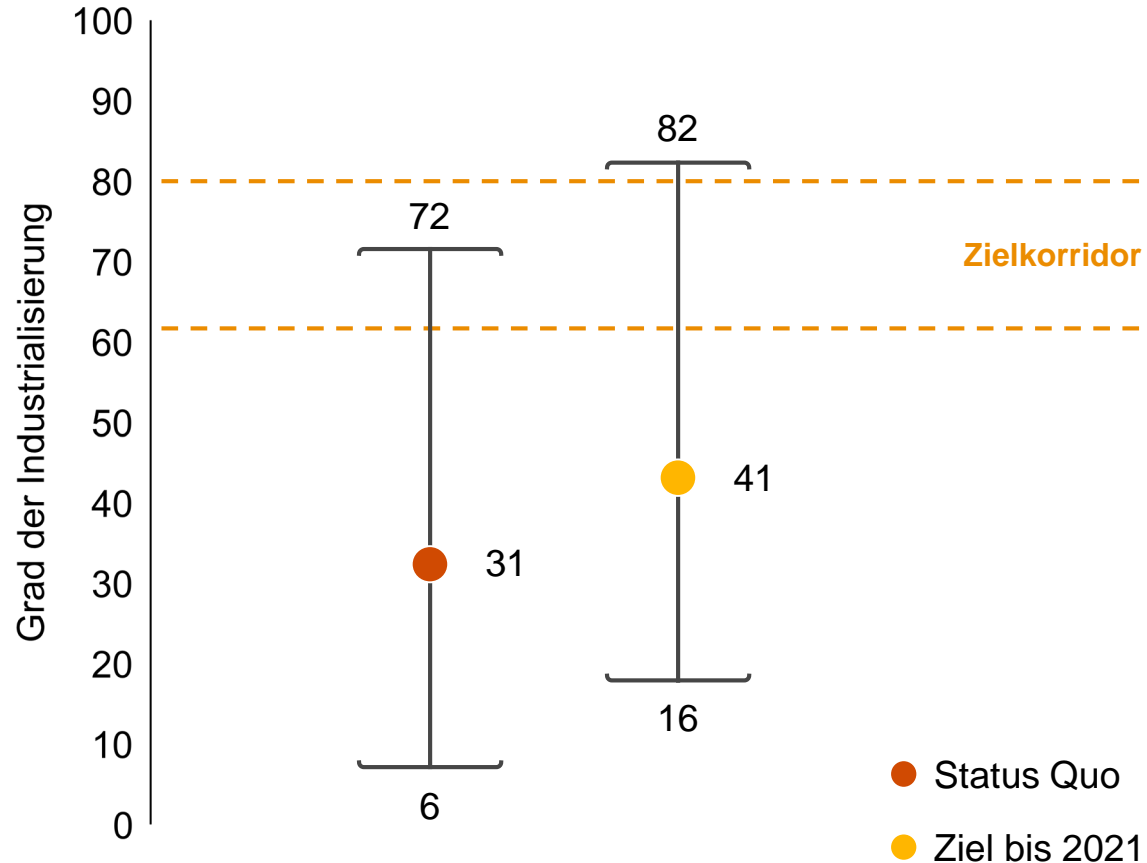


Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Grad der Industrialisierung am Markt

- Erwartungsgemäß ist die Industrialisierung im Firmenkundengeschäft deutlich weniger fortgeschritten als im Privatkundengeschäft (31 vs. 48)
- Noch deutlichere Unterschiede zwischen den Banken, nur teilweise durch Geschäftsmodell-Unterschiede erklärbar
- Kulturelle Barrieren („Manufaktur-Gedanke“) noch immer in vielen Instituten vorherrschend
- Einige (wenige) „Front runner“ mit sehr hohem Industrialisierungsgrad haben mit Nachdruck aber „Augenmaß“ industrialisiert

# Industrialisierung im **Firmenkundengeschäft**: Bis 2021 nochmals deutlicher Industrialisierungs-Schub



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

## Industrialisierungsfortschritt bis Ende 2020

- Zukünftig ist im Markt ein Ausbau der Industrialisierung zu erwarten
- Alle teilnehmenden Banken aus dem Firmengeschäft bekunden, die Optimierung im kommenden Jahr stärker voranzutreiben
- Die Geschwindigkeit, mit der Prozessoptimierung im Kreditgeschäft angegangen wird, bleibt jedoch hinter der Kapitalisierung im Privatkundengeschäft
- Ende 2020 rücken die ersten Marktteilnehmer deutlich in den Zielkorridor der Kreditgeschäft-Industrialisierung

# Status Quo **Firmenkundengeschäft:** Industrialisierungsgrad nach Hebelgruppe

## Automatisierung

- Noch deutlich unterdurchschnittlich entwickelt
- Kulturelle Barrieren und schwierigere Business Cases als Haupt-Barrieren

## Standardisierung

- Wurde als Grundlage für Industrialisierung erkannt und teilweise umgesetzt
- Aber auch hier im Schnitt noch immer weniger als die Hälfte der Hebel umgesetzt

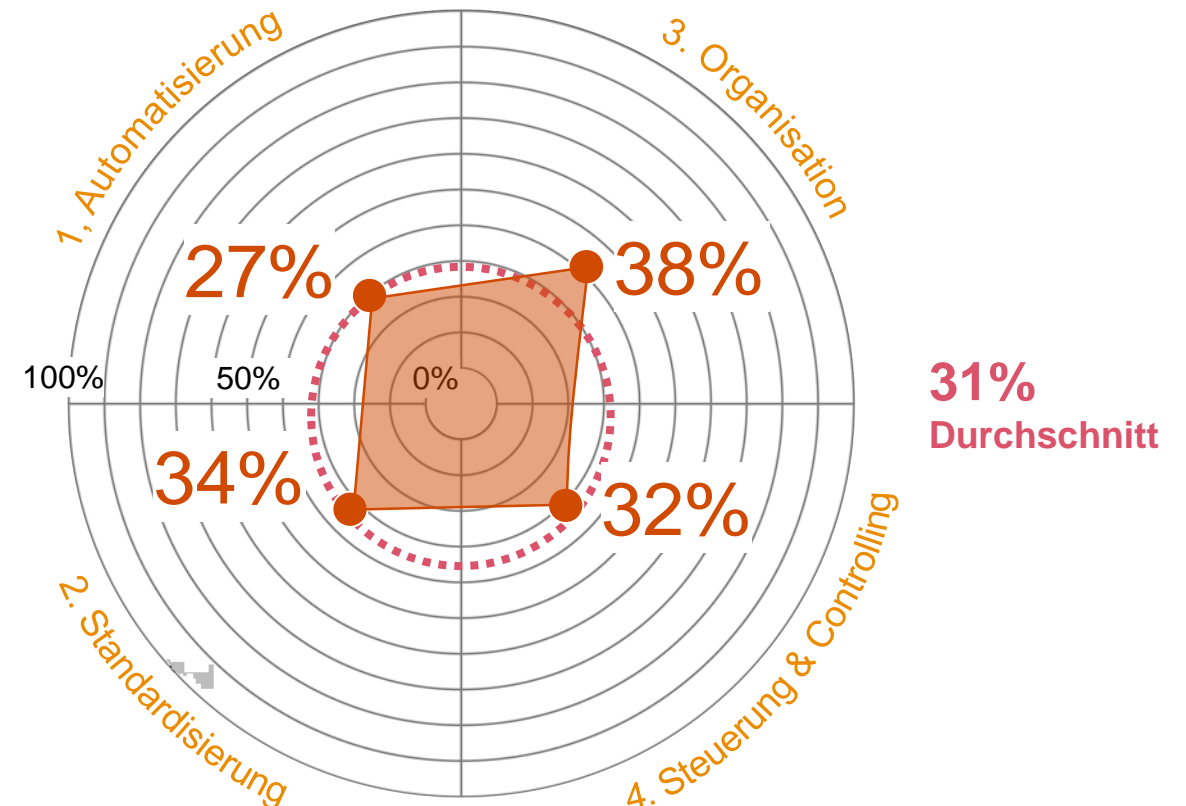
## Organisation

- Das positivste Feld mit umgesetzten Hebeln wie Arbeitsteilung und Schnittstellen

## Steuerung & Controlling

- Die „Manufaktur-Kultur“ schlägt sich auch klar in einer Zurückhaltung bei enger und konsequenter Prozess-Steuerung nieder

## Umsetzungsgrad der Industrialisierungshebel



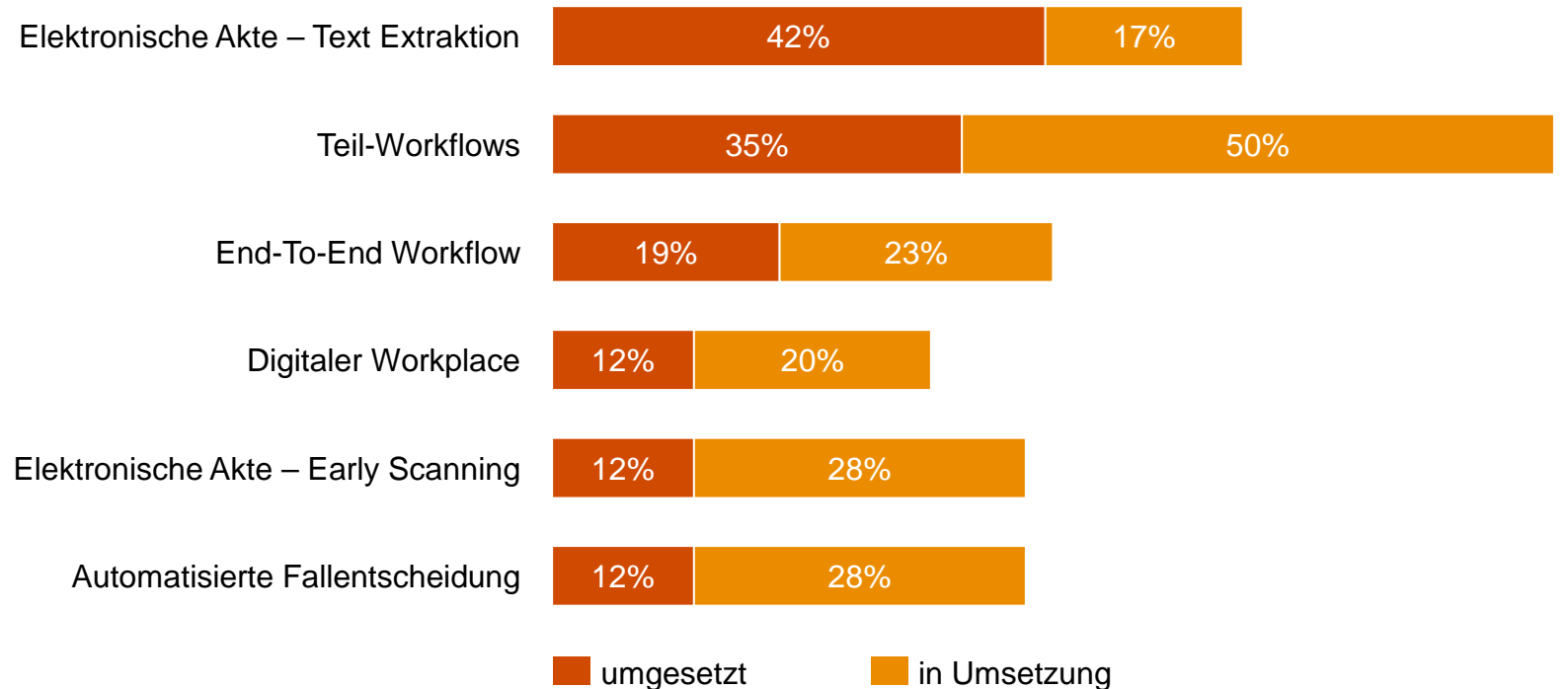
# Status Quo **Automatisierung**: Fokus auf punktuelle Optimierungen wie Text-Extraktion und Teil-Workflows

# 42%

haben die Text-Extraktion aus der E-Akte umgesetzt – als erster Schritt einer Prozess-Integration

- Workflow noch immer wenig verbreitet aber massiv in Umsetzung
- Erste „Gehversuche“ automatisierter Fallentscheidung

## Top 6 Hebel der Automatisierung nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

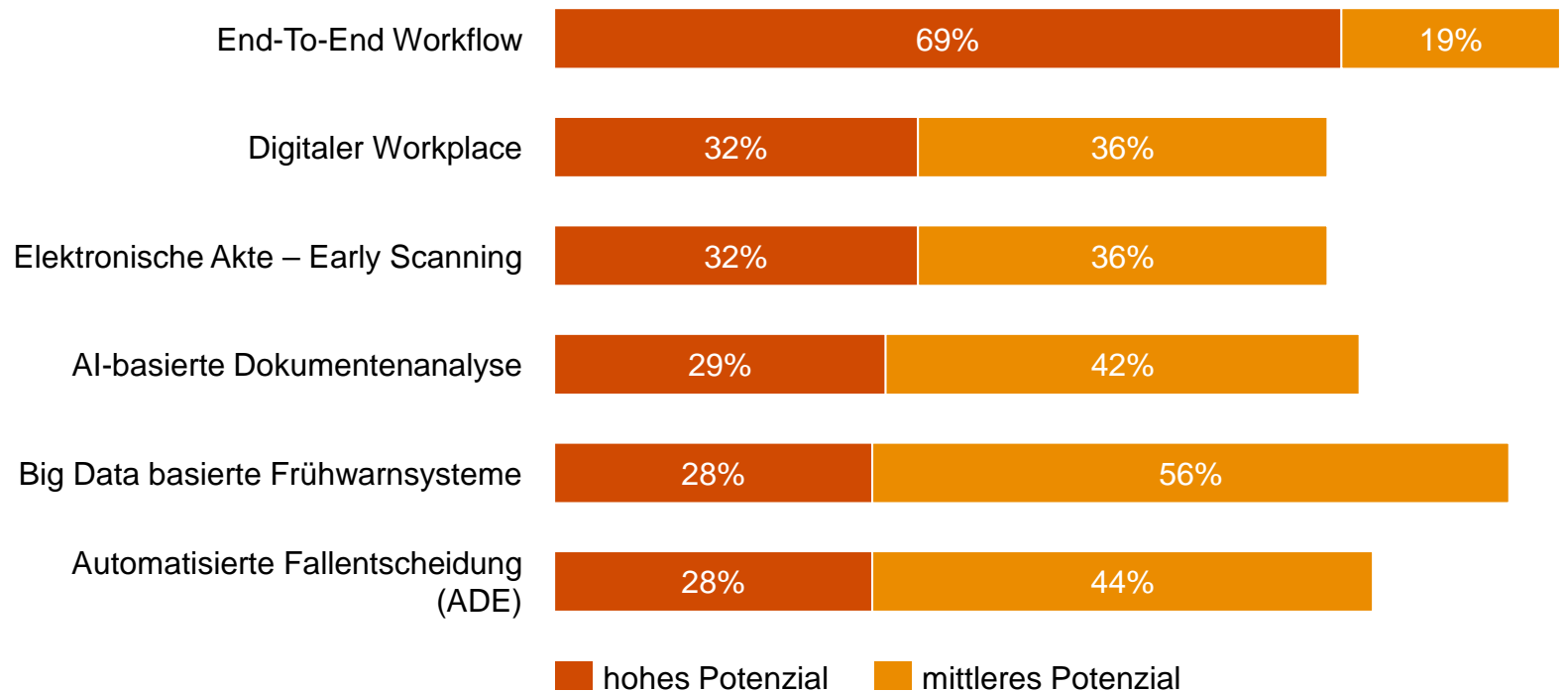
# Potenzial **Automatisierung**: Klarer Fokus auf E2E-Workflow und Workplace-Lösungen – zunehmend Zusatz-Funktionen

# 88%

sehen signifikantes Potenzial in E2E Workflows

- Auch flexiblere Workplace-Lösungen gewinnen zunehmend an Akzeptanz
- E-Akte, AI, Big Data und ADE geraten zunehmend in den Fokus

## Top 6 Hebel der Automatisierung nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

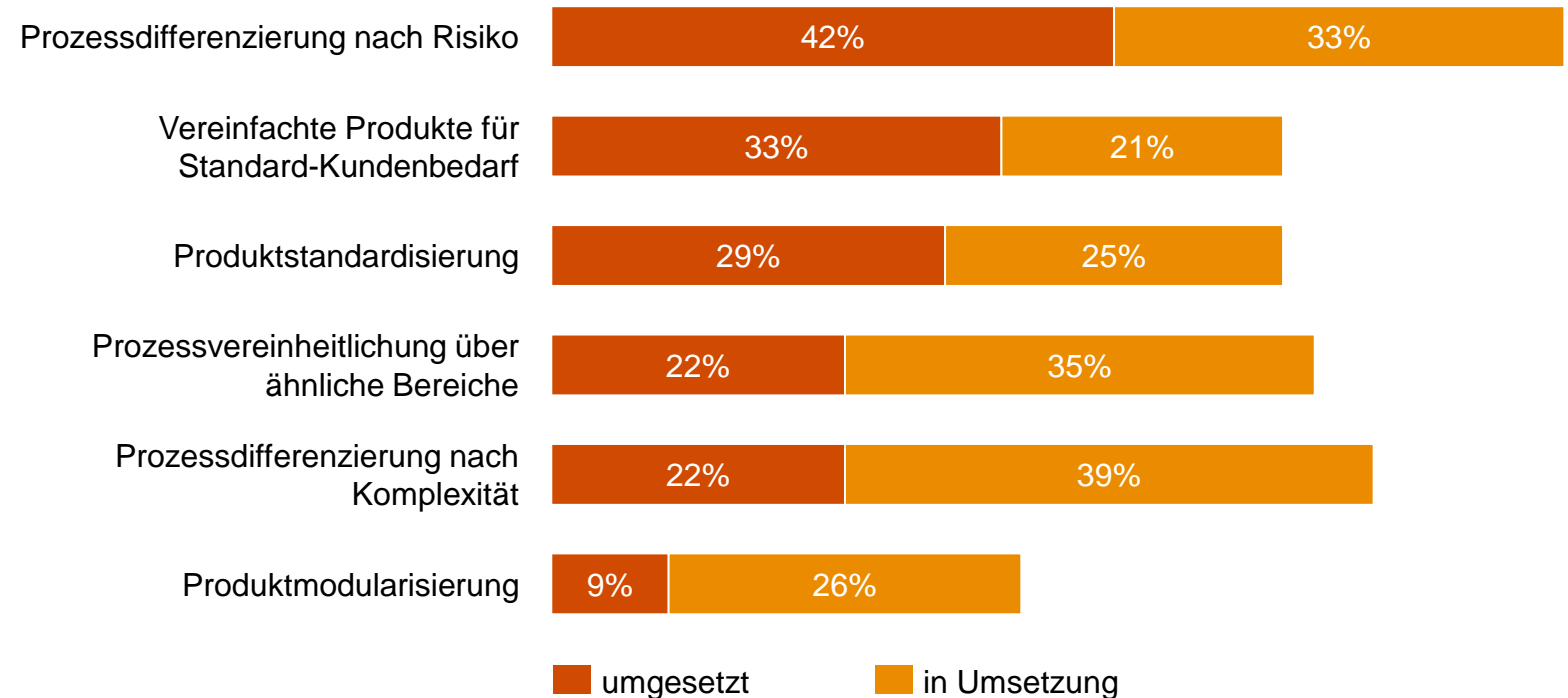
# Status Quo **Standardisierung**: Prozessdifferenzierung und vereinfachte Produktvarianten klar im Fokus

# >75%

sehen signifikantes Potenzial in der Prozessdifferenzierung

- Im Gegensatz zum PK-Geschäft aber Fokus auf Risiko
- Vereinfachte Produktvarianten als logische Konsequenz zunehmend etabliert

## Top 6 Hebel der Standardisierung nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

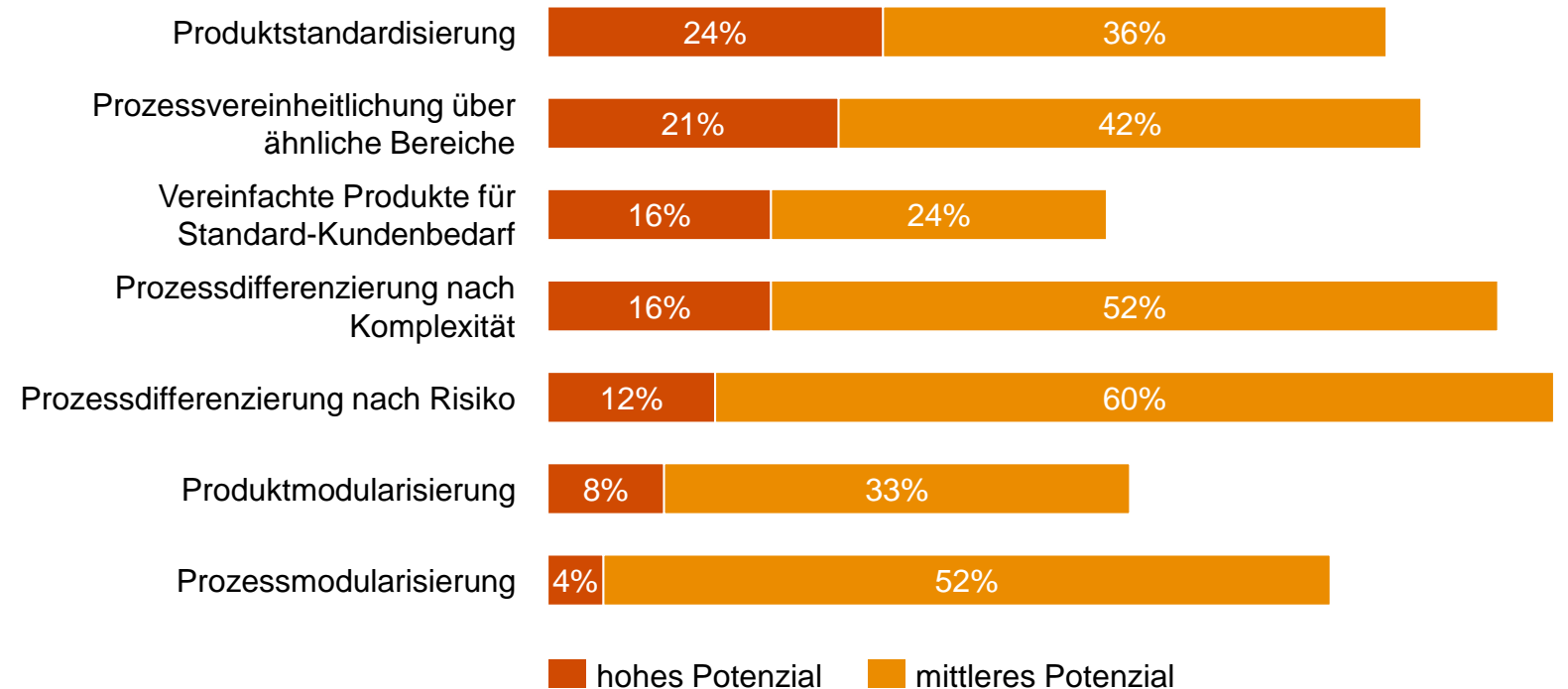
# Potenzial **Standardisierung**: Differenzierte Sicht mit Fokus auf weitere Produktstandardisierung

# 24%

sehen weitere Produktstandardisierung mit hohem Potenzial

- Insgesamt Zurückhaltung bezüglich Hebeln mit hohem Potenzial
- Standardisierung im Prozessumfeld in der Summe am relevantesten

## Top 7 Hebel der Standardisierung nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

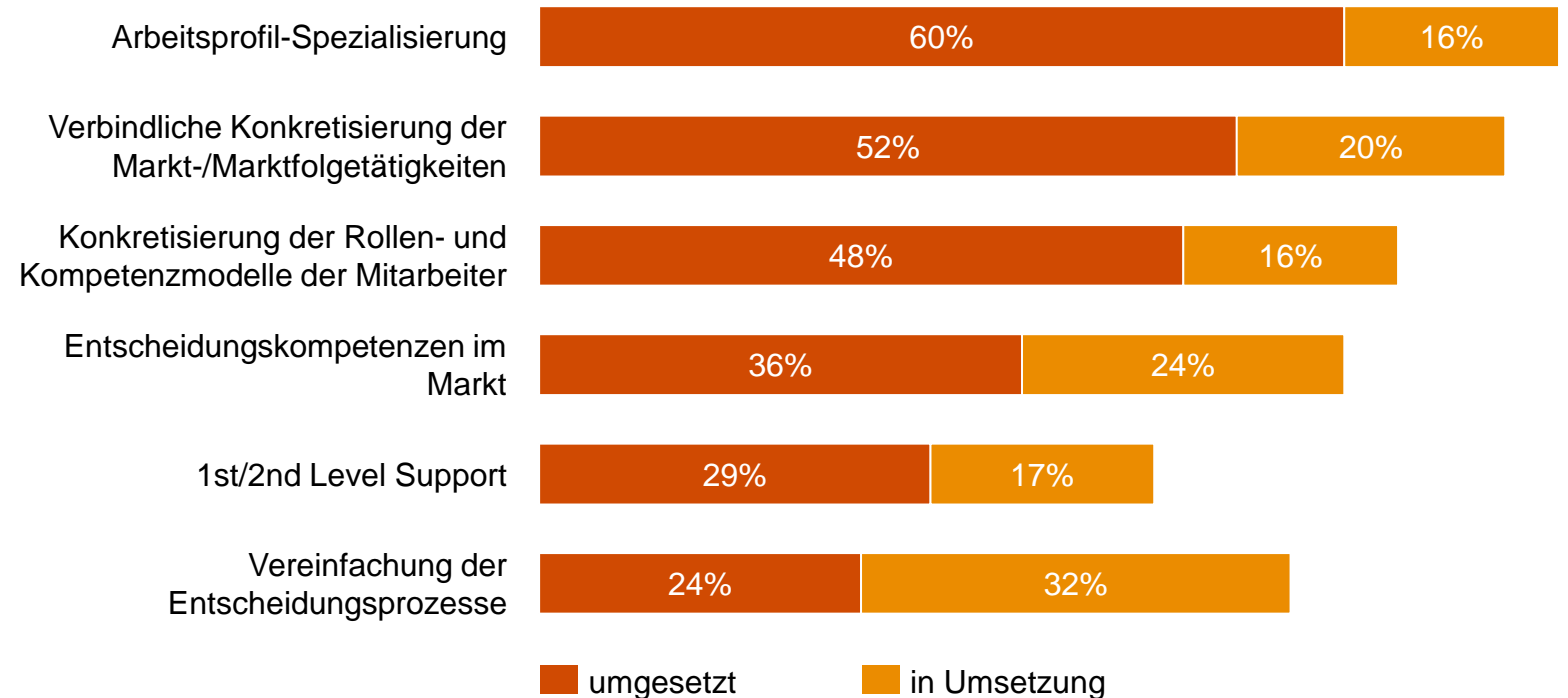
# Status Quo **Organisation**: Fokus lag bisher auf der Konkretisierung von Rollen und Aufgaben

# 60%

haben eine Arbeitsprofil Spezialisierung vorgenommen – Abwenden vom Generalisten

- Trotz höherer Komplexität (z.B. Deal Teams) sind auch Schnittstellen klarer definiert
- Vereinfachte Entscheidungen noch immer offenes Potenzial

## Top 6 Hebel der Organisation nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019



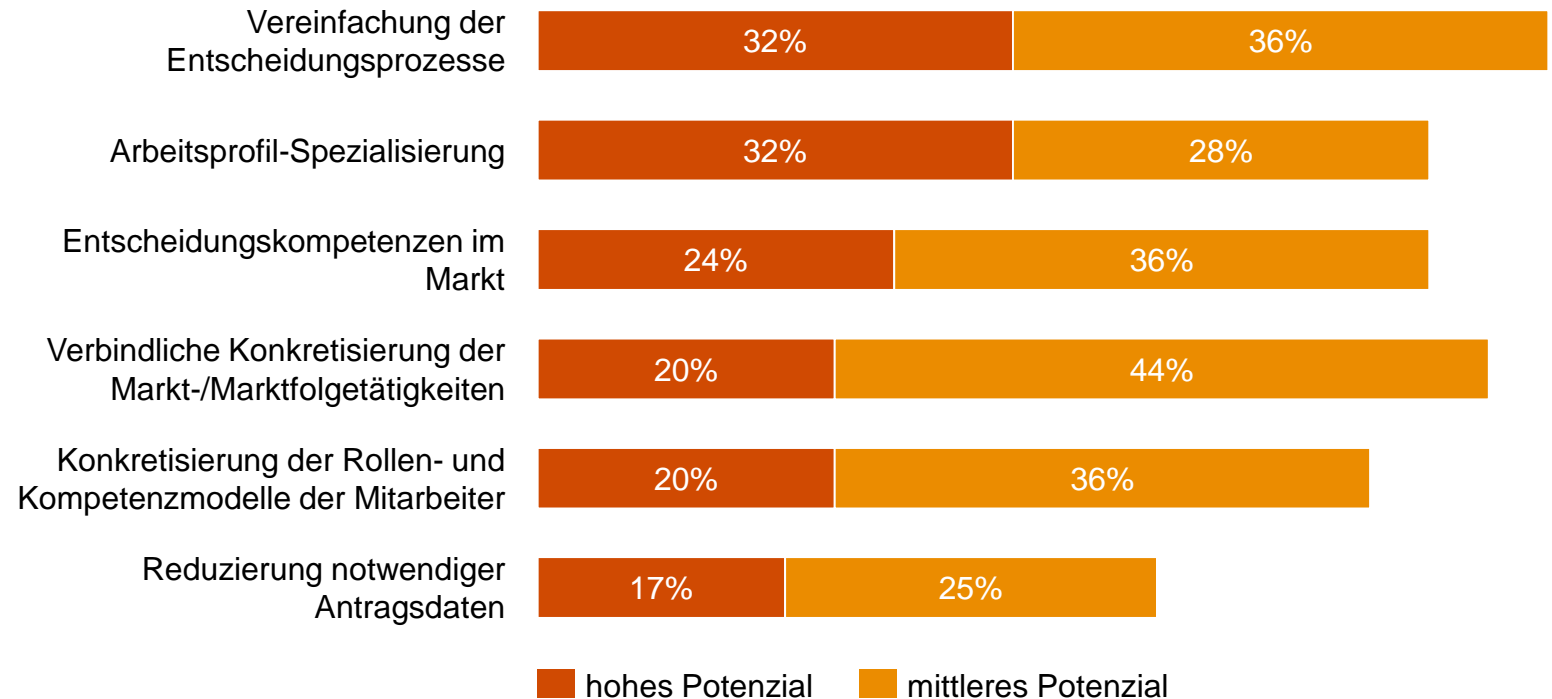
# Potenzial **Organisation**: Vereinfachte Entscheidungen rücken klar in den Fokus

# 68%

sehen signifikantes Potenzial in vereinfachten Entscheidungsprozessen

- Mit 60% ist auch die erweiterte Marktkompetenz stark im Fokus
- Konkretisierung der Rollen ebenfalls mit Potenzial

## Top 6 Hebel der Organisation nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

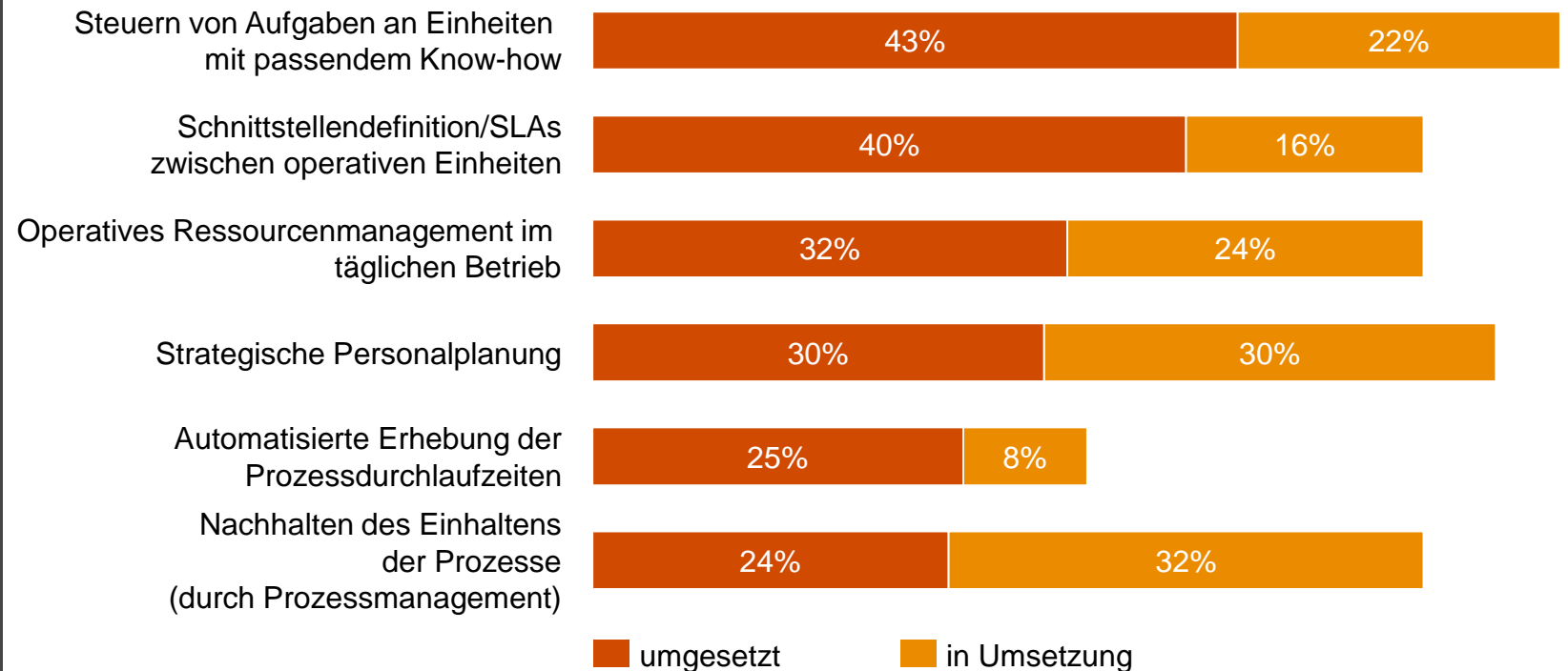
# Status Quo **Steuerung**: Fokus lag bisher auf der Optimierung der operativen Prozess-Steuerung und Schnittstellen

# 65%

setzen Aufgabensteuerung um oder haben dies bereits getan

- Fokus v.a. auf operativer Steuerung wie Ressourcensteuerung
- Personalplanung einer der wenigen strategischen Hebel mit signifikanter Umsetzung

## Top 6 Hebel der Steuerung & Controlling nach Umsetzungsstatus



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

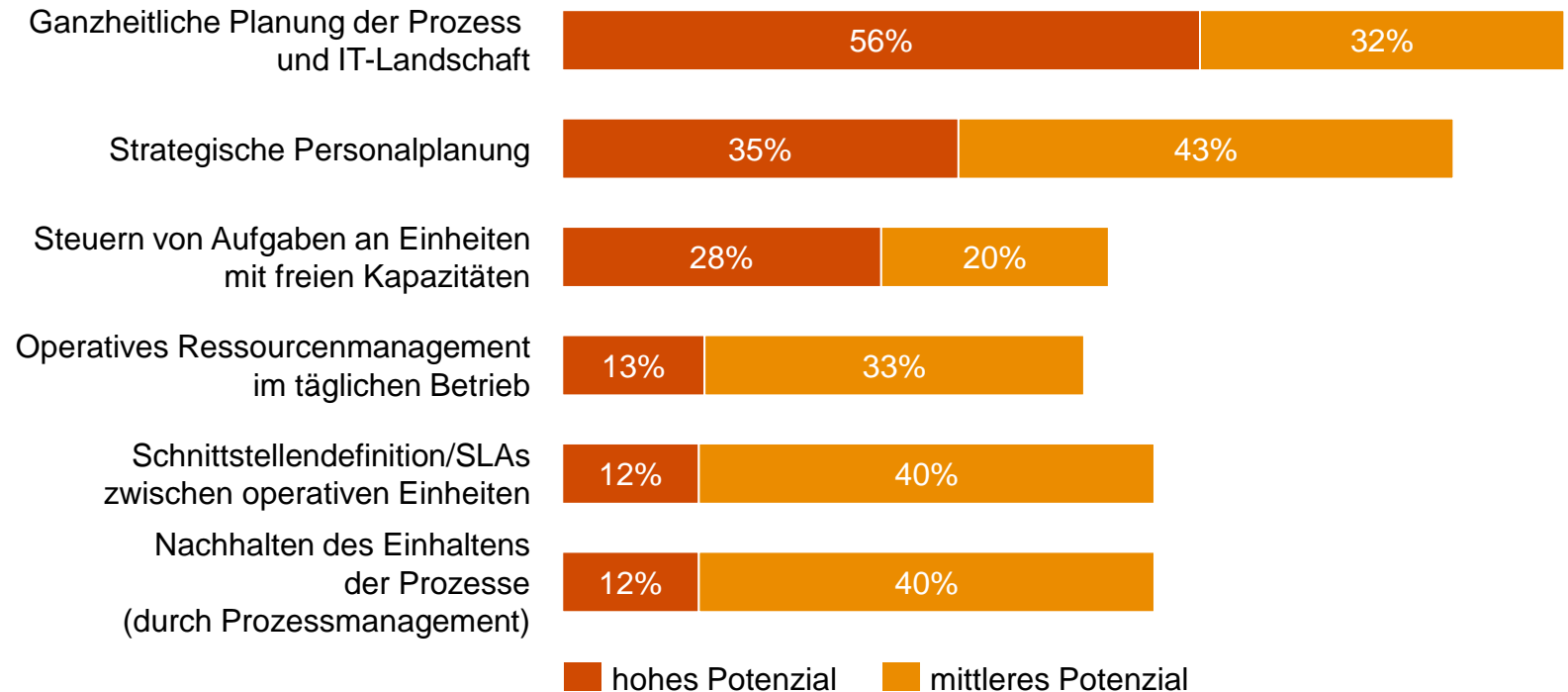
# Potenzial **Steuerung**: Ganzheitliche Planung der Prozess- und IT-Landschaft im Fokus

# 88%

sehen in der ganzheitlichen Planung der Prozess- und IT-Landschaft einen wichtigen Hebel

- Personalplanung kommt immer größere Bedeutung zu
- Sonstige Steuerungshebel mit eher mittlerem Potential

## Top 6 Hebel der Steuerung & Controlling nach Optimierungspotenzial



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

# Fazit – Highlights der Industrialisierung des **Firmenkunden-** **Kreditgeschäfts**

## 1 **Automatisierung**

- Stand in den letzten 2 Jahren wenig im Fokus
- Zunehmend differenzierte und „intelligente“ Technologien eröffnen neue Möglichkeiten auch für das FK-Geschäft
- Geringere Stückzahlen erschweren positive Business Cases

## 2 **Standardisierung**

- Prozessstandardisierung bisher im Fokus, v.a. nach Risiko differenzierte Prozess-Straßen
- Daraus folgend bereits erste Erfolge in der Produktstandardisierung für einfache Fälle
- Weitere Standardisierung wird zurückhaltend gesehen

## 3 **Organisation**

- Bisheriger Fokus klar auf operativer Arbeitsorganisation und klarer Arbeitsteilung
- Zukünftiger Fokus v.a. auf vereinfachte Entscheidungsprozesse und schnellere Entscheidungen im Markt

## 4 **Steuerung & Controlling**

- Bisher starke Fokussierung auf operative Steuerung des Prozesses
- Größtes Potenzial bei der Definition einer ganzheitlichen Prozess- und IT-Landschaft



# Handlungs- empfehlungen

“

Der Fokus liegt viel zu oft auf Einzelhebeln – echte Effekte kommen aber nur mit einem integrierten Gesamtplan, der fundiert abgeleitet wurde.

**Nicole Faust**

Director Digital Operations bei PwC



# Die 4 Eckpfeiler eines industrialisierten Kreditprozesses: Richtige Hebel, Zielbild, IT-Architektur und Wertschöpfungstiefe

## Identifizierung der richtigen Hebel

- Auswahl der Hebel mit einem positiven Business Case für die konkrete Organisation
- Quantifizierte Bewertung mit Buy-in der operativ Verantwortlichen
- Berücksichtigung der konkreten Erfahrungen anderer Häuser

## Moderne IT Architektur

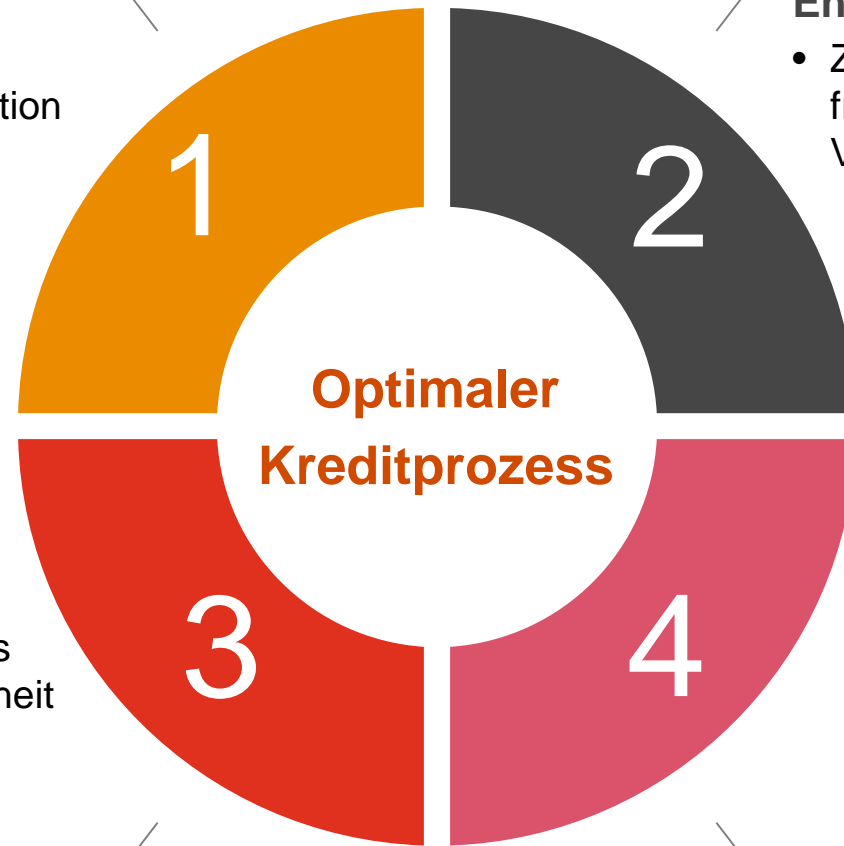
- Legacy-IT ist wesentliche Barriere für konsequent industrialisierte Prozesse
- Moderne Architekturen u.a. auf API-Basis erlauben die nötige Flexibilität und Offenheit
- Reduzierung der Kernbank-Systeme auf deren Stärken rund um Buchen und Reporting sinnvoll

## Entwicklung eines Zielbildes

- Zusammenführen den Hebel in ein mittelfristiges Zielbild stellt Synchronisierung und Vision sicher
  - Abhängigkeiten erzwingen Sequenz
  - Stufenweise Umsetzung sinnvoll

## Festlegung der optimalen Wertschöpfungstiefe

- Nutzung fertiger Lösungen am Markt (u.a. Fintechs) erlaubt Geschwindigkeit und Flexibilität
- Fokussierung auf eigene Stärken und Kundenzugang



# Ausgangsbasis ist die quantitative Identifikation der richtigen Hebel als Grundlage für eine institutsspezifische Zielbild-Diskussion

## Tool-basierte LEAD-Methodik von PwC zur Identifikation der optimalen Hebel



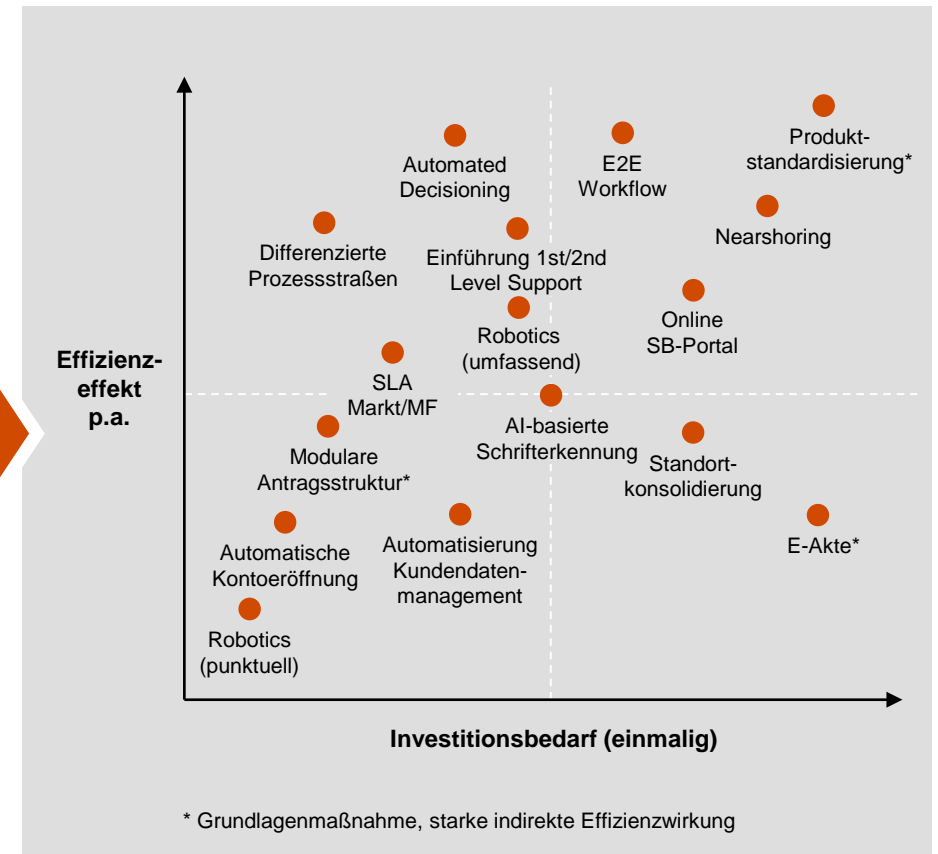
### Aktivitäten

- |   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kostenzuordnung zu Orga-Einheiten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Geführte Effekt-Abschätzung durch Bank-Mitarbeiter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vernetzung der Hebel</li> <li>Überlappungen</li> <li>Synergien</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Abgleich mit Investitionsbudgets</li> <li>Abgleich mit Strategie</li> </ul> |
|---|--|--|--|

### Ergebnis

- |   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuordenbarkeit der Kosten</li> <li>Grundlage der Effizienzen ohne Prozesskostenrechnung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fundierte Quantifizierung ohne aufwändige Bottom-up Analyse und pseudo-genaue Benchmarks</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nettobetrachtung der Hebelwirkung im Kontext</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gefilterte und priorisierte Hebel</li> </ul> |
|---|--|--|---|

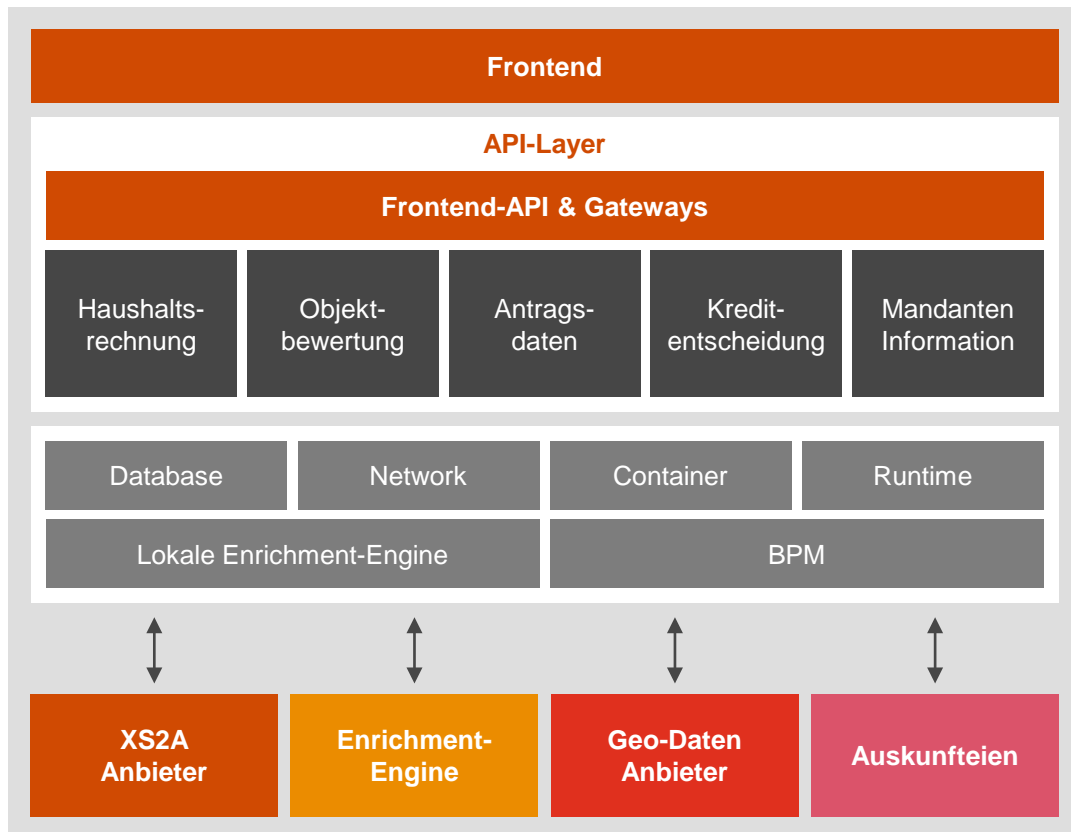
## Entscheidungsreifes Hebelportfolio





# Moderne IT-Architekturen erlauben Lösungen weitgehend unabhängig von der Legacy-IT

## Komponenten einer zukunftsfähigen Architektur (Beispiel)



## Vorteile der Lösung



### Skalierbarkeit

- Schnelle Anbindung von weiteren Nutzern
- Einfache Übertragung / Entwicklung neuer Dienste (Microservices)



### Flexibilität

- Austausch von Anbietern mit geringem Aufwand möglich
- Architektur (Microservices) ermöglichen schnelle Änderungen



### Zukunftsfähigkeit

- Prozess und Technik decken zukunftsfähige Produktpalette ab
- Einsatz von state-of-the-art Technologien



### Kosteneffizienz

- Rückgriff auf Standard- oder Open-Source Technologien
- Geringer Wartungsaufwand



### Konnektivität

- API-basierte Architektur ermöglicht schnelle Anbindung weiterer Services
- Hohe Interoperabilität der technischen Komponenten

# Die Bestimmung der optimalen Wertschöpfungstiefe im Kreditgeschäft ist wieder relevanter geworden

## Technologien, Kooperationen & Partner



### Fintechs

Oft sind Fintechs hoch spezialisiert und bieten technische Lösungen, welche die eigene Wertschöpfungskette entlasten können.



### Optimierungstechnologien

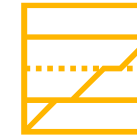
Optimierungstechnologien haben verschiedene Reifegrade. Robotics, Chatbots u.a bieten bereits heute hohe Optimierungspotenziale.



### Plattformen

Durch Plattformen entsteht die Möglichkeit der Spezialisierung auf das Kerngeschäft; gleichzeitig Rücken die eigenen Produkte stärker in das Sichtfeld potenzieller Kunden.

## Druck zur Fokussierung der Wertschöpfung



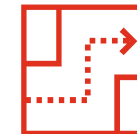
### Komplexitätsreduktion

Da die Produktionskosten an Bedeutung gewonnen haben, wird die Reduktion der Komplexität zum zentralen Hebel um Run und Change Kosten zu reduzieren



### Differenzierung

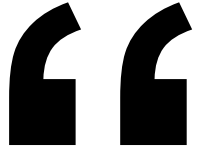
Ressourcen und Budgets in die wirklich differenzierenden Fähigkeiten zu investieren wird massiv relevanter und führt zur Notwendigkeit der Fokussierung



### Flexibilität

Die Veränderungsgeschwindigkeit ist höher geworden. Daher sind Strukturen, die schnell fachlich-technisch angepasst werden können wichtig. Partner können hier helfen.





Die echte Barriere ist nicht Technologie oder Kosten – es ist die Bereitschaft zu struktureller Veränderung.

**Tomas Rederer**

Partner Digital Operations bei PwC



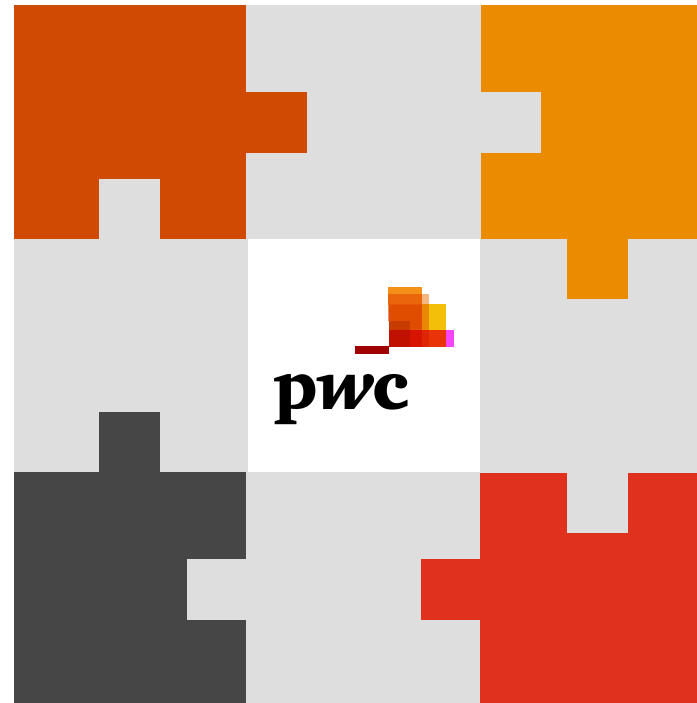
A man with short hair and a light beard, wearing a blue sweater over a white collared shirt, is pointing with a pen at a whiteboard. The whiteboard is covered in technical diagrams, including a large circular flowchart and various smaller diagrams. The background is slightly blurred, showing what appears to be an office or meeting room setting.

# 7 PwC – Ihre Partner für die Optimierung

# PwC als Partner für die Industrialisierung und Digitalisierung Ihres Kreditprozesses

E2E Begleitung von der Strategie bis zum technischen Go-Live

Breites Netzwerk aller relevanten Fintechs und Lösungsanbieter



Tiefes Kreditverständnis vom Konsumentenkredit bis zur strukturierten Finanzierung

Praktische Erfahrung und Track Record erfolgreicher Umsetzungen

# Ihre Ansprechpartner



**Tomas  
Rederer**

Partner

Tel. +49 69 9585-5166

Mobil +49 151 65071547

tomas.rederer@pwc.com



**Nicole  
Faust**

Director

Tel. +49 69 9585-7756

Mobil +49 170 2223208

nicole.faust@pwc.com



**Ernst André  
Hettermann**

Senior Manager

Tel. +49 69 9585-7842

Mobil +49 151 21254388

ernst.andre.hettermann@pwc.com



**Martin  
Zupke**

Senior Manager

Tel. +49 40 6378-2299

Mobil +49 175 4900731

martin.zupke@pwc.com

# PwC – Ihr Partner.



© 2019 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Alle Rechte vorbehalten. "PwC" bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.