

Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette

Benjamin Ade, Jürgen Moormann

- 1 Aktuelle Problematik
 - 2 Dekonstruktion der Wertschöpfungskette von Banken
 - 2.1 Darstellung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen
 - 2.2 Übertragung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen auf das Kreditgeschäft
 - 3 Relevante aufsichtsrechtliche Regelungen
 - 4 Prüfung von innovativen Kreditwertschöpfungsarchitekturen auf ihre Realisierbarkeit unter Anwendung des § 25a Abs. 2 KWG
 - 4.1 Bestimmung der relevanten Kreditwertschöpfungsarchitekturen
 - 4.2 Wesentlichkeitsprüfung der Teilkreditprozesse
 - 4.3 Prüfung der auszulagernden Prozesse auf Zulässigkeit
 - 5 Auswirkungen des § 25a Abs. 2 KWG und weiterer Faktoren auf die Entstehung innovativer Kreditwertschöpfungsarchitekturen
 - 6 Fazit
- Literatur

1 Aktuelle Problematik

Der klassische Wettbewerb von Unternehmen innerhalb klar voneinander abgegrenzter Branchen hat sich zu einer Rivalität der Wertschichten innerhalb und außerhalb bestehender Sektoren gewandelt. Die Finanzbranche ist herausgefordert, die Teilprozesse ihrer Wert(schöpfungs)kette unter Renditegesichtspunkten kritisch zu hinterfragen, Kernkompetenzen zu identifizieren und bestehende Wertschöpfungsarchitekturen zu überdenken. Diese Herausforderung gilt insbesondere für das Kreditgeschäft der Banken, das im Folgenden als die Vergabe und Verwaltung von Gelddarlehen und anderen Krediten ohne den Erwerb von Beteiligungen und handelbaren Finanzinstrumenten verstanden wird.

Aufsichtsrechtliche Regelungen sind für die Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette und die Entstehung innovativer Kreditwertschöpfungsarchitekturen von zentraler Bedeutung. Insbesondere der § 25a Abs. 2 KWG über die Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen bestimmt die Zulässigkeit und die Anforderungen an zulässige Auslagerungen bei Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten. Zusätzlich geben die Ende 2002 in Kraft getretenen Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK) und die qualitativen Vorgaben aus Basel II bzw. CAD III¹ (auf europäischer Ebene) Anforderungen an den Kreditprozess vor.

Der vorliegende Beitrag untersucht die Auswirkungen der genannten aufsichtsrechtlichen Regelungen auf die Entstehung innovativer Kreditwertschöpfungsarchitekturen. Anhand ergänzender Faktoren außerhalb der Bankenaufsicht wird weiterhin die aktuelle Situation und das Potenzial für Sourcing im Kreditgeschäft diskutiert.

2 Dekonstruktion der Wertschöpfungskette von Banken

2.1 Darstellung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen

Durch die Zergliederung der Wertkette entstehen nach Heuskel vier Grundtypen innovativer Wertschöpfungsarchitekturen: *Layer Player* (Schichtenspezialisten), *Orchestrators* (Orchestratoren), *Market Maker* (Pioniere) und *Integrators* (Integrato-

¹ CAD III = Capital Adequacy Directive III (Dritte Kapitaladäquanzrichtlinie).

ren).² Die *Layer Player* sind Spezialisten, die einzelne Elemente aus der integrierten Wertkette herauslösen und einen eigenen Markt durch Größenvorteile, Know-how-Vorsprung oder Eigentumsrechte über die Industriegrenzen hinweg etablieren. *Orchestratoren* hingegen sind „... Dirigenten, die unterschiedliche Instrumente des Symphonie-Orchesters zwar kennen, nicht aber selber spielen müssen.“³ Der Fokus der Orchestratoren ist auf wenige Kernsegmente beschränkt. Im Wertschöpfungsnetzwerk fungieren sie als Koordinator ihrer Wertkette. *Market Maker* verändern das traditionelle Wertschöpfungsgefüge durch technische Pionierleistungen, indem sie neue Wertschöpfungsstufen in die bestehende Wertkette einführen. Die Informationsvorteile innerhalb der eigenen Branche werden später auf weitere Industriezweige ausgedehnt. Als weitere Wertschöpfungsarchitektur nennt Heuskel die *Integratoren*, die einen Großteil der Aktivitäten entlang der Wertkette selbst durchführen. Sie fungieren als Kontrolleure der gesamten Wertschöpfungskette. Die klassische Strategie der Integration vor- und nachgelagerter Wertstufen kann auch im Wertschichtenwettbewerb zu einer erfolgreichen Wachstumsstrategie werden.

Neben den vier Grundtypen nach Heuskel wird in der Literatur eine Vielzahl innovativer Wertschöpfungsarchitekturen beschrieben. Vergleiche der charakteristischen Kernkompetenzen der einzelnen Modelle zeigen jedoch große Übereinstimmungen untereinander. Die nachfolgende Tabelle stellt ausgewählte Wertschöpfungsarchitekturen unterteilt nach Autoren, Institution, Ansatz, Modellen und Kernkompetenzen gegenüber und gibt Beispiele für die Finanzbranche. Es ist zu erkennen, dass alle untersuchten Wertschöpfungsarchitekten im Wesentlichen den Grundtypen nach Heuskel entsprechen. Das Gesamtbild der dargestellten Wertschöpfungsarchitekturen zeigt eine dreistufige Finanzmarktarchitektur mit den Säulen Produktentwicklung, Vertrieb und Abwicklung sowie das Modell der Orchestratoren.

² Vgl. Heuskel, D. (1999), S. 57 ff.

³ Heuskel, D. (1999), S. 65.

Autor(en)	Heuskel	Treacy/ Wiersema	Hagel/Singer	Heinrich/Leist	Beispiele in der Finanzbranche	
Jahr	1999	1995	1999	2000		
Institution	Boston Consulting Group	MIT/ Customer Strategy Group	McKinsey	Universität St. Gallen		
Ansatz	Wettbewerb der Wertschichten	Nutzenstrategien basierend auf Leistungsversprechen	Ein Unternehmen, drei Geschäfte	Geschäftsnetzwerk im Informationszeitalter		
Modelle/ Kernkompetenzen	① Layer Player: Ausnutzung von Skaleneffekten und Know-how	① Kostenführer: Abnehmer unkompliziert und günstig bedienen ② Kundenpartner: Kundenbedürfnisse erkennen und Beziehungen pflegen	① Infrastrukturmanager: Bewältigung hoher Stückzahlen oder Arbeitsgänge ② Kundenbeziehungsmanager: Kunden binden und Beziehung ausbauen	① Shared Service Provider: Effiziente Herstellung von Leistungskomponenten Exclusive Service Provider: Einzigartige Leistungen und Produkte an ein Unternehmen Public Service Provider: Herstellung von quasi-hoheitlichen Funktionen	Transaktionsbank Clearinghaus Kreditfabrik Auflage eines Investmentfonds für den Vertrieb einer Bank Reine Vertriebsagentur ohne eigene Produkte Zertifizierungsstelle für Leistungsfähigkeit des Insourcers	
	④ Orchestrator: Kernsegmente, Netzwerkmanagement			④ Service Integrator: Kundenorientierung, Netzwerk-, Risikomanagement	Vertriebsbanken mit eigenen Produkten	
	③ Market Maker: Ausnutzung von Informationsvorteilen	③ Produktführer: Prozess- und Produktinnovationen entwickeln	③ Produktinnovator: Prozess- und Produktinnovationen entwickeln			Refinanzierer mit Produktentwicklung
	Integrator: Optimierung der Wertkette entlang der Wertstufen					Mehrzahl heutiger Banken
① Abwicklung ② Vertrieb ③ Produktentwicklung ④ Orchestrator						

Tabelle 1: Innovative Wertschöpfungsarchitekturen im Vergleich⁴

⁴ Basierend auf Heuskel, D. (1999), S. 56 ff.; Treacy, M./Wiersema, F. (1995), S. 40 ff.; Hagel, J./Singer, M. (1999), S. 133 ff.; Heinrich, B./Leist, S. (2000), S. 144 ff.

2.2 Übertragung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen auf das Kreditgeschäft

Die Dekonstruktion der Wertschöpfungskette entsteht durch die Fokussierung der Kreditinstitute auf Kernkompetenzen wie Produktentwicklung, Vertrieb oder Abwicklung. Schlüsselqualifikationen eines Kreditinstituts beruhen dabei auf Kernprozessen, die die Kriterien der Unternehmensspezifität, Nicht-Imitierbarkeit und Nicht-Substituierbarkeit erfüllen und dem Kunden wahrnehmbaren Kundennutzen stiften.⁵

Das Konzept der Wertkette und der Kernprozesse kann auf die Prozesse im Kreditgeschäft übertragen werden. Wie das Kreditinstitut als Ganzes, besteht das Kreditgeschäft ebenfalls aus einer Ansammlung wertschöpfender Tätigkeiten und Kernkompetenzen. Die Abbildung 1 zeigt die Teilprozesse im Kreditgeschäft, die zu übergeordneten Prozessgruppen zusammengefasst werden. Jede Prozessgruppe kann die für Kernprozesse qualifizierenden Merkmale aufweisen. Das Kreditgeschäft greift auf die unterstützenden Tätigkeiten der Organisation Kreditinstitut zurück, die in der Darstellung nicht weiter berücksichtigt sind.

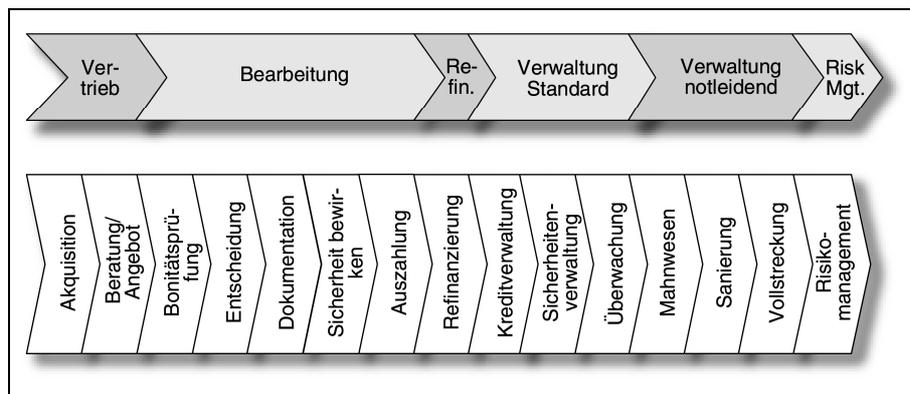


Abbildung 1: Kreditwertschöpfungskette⁶

Die übergeordneten Prozessgruppen aus der Kreditwertschöpfungskette können in Anlehnung an die dreistufige Finanzmarktarchitektur und die innovativen Wertschöpfungsarchitekturen aus Tabelle 1 in vier Teilbereiche zerlegt werden. Die Wertschöpfungsarchitektur Verkäufer bündelt die Aktivitäten im Vertrieb mit den

⁵ Vgl. Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990), S. 83.

⁶ In Anlehnung an Holtmann, C.-F./Kleinheyer, N. (2002), S. 287.

Kernprozessen Akquisition und Beratung. Die Portfoliobank ist auf die Refinanzierung der Kreditausleihungen spezialisiert. Dabei sind die Kernprozesse Kreditentscheidung, Risikomanagement und Sanierung mit der Refinanzierung zu einem Layer verknüpft. Zusätzlich entwickelt die Portfoliobank innovative Kreditprodukte. Der *Processing-Service-Provider (PSP)* richtet sich als weitere Kreditwertschöpfungsarchitektur auf die Wertstufen Kreditbearbeitung und -verwaltung aus. Die Tabelle 2 zeigt die Wertschöpfungsarchitekturen Verkäufer, Portfoliobank und PSP mit ihren Kernprozessen im Überblick.

Teilprozesse im Kreditgeschäft	Verkäufer	Portfoliobank	PSP
Akquisition			
Beratung/Vermittlung			
Bonitätsprüfung			
Entscheidung			
Dokumentation			
Sicherheit bewirken			
Auszahlung			
Refinanzierung			
Kredit- und Sicherheitenverwaltung			
Überwachung			
Mahnwesen			
Sanierung			
Vollstreckung			
(Kredit-)Risikomanagement			
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 10px; background-color: #cccccc; margin-right: 5px;"></div> Erstellung Teilprozess </div> <div style="display: flex; align-items: center; margin-top: 5px;"> PSP = Processing-Service-Provider </div>			

Tabelle 2: Übersicht über die Kreditwertschöpfungsarchitekturen

Der Verkäufer, der PSP und die Portfoliobank führen ausschließlich Teilbereiche der Kreditwertschöpfungskette als Schichtenspezialisten durch. Das Spezialwissen der drei Kreditwertschöpfungsarchitekturen wird an die Orchestratoren verkauft, die die gesamte Wertschöpfungskette abdecken, aber nur Teilkreditprozesse in Eigenfertigung durchführen. Als Orchestratoren sind die Vertriebs- und Portfoliobank (Kreditbearbeitung und -verwaltung sind an den PSP ausgelagert), die Portfoliobank mit Kreditbearbeitung und -verwaltung (Vertrieb ist an den Verkäufer ausgelagert) oder eine Einheit aus Verkäufer und PSP (Teilkreditprozesse sind an die Portfoliobank ausgelagert) denkbar.

(Kredit-)Prozesse werden in funktionalen Organisationen durch Abteilungsgrenzen unterbrochen. Die Folge sind Prozess- und Verantwortungsbrüche. Die hieraus resultierenden Defizite für Kunden und Kreditinstitute können durch die Einführung und das Management von Geschäftsprozessen vermieden werden. Geschäftsprozesse bestehen aus der funktionsübergreifenden Verkettung wertschöpfender Aktivitäten, deren Ergebnisse strategische Bedeutung für das Unternehmen haben. Die Ausrichtung der Auf- und Ablauforganisation an Geschäftsprozessen ermöglicht die Überwindung der strukturbedingten Zerstückelung von Prozessketten und führt zu horizontalen Organisationsstrukturen.⁷ Das Konzept der Geschäftsprozesse stellt die Existenz des Kreditprozesses als eigenständigen Prozess infrage. Wie in der Abbildung 1 gezeigt, können die Teilprozesse im Kreditgeschäft zu den übergeordneten Geschäftsprozessen Akquisition, Vertrieb, Abwicklung und Unternehmenssteuerung (Risikomanagement und Refinanzierung) zusammengefasst werden. Im Zuge der Dekonstruktion der Wertschöpfungskette würde der Verkäufer nicht nur Kunden für das Kreditgeschäft akquirieren bzw. Kreditprodukte verkaufen, sondern insgesamt Kunden werben und eine Vielzahl an Bankprodukten verkaufen. Die gleiche Entwicklung ist auch bei der Abwicklung möglich. Neben Kreditprodukten kann der PSP ebenso Anlage- oder Zahlungsverkehrsprodukte abwickeln. Der Kreditprozess ist folglich, wie beispielsweise auch der Prozess der Geldanlage, Bestandteil der oben genannten übergeordneten Geschäftsprozesse und nicht als eigenständiger Prozess existent. Die dargestellten Wertschöpfungsarchitekturen für das Kreditgeschäft Verkäufer und PSP stellen als Ergebnis einen Ausschnitt aus den produktunabhängigen, bereichsübergreifenden Modellen Verkäufer und PSP dar. Die Wertschöpfungsarchitektur Verkäufer wird durch unabhängige Vermittler oder Strukturvertriebe bereits praktiziert. Der Markt für produktunabhängige und bereichsübergreifende PSPs ist bisher nicht vorhanden. Verschiedene Anbieter offerieren Abwicklungsleistungen von Bankprodukten, die mit differenzierter Komplexität unterschiedliche Infrastruktureinrichtungen erfordern (z.B. Informations- und Kommunikationssysteme, Qualifikation der Mitarbeiter, Know-how). In den weiteren Ausführungen wird der PSP als Kreditfabrik betrachtet. Der Kreditverkäufer wird jedoch als Bestandteil des produktunabhängigen und bereichsübergreifenden Verkäufers behandelt.

⁷ Vgl. Schmelzer, J./Sesselmann, W. (2002), S. 35; Osterloh, M./Frost, J. (2003).

3 Relevante aufsichtsrechtliche Regelungen

Die aufsichtsrechtlichen Regelungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die aufbau- und ablauforganisatorische Gestaltung der Teilkreditprozesse und somit auf die Zergliederung der Kreditwertschöpfungskette. Kreditinstitute unterliegen besonderen organisatorischen Pflichten (§ 25a KWG), die trotz der Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette gewahrt bleiben müssen. Andere bestehende und bereits praktizierte Regelungen (insbesondere die §§ 13 bis 22 KWG) einschließlich ihrer Auswirkungen auf die Entstehung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen sind nicht Gegenstand der weiteren Ausführungen.

Der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht hat im September 2000 die *Principles for the Management of Credit Risk* verabschiedet, in denen Risikokonzentrationen sowie Schwachstellen im Kreditvergabe- und Kreditüberwachungsprozess als häufigste Ursache für Probleme im Kreditgeschäft genannt werden. Die Aufsichtsbehörden fordern von den Kreditinstituten eine bessere Identifizierung, Bemessung, Überwachung und Kontrolle der Kreditrisiken.⁸ Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) veröffentlichte in Anlehnung an die vom Basler Ausschuss für Bankenaufsicht empfohlenen Prinzipien am 20.12.2002 die MaK, die qualitative Standards an die Organisation des Kreditgeschäfts definieren. Die MaK sind mit der Veröffentlichung in Kraft getreten. Für die Umsetzung wird den Kreditinstituten ein Zeitraum bis zum 30.06.2004 eingeräumt (erste Stufe der Umsetzung). Notwendige Anpassungen im IT-Bereich sind in der zweiten Stufe bis zum 31.12.2005 umzusetzen.⁹ Die voraussichtlich im Jahr 2007 in Kraft tretenden neuen internationalen Eigenkapitalregeln Basel II bzw. CAD III enthalten ebenfalls qualitative Vorgaben für Prozesse und Verfahren. Die dargestellten Regelungswerke sollen zur Solidität der Kreditinstitute beitragen und damit die Funktionsweise und Stabilität der Bankensysteme fördern. Die Abbildung 2 zeigt wesentliche Regelungsinhalte und Gemeinsamkeiten der MaK und der Mindestanforderungen für die auf internen Ratings basierenden Ansätze (IRB-Ansatz) nach Basel II bzw. CAD III auf.

⁸ Vgl. Basel Committee on Banking Supervision (2000), S. 1, RN 4.

⁹ Vgl. BaFin (2002a), S. 7.

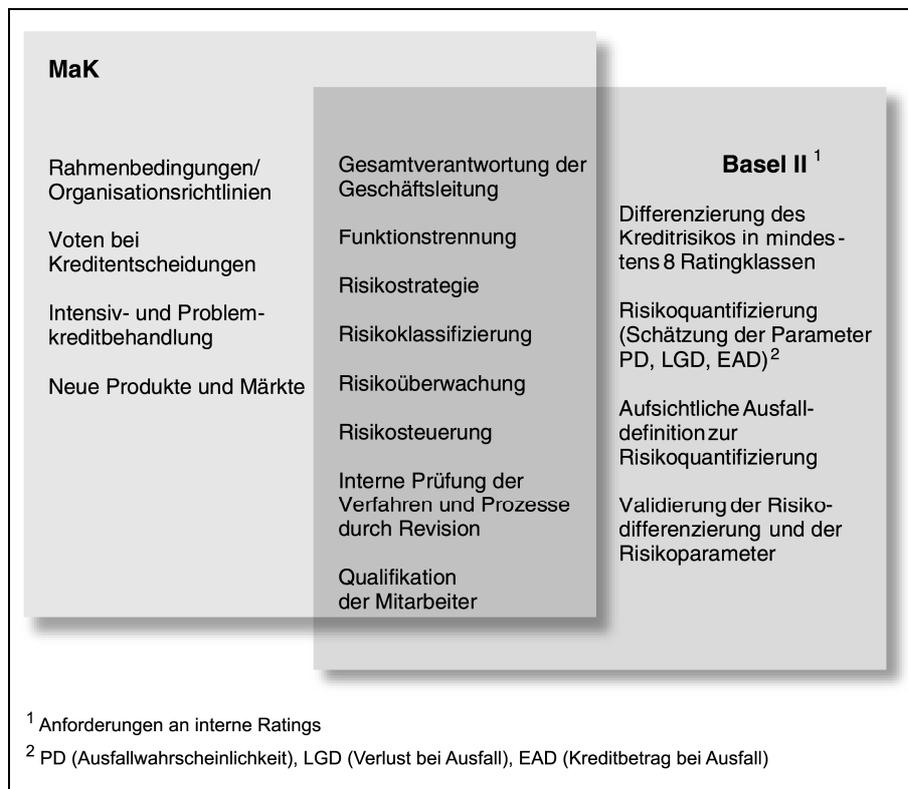


Abbildung 2: MaK und Mindestanforderungen für den IRB-Ansatz im Vergleich¹⁰

Die BaFin (vormals Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen, BAKred) hat mit dem Rundschreiben 11/2001 „Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG“ Standards veröffentlicht, die Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute bei der Auslagerung von Tätigkeiten und Funktionen auf externe Dienstleister berücksichtigen müssen. Damit wurde der Entwicklung von Outsourcing-Lösungen in der Kreditwirtschaft Rechnung getragen.¹¹ Die wesentlichen Regelungsinhalte des o.g. Rundschreibens sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

¹⁰ Deutsche Bundesbank (2003), S. 58.

¹¹ Vgl. BAKred (2001), S. 1.

Regelungsinhalte	Beschreibung
Definition Auslagerung	Ein Institut beauftragt ein anderes Unternehmen auf Dauer/längere Zeit, eine für das Institut wesentliche Tätigkeit wahrzunehmen. Das andere Unternehmen ist nicht dem Auslagerer zuzurechnen und organisatorisch getrennt.
Wesentlicher Bereich	<ul style="list-style-type: none"> - Umfasst Tätigkeiten, die unmittelbar für die Durchführung und Abwicklung der betriebenen Geschäfte notwendig sind und - gleichzeitig bankaufsichtlich relevante Risiken begründen oder beeinflussen oder - Bereiche zur Erfassung, Analyse, Begrenzung, Überwachung, Steuerung und Kontrolle der Risiken.
Zulässigkeit der Auslagerung	<ul style="list-style-type: none"> - Falls weder die Ordnungsmäßigkeit der betriebenen Geschäfte, - noch die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung, - noch die Prüfungs- und Kontrollrechte des Aufsichtsamts beeinflusst werden.
Anforderungen an zulässige Auslagerungen	Regelungen umfassen im Wesentlichen die Bestimmung des auszulagernden Bereichs; Auswahl, Instruktion und Kontrolle des Auslagerungsunternehmens; Interne Revision, Abschlussprüfung und Aufsicht; Sicherheit und Datenschutz, Geschäfts- und Bankgeheimnis; Auslagerungen ins Ausland.

Tabelle 3: Wesentliche Regelungsinhalte des Rundschreibens 11/2001

4 Prüfung von innovativen Kreditwertschöpfungsarchitekturen auf ihre Realisierbarkeit unter Anwendung des § 25a Abs. 2 KWG

4.1 Bestimmung der relevanten Kreditwertschöpfungsarchitekturen

In den Begriffsbestimmungen nach § 1 KWG wird zwischen Kreditinstituten, Finanzdienstleistungsinstituten, Finanzunternehmen, Unternehmen mit bankbezogenen Hilfsdiensten (UbH) und sonstigen Unternehmen unterschieden. Das KWG und weitere Rechtsvorschriften, die auf bestimmte Tätigkeiten und bestimmte Gruppen von Instituten anwendbar sind, gelten für die Wertschöpfungsarchitekturen entsprechend ihrer Zuordnung zu den oben genannten Unternehmenstypen.¹² Das KWG ist

¹²Weitere Regelungen, die auf bestimmte Tätigkeiten von Instituten anwendbar sind: Bundesbank-, Wertpapierhandels-, Börsen-, Depot- und Geldwäschegesetz. Zu den speziellen Regelungen für bestimmte Gruppen zählen Sparkassengesetze der Länder, Hypothekbank-, Schiffsbank- und Bausparkassengesetz.

insbesondere für Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute, die nach § 1 Abs. 1b KWG unter dem Begriff Institute zusammengefasst werden, einzuhalten. Finanzdienstleistungsinstitute i.S.v. § 2 Abs. 6 KWG sind dagegen von den Regelungen des KWG ausgenommen. Weiterhin enthält das KWG für Finanzunternehmen und UbH nur einzelne Verpflichtungen in den §§ 10a und 13b KWG. Der Anwendungsbereich des Grundsatzes I (§ 10 und 10a KWG) wird nach derzeitigen Informationen auch zukünftig für die neue Basler Eigenkapitalvereinbarung bzw. CAD III gelten. Demnach müssen alle Institute mit Ausnahme von Kapitalanlagegesellschaften den neuen Eigenkapitalgrundsatz anwenden. Die MaK sind insbesondere von allen Kreditinstituten im Sinne von § 1 Abs. 1 KWG bzw. im Sinne von § 53 Abs. 1 KWG zu beachten.¹³

Der Kreditverkäufer ist, wie im Abschnitt 2.2 dargestellt, ein Ausschnitt aus dem produktunabhängigen, bereichsübergreifenden *Verkäufer*. Neben Krediten werden Finanzinstrumente im Sinne einer Anlage- und Abschlussvermittlung nach § 1 Abs. 1a Nr. 1 und 2 KWG vermittelt. Dabei verschafft sich der Verkäufer keinen Besitz oder Eigentum an Kundengeldern oder Wertpapieren. Die Einordnung des Verkäufers als Finanzdienstleistungsinstitut oder sonstiges Unternehmen nach KWG ist von den vermittelten Produkten abhängig. Bietet der Verkäufer ausschließlich Investmentanteile und/oder Kredite an, so gilt die Wertschöpfungsarchitektur als sonstiges Unternehmen (Möglichkeit b in Tabelle 4). Vermittler von Investmentanteilen fallen unter die Ausnahmeregelung vom Kreditwesengesetz nach § 2 Abs. 6 KWG. Weiterhin gelten Kredite nicht als Finanzinstrumente i.S.v. § 1 Abs. 11 KWG. Somit ist das Kriterium Vermittlung von „Finanzinstrumenten“ nach § 1 Abs. 1a Nr. 1 und 2 KWG nicht erfüllt. Vermittelt der Verkäufer neben Krediten und Investmentanteilen jedoch zusätzliche Finanzinstrumente, so ist nach KWG eine Klassifizierung als Finanzdienstleistungsinstitut vorzunehmen (Möglichkeit a in Tabelle 4). Die *Portfoliobank* betreibt gewerbsmäßig Bankgeschäfte, die einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordern. Bankgeschäfte des Kreditinstituts Portfoliobank sind insbesondere das Kredit- und Emissionsgeschäft nach § 1 Abs. 1 Satz 2, Nr. 2 und Nr. 10 KWG. Ebenfalls sind die *Orchestratoren Vertriebs- und Portfoliobank* sowie *Portfoliobank mit PSP* Kreditinstitute. Die Wertschöpfungsarchitektur *PSP* betreibt weder Bankgeschäfte im Sinne des § 1 Abs. 1 KWG, noch Finanzdienstleistungen nach § 1 Abs. 1a KWG, noch eine Haupttätigkeit eines Finanzunternehmens gemäß § 1 Abs. 3 KWG. Der PSP ist nach dem Kreditwesengesetz folglich kein Institut oder Finanzunternehmen. § 1 Abs. 3c

¹³ Vgl. BaFin (2002b), S. 1, RN 5.

KWG eröffnet allerdings eine Zuordnung des PSP zu Unternehmen mit bankbezogenen Hilfsdiensten. Die Bearbeitung und Verwaltung von Krediten kann als „Hilfsdienst“ im Verhältnis zur Haupttätigkeit von Kreditinstituten betrachtet werden. Auftraggeber der PSPs bestimmen in Arbeitsanweisungen Vorgehen und Bearbeitungsweise der ausgelagerten Tätigkeiten und Funktionen. Die Klassifizierung der **Einheit aus Verkäufer und PSP** nach KWG ist entsprechend den Aussagen zum Verkäufer und dem PSP vorzunehmen. Danach ist die Einstufung als Finanzdienstleistungsinstitut oder UbH möglich. Durch die Aufgabe der Eigenerstellung der Teilkreditprozesse Refinanzierung, Kreditentscheidung, Sanierung und Kreditrisikomanagement führt die Einheit aus Verkäufer und PSP das Kreditgeschäft nicht länger durch. Folglich muss die Wertschöpfungsarchitektur nicht zwangsläufig ein Kreditinstitut sein. Tabelle 4 zeigt die Klassifizierung der Wertschöpfungsarchitekturen und den vorläufigen Anwendungsbereich der aufsichtsrechtlichen Regelungen im Überblick.

Bankenaufsicht \ Architektur	Verkäufer	Portfolio-bank	PSP	Orches-trator¹
Klassifizierung nach KWG				
Kreditinstitut				
Finanzdienstleistungsinstitut	Möglichkeit a)			
Finanzunternehmen				
Unternehmen mit bankbezogenen Hilfsdiensten				
Sonstiges Unternehmen	Möglichkeit b)			
Anwendungsbereiche				
Auslagerungen § 25a Abs. 2 KWG	Möglichkeit a)			
MaK				
Basel II	Möglichkeit a)			
¹ Einheiten Vertriebs- und Portfoliobank sowie Portfoliobank mit PSP				

Tabelle 4: Vorläufige Anwendungsbereiche aufsichtsrechtlicher Vorschriften

Ergänzend zu den bisherigen Aussagen weisen die MaK jedoch darauf hin, dass eine Auslagerung von Tätigkeiten oder Funktionen, die das Kreditgeschäft betreffen, nur unter Maßgabe von § 25a Abs. 2 KWG und dem zugehörigen Rundschreiben 11/2001 sowie der Einhaltung der Anforderungen aus den MaK erfolgen darf.¹⁴ Das Rundschreiben 11/2001 bekräftigt diese Aussage. Demnach ist die Einhaltung sämtlicher gesetzlicher Pflichten, die der *Outsourcer* aufgrund bankaufsichtlicher Vorgaben zu erfüllen hat, ebenfalls durch den *Insourcer* zu gewährleisten. Zusätzlich sind Weiterverlagerungen ausgelagerter Tätigkeiten oder Funktionen der *Insourcer* auf Subunternehmer wie Erstverlagerungen anzusehen und nur zulässig, wenn der Subunternehmer den zwischen dem auslagernden Institut und dem *Insourcer* bestehenden Verpflichtungen vollumfänglich nachkommt.¹⁵ Der Verkäufer und die Einheit aus Verkäufer und PSP (eingestuft als sonstige Unternehmen bzw. UbH) sowie der PSP müssen die aufsichtsrechtlichen Vorschriften somit trotz fehlender Klassifizierung als Institut einhalten, falls sie als *Insourcer* eines Kredit- oder Finanzdienstleistungsinstituts von den Regelungen berührt werden. Dieser Sachverhalt führt beim PSP und bei der Einheit aus Verkäufer und PSP zur Ausweitung des Anwendungsbereichs und zur Einhaltung der diskutierten aufsichtsrechtlichen Regelungen nach den Vorgaben des *Outsourcers*. Der Verkäufer zählt aufgrund seiner reinen Vermittlertätigkeit auch weiterhin nicht zum Anwendungsbereich von Basel II und § 25a Abs. 2 KWG.

Als Untersuchungsgegenstand für die nachfolgende Wesentlichkeitsprüfung der Teilkreditprozesse werden die Wertschöpfungsarchitekturen herangezogen, die aus einem Kreditinstitut mit einer integrierten Kreditwertschöpfungskette entstehen und einzelne Teilkreditprozesse an *Insourcer* auslagern. Dazu zählen die *Orchestratoren Vertriebs- und Portfoliobank* und *Portfoliobank mit PSP*. Durch die Aufgabe wesentlicher Teilkreditprozesse betreibt die Einheit aus Verkäufer und PSP, wie bereits dargestellt, nicht länger das Kreditgeschäft. Das KWG und insbesondere § 25a Abs. 2 KWG sind somit nicht weiter anzuwenden. Die Layer Player Verkäufer, Portfoliobank und PSP entstehen nicht durch Outsourcing-Lösungen aus einem Kreditinstitut mit einer integrierten Kreditwertschöpfungskette, sondern in selbstständigen Unternehmen oder Tochtergesellschaften.

¹⁴ Vgl. BaFin (2002b), S. 19, RN 92.

¹⁵ Vgl. BAKred (2001), S. 6, RN 32.

4.2 Wesentlichkeitsprüfung der Teilkreditprozesse

Der sachliche Anwendungsbereich des § 25a Abs. 2 KWG liegt vor, wenn die aufsichtsrechtliche Definition der Auslagerung erfüllt ist. Hauptkriterium dafür ist die Auslagerung einer wesentlichen Tätigkeit. Die Tabelle 5 zeigt die bewerteten Teilkreditprozesse als wesentliche oder unwesentliche Tätigkeiten.

Teilprozesse im Kreditgeschäft	Wesentliche Tätigkeit	Begründung
Akquisition	Nein	Keines der genannten Kriterien ist betroffen
Beratung/Vermittlung	Ja	Begründung aufsichtsrechtlich relevanter Risiken, z.B. operationelle Risiken (bei Vermittlung werden regelmäßig Kundendaten aufgenommen); für Durchführung der Geschäfte notwendig
Bonitätsprüfung mit Sicherheitenbewertung	Ja	Erfassung, Analyse, Begrenzung von Risiken
Entscheidung	Ja	Begründung und Beeinflussung aufsichtsrechtlich relevanter Risiken; für Durchführung der Geschäfte notwendig
Dokumentation	Ja	Verbindlich, um organisatorischen Mindestanforderungen § 25a Abs. 1 KWG zu genügen und lückenlose Aufsicht zu gewährleisten
Sicherheit bewirken	Ja	Begrenzung des Kreditrisikos; Begründung aufsichtsrechtlich relevanter Risiken (z.B. operationelle Risiken)
Auszahlung	Ja	Für Durchführung und Abwicklung der Bankgeschäfte notwendig; Begründung aufsichtsrechtlich relevanter Risiken
Refinanzierung	Ja	Begründung aufsichtsrechtlich relevanter Risiken (z.B. Liquiditätsrisiken); für Durchführung und Abwicklung der Bankgeschäfte notwendig; Begrenzung des Kreditrisikos (z.B. ABS-Strukturen)
Kredit- und Sicherheitenverwaltung	Ja	Für Durchführung und Abwicklung der Bankgeschäfte notwendig, Begrenzung des Kreditrisikos, Begründung aufsichtsrechtlich relevanter Risiken (z.B. operationelle Risiken)
Laufende Überwachung	Ja	Erfassung, Überwachung und Kontrolle des Kreditrisikos
Mahnwesen, Vollstreckung	Nein	Unwesentliche Tätigkeit
Sanierung	Ja	Begrenzung und Beeinflussung des Kreditrisikos
Risikomanagement	Ja	Erfassung, Analyse, Begrenzung, Überwachung, Steuerung und der Kontrolle der Risiken

Tabelle 5: Wesentliche Tätigkeiten i.S.v. § 25a Abs. 2 KWG

Tätigkeiten und Funktionen gelten als wesentlich, falls sie

- unmittelbar zur Durchführung und Abwicklung der Geschäfte notwendig sind und

- aufsichtsrechtlich relevante Risiken begründen und beeinflussen oder
- der Erfassung, Analyse, Begrenzung, Überwachung, Steuerung und Kontrolle der Risiken dienen oder
- für ein Institut verbindlich sind, um den organisatorischen Mindestanforderungen nach § 25a Abs. 1 KWG zu genügen bzw. eine lückenlose Aufsicht durch die BaFin zu gewährleisten.¹⁶

4.3 Prüfung der auszulagernden Prozesse auf Zulässigkeit

Das Rundschreiben 11/2001 erfordert von zulässigen Auslagerungen drei zentrale Erfüllungskriterien: Auslagerungen dürfen weder

- die Ordnungsmäßigkeit der betriebenen Bankgeschäfte (§ 25a Abs. 1 KWG),
- noch die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung,
- noch die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten des Bundesaufsichtsamts beeinträchtigen.¹⁷

Weiterhin sind alle Maßnahmen der Unternehmensplanung, -organisation, -steuerung und -kontrolle nicht auslagerbar. Hierzu zählen im Kreditgeschäft die Prozesse Kreditentscheidung und das Risikomanagement mit den Elementen Identifizierung, Steuerung und Überwachung der Kreditrisiken.

Die *Portfoliobank mit PSP* sieht die Auslagerung der Vertriebsprozesse Akquisition und Vermittlung bzw. Beratung an die Wertschöpfungsarchitektur Verkäufer vor. Bei den Teilkreditprozessen Akquisition und Vermittlung ist der § 25a Abs. 2 KWG grundsätzlich nicht anzuwenden. Da im Rahmen der Vermittlung jedoch für die Kreditentscheidung sensible Kundendaten aufgenommen und weitergeleitet werden, können daraus aufsichtsrechtlich relevante Risiken entstehen, die eine wesentliche Tätigkeit begründen können. Die Begründung aufsichtsrechtlicher Risiken führt ebenfalls beim Teilkreditprozess Beratung und Aufklärung, z.B. infolge von Rechtsrisiken, zu einer wesentlichen Tätigkeit i.S.v. § 25a Abs. 2 KWG. Die Ordnungsmäßigkeit der Bankgeschäfte im Sinne der MaK und der qualitativen Vorgaben nach Basel II stellen jedoch keine Anforderungen an die genannten Teilkreditprozesse. Folglich sind die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten der BaFin für die genannten Anforderungen von untergeordneter Bedeutung und gleichzeitig die Kon-

¹⁶ Vgl. BaFin (2002b), S. 2, RN 10.

¹⁷ Vgl. BAKred (2001), S. 3, RN 12.

troll- und Steuerungsmöglichkeiten bei einer Auslagerung des Teilkreditprozesses Beratung für die Geschäftsleitung mit ähnlichen Schwierigkeiten verbunden. Der Zulässigkeit der Auslagerungen bei einer Portfoliobank mit PSP steht somit nach § 25a Abs. 2 KWG grundsätzlich nichts entgegen.

Die **Vertriebs- und Portfoliobank** zieht die Auslagerung der wesentlichen Teilkreditprozesse Bonitätsprüfung, Dokumentation, Sicherheit bewirken, Auszahlung, Kredit- und Sicherheitenverwaltung, laufende Überwachung, Mahnwesen und Vollstreckung an den PSP in Betracht. Um der Ordnungsmäßigkeit der betriebenen Bankgeschäfte bei den auszulagernden Teilkreditprozessen nachzukommen, muss der PSP insbesondere die aufsichtsrechtlichen Vorschriften MaK und Basel II (qualitative Anforderungen) nach den Vorgaben der Vertriebs- und Portfoliobank erfüllen. Die Tabelle 6 zeigt die Anforderungen an den PSP zur Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Durchführung der Bankgeschäfte.

Nach § 25a Abs. 1 KWG sind Auslagerungen im Sinne einer ordnungsgemäßen Geschäftsorganisation unzulässig, bei denen die Gesamtheit der in der Einzelbetrachtung zulässigerweise ausgelagerten Prozesse die in der Portfoliobank verbleibenden Bereiche an Umfang und Bedeutung deutlich übertreffen.¹⁸ Dieser Sachverhalt liegt bei der Vertriebs- und Portfoliobank jedoch nicht vor. Die aufsichtsrechtliche Bedeutung der durch Eigenerstellung durchgeführten Bereiche Kreditentscheidung, Refinanzierung und Risikomanagement übersteigt die der ausgelagerten Prozesse Kreditbearbeitung und -verwaltung. Die zentralen Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung bei den ausgelagerten Teilkreditprozessen sind durch regelmäßiges Reporting und uneingeschränkte Kontrollmöglichkeiten zu gewährleisten.¹⁹ Eine Beeinträchtigung der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten bei dem Teilkreditprozess Laufende Überwachung liegt nicht vor, wenn die Fähigkeit der Geschäftsleitung zur angemessenen Risikosteuerung nicht unterlaufen wird. Dies ist dann der Fall, wenn dem PSP für die Begründung und Beeinflussung bank- und finanzdienstleistungsspezifischer Risiken exakt vorherbestimmbare und nachprüfbar objektive Beurteilungs- und Ergebnisfindungskriterien zwingend vorgegeben werden.²⁰ Diese Vorgaben können ebenfalls herangezogen werden, um die standardisierte Kreditentscheidung mit der Bonitätsanalyse auszulagern. Die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten des Bundesaufsichtsamts bei den auszulagernden wesentlichen Teilkreditprozessen sind nicht beeinträchtigt, wenn der PSP ein

¹⁸ Vgl. BAKred (2001), S. 4, RN 17.

¹⁹ Vgl. BAKred (2001), S. 6, RN 27 f.

²⁰ Vgl. BAKred (2001), S. 4, RN 14.

vollumfängliches Einsehen und Prüfen gewährleistet.²¹ Die Zulässigkeit der ausgelagerten Teilkreditprozesse ist bei der Vertriebs- und Portfoliobank somit sichergestellt.

Teilkreditprozesse PSP	Kreditprozess MaK	Aufsichtsrechtliche Vorschriften aus MaK und Basel II
Bonitätsprüfung	Kreditgewährung	MaK: - Anforderungen an den Prozess Kreditgewährung - Votierung und Funktionstrennung - Risikoklassifizierungsverfahren - Anforderungen an die Dokumentation Basel II: - Aufbau und Einsatz des Ratingsystems (Erleichterungen für das Privatkundengeschäft) - Risikoquantifizierung, Historisierung und Offenlegungsanforderungen (denkbar als Servicefunktion für den Outsourcer) - Funktionstrennung und Dokumentation
Dokumentation		
Sicherheit bewirken		
Auszahlung		
Kredit- und Sicherheitenverwaltung	Kreditweiterbearbeitung	MaK: - Anforderungen an den Prozess Kreditweiterbearbeitung - Funktionstrennung - Anforderungen an die Dokumentation Basel II: - Anforderungen an die Anrechnung von Sicherheiten (z.B. rechtliche Sicherheit, Neubewertung, Prozesse, Verfahren, Systeme, Offenlegungsanforderungen) - Einsatz des Ratingsystems (mind. jährliche Erneuerung bzw. Überprüfung der Ratingeinstufung)
Laufende Überwachung		
Kontrolle der Kreditbearbeitung ¹	Kontrolle der Kreditbearbeitung	MaK: Anforderungen an den Prozess Kreditbearbeitungskontrolle
Mahnwesen	Intensivbetreuung	Unwesentliche Tätigkeit nach § 25a Abs. 2 KWG
Vollstreckung	Behandlung von Problemkrediten	Unwesentliche Tätigkeit nach § 25a Abs. 2 KWG
¹ Kreditbearbeitungskontrolle als eigener Teilprozess. Auch integriert in den Teilkreditprozessen durchführbar.		

Tabelle 6: Wesentliche Anforderungen aus MaK und Basel II zur Gewährleistung einer ordnungsgemäßen Durchführung der Bankgeschäfte bei PSPs

Zulässige Auslagerungen müssen zusätzlich die im Rundschreiben 11/2001 fixierten allgemeinen Anforderungen erfüllen. Hierzu zählen die Bestimmung des auszulagernden Bereichs, Anforderungen an Auswahl, Instruktion und Kontrolle des Ausla-

²¹ Vgl. BAKred (2001), S. 7 f., RN 33–38.

gerungsunternehmens, vertragliche Rechte der internen Revision, Abschlussprüfung und Aufsicht sowie Vorschriften zu Sicherheit, Datenschutz und Bankgeheimnis.²²

5 Auswirkungen des § 25a Abs. 2 KWG und weiterer Faktoren auf die Entstehung innovativer Kreditwertschöpfungsarchitekturen

Der § 25a Abs. 2 KWG stellt für die Entstehung der Wertschöpfungsarchitekturen der *Einheiten aus Verkäufer und PSP, Portfoliobank mit PSP* sowie *Vertriebs- und Portfoliobank* grundsätzlich kein Hindernis dar. Dieses Ergebnis hat neben den Anforderungen an die Zulässigkeit von Auslagerungen entscheidenden Einfluss auf die Entstehung der Layer Player Verkäufer, Portfoliobank und PSP und somit auf den Markt an *Insourcern*. Die Ausstattung der *Verkäufer* mit internetbasierten, standardisierten Kreditentscheidungstools ermöglicht zeitnahe Geschäftsabschlüsse und schließt die Anwendung der dargestellten aufsichtsrechtlichen Vorschriften bei den Vertriebsprozessen aus. Somit wird der Kreis potenzieller Kreditvermittler ohne spezielle Kreditkompetenzen und die notwendige Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorschriften stark erweitert. Die Portfoliobank mit PSP kann dadurch auf eine steigende Anzahl von *Outsourcing*-Partnern zurückgreifen. Der *PSP* wird als Unternehmen mit bankbezogenen Hilfsdiensten grundsätzlich von Kreditinstituten beauftragt. Den dargestellten aufsichtsrechtlichen Vorschriften ist deshalb vollumfänglich nachzukommen und Bank-Know-how von zentraler Bedeutung. Die PSPs sind nach einer Aussage von Clarence Dixon, Senior Vice President der Aareal Hypotheken-Management GmbH, „... in ihrer Geschäftstätigkeit der Kreditbearbeitung und -verwaltung wie Kreditinstitute anzusehen.“ Die Beteiligungsverhältnisse der am Markt tätigen PSPs bestätigen die zentrale Bedeutung von Bank-Know-how. In der Regel werden die Kreditfabriken von Kredit- oder Spezialinstituten getragen. Zu dieser Konstellation führt zusätzlich das Interesse an einer kostengünstigen Kreditbearbeitung und -verwaltung durch die Ausweitung des Serviceangebots auf Dritte. Die Eintrittsbarrieren in den Markt der PSPs verknappen folglich das Angebot an *Insourcern* für die Vertriebs- und Portfoliobanken. Durch die Klassifikation der *Portfoliobank* als Kreditinstitut ist sie zur Erfüllung der Regelungen des KWG und weiterer Spezialvorschriften verpflichtet. Die Anforderungen der diskutierten aufsichtsrechtlichen Vorschriften an den *Insourcer* Portfoliobank haben somit auf die Entstehung der Wertschöpfungsarchitektur keine Auswirkungen.

²² Vgl. BAKred (2001), S. 5 ff., RN 22 ff.

Neben den aufsichtsrechtlichen Vorschriften sind für die Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette und die Entstehung der dreistufigen Architektur im Kreditgeschäft weitere Faktoren von zentraler Bedeutung. Die **Portfoliobank** und die **Vertriebs- und Portfoliobank** sind in ihrer Entwicklung wesentlich vom Prozess- und Produktspektrum der PSPs abhängig. Das Prozessspektrum umfasst das Serviceangebot auslagerbarer Prozesse, das Produktspektrum hingegen die Kreditprodukte, für die das Serviceangebot gilt. Die Forderung nach einem umfangreichen Produkt- und Prozessangebot ist auf den ersten Blick gegeben. Bei näherer Betrachtung ist dagegen eine deutliche Fokussierung auf Hypothekendarlehen im Privatkundengeschäft ersichtlich. Eine Ausdehnung der Serviceleistungen auf weitere Kreditprodukte ist noch nicht umgesetzt. Das auf Baufinanzierung zentrierte Produktspektrum führt bei vielen Banken zu einer Verneinung der Outsourcing-Entscheidung. Eine große deutsche Bank argumentiert beispielweise mit fortlaufenden Kosten für aufwändige Systeme und Technologie, die für andere (bisher) nicht auslagerbare Kreditprodukte weiterhin bestehen bleiben. Es besteht der Wunsch nach einer Auslagerung der Kreditbearbeitung und -verwaltung über alle Kreditprodukte hinweg.

Die Kreditwertschöpfungsarchitekturen **Portfoliobank** und **Portfoliobank mit PSP** sind vom überwiegenden bzw. ausschließlichen Verkauf der eigenen Produkte durch die Verkäufer abhängig. Der Markt für Verkäufer besteht grob aus Strukturvertrieben, privaten Vermittlern, Internetagenturen oder industriefremden Vermittlern. Mit einigen Ausnahmen kooperieren die Vermittler mit einer Vielzahl von Produktpartnern. So steht beispielsweise die Deutsche Vermögensberatung in Kontakt mit 300 Partnern und 4.500 Produkten.²³ Die Produkte einer einzelnen Portfoliobank können dabei leicht im Verkauf in Vergessenheit geraten. Für einen erfolgreichen Vertrieb der eigenen Kreditprodukte sind starke Vertriebsstrukturen, ähnlich der Verbindung der Sparkassen oder genossenschaftlichen Banken mit ihren Spitzeninstituten, neue Kooperationen mit neuen Branchen (Handel) oder Anreize für den Verkauf eigener Produkte erforderlich. Es gilt deshalb zu hinterfragen, ob die Portfoliobank ohne zusätzlichen eigenen Vertrieb erfolgreich sein kann. Die **PSPs** und die **Einheit aus Verkäufer und PSP** bedürfen im Gegenzug von den Portfoliobanken hohe Stückzahlen an zu bearbeitenden und zu verwaltenden Darlehen, um Skaleneffekte zu realisieren bzw. die kritische Masse zu erreichen.²⁴ Nach Angaben einzelner PSPs liegt die kritische Masse bzw. der Break-even infolge hoher Ausgaben für Informations- und Kommunikationstechnologie bei einem durchschnittlichen jährlichen

²³ Vgl. Hamm, M. (2002), S. 18 ff.

²⁴ Zu Nutzenaspekten von Kreditfabriken vgl. Kipker, I. (2003), S. 82 ff.

Bestand von etwa 350.000 Darlehen.²⁵ Diese Grenze ist nicht unerheblich. Die HypoVereinsbank (bzw. Hypo Real Estate Bank AG) hat etwa 700.000 private Darlehensverträge und kommt damit nach eigenen Angaben auf einen Marktanteil von 6,2%.²⁶ Der Darlehensbestand der verbundunabhängigen Aareal Hypotheken-Management GmbH beträgt knapp 100.000.²⁷ Der Break-even wird für 2005 angestrebt. Marktführer VR Kreditwerk bearbeitete 2002 allein für die Bausparkasse Schwäbisch Hall und die DG HYP mehr als 7 Millionen Kreditverträge.²⁸ Die bestehende Gruppenzugehörigkeit und die Drei-Säulen-Struktur im deutschen Bankgewerbe (Sparkassen planen ebenfalls eine verbundeigene, virtuelle Kreditfabrik) erschweren die Realisierung der kritischen Masse verbundfremder PSPs.

Nicht zuletzt erfordern die Wertschöpfungsarchitekturen *Verkäufer* und die *Einheit aus Verkäufer und PSP* von der Portfoliobank ein Vertriebsmodell, das das Produkt Kredit von einem Risiko- zu einem Provisionsprodukt transformiert. Die Portfoliobank übernimmt Produktion und Risiko, der Verkäufer ausschließlich Vertriebsfunktion. Dies kann durch die Bereitstellung einer vollautomatisierten und standardisierten Ratenkreditanwendung erfolgen. Die norisbank AG hat beispielsweise diesen Weg eingeschlagen und bietet Volksbanken und Raiffeisenbanken das Kreditprodukt „easyCredit“ an. Das Konzept bietet den Partnerbanken eine Reihe von Vorteilen:

- Volle Konzentration auf den systemgestützten Verkaufsprozess,
- multikanalfähig und im Internet sofort implementierbar,
- keine Pflege der dazugehörigen IT-Systeme,
- keine Ressourcenbindung für Produktentwicklung,
- keine Investitionen in Basel II.²⁹

6 Fazit

Die Diskussion über die Auswirkungen des § 25a Abs. 2 KWG zeigt, dass die betrachteten aufsichtsrechtlichen Regelungen der Entstehung der innovativen Kreditwertschöpfungsmodelle grundsätzlich nicht im Wege stehen. Im Gegensatz dazu ist aus der Betrachtung weiterer Faktoren außerhalb der Bankenaufsicht ersichtlich

²⁵ Vgl. Prompter AG (2002), o. S.

²⁶ Vgl. Prompter AG (2002), o. S.

²⁷ Vgl. Aareal Hypotheken-Management GmbH (2003), o. S.

²⁸ Vgl. VR Kreditwerk Hamburg Schwäbisch-Hall AG (2003), S. 26.

²⁹ Vgl. Benna, R./Heydolph, M./Mitschke, T. (2003), S. 93.

geworden, dass die Strukturen für die dreistufige Architektur im Kreditgeschäft noch nicht vorhanden sind bzw. am Anfang stehen.

Die derzeitige Ausgangslage wird bestimmt durch ein begrenztes Produktspektrum der Portfoliobanken, Erschwernisse in der Erreichung der kritischen Masse bei den PSPs, eine Vielzahl von Produktpartnern und Produkten der Verkäufer sowie Anfänge bei der Transformation des Risikoprodukts Kredit in ein Provisionsprodukt.

Literatur

Aareal Hypotheken-Management GmbH (2003): Aareal Tochter will in drei Jahren die Gewinnschwelle erreichen, <http://www.hypotheken-management.com/presse/presse.htm> [Zugang: 12.02. 2003].

Basel Committee on Banking Supervision (2000): Principles for the Management of Credit Risk, Bank for International Settlements, Basel 2000.

Benna, R./Heydolph, M./Mitschke, T. (2003): Erfolgreiches Retail Banking durch Disaggregation der Wertschöpfungskette, in: Die Bank, 2/2003, S. 91–93.

BaFin (2002a): Veröffentlichung der Endfassung des Rundschreibens über die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Institute, Anschreiben an die Kreditinstitute im Wege der Veröffentlichung, 20.12.2002, Bonn 2002.

BaFin (2002b): Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute, Rundschreiben 34/2002, 20.12.2002, Bonn 2002.

BAKred (2001): Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG, Rundschreiben 11/2001, 06.12.2001, Bonn 2001.

Deutsche Bundesbank (2003): Neue Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft. MaK und Basel II, Monatsbericht Januar, Frankfurt/M. 2003.

Hagel, J./Singer, M. (1999): Unbundling the Corporation, in: Harvard Business Review, 77. Jg., 2/1999, S. 133–141.

Hamm, M. (2002): Heimliche Gewinner, in: Bankmagazin, 51. Jg., 9/2002, S. 17–21.

Heuskel, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien, Frankfurt/M. 1999.

Holtmann, C.-F./Kleinheyer, N. (2002): Strategische Schritte zur Errichtung einer Kreditfabrik, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 55. Jg., 10/2002, S. 477–483.

Heinrich, B./Leist, S. (2000): Bankenarchitektur im Informationszeitalter – Zur Rolle des Geschäftsmodells, in: Österle, H./Winter, R. (Hrsg.): Business Engineering. Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters, Berlin 2000, S. 141–165.

Kipker, I. (2003): Entwicklungstendenzen in der Kreditfabrik, in: Kipker, I./Veil, M. (Hrsg.): Transaction Banking. Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Wiesbaden 2003, S. 79–90.

Osterloh, M./Frost, J. (2003): Prozessmanagement als Kernkompetenz. Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, 4., akt. Aufl., Wiesbaden 2003.

Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, 68. Jg., 3/1990, S. 79–91.

Prompter AG (2002): Markt für Hypothekenverwalter entsteht. Hohe Investitionen erforderlich, <http://www.prompter-ag.de/seiten/spiegel.htm> [Zugang: 23.09.2002].

Schmelzer, H./Sesselmann, W. (2002): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen, 2., überarb. Aufl., München 2002.

Treacy, M./Wiersema, F. (1995): Marktführerschaft. Wege zur Spitze, Frankfurt/M. 1995.

VR Kreditwerk Hamburg Schwäbisch-Hall AG (2003): kreditwerkschau Nr. 3, Geschäftsbericht 2002, Hamburg/Schwäbisch-Hall 2003.