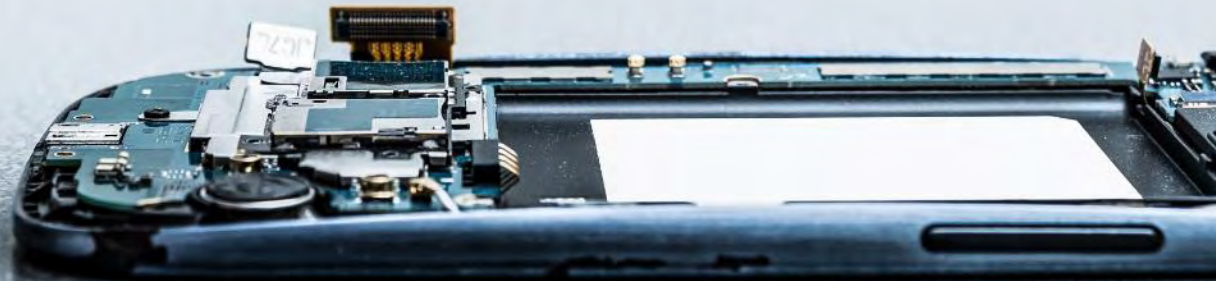


Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

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.

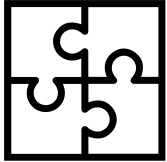
Wir wollen mit dieser Studie eine fundierte, quantifizierte und konkrete Hilfestellung geben, um Ihr Institut im Markt zu verorten und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Viel Spaß bei der Lektüre und Erfolg bei der Umsetzung!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Tomas Rederer', written in a cursive style.

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



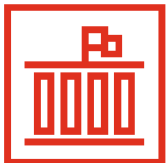
Automatisierung

- 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

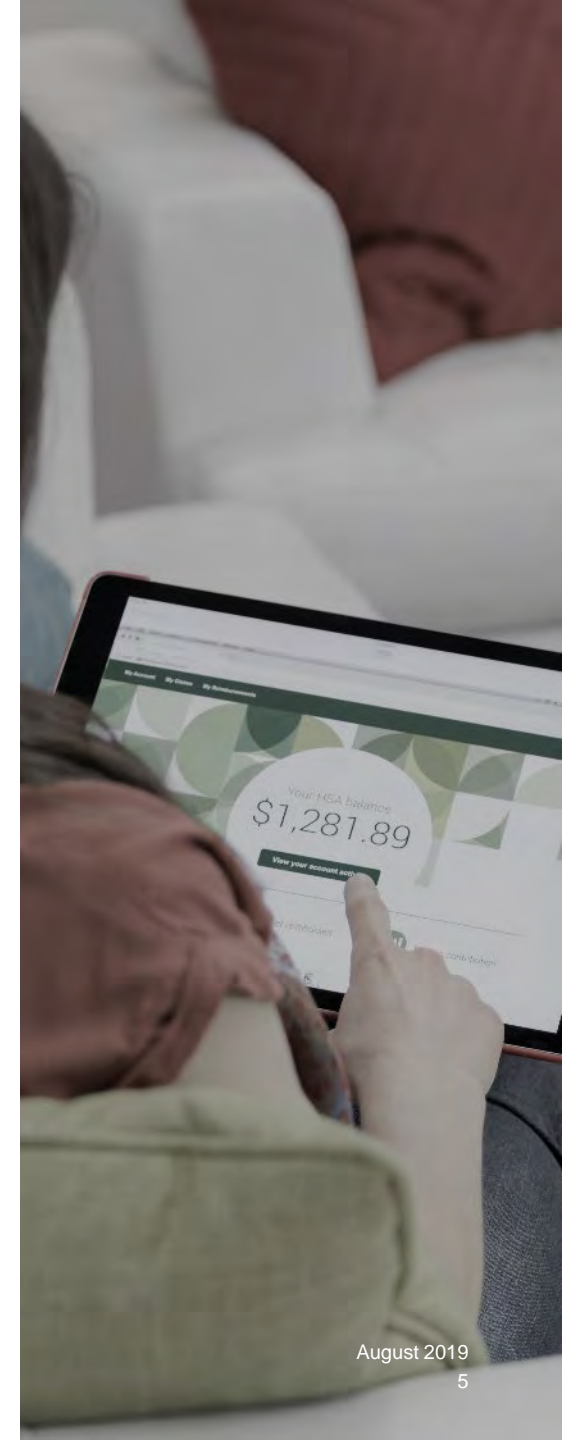
Prozentpunkte beträgt der Abstand zwischen der am stärksten und der am wenigsten industrialisierten Bank

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

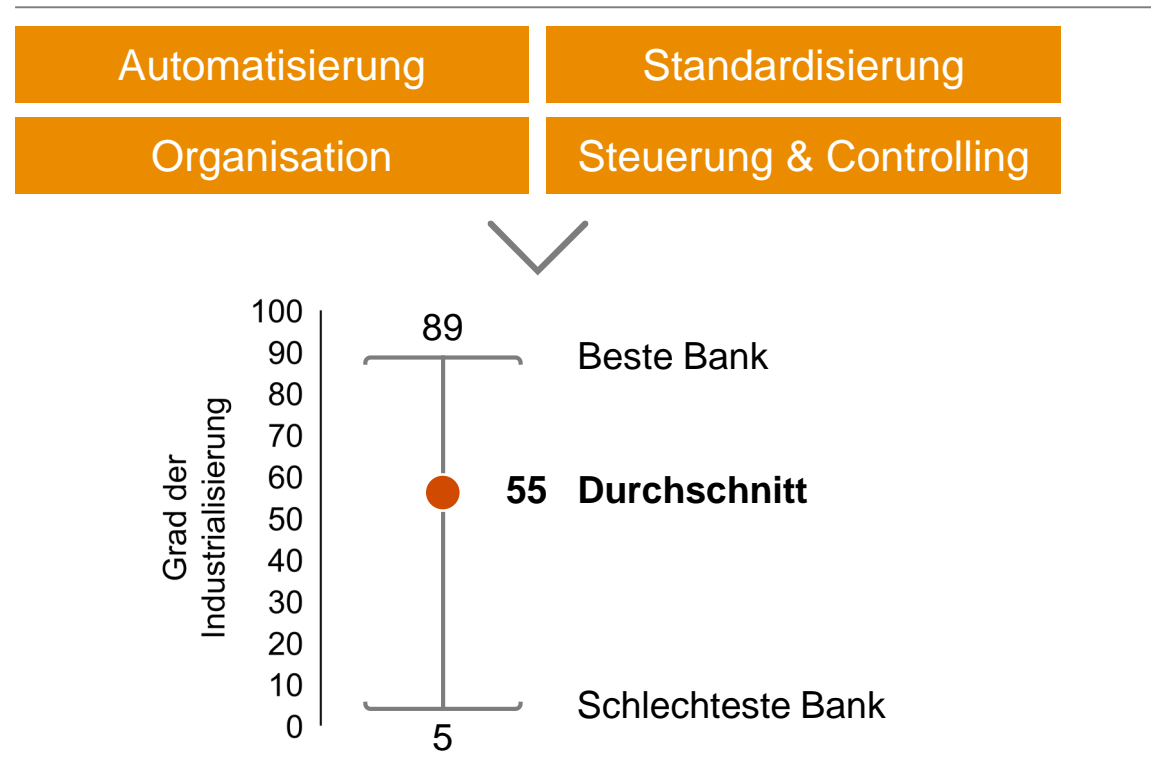


Methodik

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

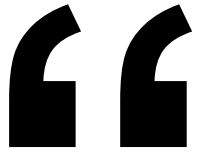


Aussagekraft

- 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

A hand is pointing at a tablet displaying a financial chart with a large white question mark overlaid. The chart shows a line graph with a green line and a yellow line, set against a background of a grid with numerical data. The overall image has a blue and green color palette.

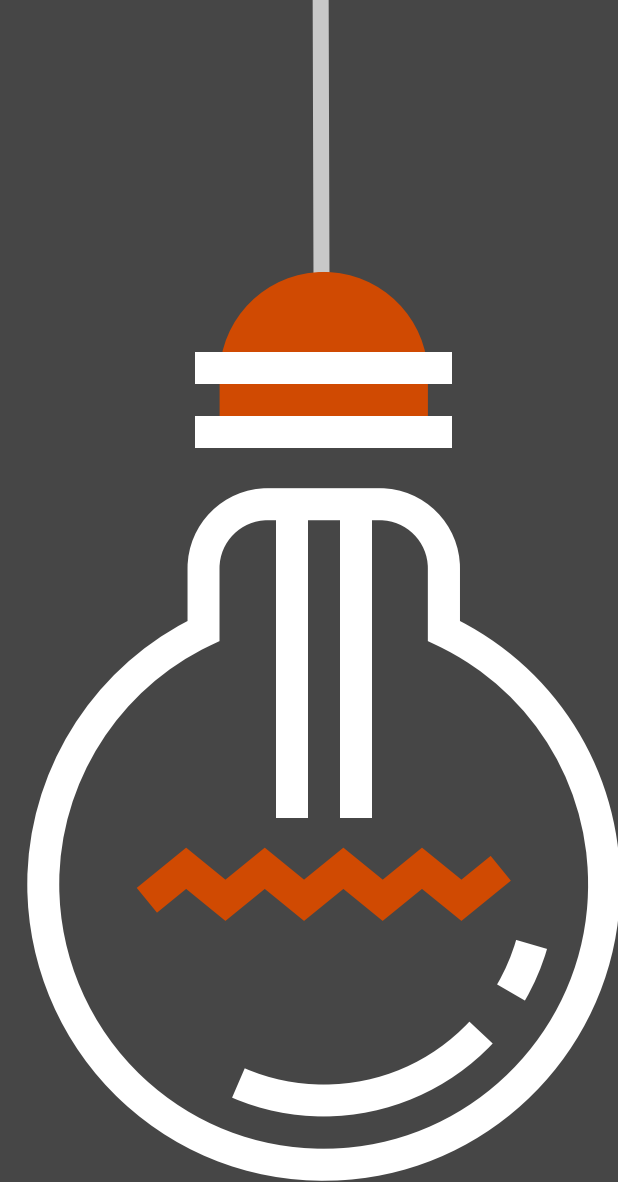
Herausforderungen & Chancen für das Kreditgeschäft



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



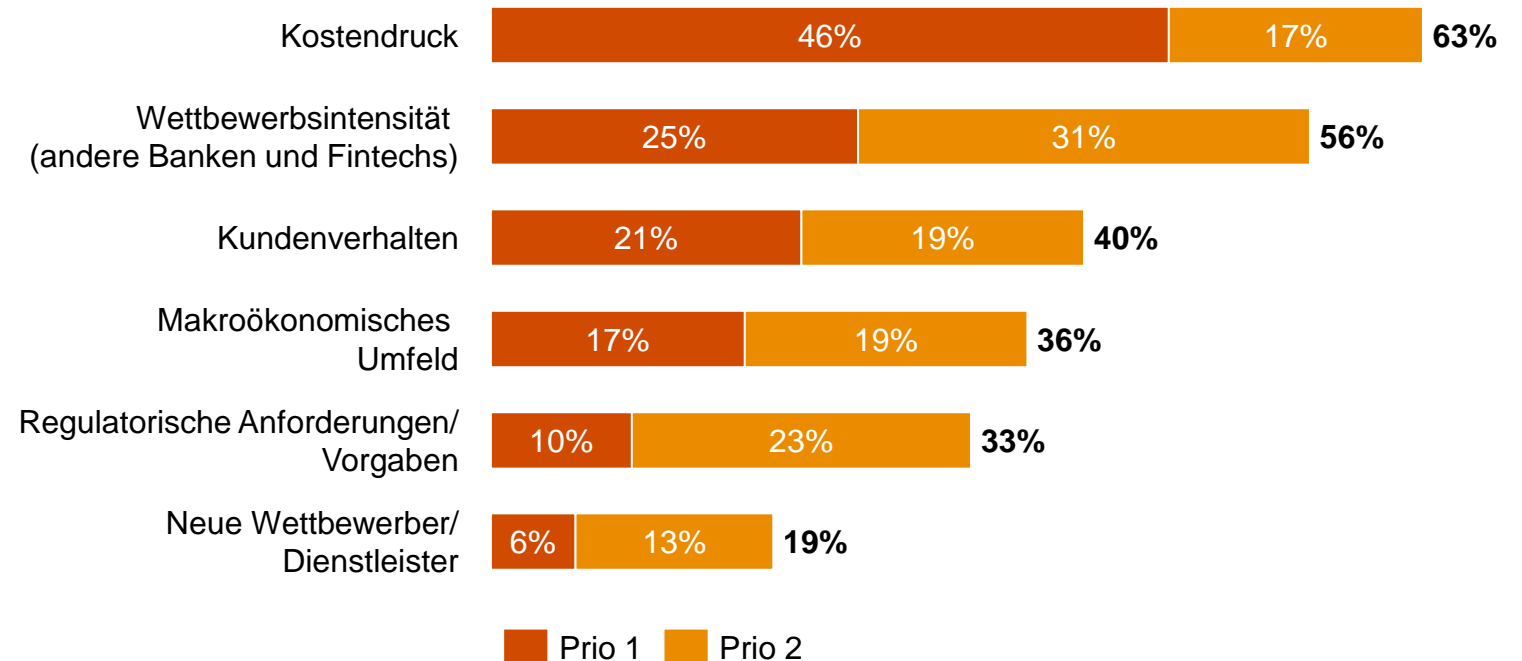
Handlungsdruck: Das nachhaltig niedrige Zinsniveau gibt dem allgemeinen Kostendruck eine neue Schärfe

~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

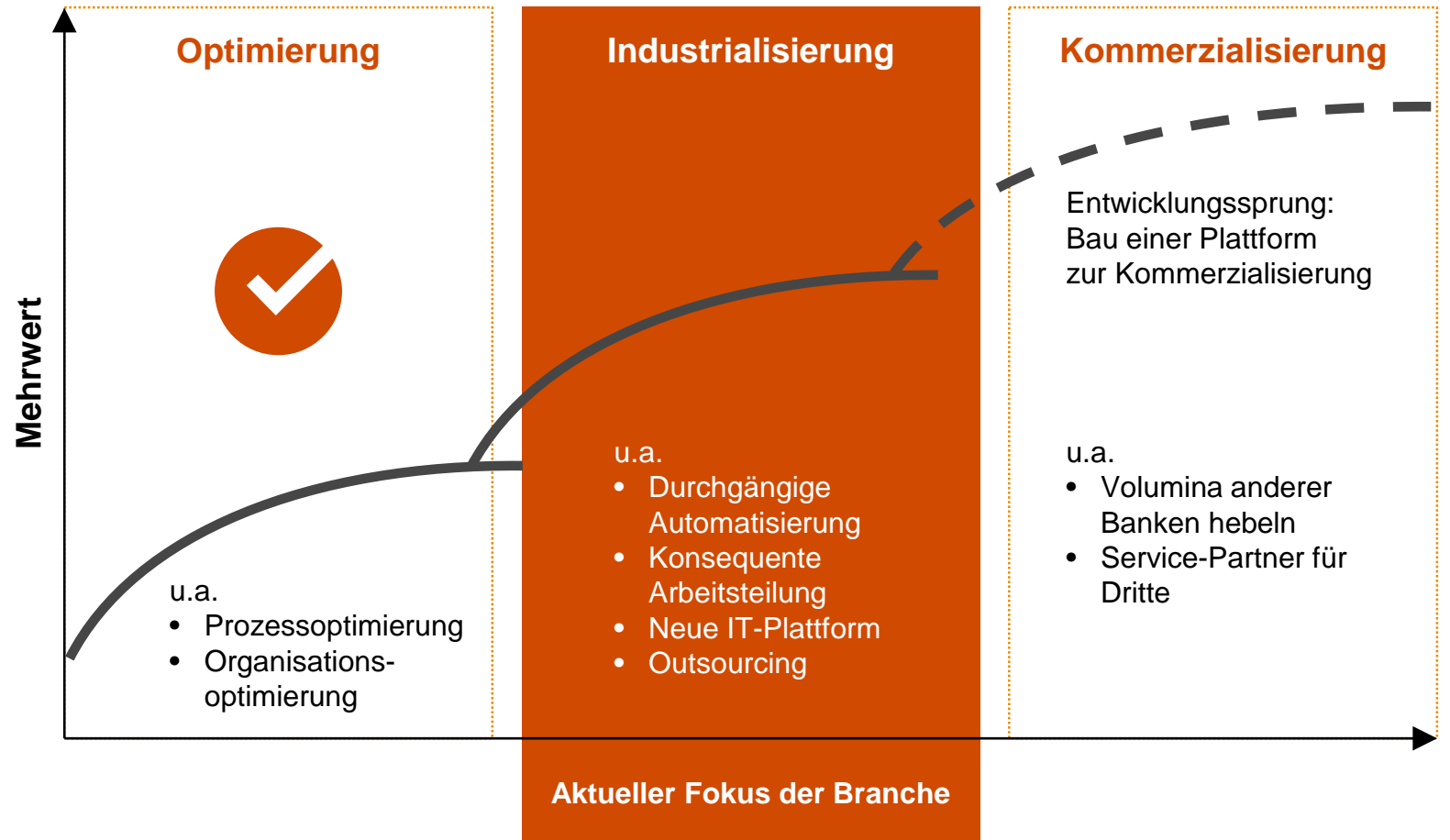


Fintechs besetzen margenstarke Nischen



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 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



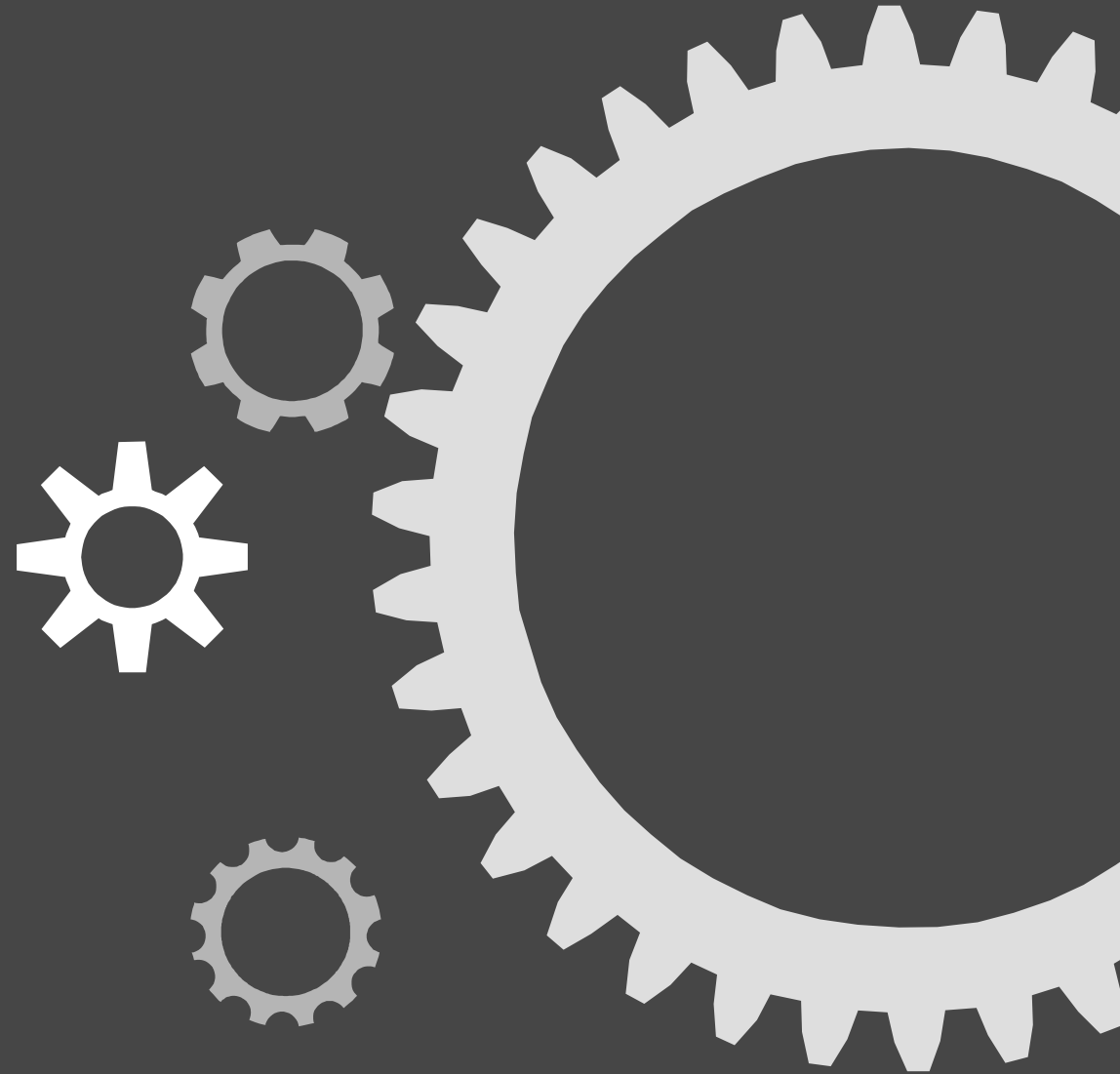
Gesamtsicht auf die Industrialisierung im Kreditgeschäft



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

Tomas Rederer

Partner Digital Operations bei PwC



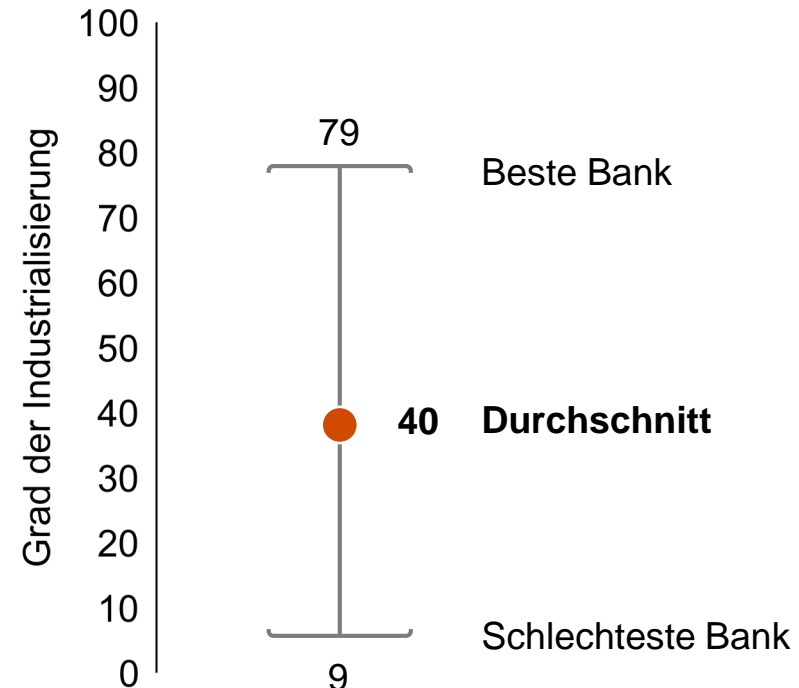
Gesamtheitlich betrachtet bleibt aktuell noch viel Potenzial liegen. Die Industrialisierung hat jedoch in der Breite begonnen

40%

der Optimierungshebel sind im Schnitt umgesetzt – viel Potenzial nach oben

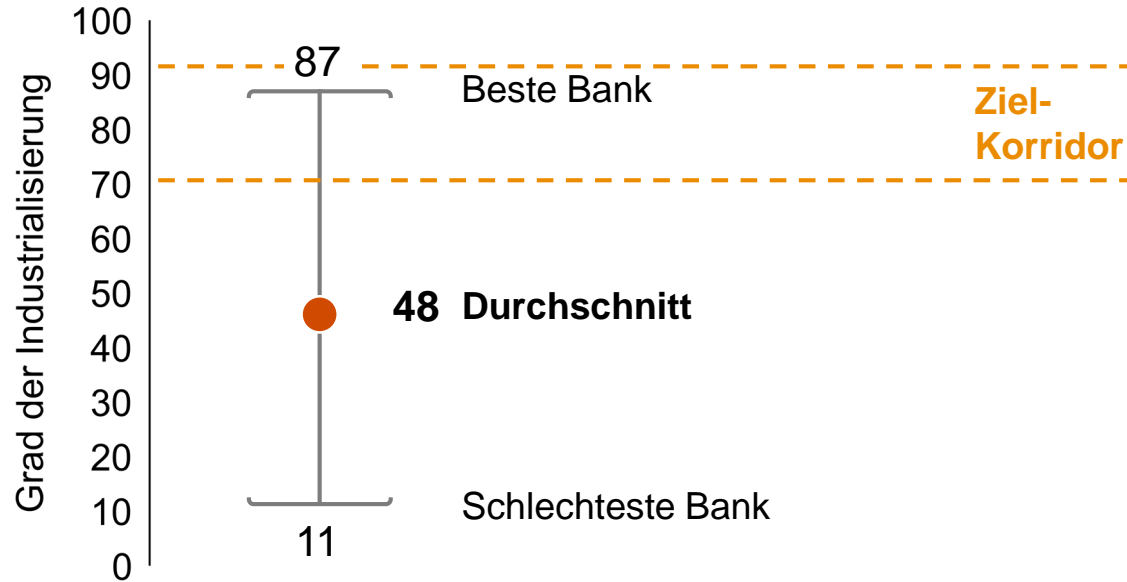
- Massive Unterschiede zwischen führenden und zurückfallenden Banken
- Geschäftsmodell-Unterschiede können nur Teile erklären

Industrialisierungsindex Gesamt (PK und FK)



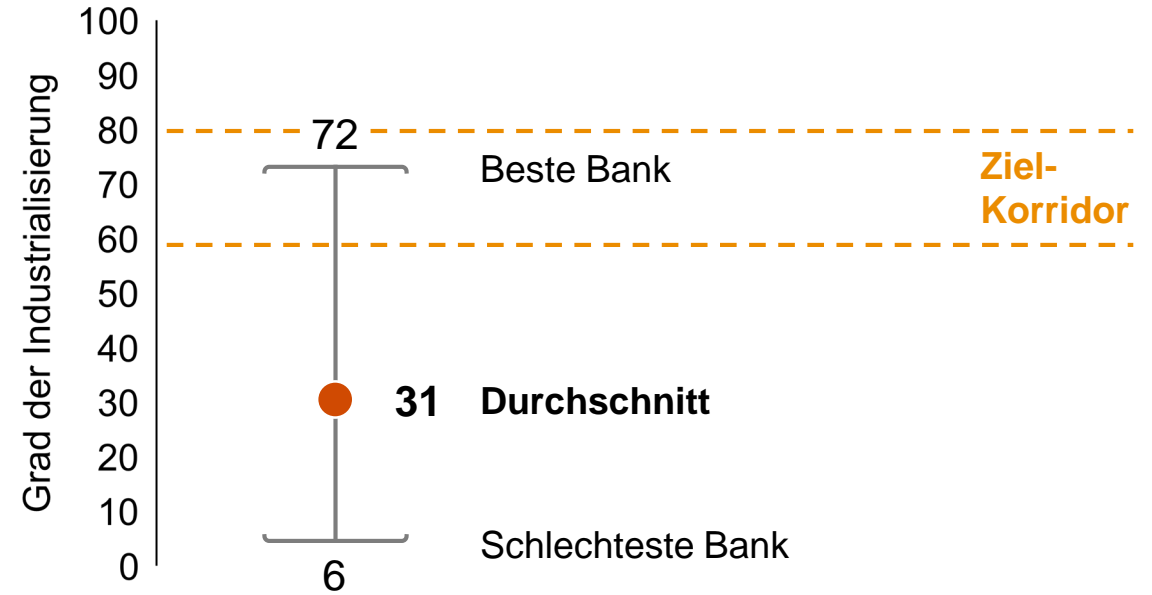
Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

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

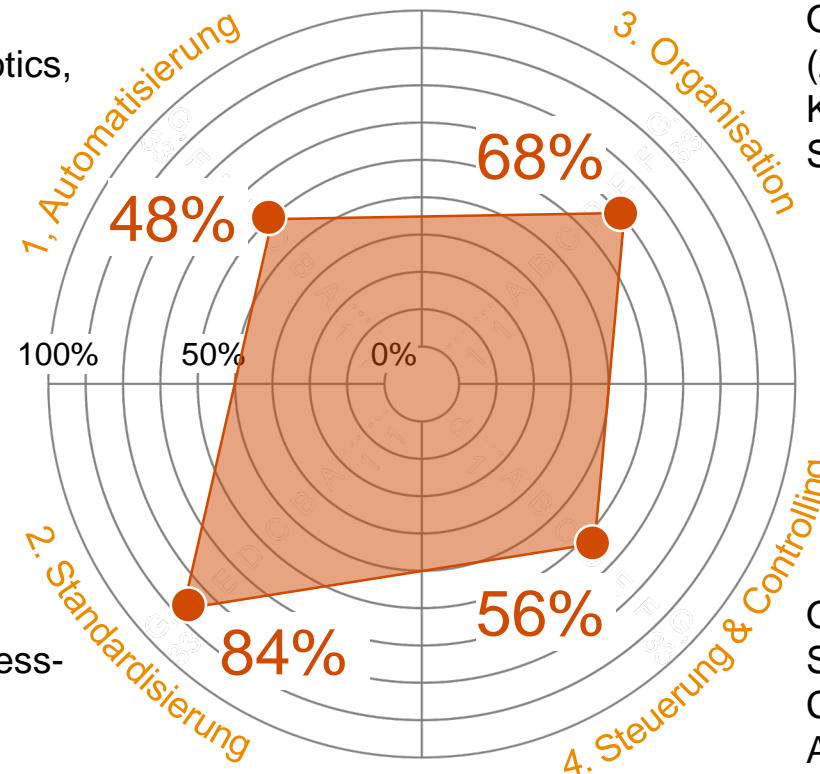
- Weniger als die Hälfte der Automatisierungshebel umgesetzt
- Zunehmende Bedeutung von Steuerung/Controlling

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

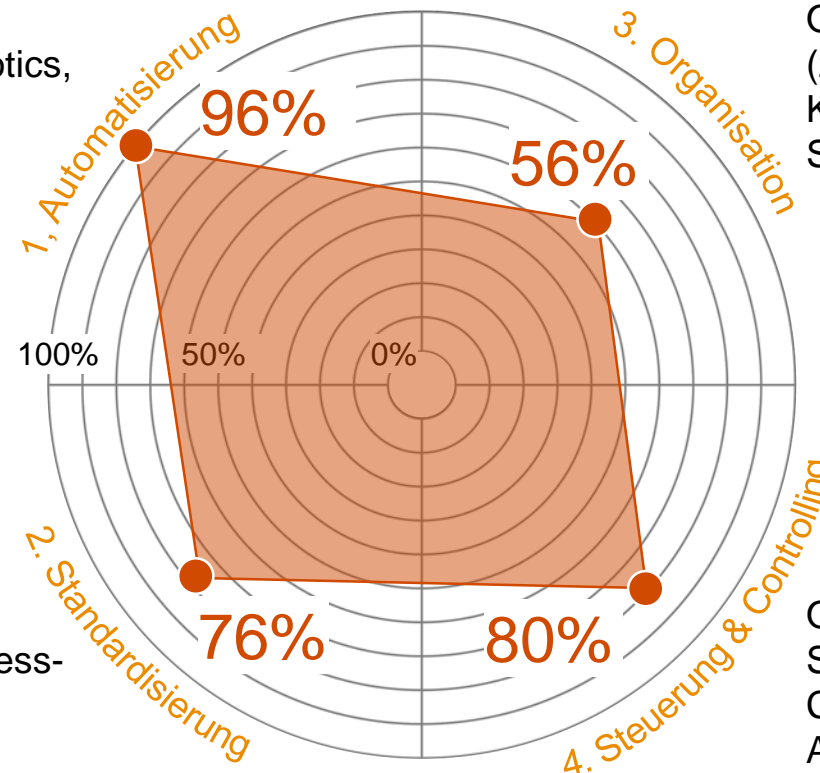
- Die Hälfte hiervon sogar mit umfassenden Investitionen
- Steuerung z.B. im Kontext Workflow in der Folge zweitstärkster Fokus

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

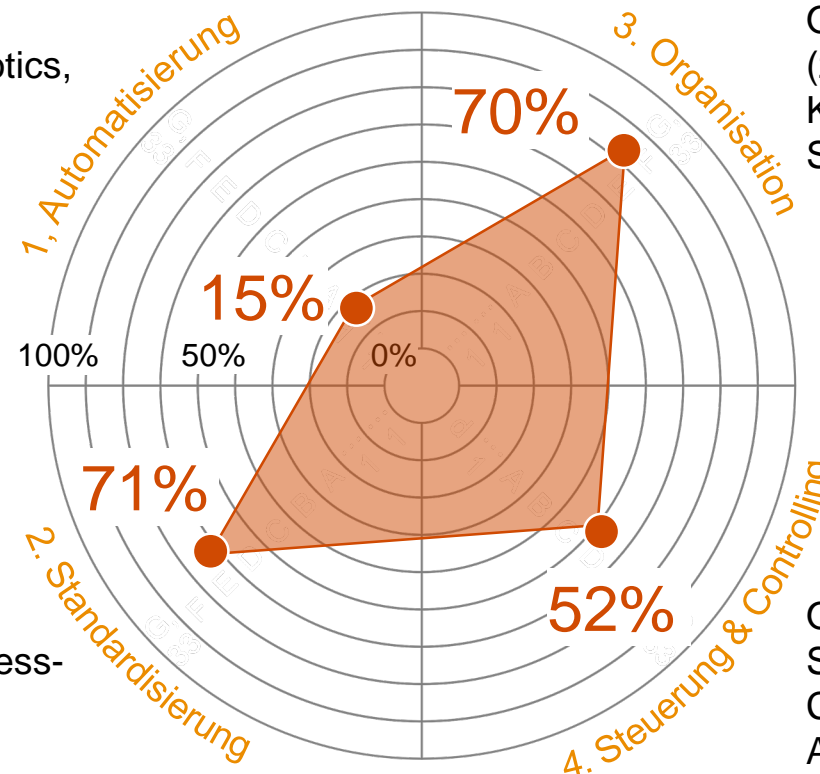
- 26% haben jedoch keinerlei Umsetzungen in diesem Bereich vorangetrieben

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

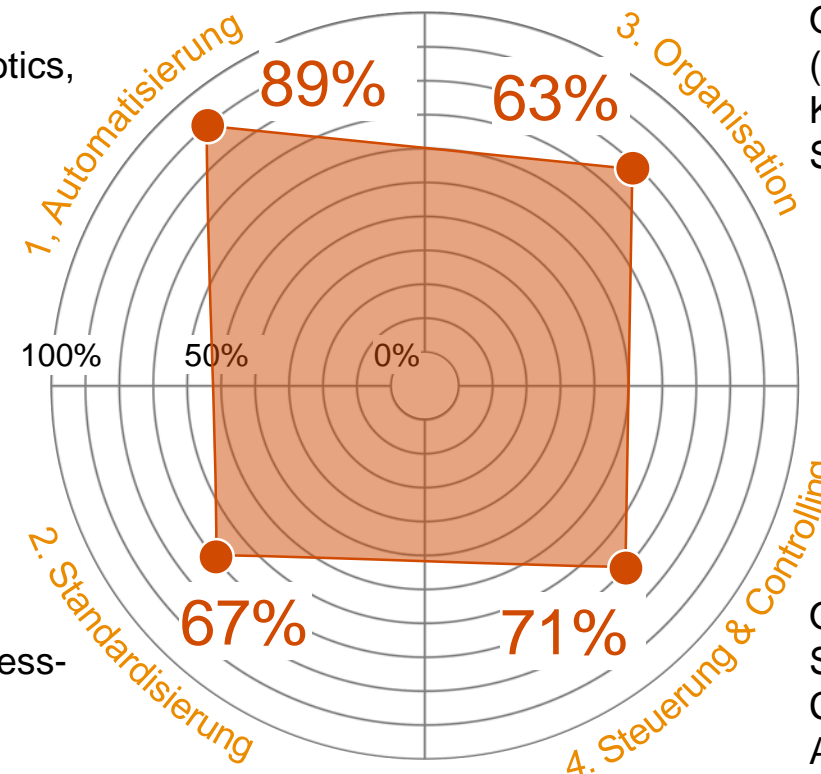
- Insgesamt umfassende Optimierungen in allen Bereichen stark ausgeprägt
- Industrialisierung im FK-Geschäft klar angekommen

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

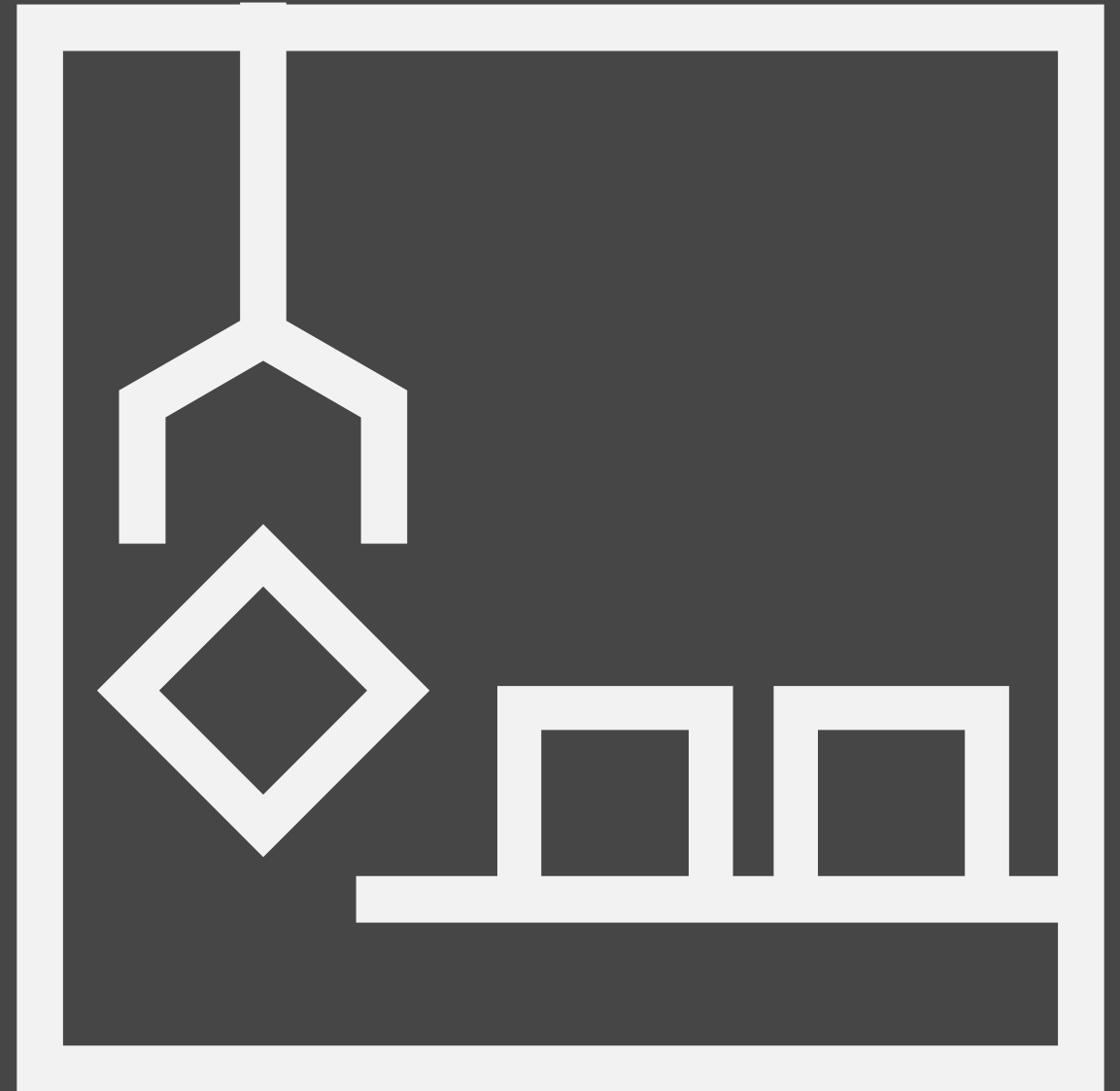
Status Quo der Digitalisierung/ Industrialisierung im Privatkundengeschäft

“

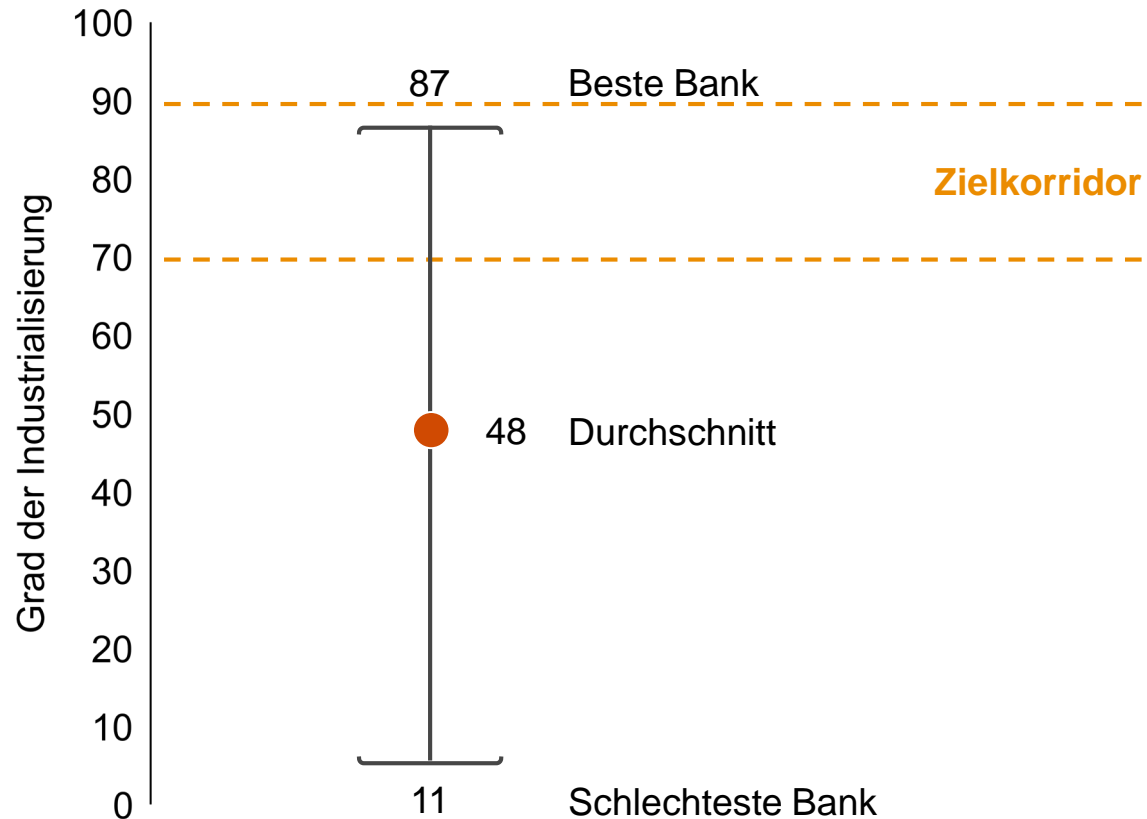
Das Retailkreditgeschäft hat
früh mit der
Industrialisierung begonnen.
Und doch fehlen vielen
Banken zentrale Elemente.

Ernst André Hettermann

Senior Manager Digital Operations bei PwC



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

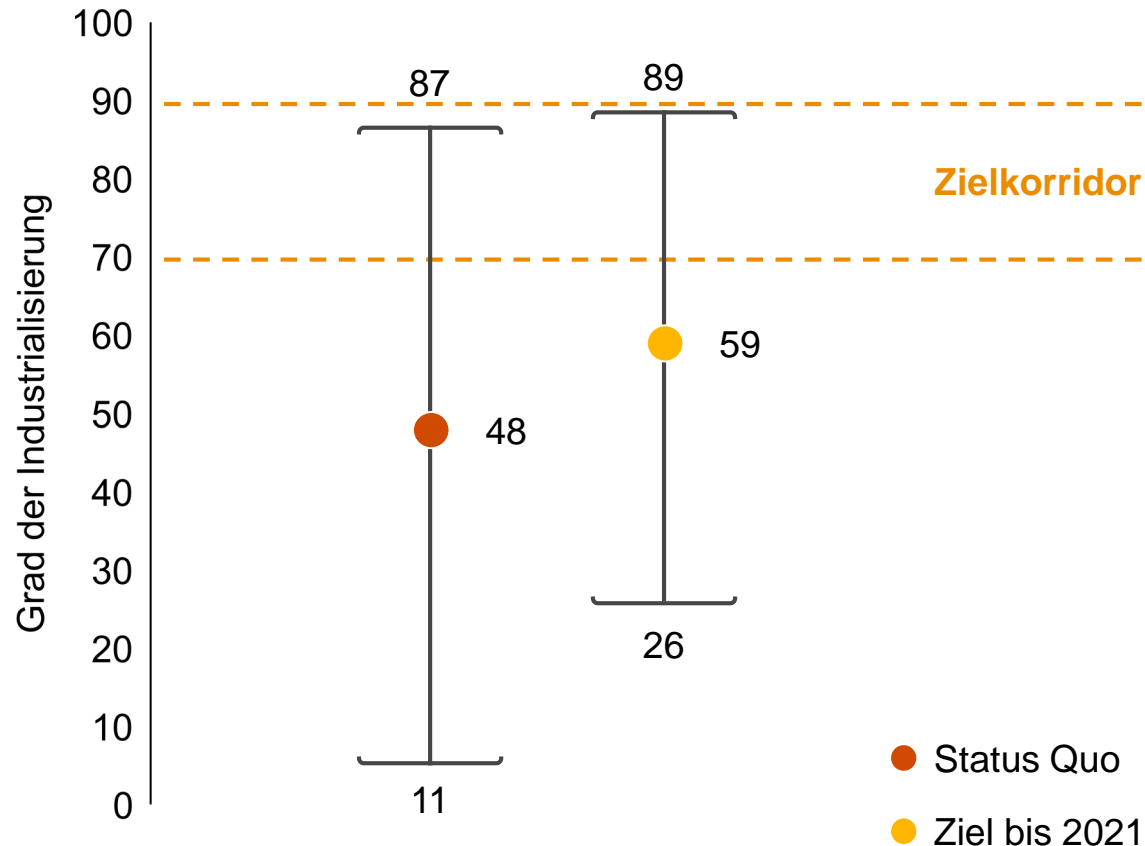


Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

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

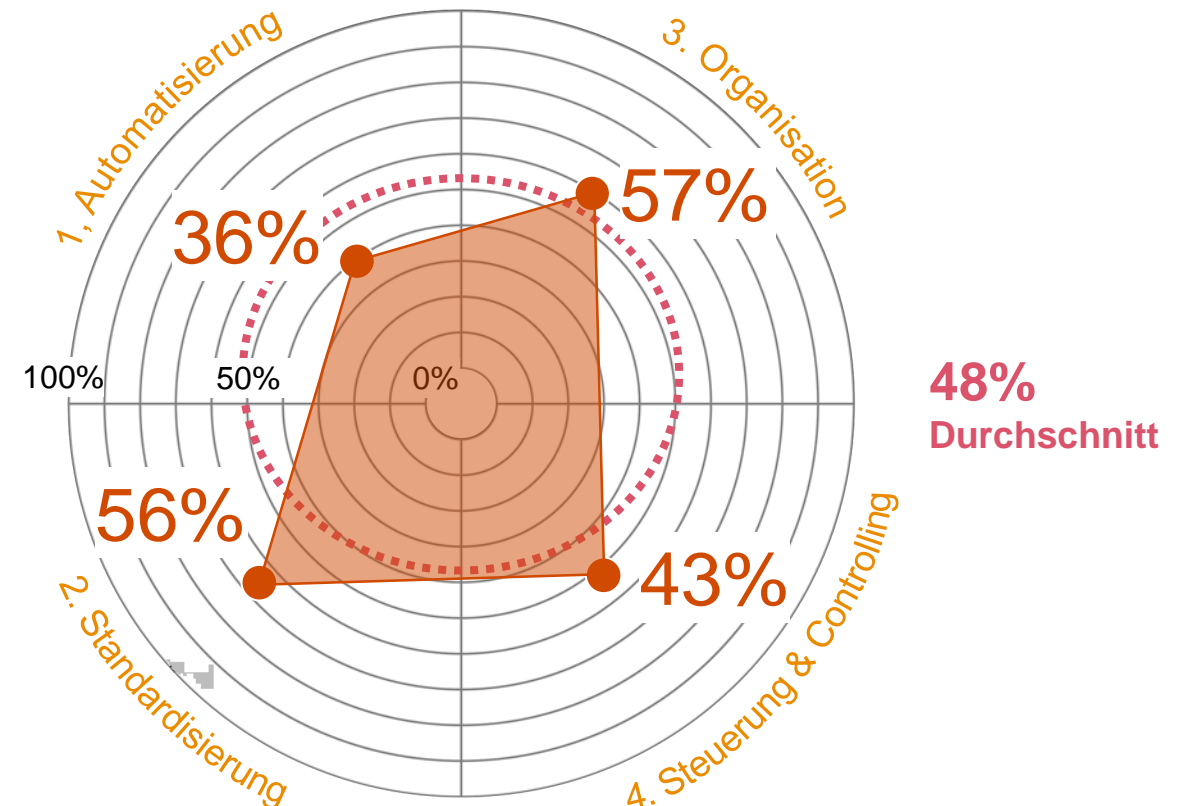
Organisation

- 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



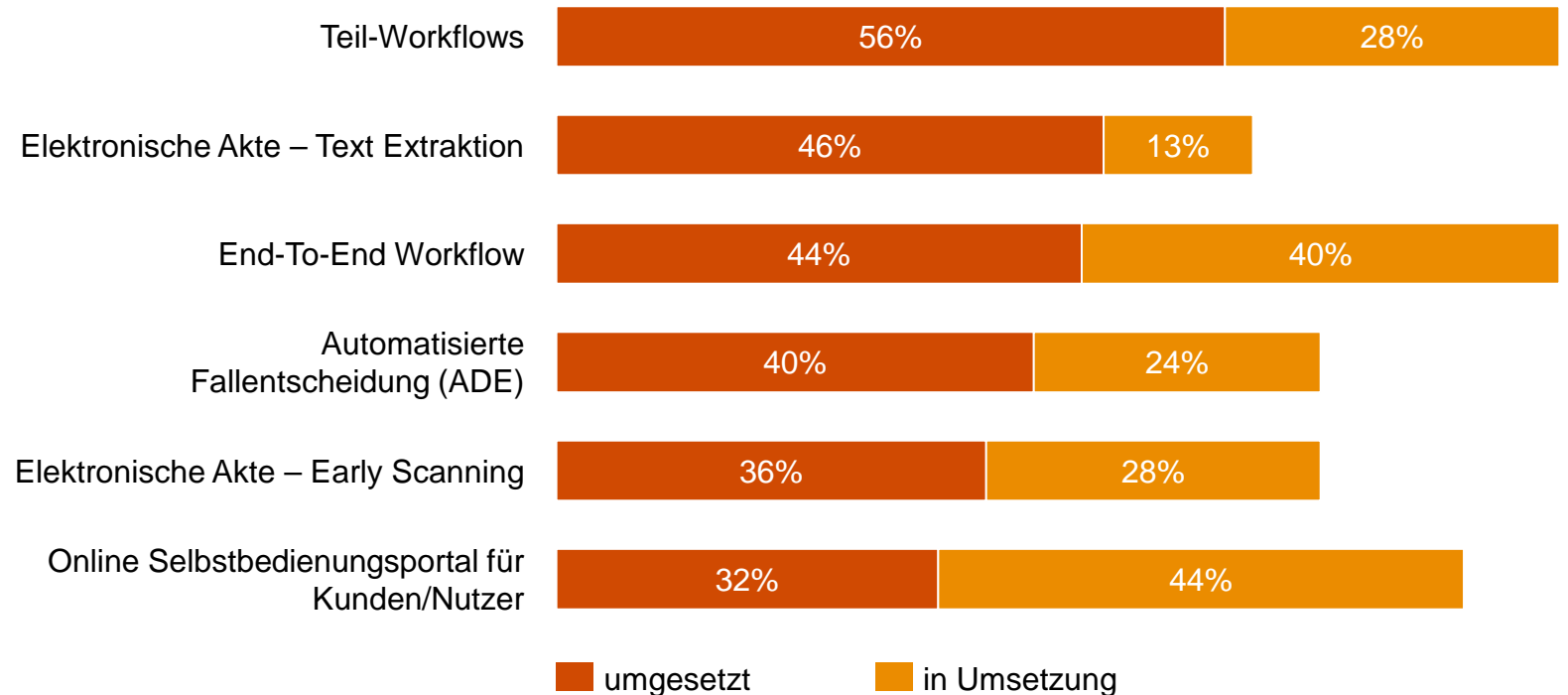
Status Quo **Automatisierung**: Workflow hat sich als „Rückgrat“ durchgesetzt und wird mit Komponenten wie E-Akte ergänzt

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

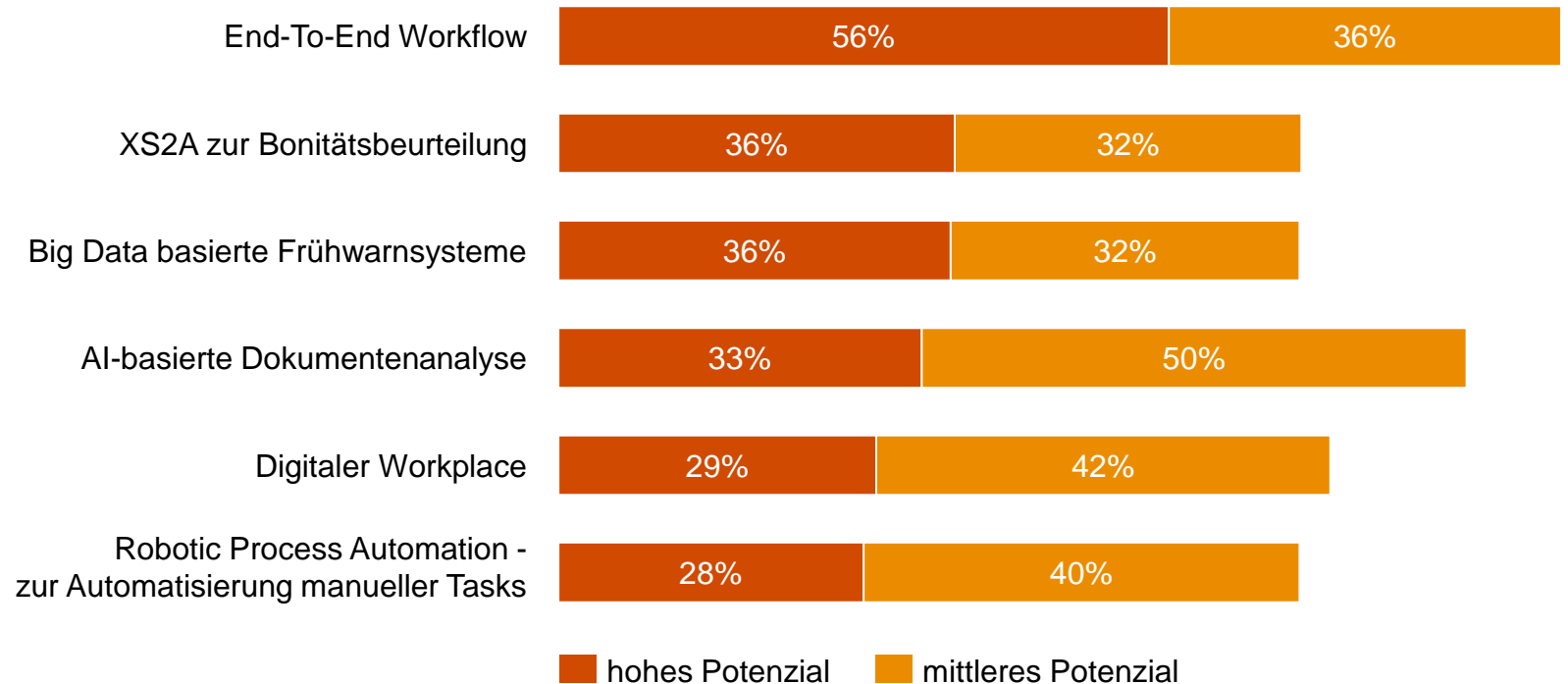
Potenzial **Automatisierung**: E2E-Workflows sowie die „Automatisierung von Intelligenz“ (AI & Big Data) im Fokus

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

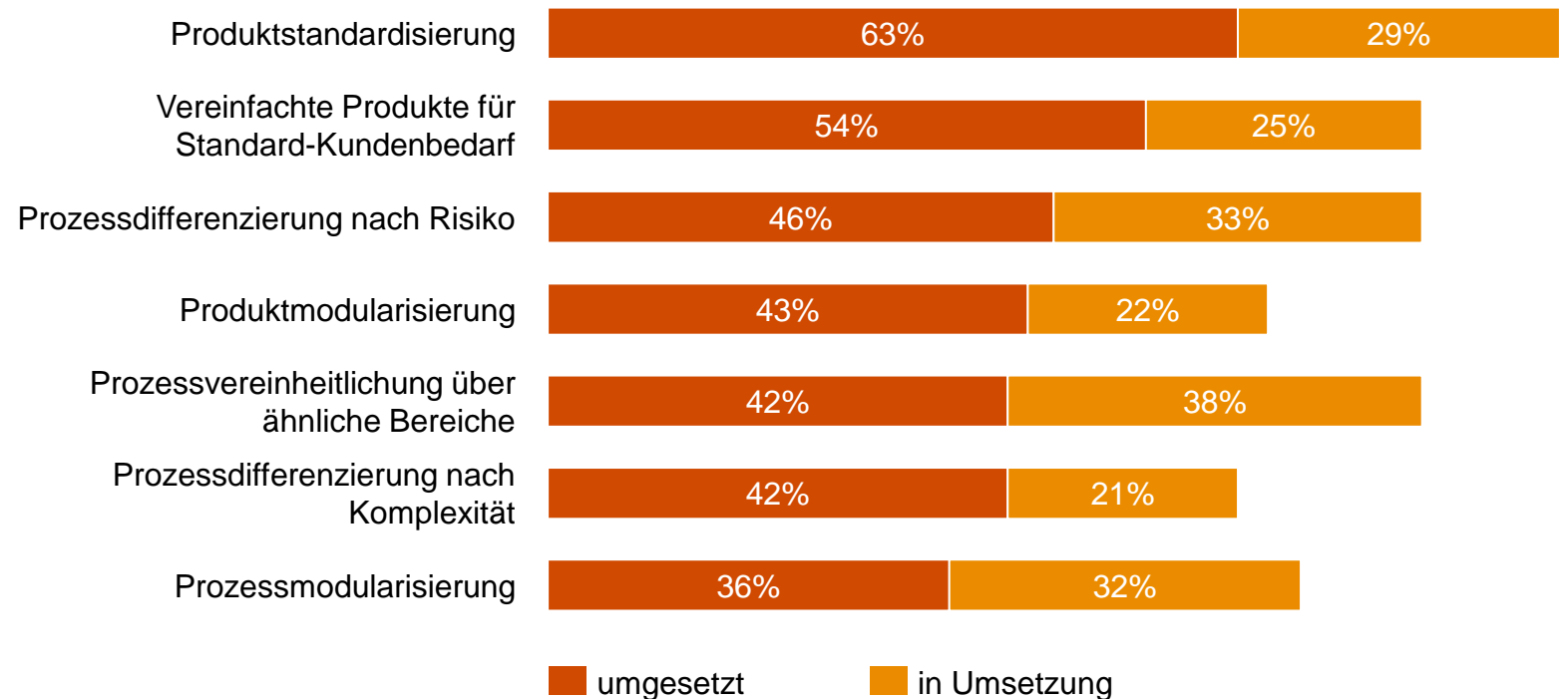
Status Quo **Standardisierung**: Produktstandardisierung v.a. durch Vereinfachung im Fokus – Prozesse noch mit Potenzial

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

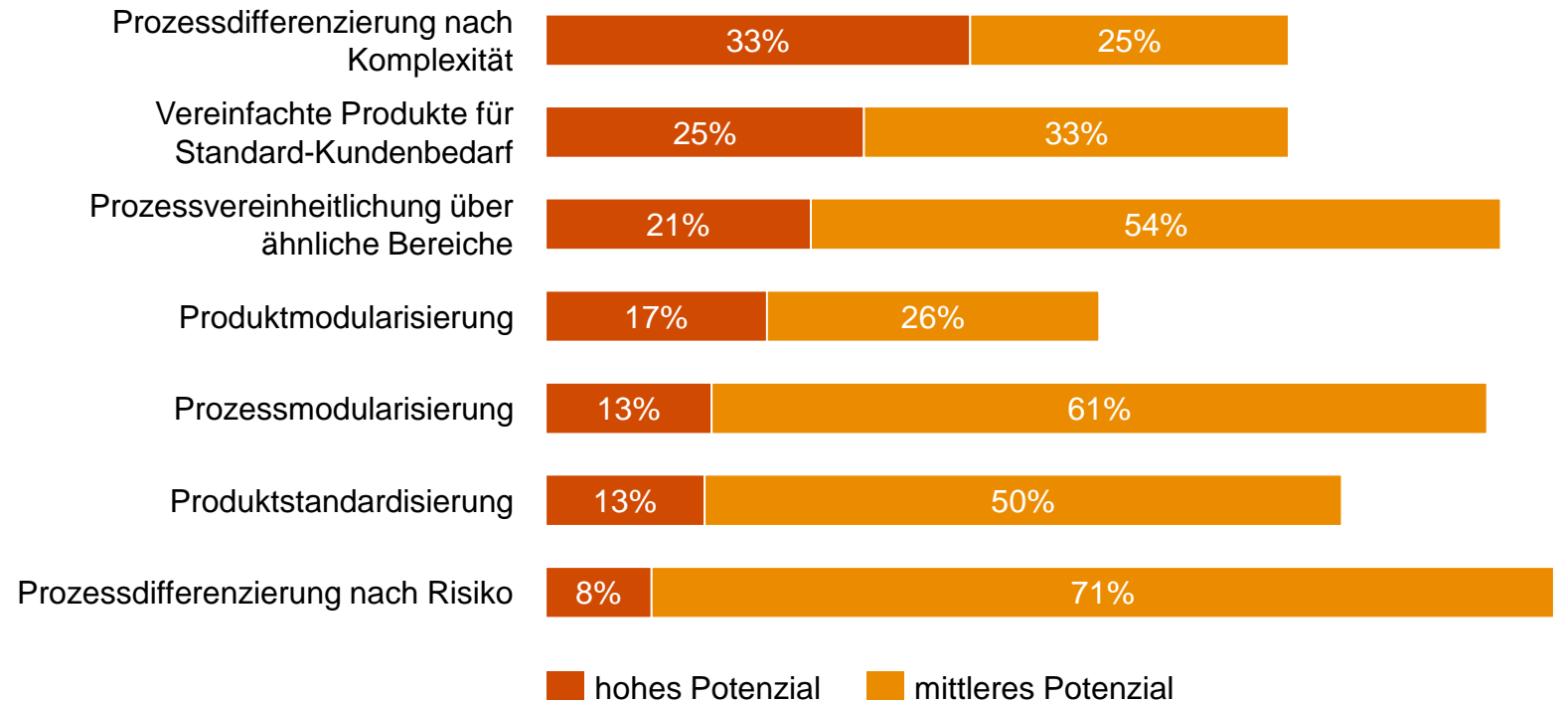
Potenzial **Standardisierung**: Prozessdifferenzierung und Standard-Prozess-Straßen mit größtem Potenzial

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

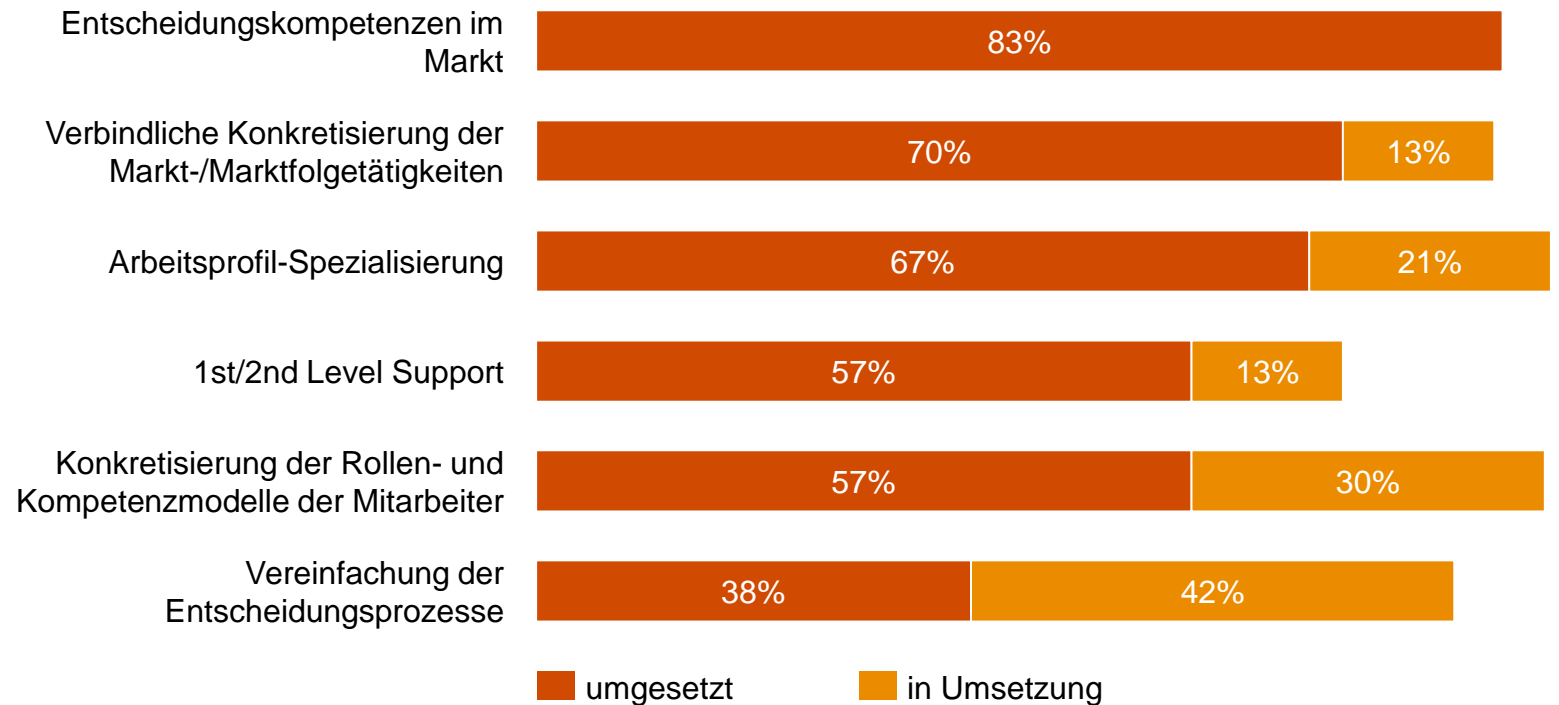
Status Quo **Organisation**: Entscheidungen im Markt und konkretere Rollen im Prozess weitgehend Standard

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

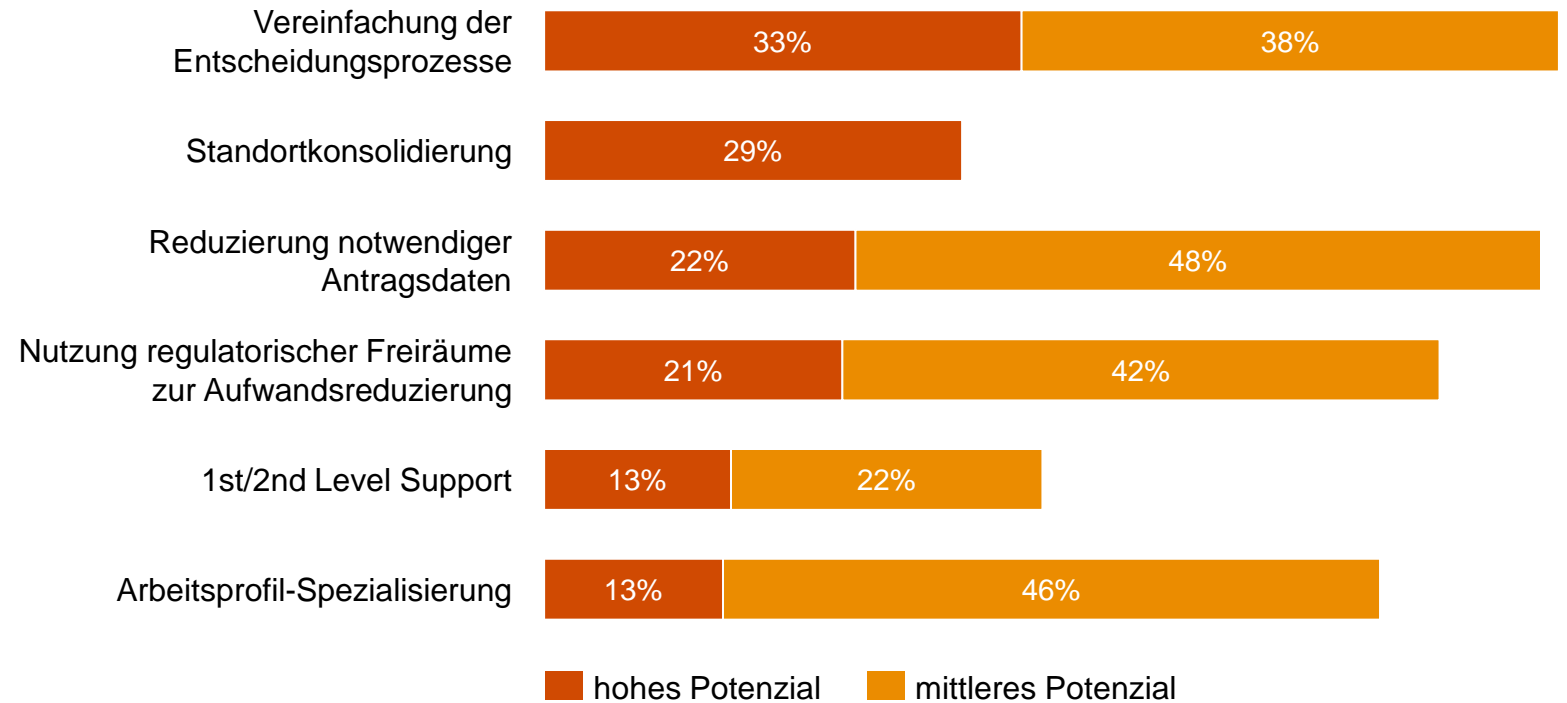
Potenzial **Organisation**: Weitere Vereinfachung Entscheidungsprozesse und Standorte im Fokus

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

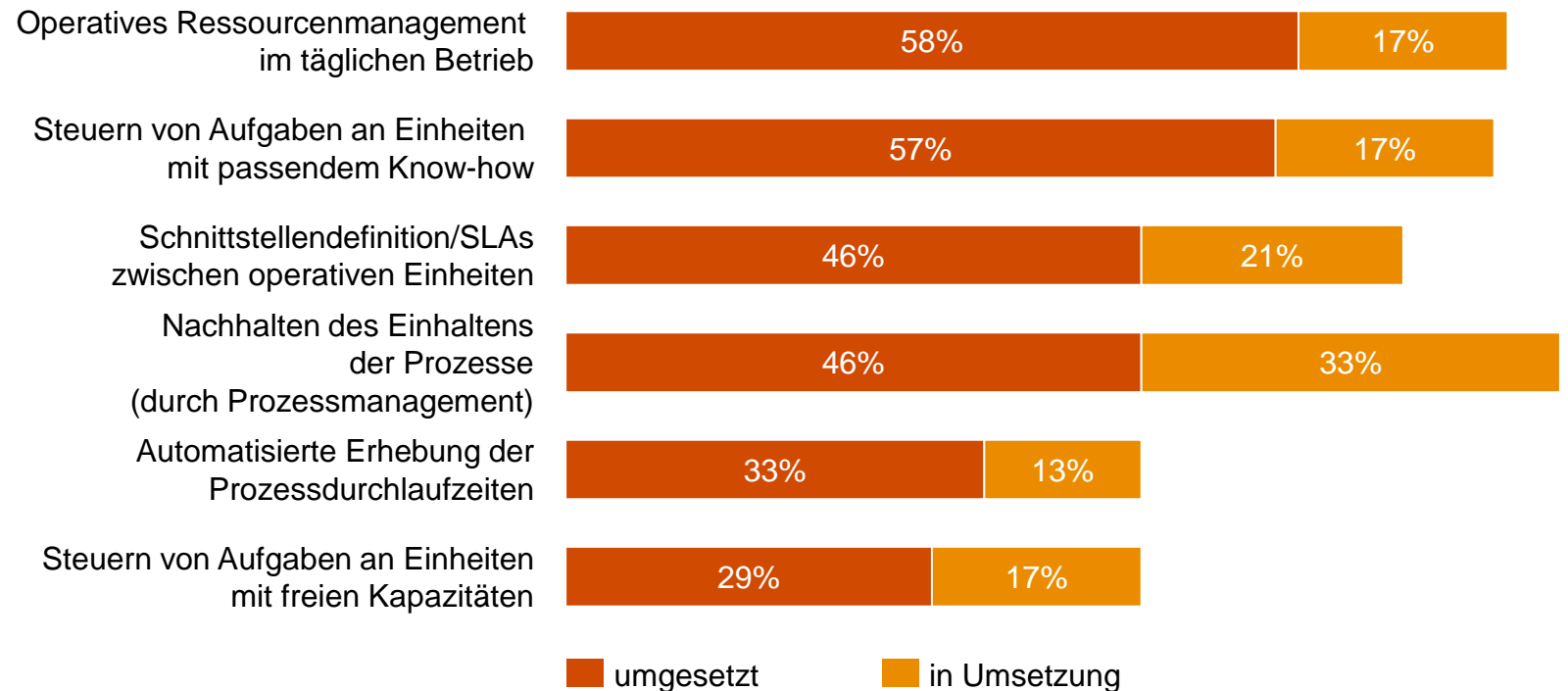
Status Quo **Steuerung**: Die operative Steuerung war bisher Schwerpunkt – „Prozesshygiene“ zunehmend im Fokus

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

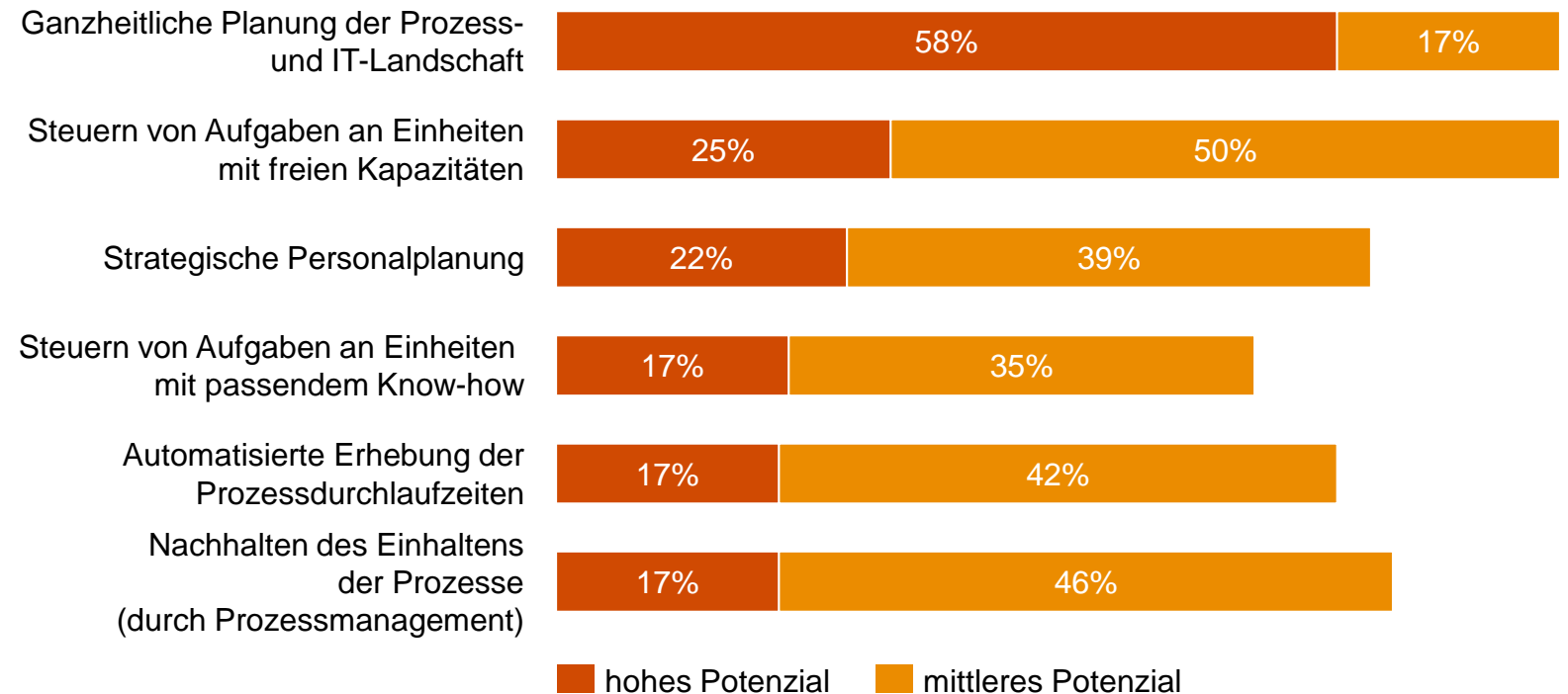
Potenzial **Steuerung**: Nach Jahren der punktuellen Optimierung ist das „Big Picture“ deutlichster Bedarf

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**

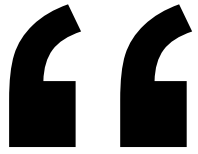
- Einzelentscheidungen im Markt (bzw. Frontend) sind Standard
- „Prozesshygiene“ mit klarer Einhaltung und Schnittstellen als Schwerpunkt
- Komplexitätsreduktion klar im Fokus der Zukunft

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

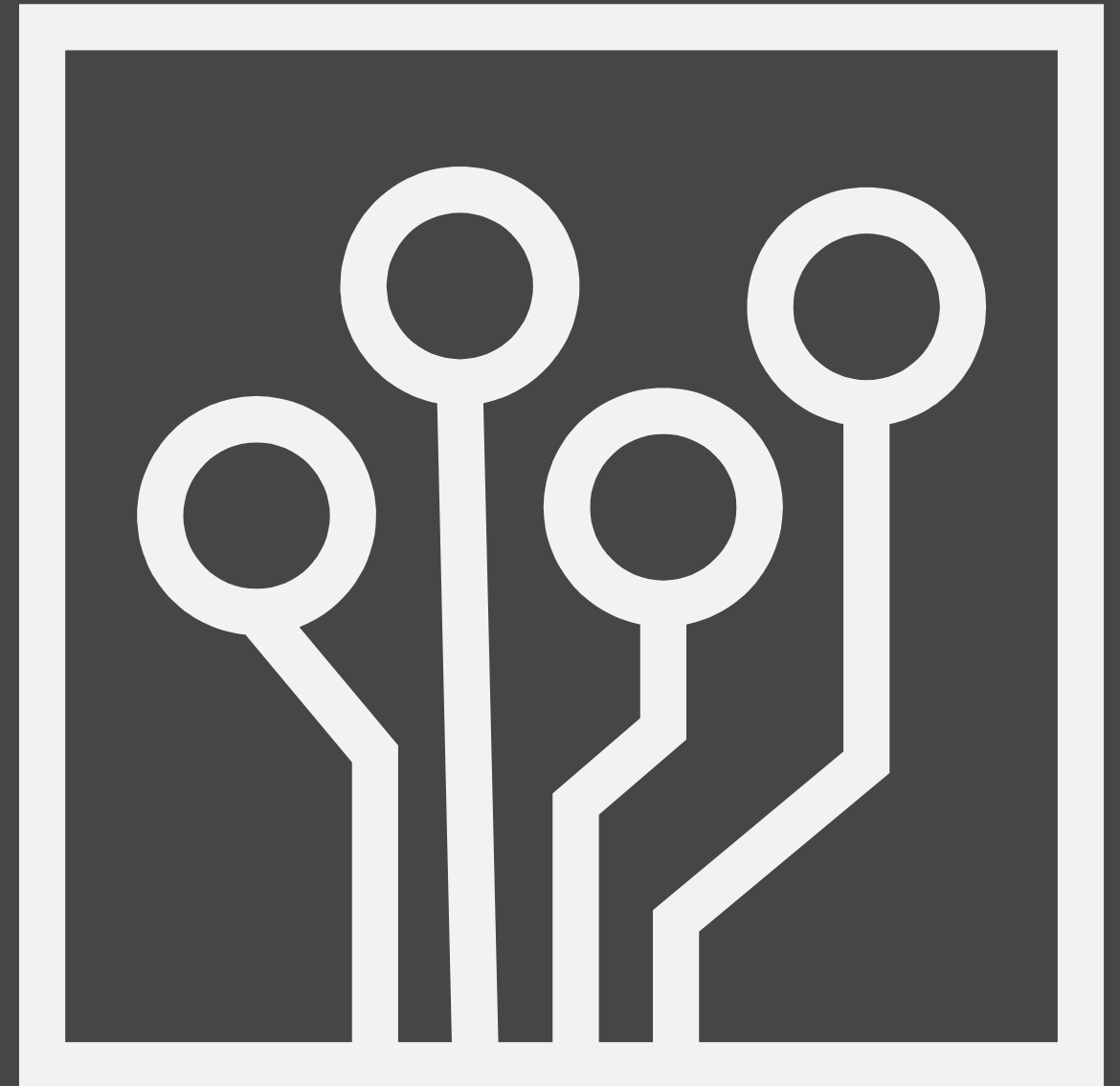
Status Quo der Digitalisierung/ Industrialisierung im Firmenkunden- geschäft



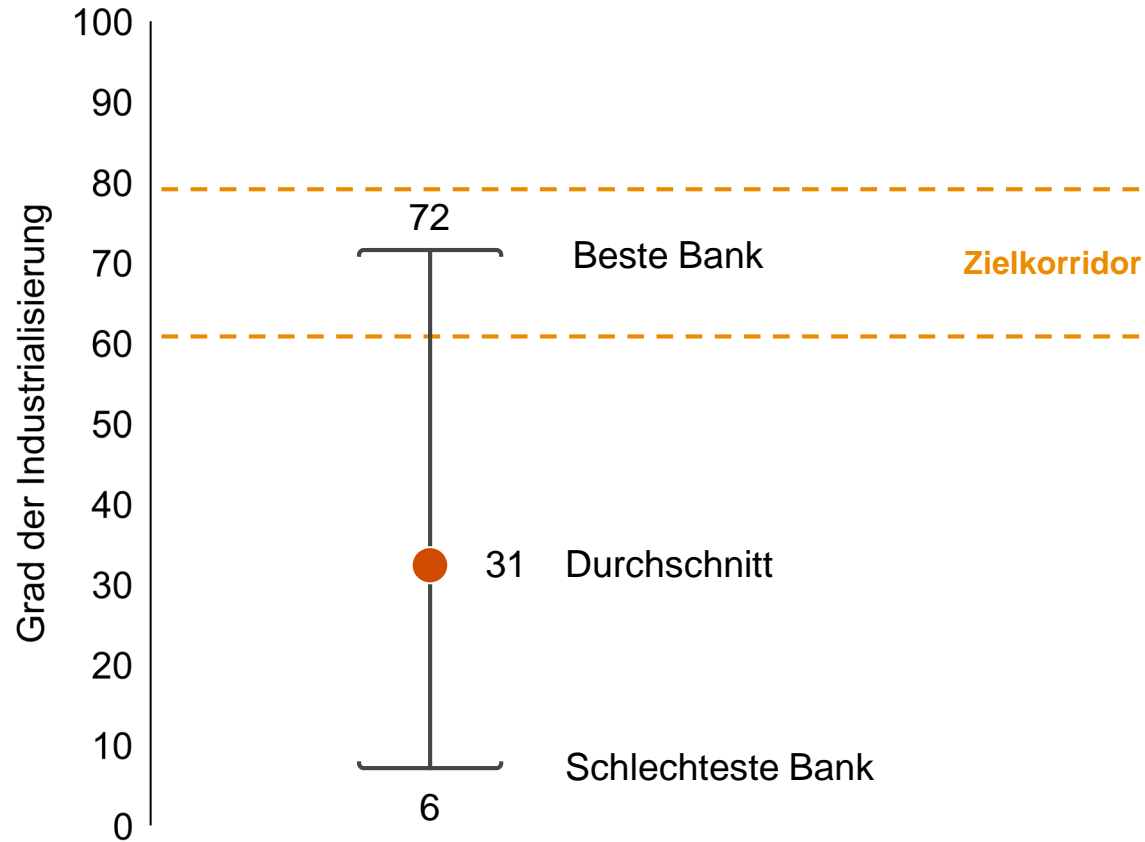
Das Firmenkundengeschäft hat sich lange gegen Industrialisierung gewehrt – nun erlaubt Technologie Industrialisierung mit Augenmaß.

Martin Zupke

Senior Manager Digital Operations bei PwC



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

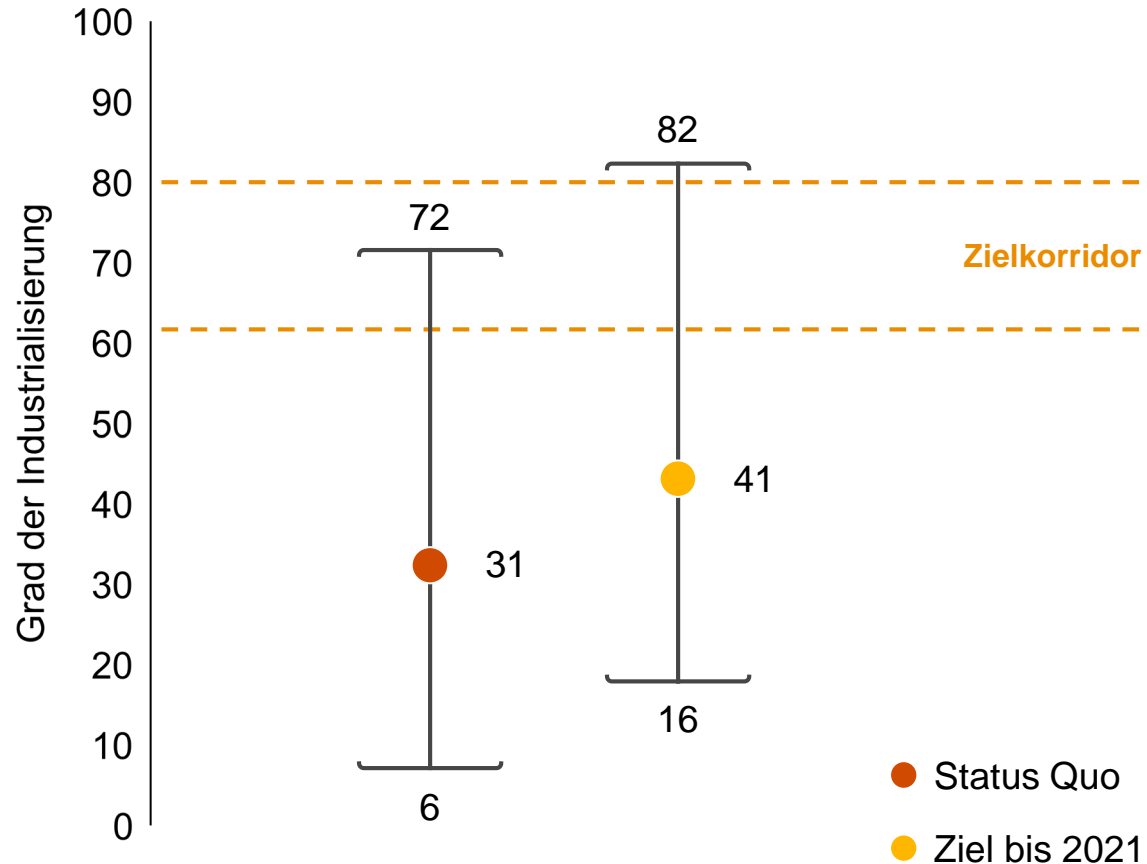


Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2019

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

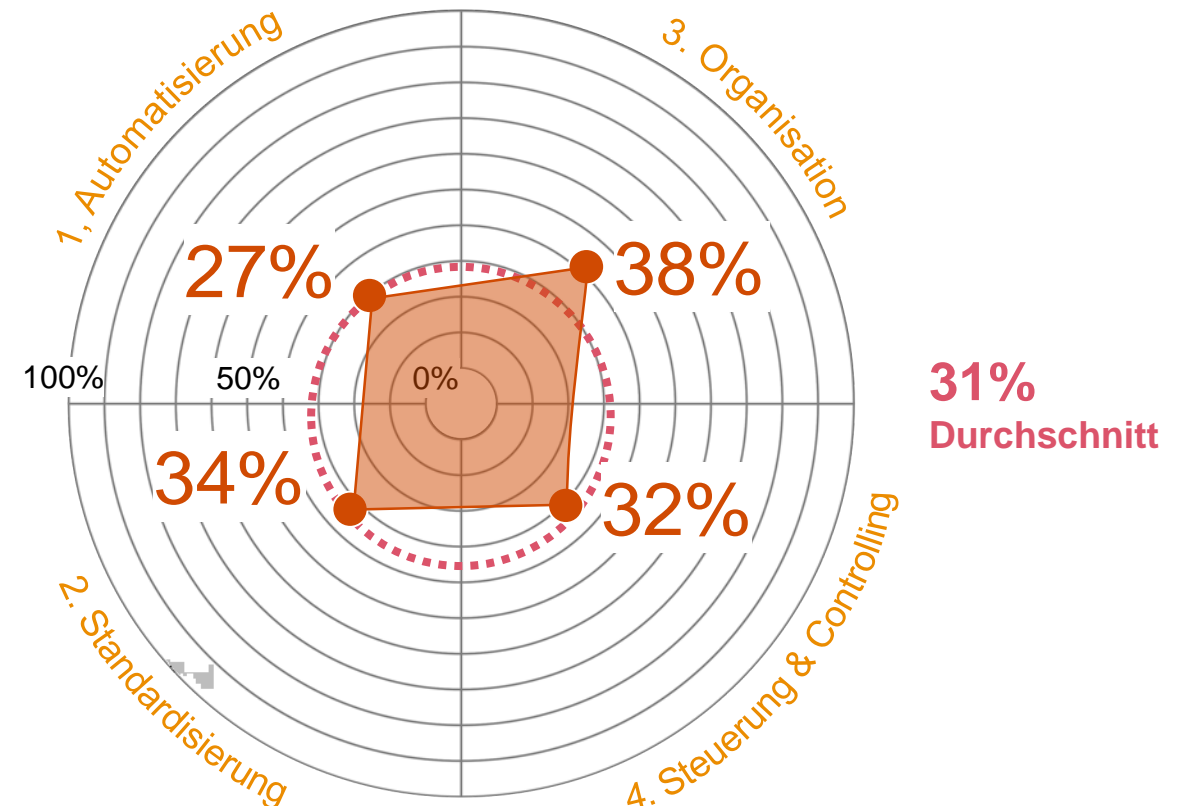
Organisation

- 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



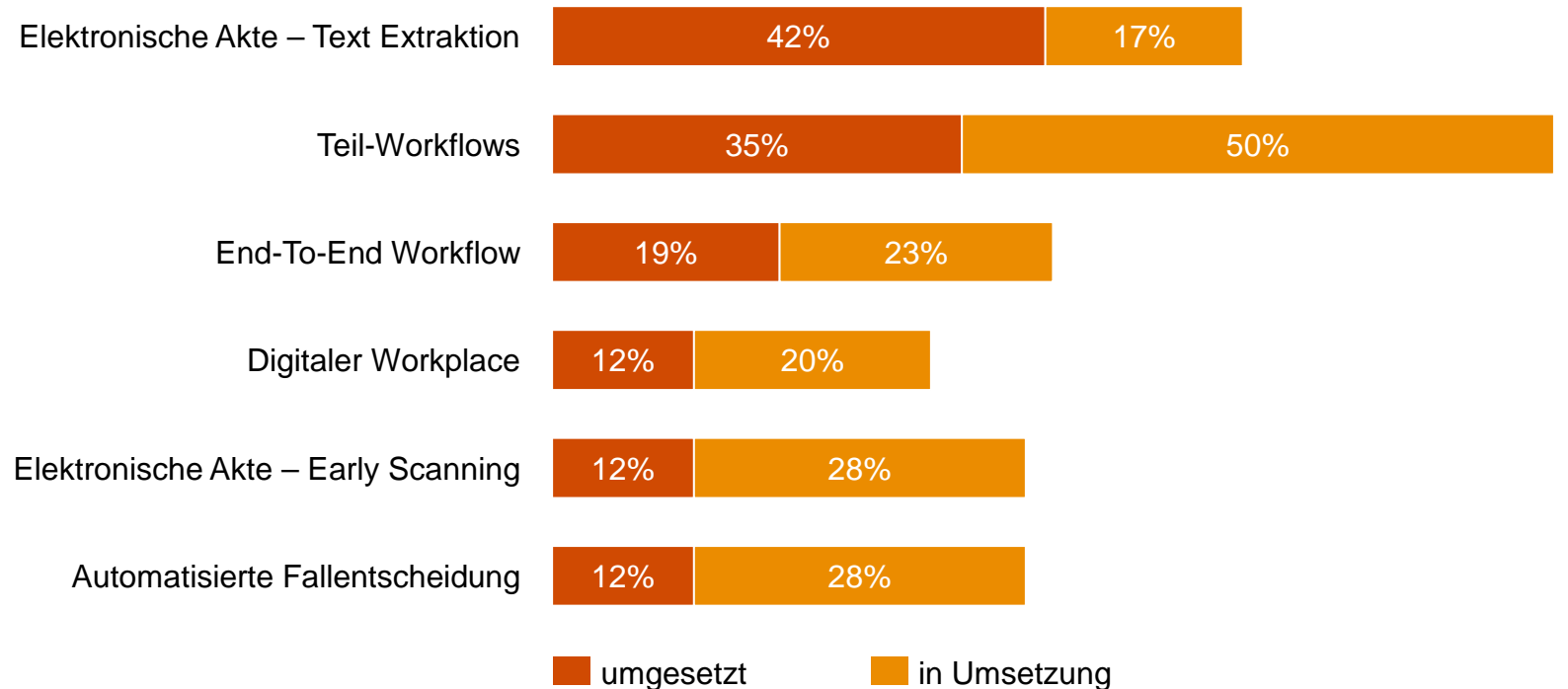
Status Quo **Automatisierung**: Fokus auf punktuelle Optimierungen wie Text-Extraktion und Teil-Workflows

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

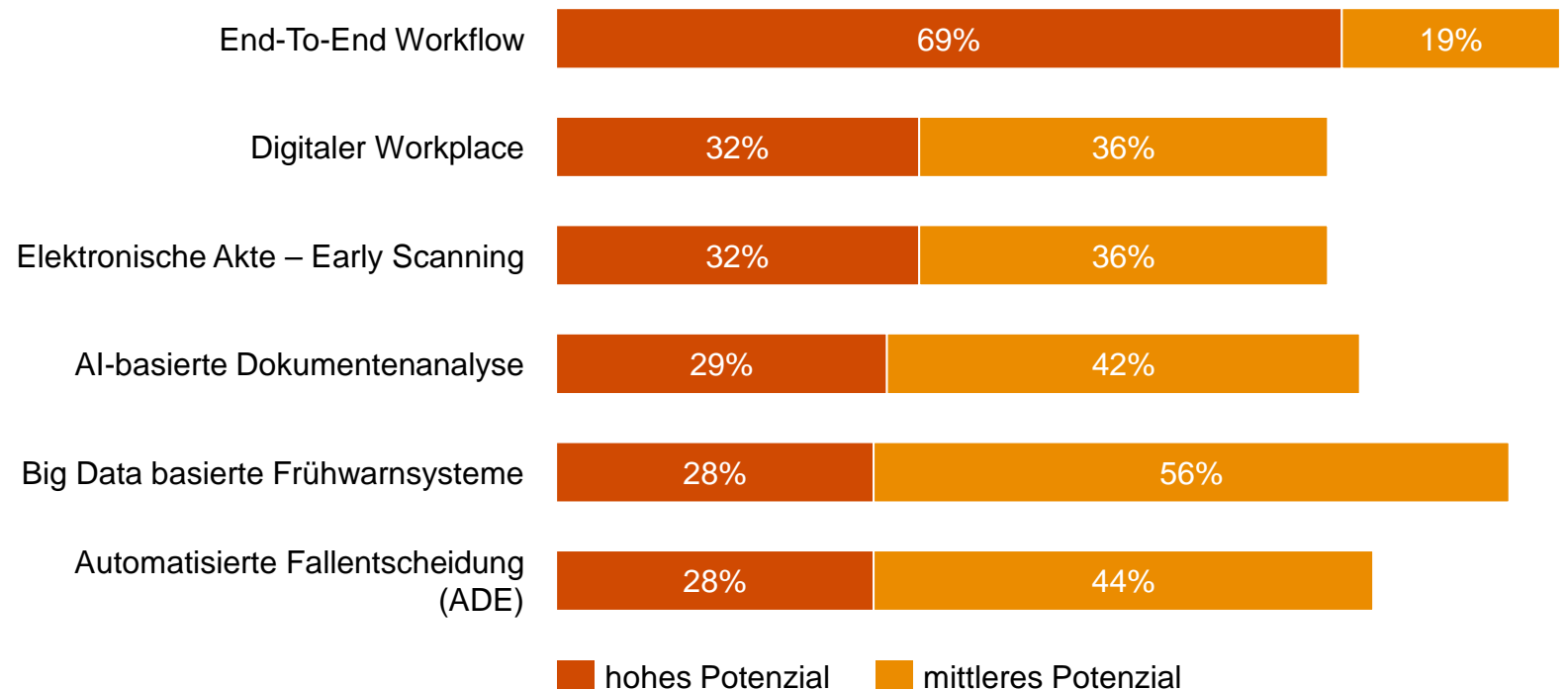
Potenzial **Automatisierung**: Klarer Fokus auf E2E-Workflow und Workplace-Lösungen – zunehmend Zusatz-Funktionen

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

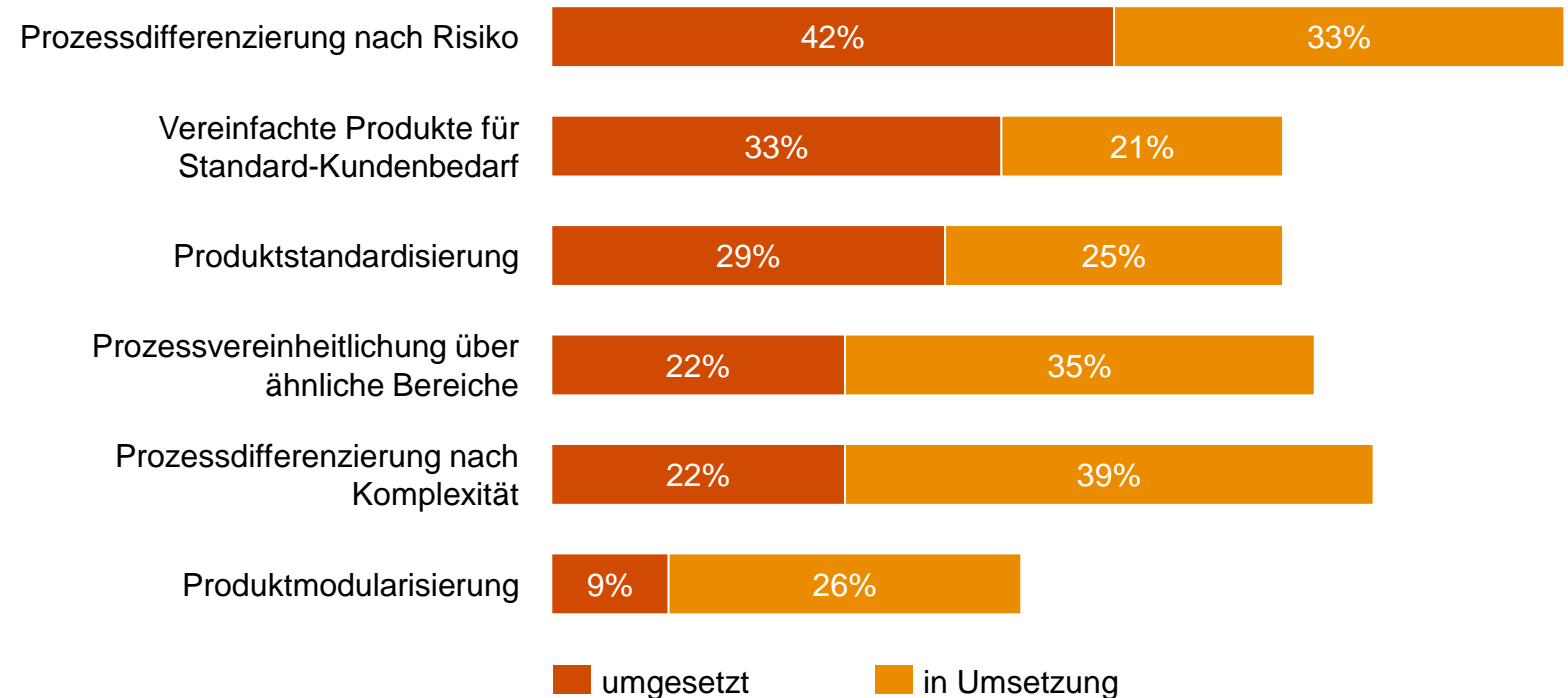
Status Quo **Standardisierung**: Prozessdifferenzierung und vereinfachte Produktvarianten klar im Fokus

>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

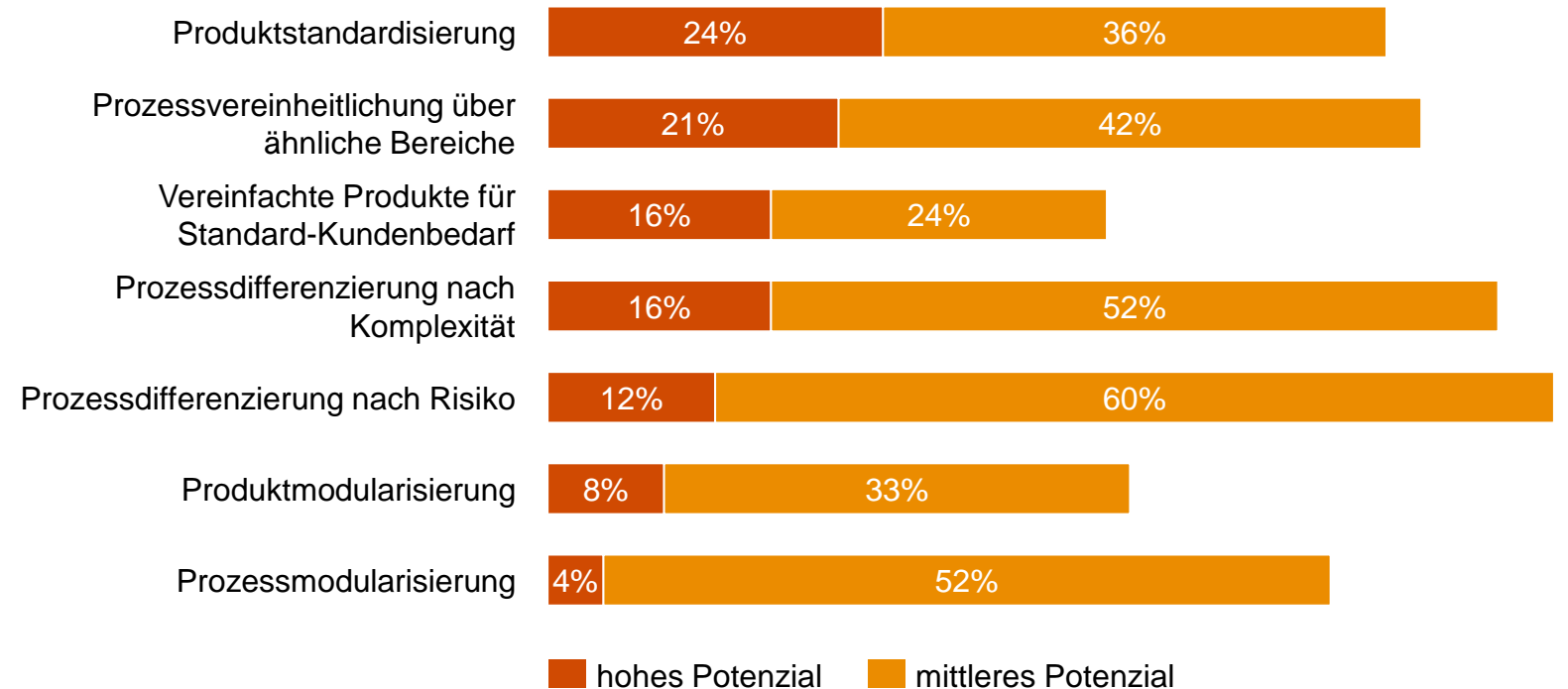
Potenzial **Standardisierung**: Differenzierte Sicht mit Fokus auf weitere Produktstandardisierung

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

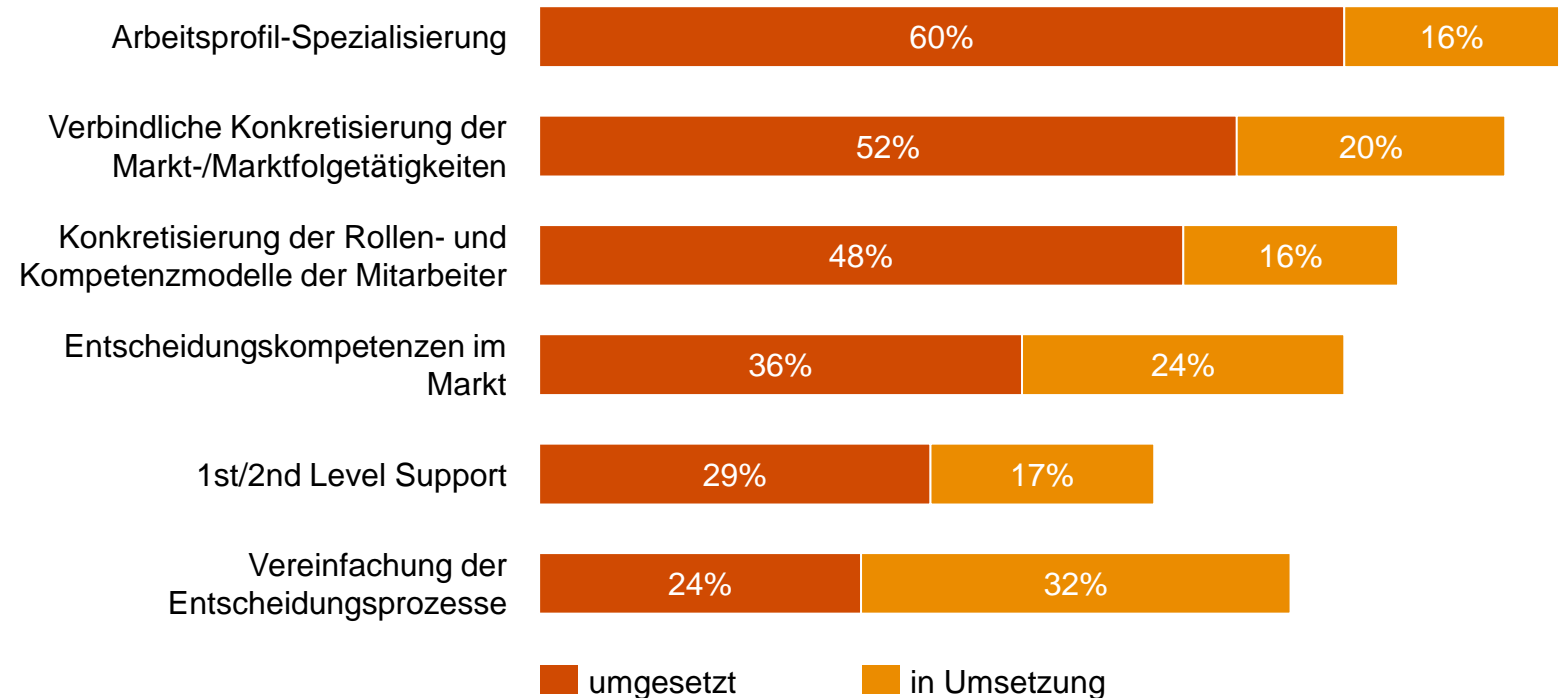
Status Quo **Organisation**: Fokus lag bisher auf der Konkretisierung von Rollen und Aufgaben

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

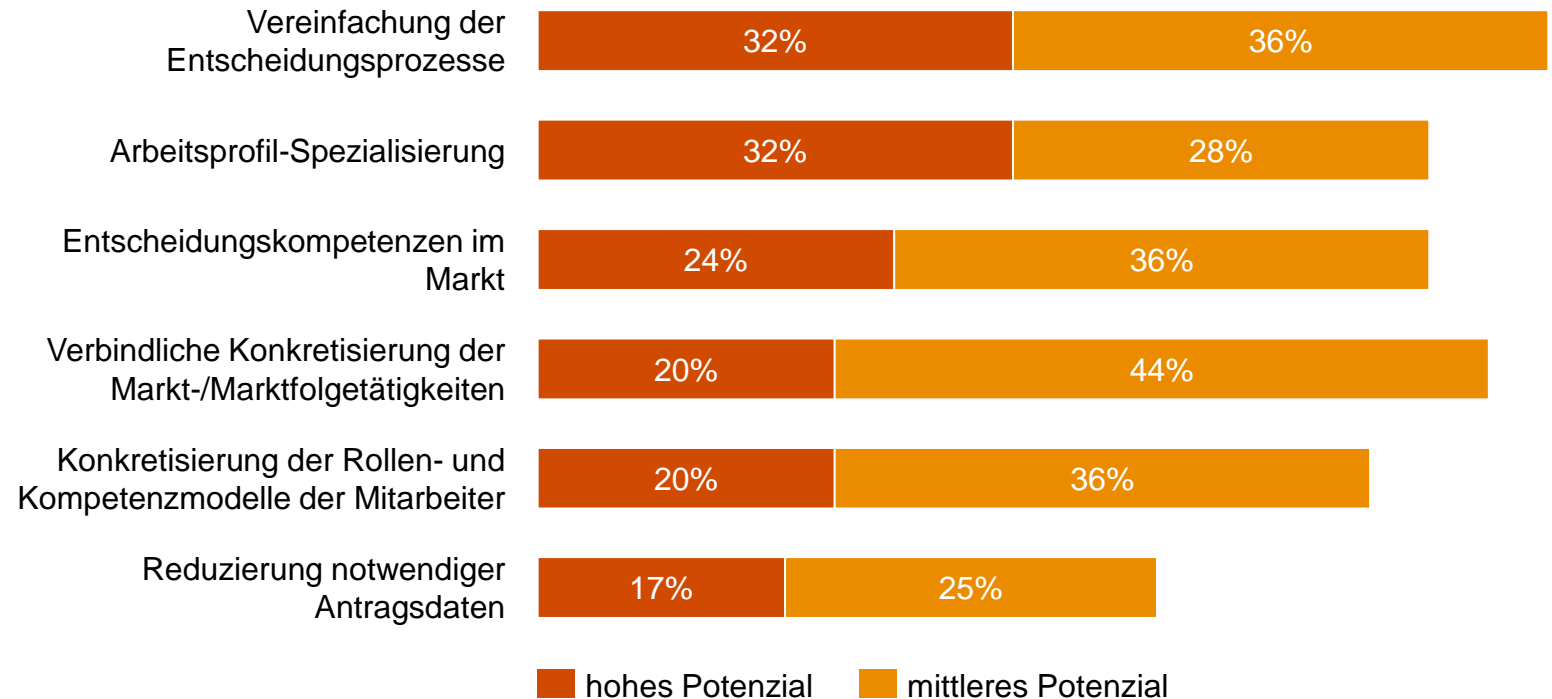
Potenzial **Organisation**: Vereinfachte Entscheidungen rücken klar in den Fokus

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

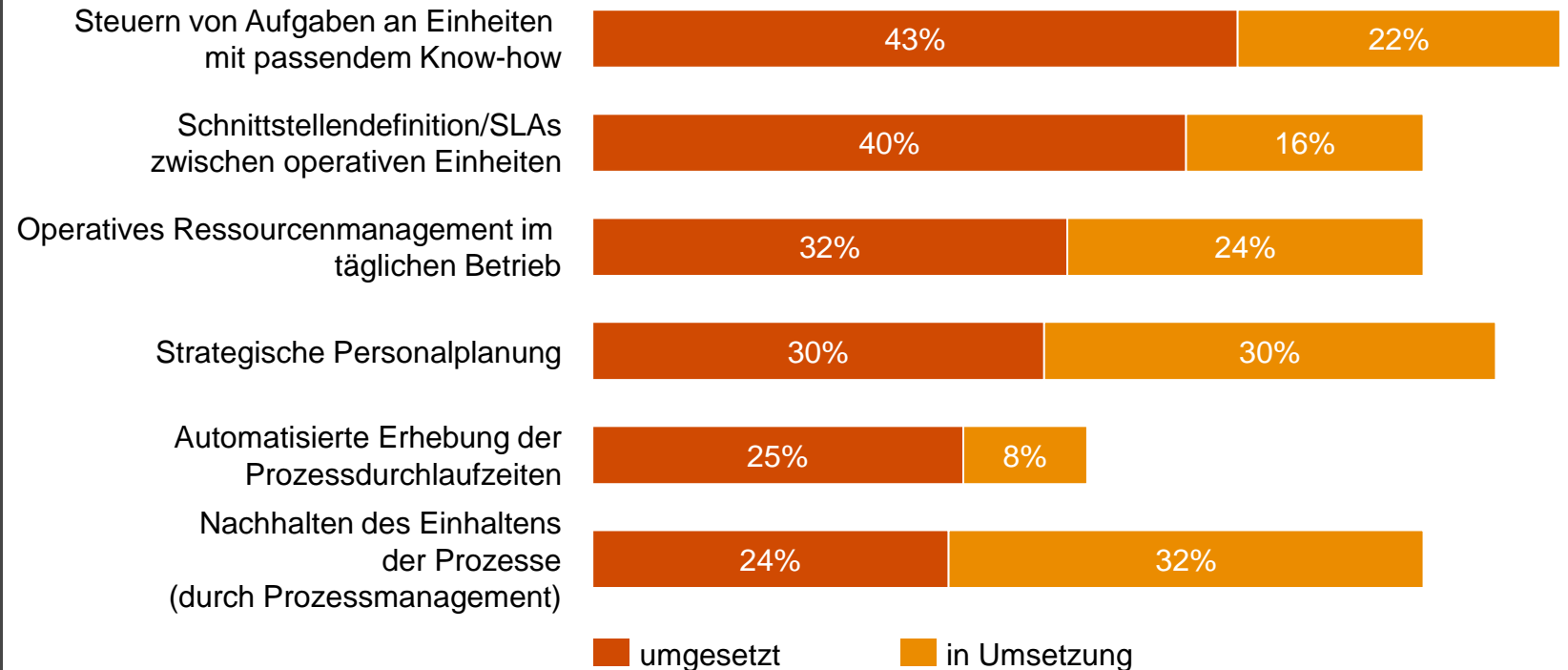
Status Quo **Steuerung**: Fokus lag bisher auf der Optimierung der operativen Prozess-Steuerung und Schnittstellen

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

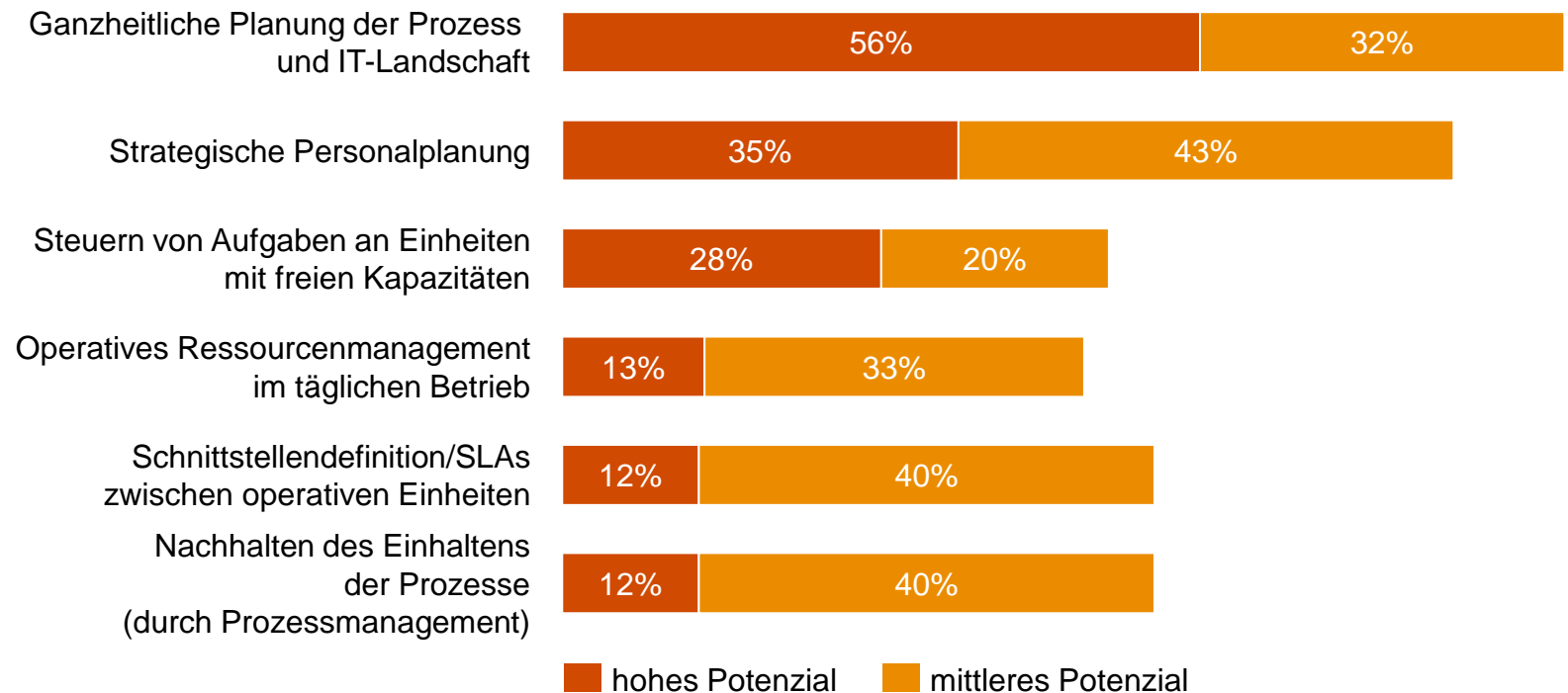
Potenzial **Steuerung**: Ganzheitliche Planung der Prozess- und IT-Landschaft im Fokus

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



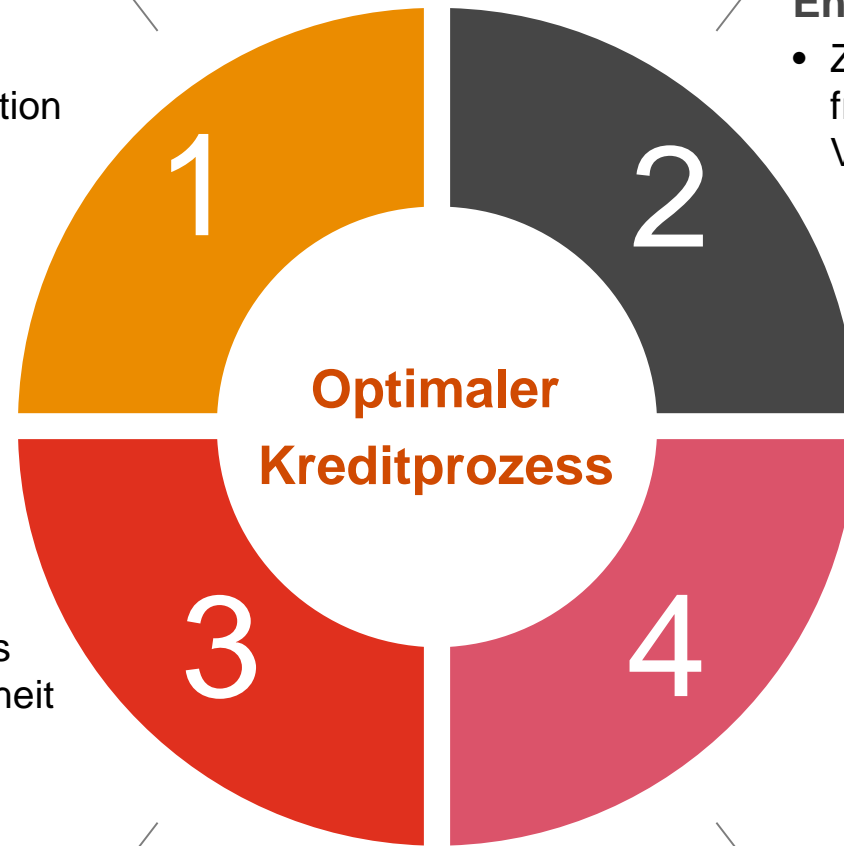
Die 4 Eckpfeiler eines industrialisierten Kreditprozesses: Richtige Hebel, Zielbild, IT-Architektur und Wertschöpfungstiefe

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 mittel-fristiges Zielbild stellt Synchronisierung und Vision sicher
 - Abhängigkeiten erzwingen Sequenz
 - Stufenweise Umsetzung sinnvoll

Festlegung der optimalen Wertschöpfungstiefe

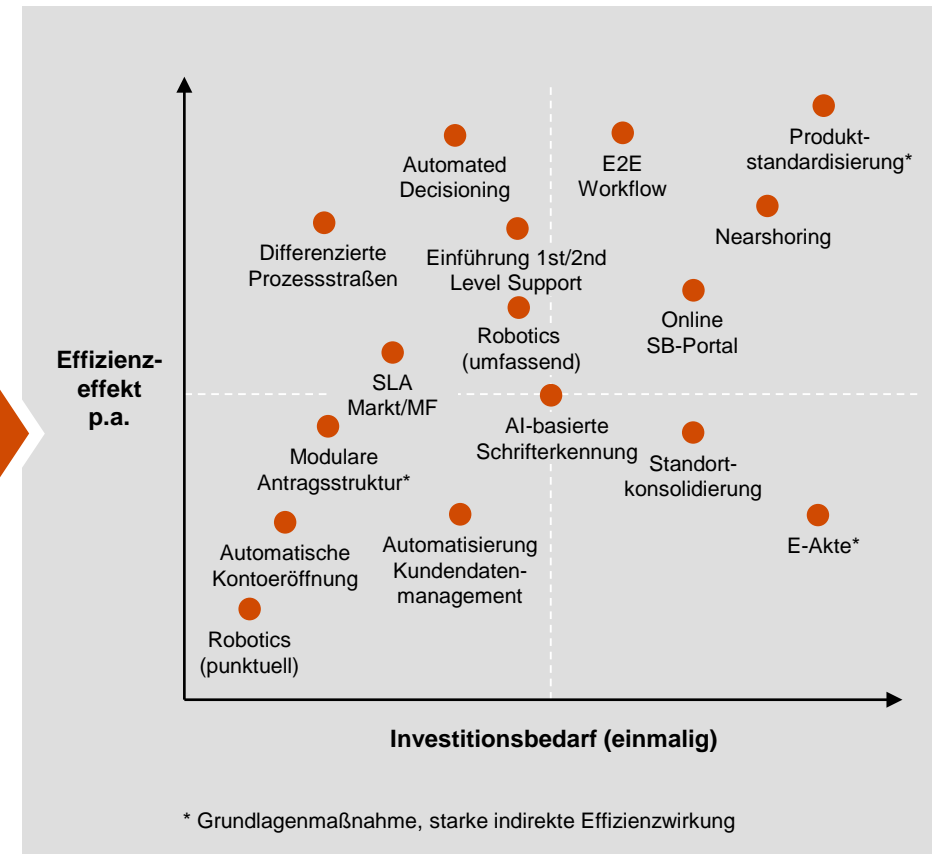
- Nutzung fertiger Lösungen am Markt (u.a. Fintechs) erlaubt Geschwindigkeit und Flexibilität
- Fokussierung auf eigene Stärken und Kundenzugang

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

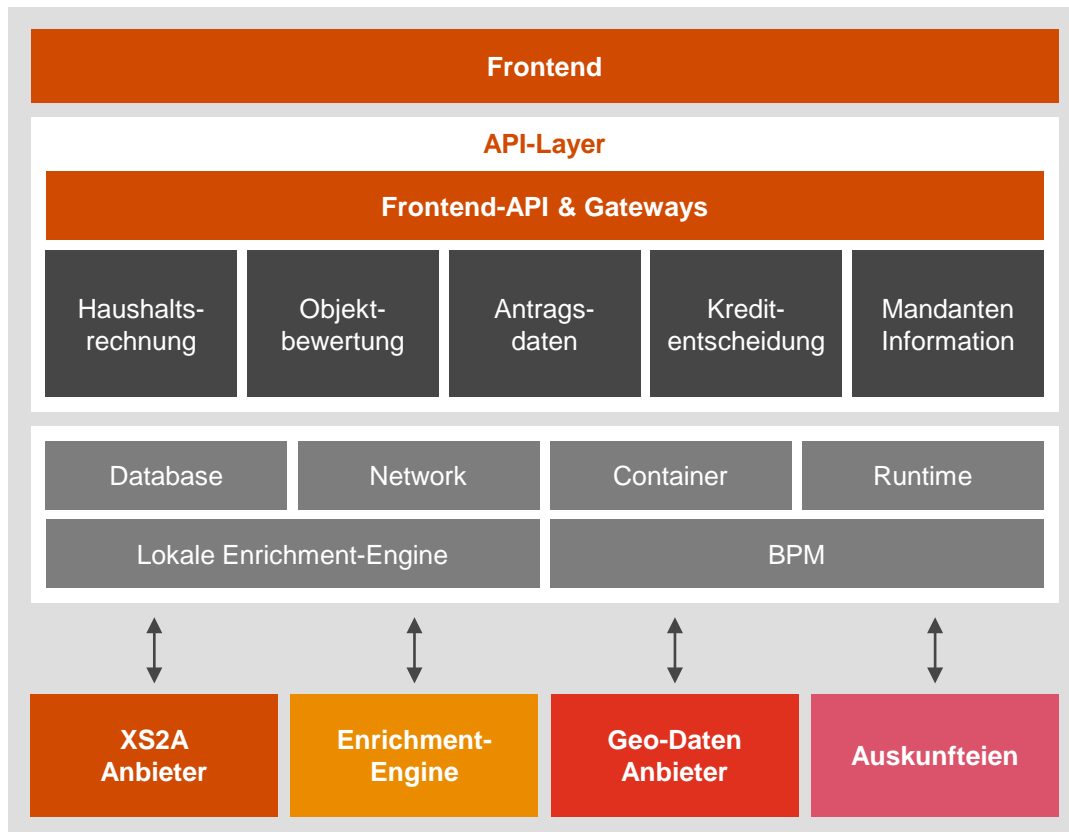


Entscheidungsreifes Hebelportfolio



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

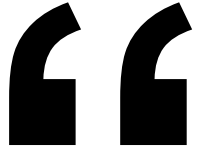
Ressourcen und Budgets in die wirklich differenzierenden Fähigkeiten zu investieren wird massiv relevanter und führt zur Notwendigkeit der Fokussierung



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 lines and shapes. 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.