Hypotheken Management
MITGLIED DER AAREAL BANK GRUPPE

PRESSESPIEGEL 2003
der AAREAL HYPOTHEKEN-MANAGEMENT GmbH

Aareal Hypotheken-Management GmbH
Janderstraße 7/8
68199 Mannheim

Ansprechpartner:
Walter Zeyer
Fon: 0621-87557-221
walter.zeyer@hypotheken-management.com

Viel Potenzial bei Kreditabwicklung

Aareal-Tochter peilt 2004 Gewinn an - Banken scheuen Auslagerung

Börsenzeitung, 2./3.10.2003

Die 1999 gegründete Hypotheken-Management GmbH, ein 100-prozentiges, auf Kreditabwicklung spezialisiertes Tochterunternehmen der Aareal Bank, will 2004 die Gewinnschwelle erreichen. Das kündigte Clarence Dixon, Executive Vice President, auf dem RetailBankentag der Börsen-Zeitung in Frankfurt an. Der Abwickler, der mit dem genossenschaftlichen VR-Kreditwerk, der ABN-Amro-Gesellschaft Stater und der zu Eurohypo gehörenden Prompter aktuell drei selbständige Konkurrenten im deutschen Markt sieht, will in der Neugeschäftsbearbeitung die Zahl der bearbeiteten Anträge pro Mitarbeiter und Jahr von derzeit 350 auf bis zu 600 im Jahr 2006 steigern, die Zahl der bearbeiteten Finanzierungen im Rahmen der Bestandsbetreuung soll sich von gut 2 000 auf bis zu 6 000 erhöhen.

Bislang hat die Hypotheken-Management, die in den kommenden sechs Wochen die Zahl ihrer Standorte um einen auf dann vier erweitern wird, neben dem Bestand der Aareal Anfang 2002 Kreditvolumen von acht kleineren Privatbanken und Versicherern zur Abwicklung übernommen. Insgesamt bearbeitet die Hypotheken-Management derzeit einen Bestand von rund 130 000 Darlehen und Ratenkreditverträgen. Das Bestandsvolumen summiert sich auf etwa 8 Mrd. Euro.

Dixon sagte, die Banken seien zwar offener für Auslagerung, allerdings sei das Meinungsbild in den drei Institutsgruppen unterschiedlich. "Hier spielen emotionale Entscheidungen eine Rolle", meinte Dixon. Verbände und Rechenzentren kämpften gegeneinander anstatt gegen den Wettbewerb. Versicherer seien schneller, entscheidungsfreudiger und flexibler.
Bei Auslagerungen sei die Effizienz um 40% zu steigern, der Kostenvorteil müsse zumindest bei 20 % liegen, sagte Dixon, der es für realistisch hält, dass auch Großinstitute wie die Deutsche Bank Teile ihres Kreditbestands auf externe Dienstleister auslagern. Es gibt noch viel Potenzial."

Auch Versicherer wollen IT auslagern

Handelsblatt, 31.07.2003

Nach den Banken nun die Assekuranz: Die Versicherer denken angesichts des Kostendrucks an Outsourcing.

Die Auslagerung von Teilen ihrer Informationstechnologie (IT) beschäftigt zunehmend auch Versicherer: „In nahezu jedem Unternehmen wird über Outsourcing nachgedacht und das Thema neu betrachtet“, weiß Karl Friedrich Löer, als Direktor im Bereich Financial Services bei IBM für Outsourcing zuständig. Die Gesellschaften gehen das Thema jedoch nur hinter verschlossenen Türen an, um keine Unruhe unter den betroffenen Mitarbeitern aufkommen zu lassen. Bisher ist lediglich von der angeschlagenen Mannheimer Versicherung bekannt, dass sie aus Kostengründen über die Ausgliederung des Rechenzentrums mit IBM verhandelt.

Die Versicherer hinken den Banken hinterher: Ein großer Vorreiter ist die Deutsche Bank, die erst kürzlich bestätigt hat, die weitere Verlagerung von Aufgaben auf externe Dienstleister zu prüfen. Vor wenigen Monaten hatte sie bereits die kontinentaleuropäischen Rechenzentren inklusive rund 900 Mitarbeiter an IBM übergeben. Auch JP Morgan und American Express haben Teile auf IBM ausgelagert.

Versicherer waren im Vergleich zu den Banken bisher zögerlich. Gesellschaften wie Axa, Winterthur oder die kleine LV 1871 geben allenfalls ihre Großrechner in externe Hände. Komplettes Outsourcing, also einschließlich Personal, ist bisher nicht sehr weit verbreitet. Vor ein paar Jahren hat die heutige Gothaer Versicherungsgruppe, damals Parion, ihr Joint-Venture mit IBM sogar wieder gelöst. Der Grund: Bei der Fusion mit der Berlin-Kölnischen Versicherung erwies sich das Modell als zu sperrig. Doch Löer ist überzeugt: „Durch die Ertragsnöte öffnen sich die Ohren jetzt langsam wieder.“

Mit der Ausgliederung verfolgen Banken wie Versicherer das gleiche Ziel: Kosten einzusparen oder zumindest zu flexibilisieren. Bei der Deutschen Bank sollen pro Jahr rund 100 Mill. Euro eingespart werden. Die Versicherer nennen ungern Zahlen. „Wir haben das für uns durchgerechnet und es lohnt sich“, sagt Karl Panzer, Chef der LV 1871, deren Großrechner bei IBM in Schweinfurt stehen. Die Rechnung überprüft er laufend, denn: „Man muss aufpassen, dass es nicht nur zu Beginn günstiger ist, sondern auf Dauer.“

„Die Variabilisierung der Kosten ist für alle Branchen das Gebot der Stunde“, ist Ulrich Wolf von IBM überzeugt. Denn wenn die Wirtschaft nicht wächst, stoßen die alten Fixkosten-Modelle schnell an ihre Grenzen. IBM unterstützt seit neuestem so genannte On-Demand-Strategien, bei denen nur nach Bedarf gezahlt wird. Dazu muss nicht gleich das ganze Rechenzentrum ausgelagert werden. Es gibt auch die Möglichkeit, nur die Hardware auszugliedern, wie es die meisten Versicherer bevorzugen.

Die Technik macht noch mehr möglich: interne Variabilisierung der Kosten. So unterstützt die neue Rechnergeneration von IBM „T-Rex“ eine bedarfsgerechte Auslastung in den Unternehmen selbst. „Wir haben zwei solcher T-Rex-Rechner gekauft, um Leistung und Kosten flexibler zu gestalten“, bestätigt Werner Schmidt, Vorstand der LVM-Versicherungen in Münster gegenüber dem Handelsblatt. Der Vorteil: Je nach Auslastung der Rechner fallen Software-Lizenzzahlungen nur anteilig an.

Allein das Verlagern von fixen zu variablen Kosten bringt noch keine Einsparung, weiß auch Heinrich Dammann, IBM-Leiter Versicherungen: „Doch die anfallenden Kosten korrespondieren dann zumindest mit dem Geschäftsaufkommen."

Die Deutsche Bank ist davon überzeugt, dass kein Weg daran vorbei führt, standardisierte Aufgaben auszulagern. Für Versicherer gilt im Prinzip das Gleiche. Allerdings ist der Standardisierungsgrad bei ihnen noch sehr gering . Das hängt damit zusammen, dass die

Produktgestaltung in der Assekuranz stark von der Datenverarbeitung abhängt. Kaum einer mag daher auf eigene Programmierer verzichten.

Die mangelnde Standardisierung erschwert auch Zusammenschlüsse von Versicherern. Dammann: „Keiner berücksichtigt, dass bei Übernahmen und Fusionen die IT-Infrastruktur (Hardware) und -Architektur (Software-Aufbau) kriegsentscheidend sein kann."

Jede zweite deutsche Bank stellt auf Fließbandproduktion um

Bankmagazin, www.bankmagazin.de , 25.06.2003

Jede zweite deutsche Bank plant innerhalb des nächsten Jahres Teile ihres Geschäftes an Bankfabriken abzugeben. Diese bündeln die Abwicklung von Geschäftsabläufen mehrerer Kreditinstitute und wickeln sie industriell ab.

17 Prozent der Kreditinstitute befassen sich erstmals mit dem Outsourcing . Jedes dritte Kreditinstitut wird seine bisherigen Outsourcing-Aktivitäten verstärken und weitere Geschäftsbereiche an Bankfabriken - so genannte Transaktionsbanken - abgeben. 90 Prozent der Banken und Sparkassen wollen in die Automatisierung ihrer Geschäftsprozesse investieren.

Das bedeutet: Transaktionsbanken übernehmen für die Kreditinstitute die Abwicklung von Zahlungsverkehr, Kredit- und Wertpapiergeschäften. Als externer Dienstleister können sie das Massengeschäft von den Kreditinstituten übernehmen und günstiger abwickeln. Daraus ergeben sich für die Transaktionsbanken zweistellige Wachstumsraten in den kommenden Jahren. Das sind die Ergebnisse des Branchenkompasses Kreditinstitute von Mummert Consulting und dem "F.A.Z-Institut".

Die deutschen Geldinstitute müssen ihre Arbeitsprozesse effizienter gestalten. Deswegen lagern sie immer mehr Back-Office-Tätigkeiten und die Abwicklung des Massengeschäftes an externe Dienstleister aus, die diese günstiger bereitstellen können. Insgesamt planen 80 Prozent der Kreditinstitute Back-Office-Aufgaben abzugeben. So wollen beispielsweise nur noch zwei Prozent der Banken selbst in den Zahlungsverkehr investieren.

Damit eine Transaktionsbank mittelfristig Geld verdienen kann, benötigt sie nach Expertenschätzungen einen Marktanteil von mindestens 15 Prozent. Diesen Anteil müssen sich eigenständige Transaktionsbanken hauptsächlich durch die Übernahme der Abwicklungsgeschäfte von kleinen und mittleren Bankhäusern erschließen.

Die großen Kreditinstitute werden ihre Transaktionsgeschäfte hauptsächlich an eigene Tochterunternehmen ausgliedern. Die Kosten für den Aufbau einer industriellen Abwicklung sind für kleinere Bankhäuser zu hoch. Die Abgabe dieses in der Regel standardisierten Geschäftsfeldes an eine Transaktionsbank ist für sie darum besonders sinnvoll.

Kreditfabriken profitieren vom Outsourcing

Computer Reseller News, 30.05.2003

Zahl der IT-Anbieter für das Kredit-Backoffice soll sich verdoppeln

Dienstleister für das IT-gestützte Kreditgeschäft rechnen sich gute Chancen aus, dass Banken diese Prozesse verstärkt ihnen überlassen. Die junge Branche steckt aber erst am Anfang. Mit einem eingeschränkten Angebot können sie bei Universalbanken kaum punkten. Zudem ist ein Preisvergleich derzeit kaum möglich.

„Zurück zum Kerngeschäft" lautet das Motto bei fast allen deutschen Großbanken und Sparkassen. Die in der Vergangenheit aufgebauten, bankeneigenen IT-Abteilungen werden von den Finanzdienstleistern zunehmend an Servicegesellschaften ausgelagert. Das spart Kosten, zumal solche Gesellschaften als IT-Service-Provider die Abwicklung von Bankgeschäften für mehrere Institute betreiben können. Bei Wertpapiertransaktionen und im Zahlungsverkehr sind Outsourcer bereits seit längerem gut im Geschäft. In sensiblen und komplexeren Sparten wie dem Kreditgeschäft - dazu gehören auch Leasing und Mietkauf und entsprechende Pre-Sales-Abwicklungen wie Bonitätsprüfung - haben Banken bislang eher gezögert, die IT-gestützten Prozesse außer Haus zu geben.

Dies könnte sich laut einer Untersuchung der Unternehmensberatung Bearing Point (vormals KPMG) aber bald schon ändern. Die Consultants gehen in ihrer Vergleichsstudie davon aus, daß sich die bislang in Deutschland überschaubare Zahl der IT-Dienstleister für das Kredit-Backoffice in den nächsten zwei Jahren verdoppeln könnte. Der Begriff „Kreditfabriken" umschreibt treffend die in das Outsourcing-Geschäft gesetzten Hoffnungen sowohl der Kunden als auch der „Fabrikbetreiber". Durch Standardisierung und Autornation könnten deutsche Banken ihre mageren Renditen im Kreditgeschäft aufpolieren, die Outsourcer würden vorn Trend zur Auslagerung profitieren und könnten ihre Dienstleistung mehreren Banken zur Verfügung stellen. Das erhöht die Auslastung und sorgt für steigende Deckungsbeiträge. Soweit die theoretischen Aspekte der Business-Pläne. Wollen die Anbieter hingegen groß in das Geschäft mit der komplexen Kreditabwicklung einsteigen, müssen sie ihre Lösungspalette weiter ausbauen. Eine Spezialisierung lediglich auf private Baufinanzierung dürfte den Anforderungen einer Universalbank kaum genügen.

Kredit-Backoffice-Dienstleistung ist eine junge Branche. Alle von Bearing Point befragten Anbieter, die zum Teil erst in den letzten Jahren aus den kreditbearbeitenden Sparten der Finanzinstitute heraus gegründet wurden, befinden sich in der Entwicklungsphase, wie sich aus den bescheidenen Bilanzsummen ablesen lässt. Die Firmen sind aber mehr oder weniger optimistisch und stehen in den Startlöchern. So wollen die Befragten ihre Personalkapazität dauerhaft ausbauen, eine Tendenz zur Angebotserweiterung sei festzustellen, so die Consultants.

Das Wachstum der „Kreditfabriken" wird aber vor allem davon abhängen, wie hoch die Kosteneinsparungen bei einem externen Betrieb des Kredit-Backoffice ausfallen. Noch rechnen die Institute mit spitzer Feder, was beim Vergleich der Anbieter besonders schwer ist. Denn derzeit gibt es keine Preistransparenz, stellen die Autoren der Studie fest. In einem Punkt sind die Anbietet erfreulicherweise realistisch: Die Integration der IT-Systeme nehmen sie nicht auf die leichte Schulter, weshalb die Anbieter nicht damit rechnen, mehr als zwei bis vier Kunden pro Jahr für das Outsourcing der Kreditabwicklung gewinnen zu können.

Erste Kreditfabriken etablieren sich

www.bankmagazin.de, 07.05.2003

Der Trend zur Auslagerung der Kreditbearbeitung deutscher Finanzdienstleister ist nicht aufzuhalten. Das Tempo dieser Entwicklung wird jedoch stark davon abhängen, wie schnell die Abwicklungsvolumina im Kreditbereich ähnlich wie im Zahlungsverkehr und in der Wertpapierabwicklung rentable Größenordnungen erreichen. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie "Leistungsvergleich der Serviceprovider für Kreditbackoffice-Dienstleistungen in Deutschland" der BearingPoint GmbH.

Der Anreiz zur Eigenabwicklung von Backoffice-Dienstleistungen wird langfristig abnehmen, sind sich die Verfasser der Studie sicher. Die Konzentration auf eine der drei zentralen Bankenfunktionen Vertrieb, Portfoliomanagement & Controlling und Produktion wird innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre zum konsequenten Outsourcing von Backoffice-Dienstleistungen führen, um entsprechendes Kostenpotenzial für die Marktteilnehmer zu erschließen. Spezialisierte Anbieter werden die auslagerungsfähigen Funktionen bündeln und den Kreditinstituten als Dienstleistung anbieten. Der Vorteil solcher Nischenanbieter: Ein hohes Maß an Standardisierung, Spezialisierung, Prozesssteuerung, Systemunterstützung und eine effiziente Organisation bei der Bearbeitung hoher Volumina bringen Kostenvorteile.

Die BearingPoint-Experten halten vor dem Hintergrund des zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks im Bankensektor eine Verdopplung der Anbieterzahl bis 2005 für möglich. Die Anbieter planen nach eigenen Angaben für die nächsten Jahre mit einer kontinuierlichen Zunahme ihrer Mandantenzahlen von jährlich zwei bis vier Mandanten.

Die BearingPoint-Berater sehen noch einige Hindernisse für die Entwicklung eines spezialisierten Marktsegments: Ist die Auslagerung von Backoffice-Dienstleistungen im Zahlungsverkehr und der Wertpapierabwicklung längst Gang und Gäbe, befindet sich der Outsourcing-Prozess im Kreditgeschäft erst am Anfang. Zudem greifen Angebot und Nachfrage noch nicht ineinander: Universalkredithäuser mit einem vielfältigen Kredit-Portfolio stehen nur wenigen, meist stark auf bestimmte Kreditarten spezialisierten Dienstleistern gegenüber. Damit ist die Auslagerung der gesamten Kreditabwicklung an einen einzigen Anbieter bisher nicht möglich. Die entsprechend spärliche Basis positiver Erfahrungen führt aufgrund der derzeit schwierigen Marktlage zu einer abwartenden Haltung der Marktteilnehmer. Als weitere Hemmnisse identifiziert BearingPoint die im Vergleich zu anderen Geschäftsfeldern höhere Komplexität des Kreditgeschäfts und die bisher noch mangelnde Preistransparenz. Zudem registrieren die Berater eine gewisse Investitionszurückhaltung, da sich die resultierende Kostenersparnis in der Regel erst nach zwei bis drei Jahren in der Bilanz bemerkbar macht.

Allbank übergibt Kredit-Processing an Aareal Hypotheken–Management

Geldinstitute, 10.04.2003

Wie die Aareal Bank bekannt gibt, hat ihre 100-prozentige Tochter Aareal Hypotheken-Management, die Bearbeitung und Verwaltung des gesamten Baufinanzierungsbestands der Allbank mit einem Volumen von circa 500 Millionen € übernommen.
Nach einer gewissen Vorbereitungszeit konnten die notwendigen Übertragungen schnell und effizient durchgeführt werden, wie die Allbank mitteilte. Der

Baufinanzierungsbestand, den die Aareal Hypotheken-Management zu verwalten hat umfasst derzeit 8.700 Darlehen. Mehr als 90 Prozent dieser Finanzierungen sind Eigentumswohnungen und Einfamilienhäuser.
Die Aareal Hypotheken-Management ist spezialisiert auf die automatisierte Bearbeitung von Immobilienfinanzierungen. Die Leistungen reichen, je nach Kundenanforderung, von der Kreditentscheidung über die Verwaltung von Vertragsbeständen bis hin zur kompletten Abwicklung von Darlehen. Die automatisierte Kreditbearbeitung könne laut Unternehmensaussage 30 bis 50 Prozent gegenüber herkömmlichen Methoden einsparen.

Outsourcing im Bankensektor

Bankmagazin, Ausgabe 04-2003

Kurz- bis mittelfristig liegen die Überlebenschancen der Anbieter von Transactionbanking-Dienstleistungen in ihrer Größe langfristig in der Qualität und Vielfalt ihres Angebotes.

Ende 2002 wurde eine empirische Studie über den Markt für Transactionbanking in Deutschland durchgeführt. Dabei fand eine Befragung der Anbieter von Abwicklungsdienstleistungen (im Sinne der Administration von Engagements, nicht der Betreuung notleidender Engagements) für das Wertpapiergeschäft, den Zahlungsverkehr und das Kreditgeschäft statt.
In der vergangenen Ausgabe des bank-magazins stand die Auslagerung der Wertpapier-Abwicklung und des Zahlungsverkehrs im Zentrum der Untersuchung. Der zweite Teil widmet sich der Auslagerung der Kreditabwicklung und fasst die Ergebnisse der Studie zusammen.

Zunehmende Auslagerung der Kreditabwicklung

Lange Zeit schien es für die deutschen Kreditinstitute undenkbar, die Kernkompetenzen der Kreditvergabe und -abwicklung in fremde Hände zu geben. Doch selbst wenn diese Zurückhaltung in vielen Instituten noch immer vorherrscht, lässt sich allmählich ein Umdenken feststellen. Neben der Konzentration auf bestimmte Kreditnehmergruppen und Kreditarten suchen sie nach Möglichkeiten, den Aufwand für die kostenintensive Bonitätsprüfung der einzelnen Kreditnehmer zu reduzieren. Zudem erhöhen die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) den Druck auf die Institute. Derzeit sind mit Stater, Prompter, GFKL-Financial-Services, Aareal-Hypotheken-Management und VR Kreditwerk fünf Anbieter von Kreditabwicklungsdienstleistungen vertreten, die sich mit Ausnahme der GFKL speziell auf die Abwicklung von Hypothekendarlehen fokussiert haben. Das starke Interesse der Kreditinstitute an einer Auslagerung des Hypothekengeschäfts liegt im hohen Aufwand für dessen Abwicklung begründet. Der geringe Entwicklungsstand des Marktes spiegelt sich im Dienstleistungsangebot der Transaktions-
banken wider. So enthält dieses bislang nur die Abwicklung von wenigen Kreditarten und selten Zusatzangebote wie etwa die Übernahme des Mahn- und Inkassowesens. Im Gegensatz zu den Märkten des Zahlungsverkehrs und der Wertpapier-Abwicklung existieren bislang kaum definierte Mindeststandards. Dementsprechend unterscheidet sich die Qualität des Leistungsangebots der einzelnen Anbieter stärker, als es in den anderen Bereichen zu beobachten ist.
Ein weiteres Hindernis für eine schnellere Entwicklung ist die eingeschränkte Auslagerungsfähigkeit von Aufgaben und Funktionen im Kreditbereich. Zum einen bestehen gesetzliche Hindernisse - beispielsweise darf die Gewährung und Zusage von Großkrediten nicht ausgelagert werden. Zum anderen ist die Nähe zum Kerngeschäft so groß, dass Banken und Sparkassen von Externen voraussichtlich nur Standardkredite an Privatkunden abwickeln lassen.

Hierfür sind individuellskalierbare Scoring-Modelle zu entwickeln, die eine standardisierte Bonitätsprüfung der Kreditnehmer möglich machen. Während in diesem Bereich bereits Know-how vorliegt und genutzt wird, gibt es nur wenig Erfahrung bei der Betreuung von Kreditnehmern. Eine Kernvoraussetzung für den künftigen Markterfolg der Transaktionsbanken ist deswegen die Fähigkeit, die Wertschöpfungskette im Kreditgeschäft vertikal zu vertiefen. Insbesondere die Übernahme der Administration von Kreditportfolios und die Verbriefung der Risiken sollten in das Angebot aufgenommen werden.

Qualität im Fokus

Ungeachtet des notwendigen Strebens nach Skaleneffekten und des nach wie vor maßgeblichen Outsourcing-Motivs "Kostensenkung" ergab die Befragung der Transaktionsbanken zu ihrer strategischen Zielsetzung - in der primär auf eine Differenzierung zwischen Qualitäts- und Kostenführerschaft Wert gelegt wurde - eine deutliche Mehrheit für das strategische Ziel der Qualitätsführerschaft.Begründet wurde dies mit den hohen Qualitätsanforderungen sowohl von den Kunden als auch von regulatorischer Seite. Zudem bestehen Bedenken, eine Fokussierung auf Kostenführerschaft könnte vom Markt als Risikofaktor betrachtet werden, weil die hohe Prozess und Systemqualität im Abwicklungsbereich eine besondere Bedeutung hat. Die Untersuchungen der drei vorgestellten Teilbereiche des Outsourcings machen deutlich, dass sich der Markt für Transactionbanking in Deutschland in einer relativ frühen Phase seines Lebenszyklus befindet. Wegen ihrer günstigen Ausgangsposition und des erheblichen Rationalisierungspotenzials haben die großen Anbieter im Bereich der Wertpapier-Abwicklung die besten Entwicklungs-möglichkeiten. Allerdings hängt ihr langfristiges Überleben davon ab, ob sie eine kritische Masse erreichen und wie schnell sie ihr Leistungsangebot ausdehnen können. Zurzeit werden primär zwei Szenarien diskutiert:
1. Bündelung der Aktivitäten in den Verbunds- und Verbandssystemen,
2. verbundübergreifende Lösungen.
Die erste Alternative erscheint zwar leichter umsetzbar, sie dürfte jedoch langfristig kaum praktikabel sein. Denn ein Wachstum wäre damit nur noch in den engen Grenzen des Verbunds möglich und die vielfach bei solchen Lösungen auftretenden Redundanzen würden die Wettbewerbsfähigkeit einschränken. Daher erscheint die zweite Konstellation wahrscheinlicher und langfristig auch erfolgversprechender. An
der Einsicht der Notwendigkeit einer Bündelung der Kräfte fehlt es nicht, einzig Besitzstandswahrungen, bestehende Rivalitäten und die Komplexität der Fusions- und Migrationsvorhaben machen derartige Lösungen schwierig. Ein kritischer Erfolgsfaktor für die künftige Marktpositionierung sind neben der Größe vor allem Umfang und Qualität des Dienstleistungsangebots.

Diversifikation und vertikale Integration

Die empirischen Ergebnisse lassen erwarten, dass Transaktionsbanken im Bereich der Wertpapier-Abwicklung ihre Leistungen entlang der Wertschöpfungskette weiter vertiefen werden, um dem zunehmenden Kostendruck, den Investitions-erfordernissen bei Abwicklungstechnologien sowie einem weiteren Verfall der Preise und Margen zu begegnen. Noch wichtiger dürfte die Diversifikation des Angebots auf neue Marktsegmente sein. Die Übernahme von Abwicklungs- und Verwaltungs-
leistungen für Fondsgesellschaften, etwa durch die Verwaltung von Fondssparplänen, ist eine konsequente Erweiterung, die einige Transaktionsbanken bereits anbieten. Zu einem weiteren Standbein wird sich in absehbarer Zeit die Abwicklung des Derivategeschäfts entwickeln, wobei diese schon heute zum Angebotsspektrum der ETB gehört. Diversifikationen und vertikale Integration stellen eine Strategie dar, die in einem scheinbaren Widerspruch zu der Strategie ihrer Mandanten, nämlich der Konzentration auf Kernkompetenzen, steht. Tatsächlich wirkt sie jedoch komplementär. Ein mögliches Szenario ist, dass Transaktionsbanken, die heute ausschließlich im Wertpapier-Geschäft tätig sind, ihre Abwicklungsdienstleistungen auf den Zahlungsverkehr und Kreditengagements ausdehnen.

Dies wäre zwar mit weiteren hohen Investitionen verbunden. Aus strategischer Sicht hätte dies aber viele Vorteile. Neben den vorhandenen Kompetenzen und Erfahrungen bei der Durchführung von Outsourcing-Maßnahmen könnten die Transaktionsbanken ihren Mandanten so einen Full-Service bieten, der in dieser
umfassenden Form noch nicht geboten wird. Insbesondere in den Verbundsystemen liegt es nahe, das Angebot auf den vorhandenen Strukturen im Wertpapier-Bereich aufzubauen. Auch würde die noch geringe Verbreitung des Outsourcings im Zahlungsverkehr signifikante Wachstumschancen generieren, zumal die aktiven Mitbewerber als Regionalanbieter mit den Kapazitäten der großenTransaktionsbanken nicht mithalten können. Doch besteht im Zahlungsverkehr wie auch im Wertpapier-Bereich das Problem der mangelnden Eignung für die Abwicklung grenzüber-schreitender Geschäfte. In dieser Hinsicht haben sämtliche Anbieter einen erhöhten Bedarf, ihr Dienstleistungsportfolio zu ergänzen. Die für den Zahlungsverkehr skizzierten Entwicklungsmöglichkeiten werden sich vermutlich in ähnlicher Form bei einer Auslagerung der Kreditabwicklung ergeben. Zwar eröffnen die erst entstehende Marktstruktur und die noch geringe Anzahl von Anbietern für die nächsten Jahre gute Wachstumschancen. Konkrete Zahlen lassen sich aber nur schwer prognostizieren. Im Durchschnitt erwarten heutige Marktteilnehmer einen Umsatzanstieg zwischen 20 und 30 Prozent pro Jahr in den nächsten fünf Jahren.

Derart ambitionierte Ziele erscheinen vor dem Hintergrund von Basel II und der damit einhergehenden, deutlich aufwendigeren Bonitätsprüfung realisierbar. Zudem dürfte die durch die Bankenaufsicht erteilte Erlaubnis, die Kreditabwicklung grund-sätzlich auszulagern, der gesamten Branche einen weiteren Schub geben. Hinzu kommt, dass die Eintrittsbarrieren für neue Anbieter gering sind. Die Fokussierung der meisten Marktteilnehmer auf Hypothekendarlehen ermöglicht einen Eintritt in andere Segmente des Kreditgeschäfts relativ widerstandslos.
Von großer Bedeutung ist es für alle Anbieter, ihr Leistungsangebot zügig auszubauen. Die Kreditabwicklung erfordert ein noch höheres Maß an Individualität in der Ausgestaltung des Outsourcings. Denn hier geht es weniger um die technische Abwicklung, sondern vielmehr um eine adäquate Prüfung und Betreuung der Kreditnehmer. Um dauerhaft am Markt bestehen zu können, werden sämtliche Transaktionsbanken große Anstrengungen im Hinblick auf Umfang und Effizienz ihres Serviceangebots unternehmen müssen. Die Tatsache, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Outsourcings der Geschäftsabwicklung stark volumengetrieben ist, macht die Größe einer Transaktionsbank zum Hauptkriterium für die kurz- bis mittelfristigen Oberlebenschancen. In einer längerfristigen Perspektive gewinnen jedoch Qualität und Vielfalt des Dienstleistungsangebotes zunehmend an Bedeutung.

Aareal Hypotheken-Management will 2004 Verlustzone verlassen

Platow Brief, 02.04.2003

Weit genug weg vom Mutterhaus, auf der „grünen Wiese“ in Mannheim, hat die Wiesbadener Aareal Bank ihre Abwicklungsfabrik für Baufinanzierungen errichtet. Um die Prozesse optimal zu gestalten, wurde eine neue IT-Plattform entwickelt, die auch externe Institute nutzen können. Neben dem Bestand der Wiesbadener Konzernmutter wickelt die Aareal Hypotheken-Management die Verträge von 8 externen Mandanten (u.a. Allbank, Axa und div. Direktbanken) ab. Mit weiteren 6 Instituten ist Aareal HM-Manager Clarence Dixon in fortgeschrittenen Gesprächen.

Verhandelt hat Dixon übrigens auch mit den 8 Großsparkassen (G8), die ihre Kreditabwicklung an einem Standort konzentrieren und dazu auf die Aareal HM-Plattform zurückgreifen wollten.

Das Projekt liegt allerdings nach internen Querelen auf Eis. Aktuell verwalten die Mannheimer rund 100 000 Verträge. Bis Ende des Jahres sollen weitere 70 000 bis 100 000 hinzu kommen. Die kritische Masse für Gewinne liegt bei über 300 000. Spätestens 2004 soll's soweit sein.

Aareal Hypotheken-Management übernimmt Kredit-Processing für ALLBANK

Pressemitteilung der Hypotheken Management, 13. Mai 2003
Pressemitteilung der Aareal Bank, 27. März 2003

Die Aareal Hypotheken-Management GmbH, eine 100-prozentige Tochter der Aareal Bank, hat die Bearbeitung und Verwaltung des gesamten Baufinanzierungsbestands der ALLBANK in einem Volumen von circa 500 Mio. € übernommen. Die physische und elektronische Übernahme wurde, nach entsprechender Vorbereitungszeit, innerhalb von zwei Tagen abgeschlossen. „Wir waren sehr beeindruckt über die Geschwindigkeit und Professionalität der Übertragung", sagte hierzu Dr. Matthias Bergmann, Mitglied des Vorstands der ALLBANK.

Die ALLBANK - Allgemeine Privatkundenbank - ist eine bundesweit tätige Privatkundenbank mit über 70 Filialen. Der von der Aareal Hypotheken-Management zu verwaltende Baufinanzierungsbestand umfasst derzeit 8.700 Darlehen. Mehr als 90 Prozent dieser Finanzierungen sind Eigentumswohnungen und Einfamilienhäuser.

Die Aareal Hypotheken-Management hat die notwendige Strategie entwickelt und in hochwertige EDV investiert, um gemeinsam mit ihren Kunden wachsen zu können. Ob Fullprozessing, Teilprozessing oder Franchising - wir sind heute in der Lage, sämtliche Kundenanforderung abbilden zu können", so Clarence Dixon, Executive Vice President der Aareal Hypotheken-Management. "Die Vereinbarung mit ALLBANK bestätigt in vollem Umfang die Leistungsfähigkeit unseres Unternehmens im Kredit-Prozessing".

Die Aareal Hypotheken-Management ist spezialisiert auf die automatisierte Bearbeitung von Immobilienfinanzierungen. Im Jahr 1999 war sie auf diesem Gebiet deutscher Pioneer und ist heute einer der größten Kredit-Prozessoren. Die Leistungen reichen, je nach Kundenanforderung, von der Kreditentscheidung über die Verwaltung von Vertragsbeständen bis hin zur kompletten Abwicklung von Darlehen. Die automatisierte Kreditbearbeitung ermöglicht Einsparungen von 30 bis 50 Prozent gegenüber herkömmlichen Methoden. Skaleneffekte ergeben sich v. a. durch den Einsatz elektronischer Verfahren zur Kreditbewertung, zur Ermittlung von Beleihungswerten sowie zur Verwaltung der Kundendaten.

Zu den Kunden der Aareal Hypotheken-Management zählen Banken, Versicherungen und andere Finanzunternehmen. Neben der Mutter Aareal Bank sind insgesamt sieben weitere Finanzhäuser Mandanten der Aareal Hypotheken-Management. Gegenwärtig betreut das Unternehmen rund 100.000 Verträge mit einem Kreditvolumen von 7 Mrd. €.

Banken setzen auf große Kreditfabriken

Handelsblatt, 04.03.2003

Nach industriellem Vorbild wollen einige Geldhäuser ihr Kreditgeschäft effizienter machen

In den USA ähneln die Dienstleister für die Bearbeitung und Abwicklung von Krediten großen Industriefabriken. Deren Effizienz weckt den Neid vieler deutscher Banker. Doch der Aufbau hier zu Lande ist ein zäher Prozess. Eine Handvoll Anbieter kämpft um Anteile in einem wachsenden Markt.

Hinter dem Schlagwort „Kreditfabrik" steht der Traum einer supereffizienten, kostengünstigen Abwicklungsmaschine für Kredite - nach Vorbild der Industrie. Was sich als Blaupause gut anhört, ist schwieriger in die Realität umzusetzen als es auf den ersten Blick scheint. Viele Banker haben Angst, etwas vom „ureigenen Bankgeschäft" an Dritte preiszugeben. Zudem gibt es mitunter handfeste Probleme in der Datenverarbeitung, die Entlassungen überflüssig werdender Mitarbeiter droht zu einer Belastungsprobe für den Betriebsfrieden zu werden und die Umsatzsteuer macht eine Auslagerung der Abwicklung teuer.

Nur eine Handvoll Anbieter sind bislang in diesem Markt mit eigenständigern Auftritt aktiv - beispielsweise das genossenschaftliche VR Kreditwerk von Schwäbisch Hall und DG Hyp und die Eurohypo-Tochter Prompter.

Ein Anbieter, der sich mit konsequenter Industrialisierung der Gewinnschwelle nähert, ist die Tochter des Immobilienfinanzierers Aareal. Heute bearbeitet die Aareal Hypotheken-Management GmbH (AHM) rund 100 000 Verträge, weitere 80 000 bis 90 000 sollen in diesem Jahr hinzukommen. "In 2005 werden wir voraussichtlich die Gewinnschwelle überschreiten", sagt AHM-Manager Clarence E. Dixon. Neben der Mutter Aareal seien zurzeit sieben fremde Finanzhäuser Kunden der AHM, zwei sollen in diesem Jahr hinzukommen.

Der Anfang war hart. Versuche, eine Kreditfabrik in der Immobilienbank - die damals noch mit der Staatsfinanzierung im Depfa-Konzem zusammengeschlossen war - zu konzipieren, schlugen fehl. Viel Aufwand, aber die erhofften Kostensenkungen wurden nicht erreicht. Schließlich zog Karl-Heinz Glauner, im damaligen Depfa-Konzem verantwortlich für die Immobilienfinanzierung, einen dicken Strich: Raus aus der Bank, neue EDV von Grund auf, geführt von IT-Experten, nicht von Kreditanalysten - das war der Plan. Im Februar 1999 wurde die AHM gegründet. Die Mitarbeiterzahlen zeigen, dass Datenverarbeitung und Prozessmanagement Kern des Unternehmens sind: 41 arbeiten in der IT, nur 34 in der Kreditsachbearbeitung. Die großen US-Kreditkarten-Fabriken sind ein Vorbild der Aareal. Dixon selbst hat langjährige Erfahrungen beim Kreditkartenuntemehmen Visa. Er schildert die Anfänge: "Wir sind mit einem kompletten Outsourcing-Angebot in die Banken gegangen", sagt Dixon. Aber drohenden Entlassungen in den Abwicklungsabteilungen der Banken waren ein großes Problem. Dann bin ich gegangen. Aber ich bin wiedergekommen. Mit dem Angebot, die Mitarbeitern der Banken mit unserer EDV und unseren Prozessen arbeiten zu lassen.- Die Kostenersparnisse sind geringer – „nur“ bis zu 20 % statt bis zu 35 % beim Voll-Outsourcing -, aber der soziale Vorteil gleicht das offenbar aus. Im Schnitt bearbeitet ein Mitarbeiter in der herkömmlichen Kreditbearbeitung bis zu 250 Kreditanträge, die AHM hege heute bei 350 bis 400 und wolle 600 erreichen, sagt Dixon. Je schlanker die Prozesse, umso niedriger die Kosten. Daher wird die AHM das Scannen von Dokumenten sowie das Rechenzentrum an Dritte auslagern. Nur der Kern - IT-Entwicklung, die direkte Vertragsbearbeitung und das Call Center - steht nicht zu Disposition.

Neben der AHM behaupten sich weitere Kreditfabriken irn Markt. Die größte ist das VR Kreditwerk der Genossenschaftsgruppe. Dort würden zurzeit rund elf Mill. Verträge bearbeitet, sagt ein Sprecher. Neben den Müttern DG Hyp und Schwäbisch Hall seien zehn

Genossenschaftsbanken Kunden des Kreditwerks. Eine Bausparkasse werde sich bis zum Sommer entscheiden, ob sie die Bearbeitung an das 2 350 Mitarbeiter starke Kreditwerk auslagert. Die niederländische Stater bearbeitet europaweit über eine Million Verträge. Die Eurohypo-Tochter Prompter managt derzeit rund 21000 Verträge für die Mutter, die Hypothekenbank in Essen und die Mannheimer Versicherung. Ein weiterer Kunde werde zurzeit an die Systeme angeschlossen, sagt eine Sprecherin. Die Gewinnschwelle werde die 73 Mitarbeiter beschäftigende Prompter Ende 2004 erreichen. Outsourcing hat bei den Finanzinstituten derzeit einen extrem hohen Stellenwert", sagt Prompter-Vorstand Frank Schneider. Jm Gegensatz zu anderen Finanzinstituten bauen wir unser Personal stetig auf."

"Kreditfabriken" schneller und preiswerter

FAZ , 28.02.2003

Ein neuerTrend: Banken lagern die Darlehensbearbeitung aus

Schnellere Bearbeitungszeiten, niedrigere Zinsen und Ansprechpartner im Idealfall rund um die Uhr, das sind laut Aareal-Bank die Vorteile einer Auslagerung der Bearbeitung von Immobiliendarlehen an sogenannte"Kreditfabriken".

Die Kreditbearbeitung galt jahrhundertelang als ureigenes Geschäft von Banken, Versicherungen und anderen Finanzdienstleistern. "Deutschland und ganz Europa" folgen nun nach Ansicht der Aareal-Bank einer Tendenz, die sich in den Vereinigten Staaten und in Großbritannien bereits etabliert hat: Sie übertragen das Kredit-Processing an Dritte.

Die Kreditwirtschaft in Deutschland ist momentan durch Fusionen, Umstrukturierungen und Personalabbau geprägt. Hinzu kommen erhöhte Risiken sowie explodierende IT- und Back-Office-Kosten. Von 2oo5 an müssen Geldhäuser gemäß Basel II für viele Darlehen mehr Eigenkapital bereithalten, sagt die Aareal-Bank. Dies treibe die Kosten für Kredite zusätzlich in die Höhe. Denn insgesamt sei die Kreditbearbeitung ein besonders arbeits- und kostenintensives Geschäftsfeld.

Das Kreditwesengesetz läßt es zu, daß auch Bereiche ausgelagert werden, die für die Durchführung von Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen wesentlich sind. Voraussetzung dafür ist unter anderem, daß die Steuerungs- oder Kontroll-möglichkeiten der Geschäftsleitung der Bank oder Versicherung nicht beeinträchtigt werden. Kreditentscheidungen, die standardisierbar sind, können somit ausgelagert werden.

Laut Aareal-Bank sind dies im Finanzierungsgeschäft mit dem privaten Endkunden rund 8o Prozent. Aber auch Kreditentscheidungen für gewerbliche Immobilien-finanzierungen oder im Darlehensverbriefungsbereich (Mortgage Backed Securities) und für viele andere Finanzierungen lassen sich zu einem hohen Anteil standardisieren. Mit Hilfe eines Scoring-Verfahrens werden die Kriterien des Auftraggebers nach deren Vorgabe berücksichtigt.

Vollautomatische Abwicklung

Die ausgelagerten Leistungen reichen vom kompletten Prozeß über Teillösungen bis zu Franchise-Modellen. Dafür entwickeln die Dienstleister vollautomatische Abwicklungsabläufe, in denen alle im Kredit- und Darlehensgeschäft notwendigen Bearbeitungsschritte optimiert werden. "Alle BackOffice-Leistungen nach der Akquise des Endkunden decken wir ab. Wenn der Mandant jedoch Prozeßschritte selbst durchführen möchte, wie Kreditentscheidung oder Bilanzanalyse für gewerbliche Finanzierungen, so steht ihm dies frei“, sagt Beate Stollenwerk, Geschäftsführerin

der Aareal Hypotheken-Management. Das 1999 gegründete Unternehmen sei das erste von jetzt fünf Kredit-Processing-Dienstleistern am deutschen Markt gewesen.
"Das eine oder andere Institut möchte nicht auf die gewonnene Erfahrung seiner Mitarbeiter verzichten, kann sich aber die hohen Investitionen einer State-of-the-Art IT-Basis nicht leisten. Der Prozessor der Zukunft muß auch in der Lage sein, als Franchisegeber nur die EDV-Plattform mit den darin enthaltenen Prozeßstandards anzubieten", ergänzt Clarence Dixon, Senior Vice President des Mannheimer Processing-Dienstleisters. Durch das Processing seien Kosteneinsparungen von 3o bis 5o Prozent erzielbar.

Davon würde auch der Kunde durch bessere Konditionen profitieren, wirbt die Aareal-Bank. Die Bearbeitungszeiten sänken bei erhöhter Qualität um bis zu 6o Prozent. "Wir garantieren, daß Finanzierungsanträge, die bis 12 Uhr mittags in unserem Bearbeitungszentrum eingehen, spätestens bis 17 Uhr bearbeitet und an den Endkunden versandt werden. Der Kunde hat einen 24 Stunden-Turnaround vom Antrag bis zur Zusage", nennt Joergen Louw-Pedersen, ebenfalls Geschäftsführer der Aareal Hypotheken-Management, einen weiteren Vorteil.

Die Kreditbearbeitungssysteme bei den Banken seien in Deutschland im Schnitt zwischen 15 und 2o Jahre alt und genügten modernen Anforderungen oft nicht mehr. Die externen Dienstleister hätten umfangreiche Investitionen in IT und Work-Flow-Systeme getätigt und optimierten diese laufend. Arbeitsprozesse und EDV seien eng verknüpft, so daß eine äußerst niedrige Fehlerquote erzielt werde. Auch die Spezialisierung der Mitarbeiter, die aus Kreditbearbeitungs- und IT-Experten bestehen, würden eine hohe Qualität und minimierte Risiken gewährleisten. Durch sogenannte "elektronische Akten" bekommt beispielsweise ein Servicemitarbeiter die komplette Akte eines Endkunden bei Eingabe der Darlehensnummer sekundenschnell angezeigt und kann sie unmittelbar bearbeiten. Die aufwendige Suche und Ablage der Akten entfällt, und Lagerkapazitäten werden eingespart.

Handelsblatt-Gespräch vom 10.02.2003

Der KfW-Chef über zu wenig Eigenkapital im Mittelstand, zu wenig Vertrauen in die Zukunft und zu viel Regulierung in den Behörden
"Unternehmern fehlt die Luft zum Atmen"

HB: Nach den Landtagswahlen in Niedersachsen und Hessen scheinen sich Bundesregierung und Opposition in Berlin auf gemeinsame wirtschaftspolitische Reformen einzustellen. Was erwarten Sie?

Reich: Das etwas getan werden muss, liegt auf der Hand. Beim Sozialsystem und im Arbeitsrecht muss etwas passieren, damit wir in Deutschland langfristig Wachstum erzeugen. Ich finde es auf jeden Fall gut, dass Regierung und Opposition jetzt zusammenarbeiten wollen. Die Unternehmerverbände und die Gewerkschaften sollten sich anschließen.

HB: Die KfW fühlt sich besonders dem Mittelstand verpflichtet. Was muss da geschehen, um wieder Dampf auf den Kessel zu bringen?

Reich: Es müssen neue Investitionsanreize geschaffen werden. In den letzten zwei Jahren sind die Anlageinvestitionen pro Jahr um etwa sechs Prozent gesunken. Die Fundamentaldaten sind ja durchaus reizvoll; Inflation und Zinssätze sind sehr niedrig und bieten daher gute Voraussetzungen, um Investitionsentscheidungen zu treffen. Viele Unternehmen haben fertige Investitionspläne in den Schubladen. Aber es fehlt gegenwärtig das Vertrauen. Solange wir nicht

wissen, was im Irak passiert, wird niemand großen Mut beweisen wollen. Wir als Förderbank sorgen dafür, dass Investitionen nicht an der mangelnden Finanzierung scheitern.

HB: Ist das auch die Aufgabe Ihrer neuen "Mittelstandsbank"?

Reich: Die "Mittelstandsbank" ist die richtige Entscheidung der Minister Eichel und Clement, die Mittelstandsförderung zu bündeln: Deutsche Ausgleichsbank und KfW gehen zusammen. Gemeinsam werden wir bessere, effektivere und transparentere Programme haben. Der Mittelständler wird der Gewinner sein.

HB: Gibt es eine Kreditknappheit?

Reich: Nein, von einem so genannten "credit crunch" sind wir weit entfernt. Aber die Banken sind vorsichtiger geworden und selektieren Risiken stärker. Die Kreditbücher vieler Banken hinterlassen in den Bilanzen eine regelrechte Blutspur. Deswegen versuchen die Kreditinstitute verstärkt, sich bei der Neuvergabe von Darlehen auf die Unternehmen mit besserer Bonität zu beschränken. Das zeigt, wohin die Reise beim Mittelstand gehen muss: Die Unternehmen müssen dafür sorgen, dass ihre Risikopositionen kleiner werden.

HB: Was meinen Sie damit?

Reich: Es ist allgemein bekannt, dass der industrielle Mittelstand in Deutschland unterkapitalisiert ist. Das trifft vor allem für die kleinen Mittelständler zu. Das Eigenkapital ist zu gering, während Fremdkapital - und damit der Bankkredit - immer noch das wesentliche Finanzierungsinstrument ist. Um dieses Ungleichgewicht zu überwinden, muss etwas geschehen. Aber es geht nicht um Subventionen für den Aufbau von Eigenkapital. Es geht um die Entwicklung und Nutzung intelligenter Finanzierungsinstrumente, die sowohl den veränderten Bedürfnissen der Banken als auch der Unternehmen entsprechen. Außerdem müssen wir dafür sorgen, dass die Kreditfinanzierung überhaupt offen bleibt.

HB: Aber Fremdkapital ist teuer . . .

Reich: Die Zinslast ist bisher kein Problem für den Mittelstand. Sie liegt in Deutschland im Schnitt bei einem Prozent des Umsatzes und ist damit erheblich niedriger als in Nachbarländern.

HB: Welche Möglichkeiten gibt es denn, die Finanzierung für beide Seiten attraktiver zu gestalten?

Reich: Eine ganze Palette. Die KfW hat hierzu ein Vierpunkteprogramm aufgelegt: Zum einen wollen wir die Kreditvergabe vereinfachen und die Förderprozesse verschlanken. Eine Kreditfabrik könnte hoch standardisierte Kredite kostengünstig produzieren, so die Bearbeitungs- und Prozesskosten senken und den Banken auskömmliche Margen bringen. So bliebe das Mittelstandsgeschäft für die Kreditinstitute attraktiv. Die KfW führt als wettbewerbsneutrale Förderbank mit allen Banken und Sparkassen konstruktive Gespräche über dieses Thema.

HB: Was kann man gegen die Eigenmittelknappheit tun?

Reich: Wir haben gerade zwei Pilotprojekte in Nordrhein-Westfalen und Bayern gestartet. Unser Ziel ist es, dass sich der Markt für privates Beteiligungskapital - "private equity" - weiterentwickelt und verstetigt, damit auch der breite Mittelstand in den Genuss dieser anderswo weit verbreiteten Finanzierungsform kommt.

HB: Ein ehrgeiziges Vorhaben . . .

Reich: Ja, auch deswegen, weil die enttäuschten Erwartungen, die der Kurseinbruch am Neuen Markt ausgelöst hat, dem Mittelstand den Gang an die Börse auf Jahre verschlossen haben. Alle Beteiligten, auch die Banken, haben da große Fehler gemacht.

HB: Gibt es nicht seitens des Mittelstands Vorbehalte gegen Beteiligungskapital?

Reich: Natürlich. Der Herr-im-HausStandpunkt ist in der Tat immer noch weit verbreitet. Auch die Unternehmenskultur in Deutschland muss sich verändern. Unternehmer müssen lernen, sich mit fremden Investoren zu befassen. Es geht nicht um Mitbestimmung im Tagesgeschäft, sondern um die Bildung einer Risikogemeinschaft.

HB: Dritter Punkt Ihres Programms sind so genannte Globaldarlehen. Ein innovatives Instrument, das Sie der Kreditwirtschaft anbieten. Wie wird es aufgenommen?

Reich: Das Produkt läuft sehr erfolgreich. Diese großvolumigen Kreditlinien stellen wir Banken und Sparkassen zur Verfügung. Sie können daraus ihren Kunden Förderkredite maßschneidern. Die Großbanken sind da relativ weit. Auch deswegen, weil ihre internen Ratingsysteme gut entwickelt sind. Mit dem Sparkassensektor haben wir gerade gesprochen. Er könnte hier eine sehr prominente Rolle spielen: Die Landesbanken könnten Globaldarlehen portionsweise an die Sparkassen weitergeben, so dass auch die kleinen Einzelinstitute des öffentlich-rechtlichen Sektors in den Genuss unseres Angebots kämen. Die Landesbanken sind jedoch im Moment sehr stark mit der Entwicklung ihrer neuen Geschäftsmodelle beschäftigt. Die Gespräche ziehen sich daher etwas in die Länge. Aber sie entwickeln und intensivieren sich. Die DZ-Bank, das Spitzeninstitut der Genossenschaftsbanken, ist übrigens schon an Bord.

HB: Viertes Element Ihres Programms zur Förderung des Mittelstands sind die Verbriefungen . . .

Reich: Diesen Markt haben wir in den letzten Jahren entwickelt und 7,8 Mrd. Euro an Mittelstandskrediten verbrieft. Damit helfen wir, die Bankbilanzen zu entlasten. Der deutsche Markt wird bald einen weiteren Schritt nach vorne machen können, weil die Bundesregierung die für diese Transaktionen nötigen Zweckgesellschaften von der Gewerbesteuer befreit.

HB: Besteht nicht die Gefahr, dass die Verbriefungen in den Geruch der illegalen Beihilfe für die Banken kommen?

Reich: Diese Befürchtung ist unbegründet. Die Verbriefungen der KfW werden rein marktmäßig betrieben und bepreist. Unsere Verbriefungsplattformen stehen ausnahmslos allen Banken und Sparkassen zur Verfügung. Von Wettbewerbsverzerrung kann also keine Rede sein.

HB: Was ist in Ihren Augen das größte Problem des Mittelstands? Ist das wirklich die Finanzierung?

Reich: Nicht allein. Ein anderes großes Problem der kleinen und mittleren Unternehmen scheint mir der unglaubliche Regulierungsaufwand zu sein. Wirtschaftsminister Clement hat dieses Thema jetzt auf seine Agenda gesetzt, und man kann ihn eigentlich nur ermutigen, dort unkonventionell zu denken und zu handeln. Aber das ist nicht nur eine Sache des Bundes, sondern auch der Länder und Kommunen. Die Unternehmer brauchen wieder Luft zum Atmen.

HB: Wie kann das erreicht werden?

Reich: Zum Beispiel muss man sich die Anforderungen an das Rechnungswesen eines kleinen Unternehmens ansehen. Es ist unglaublich, wie viele Formulare ausgefüllt werden müssen. Ich habe davon gehört, dass es einem Unternehmer zu bunt geworden ist, immer über die einzelnen

Bewegungen seines Lastwagens zu berichten. Er hat das Fahrzeug am Ende stillgelegt, um keine Formulare mehr ausfüllen zu müssen. So etwas darf nicht sein. Der Regelungsdschungel muss endlich konsequent durchkämmt werden. Auf vieles kann man sicher verzichten.

HB: Die KfW ist eine Staatsbank, und es mutet merkwürdig an, wie kreativ und innovativ sie zur Modernisierung der Wirtschaft beiträgt. Ist es nicht an der Zeit, die KfW an die Börse zu bringen?

Reich: Die KfW kann dadurch nicht besser werden. Bei einer Bank, die für die Erfüllung ihrer gesetzlichen Förderaufgaben im Jahr mehr als 50 Mrd. Euro an den Kapitalmärkten holen muss, sollte man an dieser Stelle aufpassen. Die Garantie des Bundes ist das Äquivalent für unsere Förderaufgaben und für unsere Refinanzierung der wesentliche Eckpunkt.

HB: Wie weit sind Sie mit der von Brüssel geforderten Auslagerung der Export- und Projektfinanzierungsbank?

Reich: Das Geschäftsmodell steht und wird im März endgültig verabschiedet. Dann beginnen wir sofort mit der Umsetzung der Blaupause. Fest steht, dass die neue KfW-Tochter eine sehr schlanke Bank sein wird, die so viel Leistung von der Mutter einkaufen wird wie möglich. Anfang 2004 wollen wir mit einem Testlauf als "Bank in der Bank" starten. Diese Ausgliederung ist für uns eine große Herausforderung, die wir ohne die vereinbarte Übergangsfrist nicht schaffen könnten. Aber bis 2008, wenn die Auslagerung tatsächlich realisiert werden muss, wird sich das Miteinander der KfW und ihrer Tochter eingespielt haben.

EINE FRAGE NOCH . . .

Sie sammeln Buddha-Figuren. Gibt Ihnen das die notwendige Erleuchtung, um die KfW in eine erfolgreiche Zukunft zu führen?

Naja, Erleuchtung mit Sicherheit nicht. Aber wenn man zu Hause sitzt, über das eine oder andere nachdenkt und dabei in ein Gesicht guckt, das großen Frieden ausstrahlt, dann hilft das schon. . .

Das Gespräch führten Thomas Knipp, Hermann-Josef Knipper und Robert Landgraf.

ZUR PERSON: Hans W. Reich (61) steht seit dreieinhalb Jahren an der Spitze der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), der bundeseigenen Förderbank mit Sitz in Frankfurt/Main. Zur Begrüßung gab er 1999 das folgende Versprechen: "Wann immer sich die Rahmenbedingungen für die Finanzierung des Mittelstands ändern, dann werden wir reagieren." Inzwischen steht fest: Reich hält, was er verspricht, und er lässt sich dabei weder von politischen Grabenkämpfen im fernen Berlin noch von Eifersüchteleien aus der Bankenszene vom Kurs abbringen. Hinter der sachlich-nüchternen Schale des Vollblutbankers verbirgt sich ein innovationshungriger Modernisierer, der erkannt hat, dass Deutschlands Mittelständler über den eigenen Schatten springen müssen, um ihre Finanzprobleme zu lösen. Ähnliches Umdenken hält er auf Seiten der Kreditwirtschaft für nötig, der er zur Konsolidierung rät. Auch die eigenen Mitarbeiter hält Reich mit einem ehrgeizigen Umstrukturierungskurs in Atem. Nach dreijährigem Ringen hat Reich es geschafft, die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) in Bonn in die KfW zu integrieren. Beide Institute werden in den nächsten Monaten die neue "Mittelstandsbank" aufbauen. hjk

---

Outsourcing - billiger, schneller, besser

Manager Magazin Online, 12.01.2003

Sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren hat Konjunktur. Was nicht dazu zählt, gehört laut dieser Philosophie in die Hände von Profis. Outsourcing heisst der Prozess im Fachjargon.

Die Bandbreite der Aktivitäten, die von externen Dienstleistern übernommen werden, fängt bei der Kantine, der Gebäudeverwaltung oder der Lohnabrechnung an und reicht inzwischen bis zum Kundenservice oder der Auftragsabwicklung. Wichtigster Kandidat fürs Outsourcing bleibt jedoch weiterhin die Informationstechnologie
(IT) von Unternehmen.

Thema mit großer Zukunft: Outsourcing gehört zu den wenigen Wachstumszweigen im IT-Bereich

Die Deutsche Bank kündigte vor wenigen Wochen an, ihre Rechenzentren auf dem europäischen Festland an den Computerriesen IBM auszulagern. In den nächsten Monaten sollen 900 Mitarbeiter der Großbank zu Big
Blue wechseln. Auf diese Weise will die Deutsche Bank innerhalb von zehn Jahren eine Milliarde Euro einsparen. Eingefädelt hat den Auftrag der Deutsche-Bank-Vorstand Hermann-Josef Lamberti, früher selbst einmal Deutschland-Chef von IBM. Auch der Computerkonzern Hewlett-Packard (HP) und der vom früheren amerikanischen Präsidentschaftskandidaten Ross Perot gegründete Spezialist Electronic Data Systems (EDS) werben erfolgreich um solche Großaufträge. Banken und Behörden entscheiden sich am häufigsten für das Outsourcing ihrer IT. Aber auch mittelständische Unternehmen setzen sich mit dem Thema auseinander. "Wenn zum Beispiel ein Autozulieferer einen Konzern als Kunden gewinnt, werden von ihm gewisse IT-Standards erwartet", erklärt Michael Eberhardt, Vorstandschef der börsennotierten TDS AG.

Für Kunden aus dem Mittelstand

Das Unternehmen betreut in seinen eigenen Rechenzentren nicht die Infrastruktur, sondern Software-Anwendungen ihrer Kunden aus dem gehobenen Mittelstand - auch das ist eine Variante des Outsourcing. "Die Unternehmen stellen ihre IT auf den Prüfstand und fragen sich: Können andere es billiger, schneller und besser machen - in dieser Reihenfolge", sagt Eberhardt.

Im Erfolgsfall winken den Firmen Kosteneinsparungen im zweistelligen Prozentbereich. Während der Konjunkturflaute zählt Outsourcing daher zu den wenigen Wachstumszweigen in der IT-Branche mit jährlichen Zuwachsraten zwischen 10 und 15 Prozent. Besonders in Deutschland herrscht noch Nachholbedarf. Das hat
Folgen: Der Preiswettbewerb hat sich bereits deutlich verschärft. Außerdem ist Erfolg nicht immer garantiert: Laut einer Studie der Unternehmensberatung Accenture beurteilen 30 Prozent der befragten Firmen im deutschsprachigen Raum ihre Outsourcing-Projekte inzwischen eher skeptisch. Die Anbieter warnen daher auch
vor überzogenen Erwartungen.

Die Zukunft heißt E-Business on Demand

"Vielfach herrscht noch die Vorstellung, dass durch die Vergabe der Dienstleistungen an einen externen Outsourcer die Kosten drastisch eingespart werden. Dies ist nur bedingt richtig, da in vielen Fällen die Service-Level und Qualitätsanforderungen erhöht werden", heißt es dazu bei HP. Trotzdem prophezeien die IT-Konzerne dem Thema eine große Zukunft. Mit einer teuren Marketing-Kampagne präsentiert IBM
derzeit eine neue Vision: Das so genannte E-Business on Demand. Künftig sollen die Unternehmen je nach Bedarf IT-Dienstleistungen nutzen können, ähnlich leicht wie Strom oder Wasser. Ein Telekom-Unternehmen ruft dann zum Beispiel am Monatsende, wenn die Rechnungen erstellt werden müssen, entsprechend mehr

Computer-Kapazitäten ab. Diese nächste Stufe des Outsourcings ist allerdings weitgehend noch Zukunftsmusik.