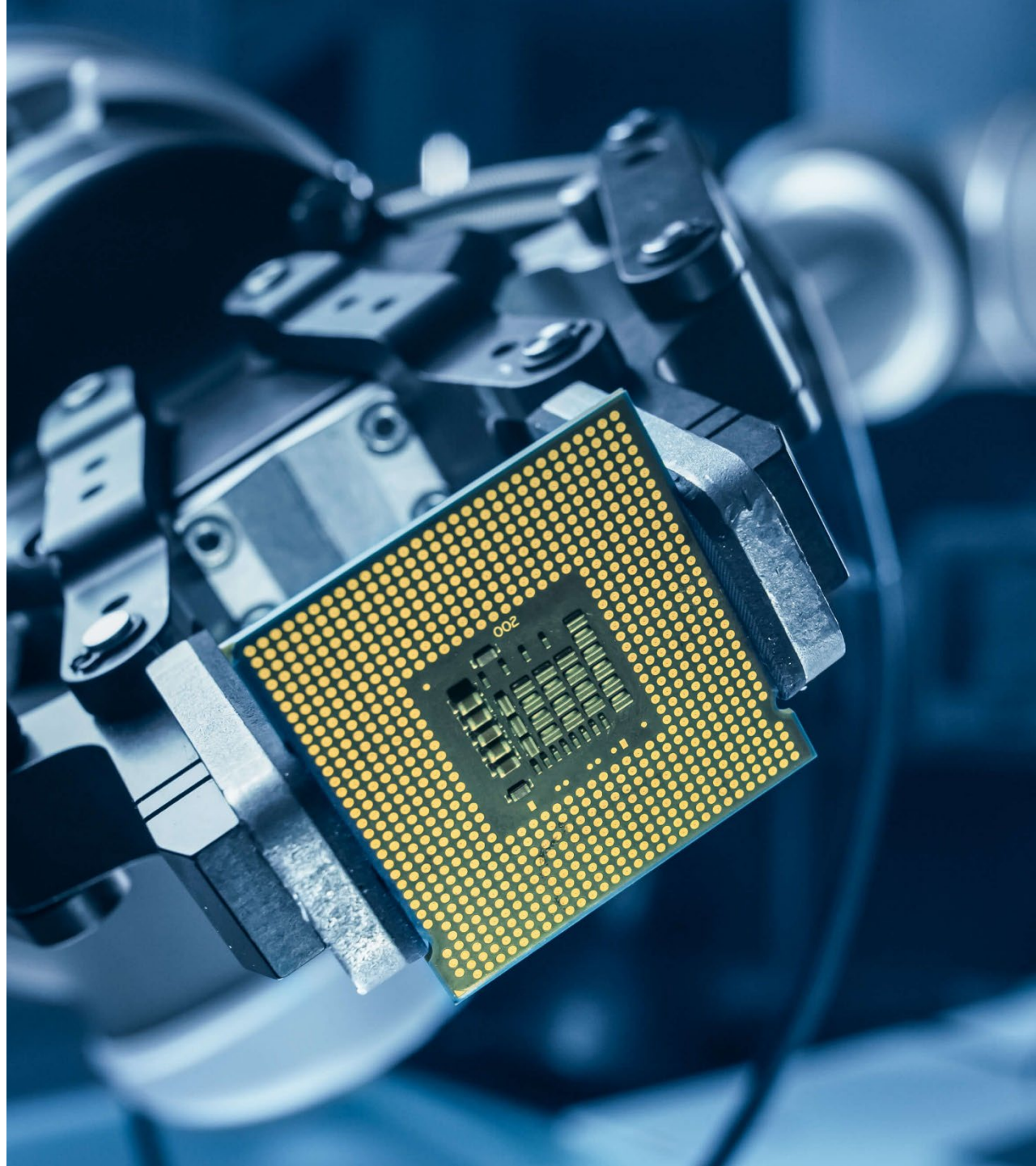
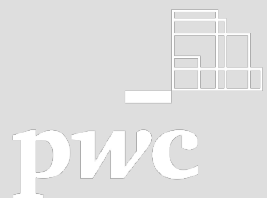


# Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023

Juli 2023



# Grußwort



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



Liebe Leserinnen und Leser,

Das Kreditumfeld ist spannend wie selten: Das neue Zinsumfeld, unsichere Ausfallrisiken und Wertentwicklungen treffen auf eine Welt, in der prozessual und technisch vieles möglich ist aber selten bereits umgesetzt. Viele der Quick Wins sind umgesetzt, inkrementelle Optimierungen ausgeschöpft. Erste Häuser haben konsequent industrialisiert und die Ergebnisse der Studie zeigen, wie weit das Feld auseinandergeht – mit drastischen Folgen für die relative Wettbewerbsfähigkeit. Nach Jahren, die eher auf Wachstum gepolt waren kommt nun die konsequente Industrialisierung. Der Erfolg hier wird für viele Häuser den Erfolg im Kreditgeschäft als ganzes maßgeblich determinieren.

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

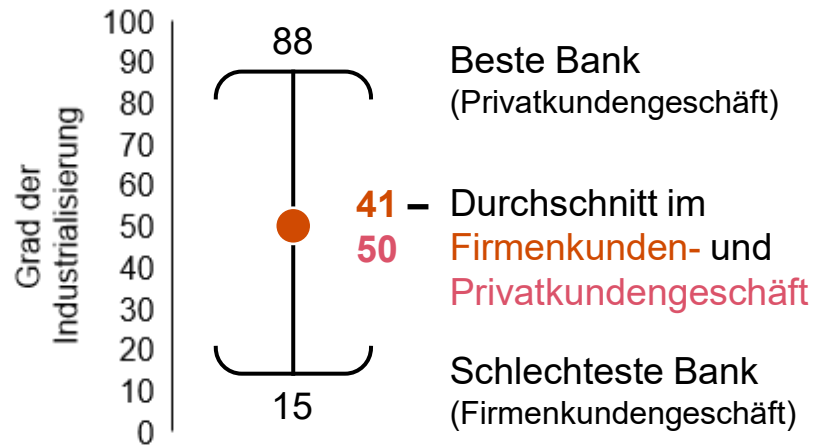
Viel Spaß bei der Lektüre und Erfolg bei der Umsetzung!

Ihr Tomas Rederer

# Industrialisierungsindex: Quantifiziert den aggregierten Umsetzungsgrad über alle möglichen Optimierungshebel

Der Index bewertet den Umsetzungsgrad aller Hebel in vier Bereichen

Automatisierung	Standardisierung
Organisation	Steuerung & Controlling



## Erste Ergebnisse

- Über alle Teilnehmenden hinweg überragte eine Bank im Privatkundengeschäft mit einem Indexwert von 88 %
- Im Firmenkundengeschäft lagen die Werte hinter dem Privatkundengeschäft
- Den niedrigsten Wert (15 Prozentpunkte) erreichte eine Bank im Firmenkundengeschäft im Industrialisierungsindex
- Im Durchschnitt erreichten die teilnehmenden Banken einen Wert von 41 im Firmenkundengeschäft und 50 im Privatkundengeschäft
- Eine Vielzahl der Banken lag somit im jeweiligen Bereich unter dem Durchschnitt und haben massives Potential zur Optimierung



# Management Summary

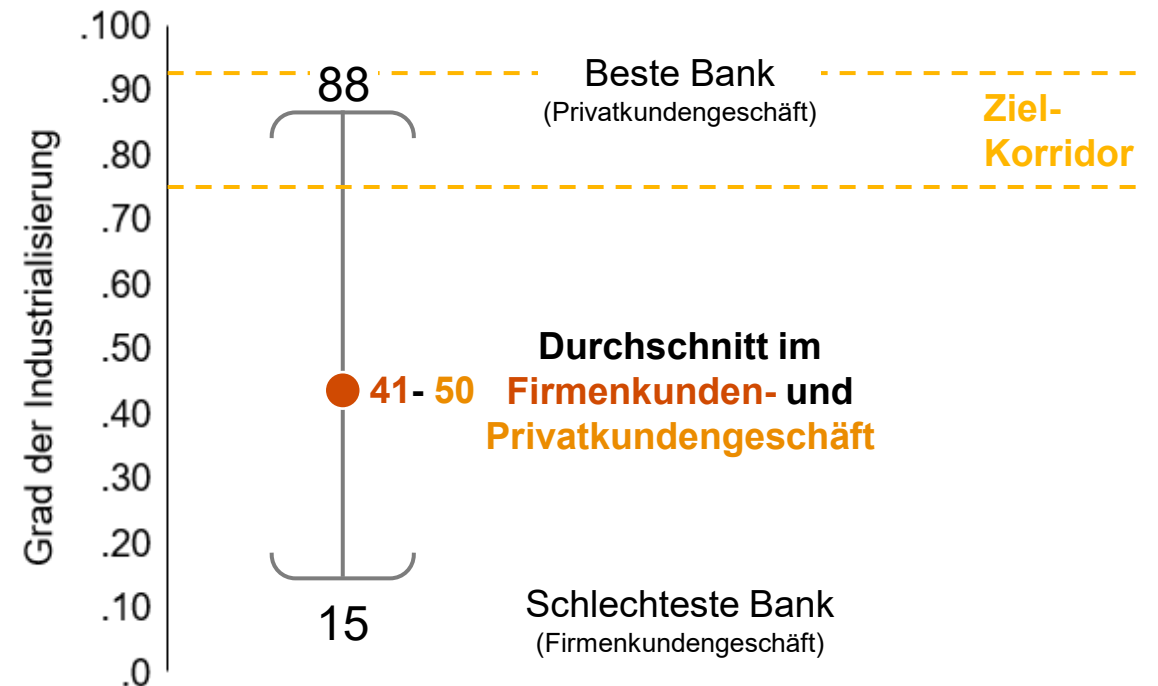
# Management Summary: Es herrschen starke Unterschiede zwischen dem Privat- und Firmenkundengeschäft

88 %

erreichte die beste Bank (Privatkundengeschäft).

- Im Firmenkundengeschäft beträgt der Bestwert 66%.
- Geschäftsübergreifend befinden sich nur wenige Institute im Zielkorridor.
- Ein Großteil der Institute haben hohen Optimierungsbedarf über alle Bereiche
- In den nächsten Jahren sind wesentliche Optimierungen zu erwarten

## Industrialisierungsindex



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023

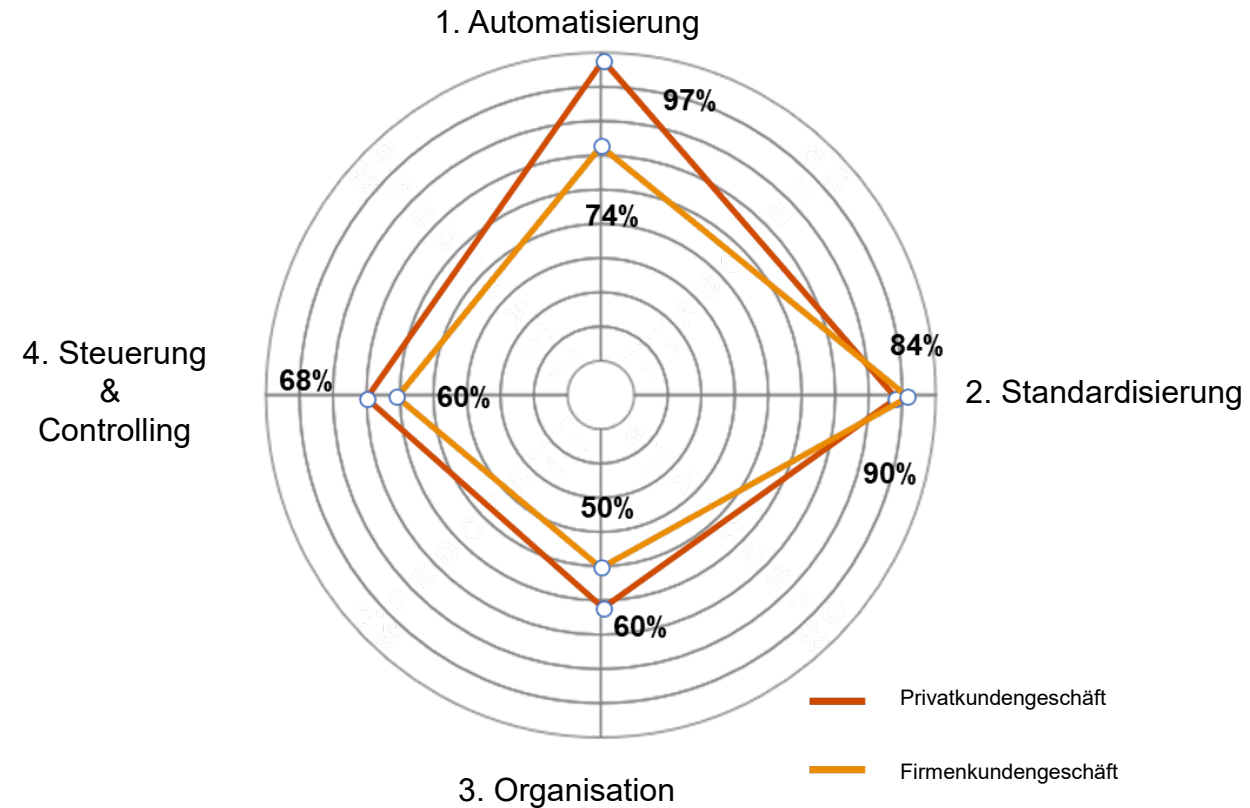
# Management Summary: Zukünftige Optimierungen vor allem in den Bereichen Automatisierung und Standardisierung

# 97%

der teilnehmenden Banken gaben an im Privatkundengeschäft Optimierungen im Bereich Automatisierung vorzunehmen

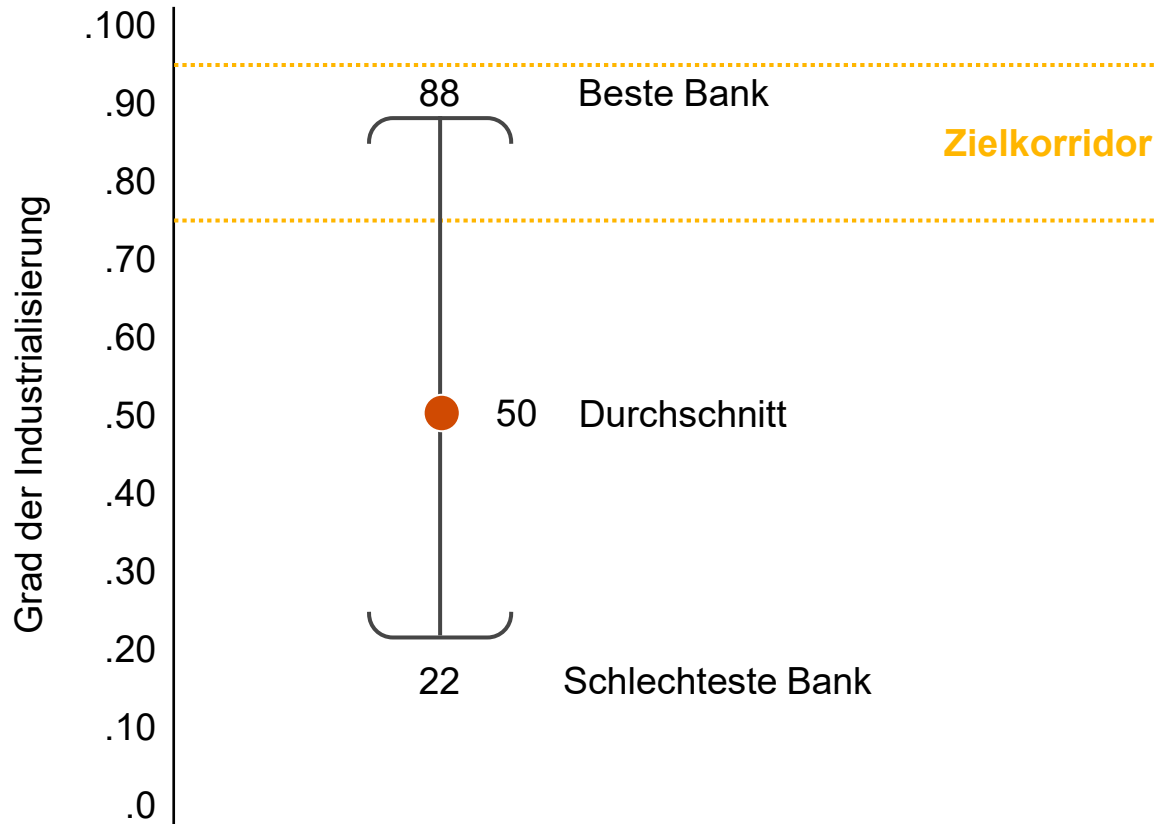
- Produktvereinfachung und -standardisierung als zukunftssträchtige Hebel in Standardisierung im Privat- und im Firmenkundengeschäft identifiziert
- Organisation als Optimierungshebel bereits stark ausgenutzt und daher mit eher geringen Optimierungen in der Zukunft

## Optimierungsbedarf bis Ende 2025:



Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023

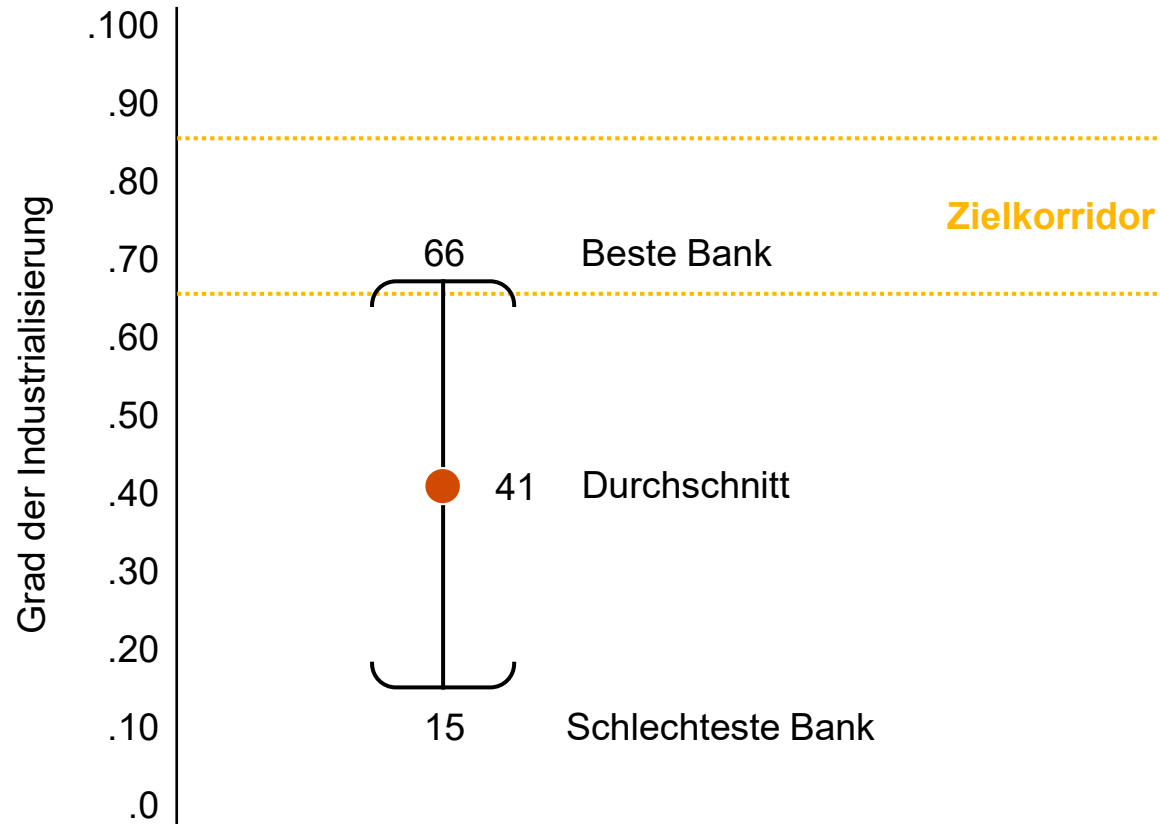
# Industrialisierung im Privatkundengeschäft: Beste Banken im Zielkorridor – Feld zieht sich massiv auseinander



## Grad der Industrialisierung am Markt

- Trotz stetig steigender Zahl an Optimierungshebeln hat die „durchschnittliche Bank“ nur etwa die Hälfte der verfügbaren Hebel implementiert
- Massive Unterschiede zwischen Best Practice und Nachzüglern – deutlicher Wettbewerbsnachteil
- Nahezu jede Bank hat noch sinnvolle Potenziale
- Zielkorridor 75–95% im Privatkundengeschäft sinnvoll, da nicht alle Hebel für jedes Haus einen Business Case haben
- Neue Hebel machen das Ziel jedoch zum „moving target“

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



## Grad der Industrialisierung am Markt

- Erwartungsgemäß ist die Industrialisierung im Firmenkundengeschäft deutlich weniger fortgeschritten als im Privatkundengeschäft (41 vs. 50)
- 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 hohem Industrialisierungsgrad haben mit Nachdruck aber „Augenmaß“ industrialisiert





# Ausgewählte Inhalte der Studie

# Status Quo Privatkundengeschäft: Industrialisierungsgrad nach Hebelgruppe

## Automatisierung

- Am geringsten ausgeprägte Hebelkategorie
- Teilweise auf immer neue verfügbare Hebel zurückzuführen
- Interne regulatorische Hürden erzeugen Zurückhaltung

## Standardisierung

- Fokus der vergangenen Jahre, v.a. Prozessdifferenzierung und Vereinfachung von Produkten

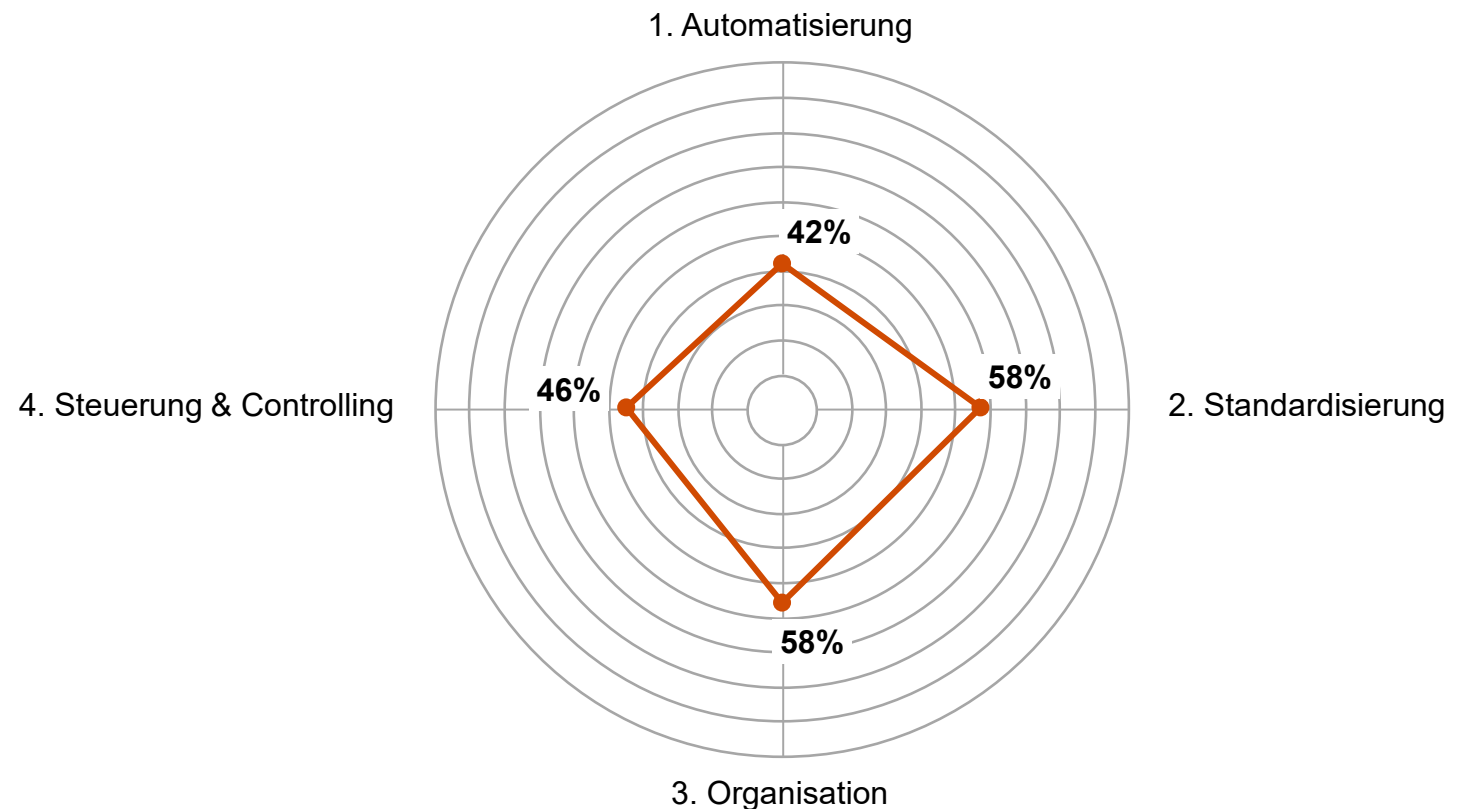
## Organisation

- Hoher Anteil der Hebel im Bereich Organisation wurden im Marktvergleich bereits umgesetzt und Optimierung erzielt

## Steuerung & Controlling

- Steuerung im operativen Betrieb (Aufgaben, Ressourcen) bereits überdurchschnittlich umgesetzt. Fokus liegt nun auf der Personal- und Prozessplanung

## Umsetzungsgrad der Industrialisierungshebel



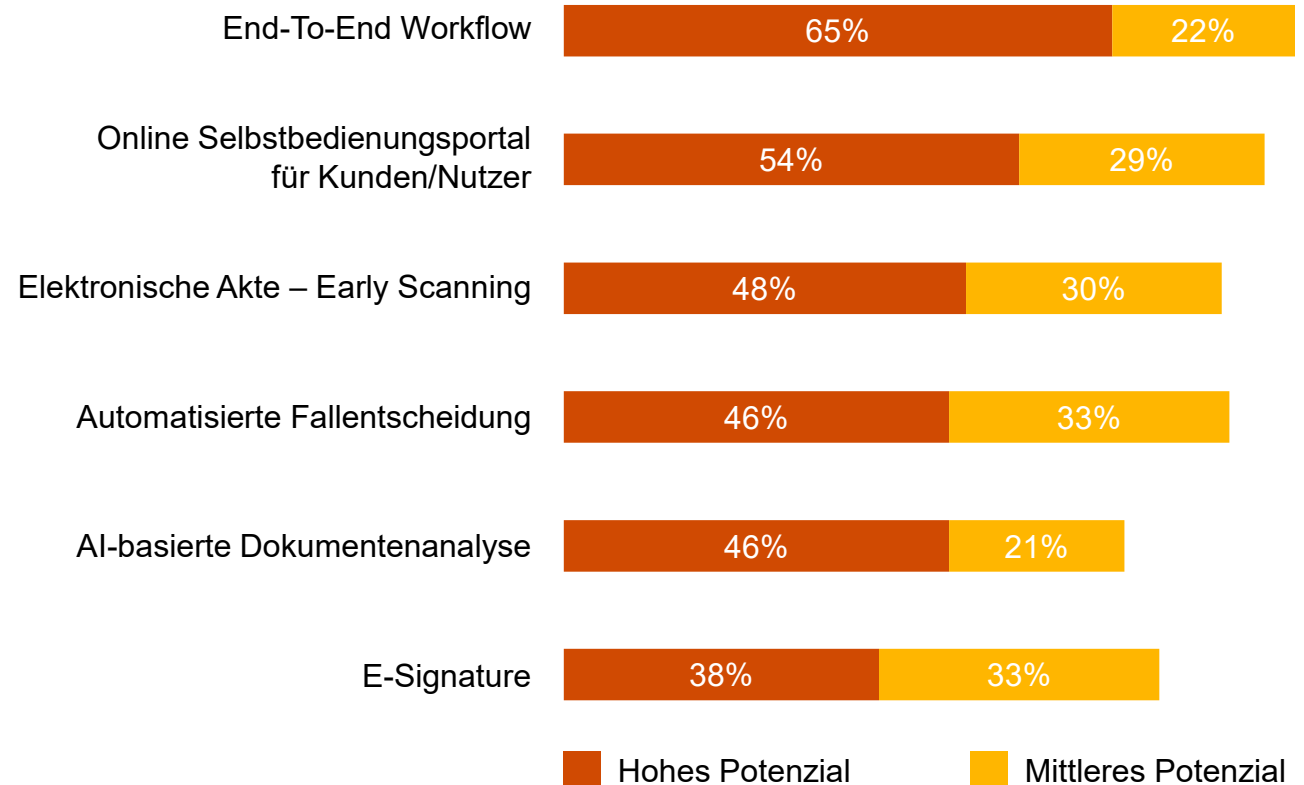
# Potenzial Automatisierung: E2E-Workflows sowie die „Automatisierung“ (Analyse und Entscheidung) im Fokus

# 87%

sehen in strukturelle Optimierungen durch E-2-E Workflows das größte Potential

- E2E-Workflows mit integrierten Automatisierungslösungen mit großem Potential
- Online-Selbstbedienungsportale als kommender zusätzlicher Standard

## Top 6 der potenziellen Hebel im Bereich Automatisierung



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

# 66%

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

- Strategische Personalplanung wird als wichtiges Instrument angesehen. Es ist teilweise bereits umgesetzt (22%) oder in Umsetzung (52%).

## Top 6 der umgesetzten Hebel im Bereich Steuerung/ Controlling



# Status Quo Firmenkundengeschäft: Industrialisierungsgrad nach Hebelgruppe

## Automatisierung

- Unterentwickeltster Hebel im Index
- Kulturelle Barrieren und schwierigere Business Cases als Hauptbarrieren

## Standardisierung

- Im Schnitt noch immer weniger als die Hälfte der Hebel umgesetzt
- Der Optimierungshebel der kommenden Jahre laut teilnehmende Banken

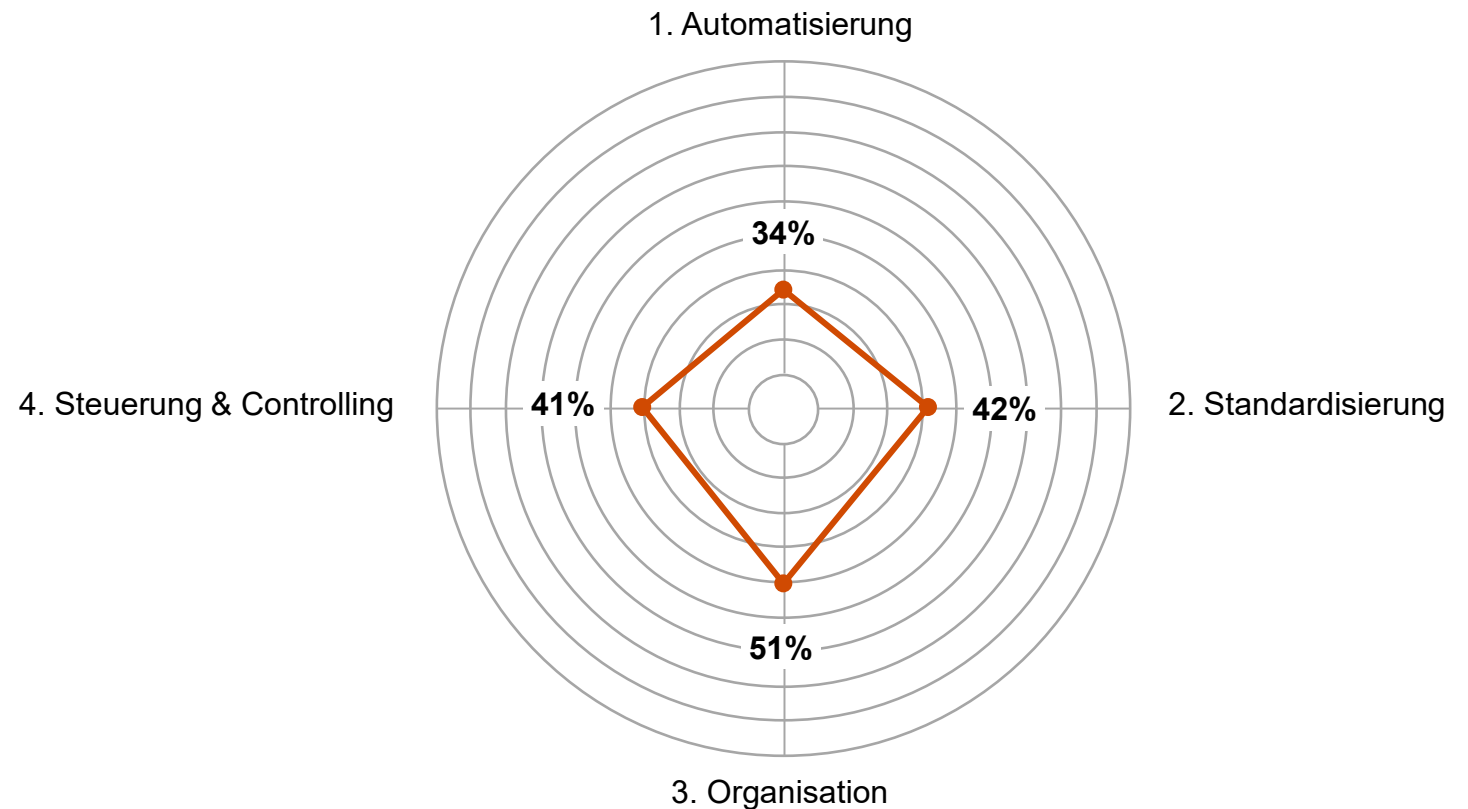
## Organisation

- Mit lediglich 51% Spitzenreiter im FK-Geschäft
- Profilspezialisierungen und Konkretisierungen der Tätigkeiten als Treiber (umgesetzte Hebel)

## Steuerung & Controlling

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

## Umsetzungsgrad der Industrialisierungshebel



# Potenzial Automatisierung: Klarer Fokus auf Selbstbedienungsportalen

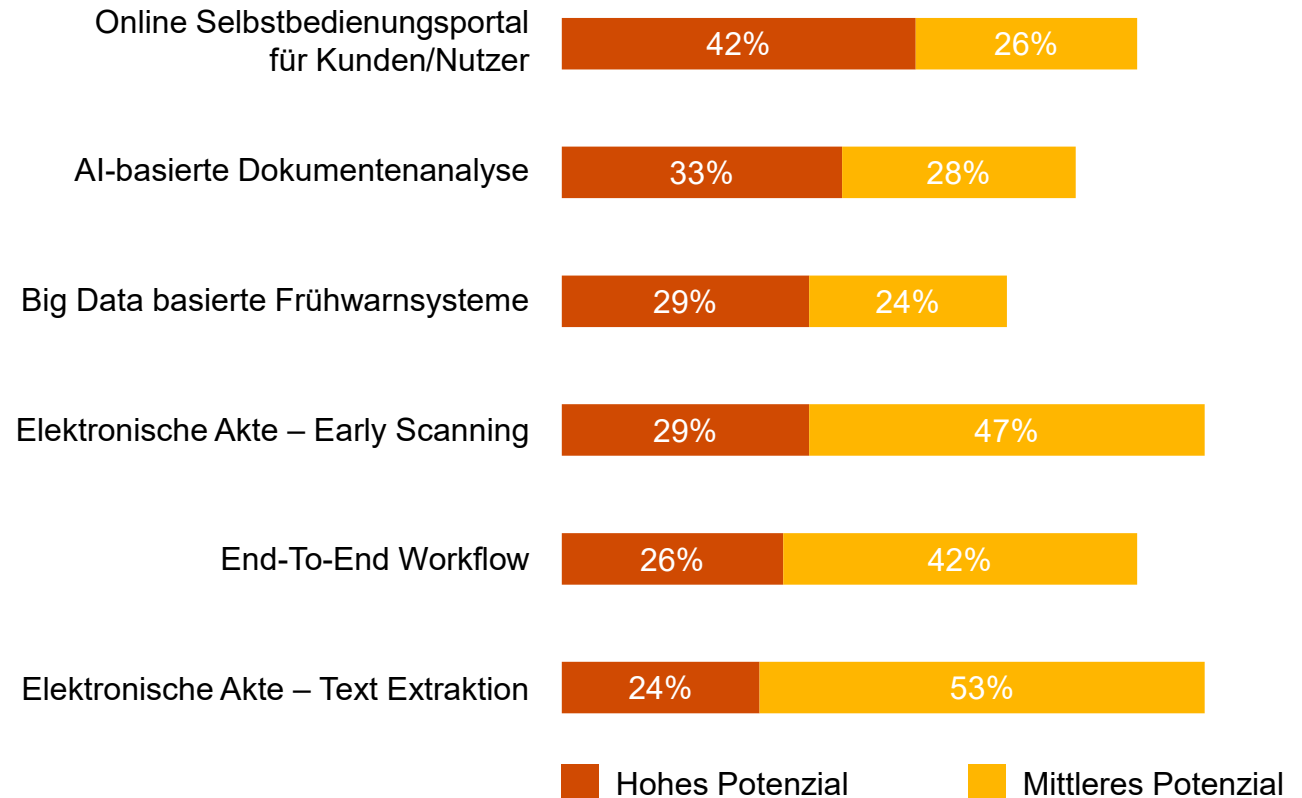
# 42%

sehen signifikantes Potenzial in Selbstbedienungsportalen – deckungsgleich zum Privatkundenbereich

- Auch flexiblere Workplace-Lösungen gewinnen zunehmend an Akzeptanz
- Workflows, AI-basierte Analysen und Big Data mit sehr großem Potential im dokumentenbasierten FK-Geschäft

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
PwC

## Top 6 der potenziellen Hebel im Bereich Automatisierungen



# Potenzial Steuerung: Strategische Personalplanung im Fokus

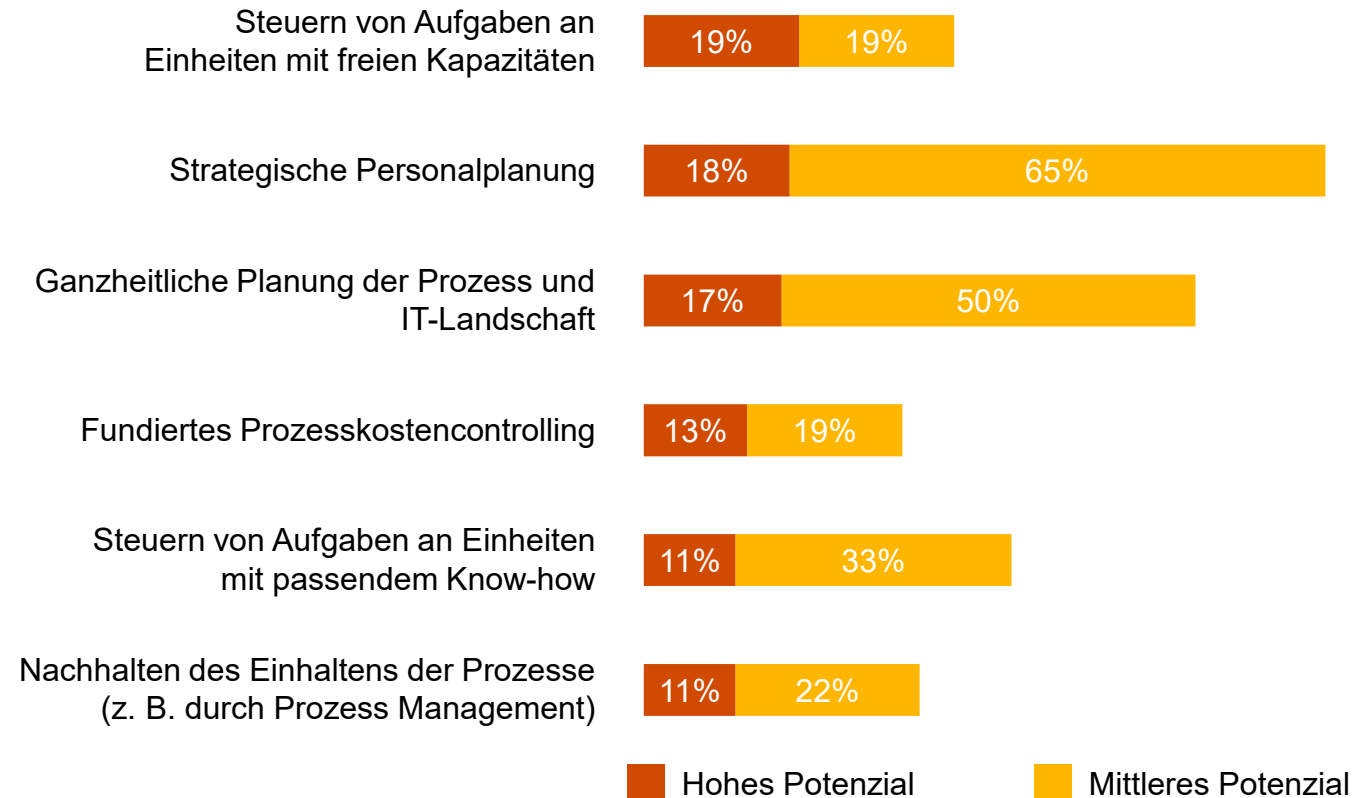
# 83%

## sehen in der strategischen Personalplanung einen wichtigen Hebel

- Ganzheitliche Planung der Prozess und IT-Landschaft als weiterer wichtiger Hebel
- Sonstige Steuerungshebel mit eher mittlerem Potential

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
PwC

## Top 6 der umgesetzten Hebel im Bereich Steuerung/ Controlling



# Kalibrierung/Validierung/Automatisierung: Anpassung der Ratingmodelle in Krisensituationen (Corona, Ukraine)

# 63%

nehmen manuelle Anpassungen wie bspw. Rating-Downgrades oder auch portfoliobezogene Anpassungen vor. 17% haben Anpassungen der Modell-Risikofaktoren und deren Gewichtung bzw. sogar eine Neukalibrierung vorgenommen. 21% haben trotz Krisensituation gar keine Anpassungen vorgenommen.

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
PwC

## Die Änderungen an Ratingmodellen aufgrund der Krisensituationen



- Keine Anpassungen
- Manuelle Anpassungen wie bspw. Rating-Downgrades
- Portfoliobezogene Anpassungen
- Anpassung der Risikofaktoren und deren Gewichtung
- Neukalibrierung



# Kalibrierung/Validierung/Automatisierung: Automatisierung der Ratingmodelle im Retail- und Non-Retail-Geschäft

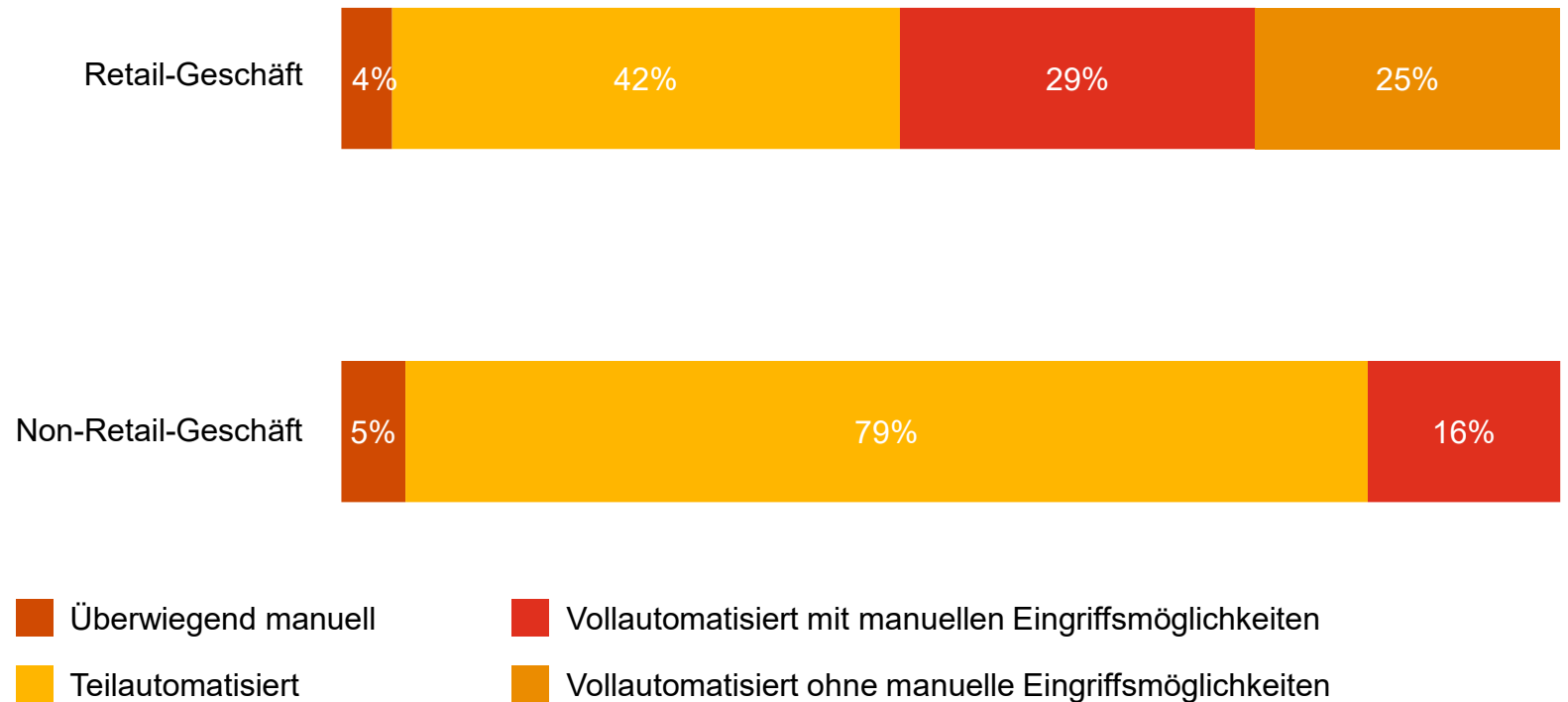
**54%** bzw. **16%**

ist der Vollautomatisierungsgrad der Ratingmodelle im Retail-Geschäft bzw. im Non-Retail-Geschäft.

Der Automatisierungsgrad im Retail-Geschäft ist weit fortgeschritten, wohingegen im Non-Retail-Geschäft überwiegend aufgrund der höheren Komplexität teilautomatisierte Ratingmodelle zur Anwendung kommen.

Quelle: PwC Befragung – Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
Industrialisierung des Kreditgeschäfts 2023  
PwC

## Der aktuelle Automatisierungsgrad der Ratingmodelle

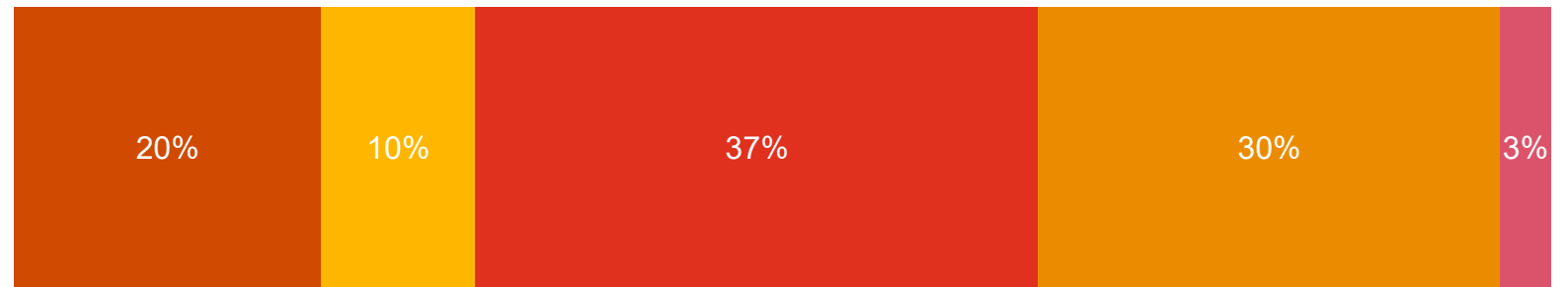


# Kalibrierung/Validierung/Automatisierung: Automatisierungsgrad der Validierung der Ratingmodelle

33%

erreichen einen weit fortgeschrittenen Automatisierungsgrad von mindestens 75% bei der jährlichen Validierung der Ratingmodelle. Dagegen führen 20% der Institute die jährliche Validierung der Ratingverfahren noch ausschließlich manuell durch.

Automatisierungsgrad in % der jährlichen Validierung der Ratingmodelle





A large, white, stylized number '3' is centered on the left side of the page. The background of the entire page is a blurred image of a laptop keyboard with a blue and purple color gradient. The number '3' is the primary focus of the left half of the image.

Handlungsempfehlungen  
& Ihre Ansprechpartner  
bei PwC

# Die 5 Eckpfeiler eines industrialisierten Kreditprozesses

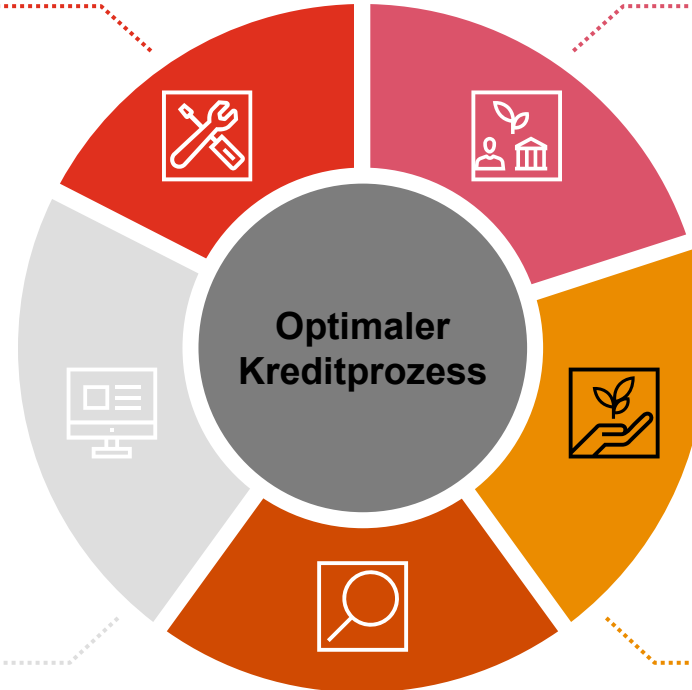
## Richtige Hebel, Zielbild, IT-Architektur und Wertschöpfungstiefe

### Identifizierung der richtigen Hebel

- Auswahl der Hebel mit einem positiven Business Case für die konkrete Organisation
- Quantifizierte Bewertung mit Buy-in der operativ Verantwortlichen
- Ganzheitliches Zielbild hebt Synergieeffekte

### 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



### ESG

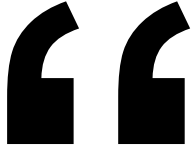
- Zukünftig wichtiger Faktor für Kunden & nicht nur der Regulatorik
- Einbezug von ESG für besseres Risikomanagement (z.B. Abmilderung physischer Risiken)

### Ökosysteme

- Erweiterung des klassischen Kreditgeschäfts für Gewinnung von Marktanteilen
- Bindung des Kunden an die Produkte und Systeme

### Festlegung der optimalen Wertschöpfungstiefe

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



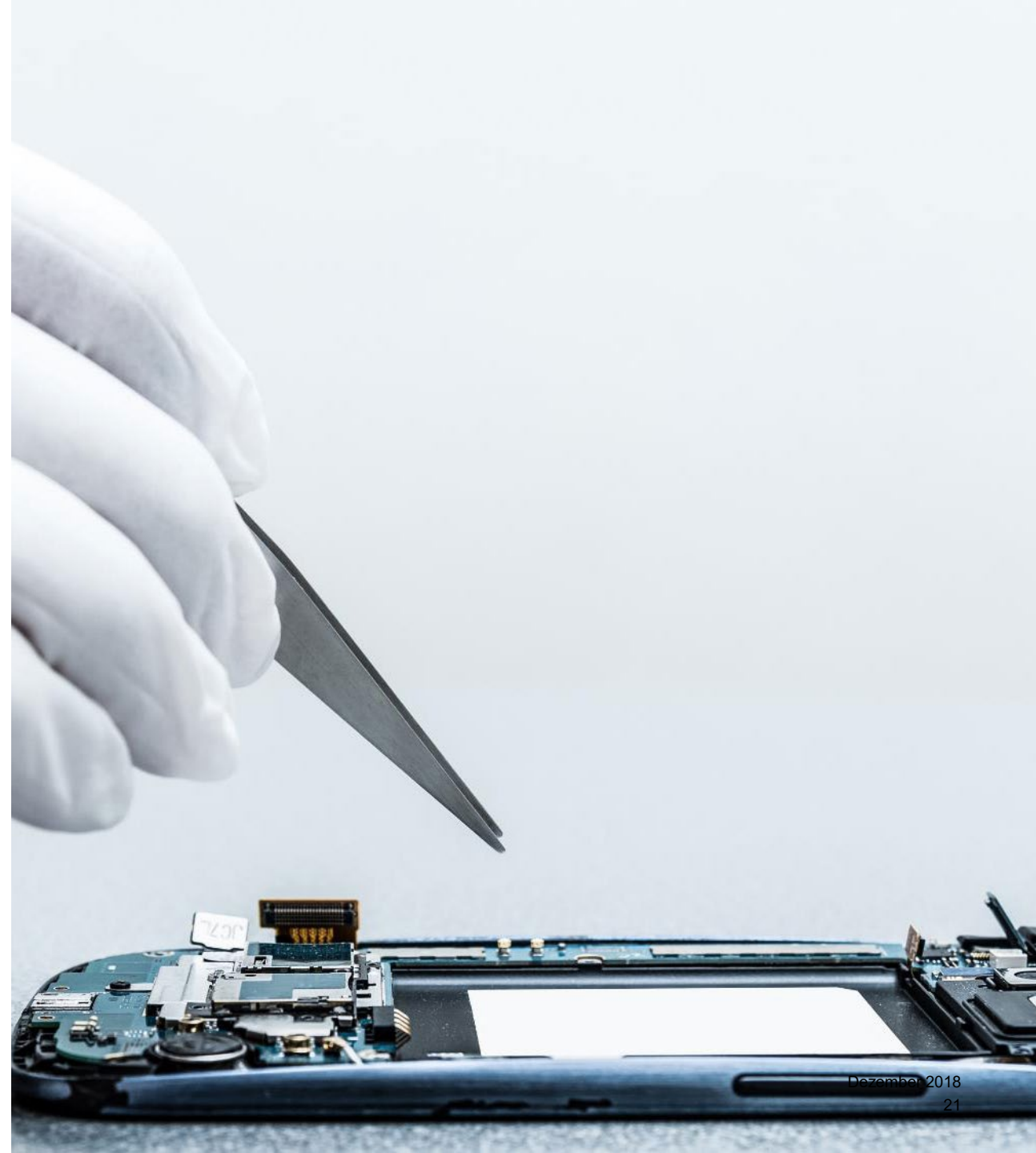
**Selbstverständlich können Sie nachträglich den Fragebogen ausfüllen und sich mit dem Markt vergleichen.**

**Wir senden Ihnen gerne einen Link oder ein ausgedrucktes Exemplar der Studie zu. Im Anschluss werten wir die Antworten aus und senden Ihnen eine individualisierte Auswertung zu.**

**Auf Wunsch besprechen wir gemeinsam die Ergebnisse.**

**Tomas Rederer**

Partner, Leiter Management Consulting für Finanzdienstleister bei PwC



# Ihre Ansprechpartner



**Tomas  
Rederer**

Partner

Tel. +49 69 9585-5166

Mobil +49 151 65071547

tomas.rederer@pwc.com



**Dr. Michael  
Rönning**

Partner

Tel. +49 69 95851524

Mobil +49 160 91014011

michael.roennberg@pwc.com



**Ernst André  
Hettermann**

Senior Manager

Tel. +49 69 9585-7842

Mobil +49 151 21254388

ernst.andre.hettermann@pwc.com



**Martin  
Zupke**

Director

Tel. +49 40 63782299

Mobil +49 175 4900731

martin.zupke@pwc.com



# PwC – Ihr Partner.

[pwc.de](https://www.pwc.de)

© 2023 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.