

# Banken-Times SPEZIAL

GESCHÄFTSLEITUNG · April & Mai 2012



## Finanz Colloquium Heidelberg

eMail: [info@FC-Heidelberg.de](mailto:info@FC-Heidelberg.de)

Web: [www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)

in Kooperation mit:

## PricewaterhouseCoopers AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

eMail: [infosysteme.fs@de.pwc.com](mailto:infosysteme.fs@de.pwc.com)

Web: [www.pwc.de/de/financial-services](http://www.pwc.de/de/financial-services)



Sehr geehrte Damen und Herren,

hiermit übersenden wir Ihnen die aktuelle Ausgabe unseres Fachletters für die Geschäftsleitung mit aktuellen Beiträgen zu den Themen Effizienz der Kreditprozesse und Offenlegung von Kundendaten. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

Über eine Weiterleitung an die betreffenden Kollegen/-innen würden wir uns sehr freuen. Herzlich willkommen sind inhaltliche Anregungen, gerne können Sie diesen in der Praxis viel beachteten Fachletter aber auch als Plattform für Ihr Haus nutzen, indem Sie einen eigenen kurzen Gastbeitrag für eine der nächsten Ausgaben verfassen, gfs. zusammen mit einem Mitarbeiter. Scheuen Sie sich bitte nicht, uns diesbezüglich zu kontaktieren.

Wenn Sie die Banken-Times SPEZIAL GESCHÄFTSLEITUNG in Zukunft nicht mehr erhalten möchten, schicken Sie bitte eine eMail ([Christian.Goebes@FC-Heidelberg.de](mailto:Christian.Goebes@FC-Heidelberg.de)). Wenn Sie Kollegen und Kolleginnen auch versorgen möchten, senden Sie uns bitte ebenfalls ein eMail mit deren Daten. Sollten Sie die Links nicht benutzen können oder sonst Probleme mit der Darstellung haben, bitte informieren Sie uns ebenfalls per eMail oder Telefon (siehe ganz unten). Sie können diese Ausgabe [HIER](#) als PDF öffnen.

Mit den besten Grüßen aus Frankfurt und Heidelberg,

Markus Burghardt, WP/StB, Partner, Leiter des Bereichs Financial Services,  
PricewaterhouseCoopers AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main

Dr. Christian Göbes, Geschäftsführer, Finanz Colloquium Heidelberg

**Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten –  
aktuelle Studie 2012**

Für die Kreditstudie 2012 befragte PwC wieder detailliert Kreditinstitute in Deutschland aus dem genossenschaftlichen, dem öffentlich-rechtlichen und dem privaten Sektor zur Effizienz in den Kreditprozessen. Die befragten Institute sind stark im **Retail Banking** verankert und gut jede fünfte befragte Bank erwirtschaftet mehr als **75 Prozent** ihrer Erträge im **Kreditgeschäft**, knapp jede zweite zwischen 50 und 75 Prozent. Durch den Vergleich mit den Daten aus der Kreditstudie 2008 können in der aktuellen Studie die Entwicklung der Effizienz während der letzten Jahre und die **Auswirkungen der Finanzkrise** gut beobachtet werden.

Ein Ergebnis zeigt, dass Bankkunden heute meist länger auf einen Kredit warten müssen als noch vor drei Jahren. Zwar benötigen die Institute dank effizienterer Prozesse mittlerweile deutlich **weniger Zeit** für die **Bearbeitung der Kreditanträge**, bis zu **endgültigen Kreditfreigabe** vergeht wegen zusätzlicher, im Zuge der Finanzkrise von 2008 eingeführter Kontrollen und höherer interner Qualitätsanforderungen an die Anträge jedoch **mehr Zeit**. So nimmt die Entscheidung über eine private Baufinanzierung in vier von fünf Fällen höchstens fünf Stunden in Anspruch, während 2008 nur über zwei von drei Anträgen in dieser Zeitspanne entschieden wurde. Die sogenannte **Durchlaufzeit verlängerte** sich demgegenüber. Mussten 2008 nur rund 29 Prozent der Kunden mindestens fünf Tage auf die endgültige Kreditfreigabe warten, galt dies 2011 für 43 Prozent. Noch länger müssen sich Firmenkunden gedulden: Keines der befragten Institute kam 2011 auf eine Durchlaufzeit von weniger als fünf Tagen, während 2008 immerhin jeder fünfte Kreditantrag in ein bis fünf Tagen abschließend bearbeitet wurde.

Deutlich **schneller** über einen Kredit als das Durchschnittsinstitut entscheiden „**industrialisierte**“ **Banken**, die ihre Prozesse weitgehend arbeitsteilig organisieren. Ein Mitarbeiter ist hier nicht mehr für die gesamte Kreditvergabe und -verwaltung zuständig, sondern bearbeitet nur einzelne, genau abgegrenzte Aufgaben. Im Ergebnis bewältigen „industrialisierte“ Institute 75 Prozent der Kreditanträge im **Firmenkundengeschäft** in **fünf bis zehn Tagen**, Wettbewerber mit einer „generalistischen“ Arbeitsorganisation kommen nur auf einen Vergleichswert von 60 Prozent. Noch deutlicher ist der Vorteil der „Kreditfabrik“ bei den **Konsumentenkredit**. Hier liegt die Durchlaufzeit ausnahmslos bei **weniger als einem Tag**. Institute ohne industrielle Prozesse benötigen immerhin für jeden vierten Antrag mindestens einen und höchstens fünf Arbeitstage.

Ein **Outsourcing** von Prozessen an externe Dienstleister bringt demgegenüber per Saldo **keinen Zeitgewinn**. Selbst bei den vergleichsweise wenig komplexen Konsumentenkrediten erreichten 80 Prozent der Institute ohne Outsourcing eine Durchlaufzeit von weniger als einem Tag, jedoch nur 75 Prozent der Institute mit Outsourcing. Im Bereich der privaten Baufinanzierung schafften nur 43 Prozent der „Outsourcer“ eine Durchlaufzeit von weniger als fünf Tagen, hingegen 62 Prozent der Institute ohne ausgelagerte Prozesse. Die Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern birgt offensichtlich organisatorische Probleme. Banken, die sich für Outsourcing entschieden haben, müssen daher eventuell resultierende **Kostenvorteile** ins **Verhältnis** zur **längeren Durchlaufzeit** setzen, die wiederum negative Konsequenzen für die Entwicklung des Neugeschäfts haben kann.

Bedenklich stimmt, dass nur ein kleiner Teil der befragten Institute die im Kreditgeschäft anfallenden **Prozesskosten** genau beziffern kann. Damit kann die Mehrzahl der Befragten die Entscheidung über eine Reorganisation der Kreditvergabe oder die Einbindung externer Dienstleister nur auf einer eingeschränkt aussagekräftigen Datenbasis treffen. "Genau bekannt" sind die Prozesskosten im Firmenkundengeschäft lediglich jedem fünften Befragten, im Privatkundengeschäft nur jedem vierten. Banken müssen ihre Prozesskosten aber kennen, um Produkte günstig, aber noch kostendeckend anbieten zu können. Das gilt

insbesondere im wettbewerbsintensiven Kreditgeschäft.

#### Ihre Ansprechpartner für weitere Informationen:

**Rainer Wilken**, PricewaterhouseCoopers AG, 069/9585 6720, [rainer.wilken@de.pwc.com](mailto:rainer.wilken@de.pwc.com)

**Georg Kroog**, PricewaterhouseCoopers AG, 069/9585 1269, [georg.kroog@de.pwc.com](mailto:georg.kroog@de.pwc.com)

#### TIPP:

- Erfahrene Praktiker, die sich seit einigen Jahren für ihre spezielle Geschäftsausrichtung intensiv mit dem Thema Optimierung der Kredit(teil)-prozesse beschäftigen, geben im Seminar [Optimierung der Kreditprozesse](#) am 12.-13. November 2012 in Frankfurt ihre Erfahrungen u.a. mit der Auswahl- und Priorisierung der zu optimierenden Teilprozesse wieder (z. B. maschinelle Bilanzanalyse). Die Referenten zeigen hierzu konkrete und praxiserprobte(!) Handlungsalternativen auf.
- Das Fachbuch [Optimierung der Kreditprozesse](#) orientiert sich an der Prozessstruktur der MaRisk und differenziert zwischen „risikorelevanten“ und „nichtrisikorelevanten“ Kreditgeschäften. Die Autoren zeigen „produktspezifische“ Prozessoptimierungsmaßnahmen für Investitionsdarlehen, Baufinanzierungen (z. B. Wertermittlungsprozesse), Ratenkredite und verschlankte Linieneinräumungen auf.

---

## In schönem Ambiente am Elbufer: Aufsichtstreffen in Hamburg

Bei den [5. Hamburger Bankenaufsicht-Tagen](#), 5.-6. November 2012 widmen sich hochkarätige Referenten aus BaFin, Bundesbank und Praxis ausgewählten Themen, welche für die Breite der Institute von hoher (Umsetzungs)Relevanz sind. Die Teilnehmer erhalten ein fokussiertes fachliches Update zur Vorbereitung/Steuerung von Umsetzungsarbeiten, für eine Qualitätssicherung der Prozesse sowie zur Vorbereitung interner/externer Prüfungen. In den Vorjahren besuchten zahlreiche Geschäftsleiter diese Tagung.

Auch das Kombi-Seminar [Risikoeinstufungen durch die Bankenaufsicht](#) (7. November 2012 im gleichen Hotel) wendet sich an Geschäftsleiter sowie Bereichsleiter Controlling/Unternehmenssteuerung und Revision. 2 Vertreter von Bundesbank und BaFin geben einen wertvollen Überblick über Aufbau und Einsatz der Risikomonitoringsysteme der Aufsicht; hieraus ergeben sich Impulse für die interne Steuerung.

---

## AKTUELLE NEUERSCHEINUNGEN JETZT LIEFERBAR

- [Zeitfresser und Gesprächskonflikte in der Revisionspraxis](#)
- [Bearbeitungs- und Prüfungsleitfaden Risikotragfähigkeit im Fokus der Banken, 2. Auflage](#)
- [Praktikerhandbuch Stresstesting, 2. Auflage](#)
- [BP WIKI: ESUG - Folgen für die Bankpraxis](#)

---

## FATCA: Banken müssen mehr Daten von US-Kunden offenlegen

Geldinstitute müssen mehr Informationen über ihre US-Kunden offenlegen. Das sieht der im

März 2010 in den USA verabschiedete "Foreign Account Tax Compliant Act" (FATCA) vor. Auch wenn der **Starttermin** auf den **1. Juli 2013** verschoben wurde und eine Vereinbarung zwischen den USA und europäischen Ländern das Verfahren wohl vereinfacht, müssen Banken, Investmentgesellschaften und Versicherungen jetzt handeln.

Der US-Fiskus streckt seine Fangarme weltweit aus. So müssen **ausländische Geldinstitute** weit **mehr Daten** von **US-Bürgern offenlegen** als bisher üblich. Melden sollen sie die Daten einer Absichtserklärung der USA, Deutschlands, Frankreichs, Großbritanniens, Italiens und Spaniens aus dem Februar 2012 zufolge an die jeweiligen nationalen Steuerbehörden. Denn die beteiligten Länder wollen enger zusammenarbeiten und regelmäßig steuerlich relevante Daten austauschen. Für **Finanzinstitute** bedeutet FATCA einen enormen **Mehraufwand**. Bei Nichtbeachtung steht eine **Strafsteuer** von **30 Prozent** auf alle Erträge aus US-Quellen im Raum; möglicherweise wird sie allerdings aufgrund der im Februar 2012 angekündigten Vereinbarung zwischen den USA, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien und Spanien gar nicht anfallen.

### **Umsetzung des Neukundenprozesses ab Juli 2013**

Die Notice 2011-53 sieht eine **stufenweise Einführung** von FATCA vor. Im Wesentlichen wird die **Umsetzung des Neukundenprozesses** auf den **1. Juli 2013** verschoben. Das **FATCA-Withholding** beginnt (eingeschränkt) am 1. Januar 2014 und das FATCA-Reporting muss erstmals bis zum **30. September 2014** vorgenommen werden. Dieses Reporting erfolgt im Jahr 2014 allerdings einmalig vereinfacht. Insoweit hat sich insgesamt zwar die Einführung um wenige Monate verschoben, die Situation aber nur leicht entspannt. Der IRS zeichnet damit lediglich ein realistisches Umsetzungsszenario in der Realität nach, was zuvor als kaum schaffbar galt. Eine Umsetzung bis zum 1. Januar 2013 wäre - insbesondere mit Blick auf die **notwendigen Anpassungen** der relevanten **IT-Systeme** - unrealistisch gewesen. Die nun vorliegende Einführung kann daher - wenngleich immer noch ambitioniert - als realistischerer Umsetzungsprozess gewertet werden. Um **FATCA-compliant** zu werden, sollte der **Status quo** unter FATCA nach wie vor **zeitnah analysiert** und etwaige **Handlungsoptionen aufgezeigt** werden. Insbesondere mit Blick auf den zum 1. Juli 2013 anzupassenden Neukundenprozess und unter Berücksichtigung der entsprechenden Zeiträume für IT-Entwicklung, Test- und Release-Zyklen sollte das Thema jetzt entsprechend priorisiert werden.

### **FATCA geht weiter als das bisherige QI-Regime**

Geldinstitute sollten damit beginnen, die **betroffenen Kunden** zu **identifizieren** und zu **informieren**. Denn FATCA erweitert die Anforderungen gegenüber dem bisher geltenden QI-Regime, das Meldepflichten gegenüber US-Finanzbehörden regelt. Bereits jetzt müssen ausländische Finanzinstitutionen über direkte Beteiligungen von US-Bürgern in amerikanische Anleihen und Aktien berichten. Hinzu kommen jetzt auch diejenigen US-Kunden, die über eine **Beteiligung** von **mehr als zehn Prozent** an einer **Nicht-US-Gesellschaft** eine indirekte Beziehung zu einem ausländischen Geldhaus unterhalten. Doch damit nicht genug: Mussten ausländische Banken bisher nur über Investments in Aktien und Anleihen von US-Bürgern informieren, weitet sich der Kreis aus: Nun sind auch **Mieterträge** und andere **Brutto-Erträge** aus **relevanten US-Investments** betroffen. Für **Erträge** aus **Swaps** und **Repo-Transaktionen** auf US-Papiere gelten **Spezialvorschriften**.

Der Kreis der Geldinstitute, die in Zukunft über ihre US-Kunden berichten müssen, steigt drastisch. Bisher liefern weltweit rund 5.000 Geldinstitute im Rahmen der QI-Meldungen Daten an die US-Steuerbehörden. Die Zahl wird sich nach Schätzungen von Experten

mindestens verzehnfachen. Viele Finanzinstitute betreten mit FATCA Neuland. Für die Banken kommen mehrere Optionen in Frage:

Finanzinstitute können das **FATCA-Reporting selbst übernehmen** oder aber über einen **externen Dienstleister** abwickeln. Welche Lösung die bessere ist, hängt vom jeweiligen Einzelfall ab. Ist ein Finanzinstitut Teil einer Unternehmensgruppe, so müssen auch alle anderen zugehörigen Gesellschaften die Regeln nach FATCA befolgen.

Fast alle Foreign Financial Institutions müssen laut FATCA die neuen Regeln anwenden. Der Kreis der Foreign Financial Institutions (FFI), die die neuen Regeln anwenden müssen, ist laut Gesetzestext sehr breit gefasst: Darunter fallen **Finanzintermediäre außerhalb der USA**, die Finanzanlagen für Dritte halten oder die Handel mit Wertpapieren, Beteiligungen an Personengesellschaften und Finanzderivaten betreiben. Neben Banken zählen zu diesem Kreis alle Institute, die Kapitalanlage betreiben – also auch Investmentgesellschaften, Wertpapierverwahrer, Vermögensverwalter sowie Versicherungen. Der Kreis der Betroffenen wird aller Voraussicht nach durch die Vereinbarung zwischen den USA und europäischen Staaten über die Zusammenarbeit noch einmal genauer gefasst werden.

**Deutsche Finanzinstitutionen** sollten ihre **organisatorischen Abläufe** auf FATCA ausrichten. Dazu zählt nicht nur die **Identifizierung von Kunden**: Auch die **Dokumentation** und das **Reporting** der Daten erfordert eine langfristige Projektplanung. Die Finanzinstitutionen müssen jährlich **umfangreiche Daten** liefern; dazu gehören:

Name des Kontoinhabers,  
Steuer- oder Depotnummer,  
Kontosaldo und Depotbestand,  
alle Veränderungen der relevanten Konten.

#### **Ihre Ansprechpartner für weitere Informationen:**

**Achim Obermann**, PricewaterhouseCoopers AG, 0211/981 7358,  
[achim.obermann@de.pwc.com](mailto:achim.obermann@de.pwc.com)

**Markus Zillner**, PricewaterhouseCoopers AG, 089/5790 5205, [markus.zillner@de.pwc.com](mailto:markus.zillner@de.pwc.com)

#### **TIPP**

Einen Überblick über die FATCA-Vorgaben, die daraus resultierenden Herausforderungen, Handlungsalternativen und Auswirkungen auf das Interne Kontrollsystem (IKS) und eine Abschätzung der notwendigen Umstellungsprozesse liefert das Seminar [Verschärfte unabwendbare Meldepflichten durch FATCA](#), am 29. November 2012 in Frankfurt.

---

## **+++ Neue FCH-Gesamtprogramme +++**

Auf [www.fc-heidelberg.de](http://www.fc-heidelberg.de) können Sie unseren neuen [Buchkatalog](#) mit zahlreichen Neuerscheinungen abrufen.

Die Seminarplanungen für 2012 möchten wir mit unserem, nach Rubriken farblich untergliederten, [Seminaratalog](#) erleichtern. Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie den Katalog weiterleiten.

Jeweils in der lilanen Rubrik finden Sie Veranstaltungen bzw. Bücher für die Geschäftsleitung. Beide Kataloge schicken wir Ihnen selbstverständlich auch gerne per Post zu - die Kontaktdaten finden Sie unten.

---

## Ausgewählte Veranstaltungen für die Geschäftsleitung in 2012

- [Riskante Kreditvergaben: Haftungsrisiken & Strafverfolgung](#), 7. Mai 2012 in Frankfurt
- [§ 25a KWG-Führerschein](#), 8. Mai 2012 in Frankfurt
- [2. Kölner Risikomanagement-Tagung](#), 11.-12. Juni 2012 in Köln
- [Sonderprüfung Light](#), 13. Juni 2012 in Düsseldorf
- [12. Heidelberger Bankrecht-Tage \(Wertpapierrecht\)](#), 23.-24. Oktober 2012 in Heidelberg
- [5. Hamburger Bankenaufsicht-Tage](#), 5.-6. November 2012 in Hamburg
- [Risikoeinstufungen durch die Bankenaufsicht](#), 7. November 2012 in Hamburg
- [Variable Vergütung in Stabs- und Steuerungsbereichen](#), 28. November 2012 in Frankfurt

### Impressum

Finanz Colloquium Heidelberg GmbH – Plöck 32a – 69117 Heidelberg

VisdP: Dr. Christian Göbes

Telefon: 0 62 21 / 99 89 8-0 - Telefax: 0 62 21 / 99 89 8-99

E-Mail: [Info@FC-Heidelberg.de](mailto:Info@FC-Heidelberg.de) - Internet: [www.FC-Heidelberg.de](http://www.FC-Heidelberg.de)

Geschäftsführer: Dr. Christian Göbes, Frank Sator, Dr. Patrick Rösler, Marcus Michel  
Sitz der Gesellschaft ist Heidelberg, Amtsgericht Mannheim, HRB Nr. 335598