



Heinrich Keßler

Problemfelder im Kreditgeschäft.

Original-Arbeitsunterlage von 1981.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>

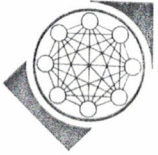
Eingescannt am 25.04.2017



## PROBLEMFELDER IM KREDITGESCHÄFT

### Gliederung:

- I. Geschäftspolitisches
- II. Ziele im Kreditgeschäft
- III. Kreditberatung
- IV. Kreditantrag
- V. Kreditentscheidung
- VI. Kreditbearbeitung
- VII. Kreditüberwachung
- VIII. Kreditbereinigung, -abwicklung
- IX. Zusammenarbeit
- X. Qualifikation



## I. Geschäftspolitisches

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

Kunden brauchen Scheckkarte, weil sie in kleinen Orten wohnen

Kundenstruktur: Dominanz geringe Einkommen

Kundenmentalität: Kredite sind ehrenrührig

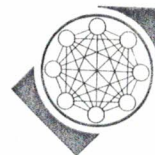
Zweigstelle hat wenig Kontakt mit Vorstand/Zentrale

Gretchenfrage: Neukunden-Service, was ist das eigentlich ?

Konflikt ungelöst: Scheckkarte = Kredit  
Scheckkarte = Service

Vor einem Vorstandsmitglied haben die Mitarbeiter wenig  
Respekt

Ein Vorstand erteilt unqualifizierte und falsche Auskünfte



## II Ziele im Kreditgeschäft

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

2 Ebenen konkurrieren Vorstand + Kreditabteilung : MA am Schalter

Entscheidungsverhalten des Vorstandes ist nicht nachvollziehbar für MA  
z.B. genehmigt der Vorstand Kredite, lehnt aber Scheckkarte ab

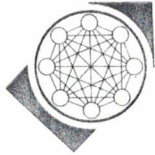
Es besteht Angst vor der Kreditwirkung der EC Schecks

Was bedeutet es für den Vorstand, daß er nicht mehr alles übersieht ?

Vorstand zieht Kreditschraube an, um sich Sicherheit zu verschaffen,  
wenn nicht mehr alles ohne ihn läuft

Es bestehen Unklarheiten über die Bedeutung von Überziehungen

Überziehungen sind für Kunden selbstverständlich:  
wie erzieht die Bank die Kunden?



### III Kreditberatung

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

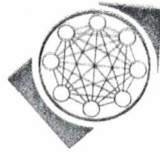
Der Kunde kennt "seine" Grenze nicht

Problem der Bremse des weiteren Einstiegs

MA kennen die Kunden nicht

MA: Ich komme mir als Aufpasser der Kunden blöd vor

Kreditprotokolle in Geschäftsstellen werden nicht als  
Entscheidungsgrundlage benutzt



#### IV      Kreditantrag

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

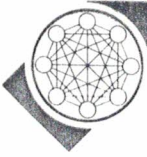
Eine vorausschauende Kreditbedarfsplanung erfolgt nicht.

Beim Antrag erfolgt Gesamtengagementsabfrage- und was geschieht dann ?

Die Kreditabteilung kennt Kunden nicht, soll aber persönlichkeitsbezogene Kredit entscheiden

Die Kreditabteilung ist überlastet

Die Kreditbearbeitung z.Zt. sehr mangelhaft



## V Kreditentscheidung

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

Die Einheimischen haben einen Bonitäts-Bonus

Bürokratisches Behandeln der Kunden ist nicht möglich

Unbequeme Dinge beim Kredit werden an Kreditabteilung/+ Vorstand delegiert

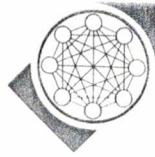
Ansteigen lassen des Kredits bedeutet Wegdelegation der Verantwortlichkeit

Die Verantwortlichkeit für ÜZ über der eigenen Kompetenz ist unklar

Entscheidungen der Kompetenzträger sind nicht transparent

Ein Antrag wird auch für Lapalien vorgeschrieben

Kreditabteilung besteht auf formeller Vollständigkeit der Kreditanträge



## VI Kreditbearbeitung

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

Der Antrag wird erst dann ausgefüllt, wenn die Zusage bereits erteilt ist

Für jedes Limit ein Antrag, das wird nicht eingesehen

Aktiver und passiver Widerstand gegen derzeitige und evtl weitere Formalisierungen

Bei Entscheiden durch die Kreditabteilung bindet diese die Geschäftsstellen in hohem Maße mit ein = -Verlagerung der Verantwortung

Die Kreditabteilung arbeitet ab nach Eingang, nicht nach Dringlichkeit

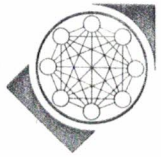
Widerstand am bisherigen Vorgehen und Verhalten etwas zu ändern

Jeder ÜZ Kredit müßte bearbeitet werden- geschieht nicht

Mindestanforderungen werden übergangen/verschwiegen

Unvollständige Kreditanträge (Jeder nach seiner Facon)





## VII Kreditüberwachung

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

Wir haben zwar Umlaufprotokolle, doch was geschieht wirklich?

Die Zuständigkeit/Verantwortlichkeit für die Erfüllung der Auflagen ist unklar

Kreditüberwachung: Wer merkt eigentlich Veränderungen beim Kunden ?

Überwachungsaufgaben werden zu locker genommen

Wer fühlt sich für Kredite in den Geschäftsstellen überhaupt verantwortlich ?

Tendenz: ÜZ bereinigen durch Darlehen

Formalisiert Kreditabteilung eigene Unsicherheiten weg?

Überziehungen werden verwaltet

Unklarheiten über Ursachen von Überziehungen

ÜZ Liste "abarbeiten" = geht nicht (Zeitmangel)

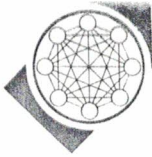
ÜZ-Liste wird erst mal liegengelassen

Überziehung: sehr differenzierte Gründe ( nicht alle gleich behandeln )

ÜZ entstehen durch automatische Abbuchungen, Darlehens DA, usw

in ÜZ Liste: 20-30 % kritische Kunden

In ÜZ Liste erscheinen in der Regel dieselben Leute



## VIII Kreditbereinigung, -abwicklung

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

Tagesgenehmigung wird als endgültige Genehmigung angesehen

80 % der ÜZ auf der Liste sind genehmigte Kredite

Überreaktion wenn Kunde im Soll steht?

Kreditabteilung fährt Linie nicht sofort weiter, wenn hochdelegiert wird

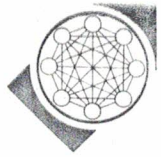
Was geschieht mit Umlaufprotokollen ? - außer der Genehmigung

Limiteingaben + Erhöhungen ohne Analysen

Unkenntnis, wie die ÜZ entstand

Risiko-Entscheide werden hochdelegiert

Mahnverfahren nicht einheitlich



## IX Zusammenarbeit

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

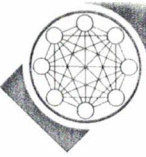
Spiel: "Beeil Dich" Kredit-Abteilung - Geschäftsstellen

Kreditabteilung arbeitet bürokratisch:  
Eingang Tag + x-Tage = Erledigung

Rückfragen der Kreditabteilung werden abgewimmelt

MA verstprechen Dinge , die sie nicht einhalten  
- können oder wollen

Kreditabteilungsleiter steht alleine, isoliert



## X      Qualifikation

Problemfelder/Thesen/offene Fragen:

Ausbildung in Kredit erfolgte im wesentlichen nur in der Lehre

KK-Kredite werden gegen SÜ gegeben.

Bedenken kommen erst, wenn Kunde wieder fort ist

Um vor Kunden gut dazustehen, wird Auseinandersetzung vermieden

ÜZ-Entscheidung an Kasse, Kassier hat jedoch keinerlei Kreditqualifikation

Unklar: Wie Kritisches beim Kunden ansprechen?

Verhandlungen in ÜZ-Fällen sind nicht geübt worden

Verhalten im Kundengespräch ist arrogant oder ängstlich

Immer wieder der gleiche Rhythmus beim Entstehen von Überziehungen

Kunden täuschen die MA-immer wieder

MA sind zu gutgläubig, sehen die kritischen Punkte nicht

MA meinen: bei sozialer Notlage der Kunden muß die Bank doch helfen

Zwickmühle: Pers.Beziehung zum Kunde : Aufgabe,Härte im Kreditgeschäft

MA meinen: Rigoroser Weg führt dazu, daß sie ihre Gefühle ausschalten müssen.

MA lassen sich bedrängen, wenn Kunde mit Wettbewerber droht

Schwierige Kreditgespräche werden zur Kreditabteilung hochdelegiert

MA fürchten persönliche Ablehnung durch Kunden

MA können nicht Nein sagen