



Heinrich Keßler

## Auswertung: Bankinterne Schwachstellenanalyse im Kreditgeschäft

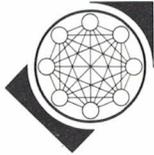
Das Dokument ist die im 1984 entworfene und mehrfach eingesetzte Vorlage für die Auswertung der Mitarbeiterbefragung im Rahmen von Beratungen von Kreditinstituten. Die Auswertungen erfolgten jeweils getrennt nach allen Hierarchien und Funktionen sowie Abteilungen und Geschäftsstellen im Kreditgeschäft.

Die Befragungen und Auswertungen wurden durch die Kreditinstitute selbst vorgenommen. Die Beratungen über die Ergebnisse erfolgten mit dem Autor.

Autor:

Heinrich Keßler  
Hornisgrindestraße 1  
D-77767 Appenweier

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



Auswertungshinweise: MA=Kreditberater, gleich welcher Hierarchie

Bewertungen 3 = Hinweis auf vielschichtiges Problemfeld.

Frage Nr.	Werte 1-2 weisen hin auf:	Werte 4- 5 weisen hin auf:
1	Erträge werden verschenkt MA wenig konfliktstabil MA steht nicht hinter den Konditionen	Kreditberatung in Ordnung
2	Wie 1 MA läßt sich erpressen Bank= billiger Jakob?	Kreditberatung in Ordnung
3	MA räumt die Schwierigkeiten nicht aus dem Weg, die sich bereits am Anfang zeigen (Aberglaube, es würde sich schon alles geben)	MA vertritt die Interessen der Bank gleichwertig wie die Kundeninteressen
4	Kreditberatung in Ordnung	MA läßt sich auf Gespräche und Sachen ein, die er nicht überschaut.
5	Arbeit in Ordnung	Konflikte zwischen Berater und nachfolgenden Stellen. Spiele, Beschäftigungs- therapien, Zeitvergeutung
6	Ehrlichkeit, Kennen der eigenen Grenzen, persönlichen und fachlichen Kompetenzen; unklare Zuständigkeitsbereiche	klare Organisation des Kreditgeschäftes
7	MA kann nicht NEIN sagen, läßt sich von Mitleid, Sozial- fürsorge und/oder Sozialprestige leiten (Helfer-Spiel)	Verhalten in Ordnung
8	MA kann nicht NEIN sagen, Angst vor Gesichtsverlust vor dem Kunden, geringe Konflikt- stabilität	hohe persönliche Kompetenz oder wenn überzogen: Elefant im Porzellanladen
9	Kreditorganisation zu büro- kratisch, wenig Vertrauen in die Kompetenz der MA	Kreditorganisation in Ordnung, wenn internes Kontrollsystem funktioniert
10	wie 9.	
11	Überängstlichkeit, fehlende Sicherheit in der Bonitäts- beurteilung, Formalismus; oder: MA steht mehr auf der Seite des Kunden (Helfer/ Retter), als auf der Bank- seite	Kreditrichtlinien sind von MA akzeptiert



Auswertungshinweise: MA=Kreditberater, gleich welcher Hierarchie

Frage  
Nr.

12 Ideal-Reihe für risikoarmes Kreditgeschäft bei bestmöglicher Ausnutzung der Geschäftsmöglichkeiten:

a4 b 1 c2 d3 e5

d.h.

Für eine Kreditentscheidung sind zu bewerten:

an 1. Stelle die persönliche Kreditwürdigkeit des Kunden

Mängel in der persönlichen Kreditwürdigkeit sind NICHT oder nur SELTEN heilbar (z.B. durch volle Absicherung mit leichtverwertbaren Sicherheiten)

an 2. Stelle die Fähigkeit des Kunden, die eingegangenen Verpflichtungen nachhaltig aus laufenden Einnahmen erfüllen zu können

Mängel in der materiellen Kreditfähigkeit sind nur heilbar durch die Begrenzung des Kredites auf den Rahmen der Kapitaldienstfähigkeit des Kunden

an 3. Stelle die "Bearbeitungsarmut" des Kredites

Kredite, die mehr Arbeit machen als sie Ertrag bringen, sollten abgelehnt werden oder aber die Bearbeitungszeit dem Kreditantragsteller berechnet werden.

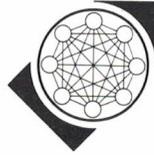
an 4. Stelle die Vermögenslage des Kunden

Mangel in der Vermögenslage sind heilbar durch  
- die persönliche Kreditwürdigkeit  
- die materielle Kreditfähigkeit  
- die Begrenzung der Kredithöhe auf den Rahmen der materiellen Kreditfähigkeit

an 5. Stelle die Sicherheiten

Mangel an Sicherungsmöglichkeiten ist heilbar durch Maßnahmen wie unter 4 aufgezeigt.

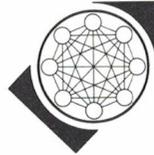
Abweichungen von der Idealreihe bedeuten Hinweise auf Hintertüren, durch welche Kreditrisiken "unbemerkt" entstehen können.



Auswertungshinweise: MA=Kreditberater, gleich welcher Hierarchie

Bewertungen 3 = Hinweis auf vielschichtiges Problemfeld.

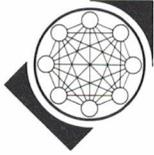
Frage Nr.	Werte 1-2 weisen hin auf:	Werte 4- 5 weisen hin auf:
13	Helfer gegenüber dem Kunden Täuschung der Entscheidungsträger; Entscheidungsschwäche bei den Entscheidungsträgern Verantwortungslosigkeit	korrekte Prüfung der Anträge
14	Erfahrungsmangel im Kreditgeschäft Angst, Untauglichkeit für Kreditberatungen, erhebliche Ausbildungsmängel	kompetenter MA
15	Selbsttäuschungstendenzen des MA	kompetenter MA
16	wie 14	kompetenter MA
17	i.d.R. unklar, wer tatsächlich für einen anwachsenden Kredit die Verantwortung trägt.	fühlt sich auch dann für das Schicksal des Kredites verantwortlich, wenn er aus dem eigenen Kompetenzbereich herauswächst.
18	fehlende soziale Kompetenz des MA; Hoch-Delegation von Verantwortung und Risiko Tendenz zu Elefant im Porzellanladen	wenn nicht Verhalten wie ein Elefant im Porzellanladen, kompetenter MA
19	wie 18	wie 18
20	Kreditüberwachung funktioniert	derzeitige Kreditüberwachung unwirksam und untauglich
21	MA läßt sich von Kunde ausbeuten, ist unkritisch und sozial wenig kompetent; oder oft Manöver zur Überwindung starrer und untauglicher Entscheidungswege	kompetenter MA
22	wie 21	kompetenter MA
23	Warum tut der MA dies dann nicht?	rationelles Arbeiten oder Fehleinschätzung der Realität
24	Konflikte unter MA Idealantwort = 3	Konflikte unter MA



Auswertungshinweise: MA=Kreditberater, gleich welcher Hierarchie

Bewertungen 3 = Hinweis auf vielschichtiges Problemfeld.

Frage Nr.	Werte 1-2 weisen hin auf:	Werte 4- 5 weisen hin auf:
25	Nachfolgende Entscheidungsträger halten MA für inkompetent, Konflikte, Machtspiele unter MA, Formalismus, Unsicherheit unter allen Beteiligten am Kredit, Vermeidung der eigentlich wichtigen Fragen	kompetenter MA
26	weitverbreiteter Aberglaube; Vermeidung von wichtigen Analysefragen gegenüber dem Kunden, Mängel in Kreditwissen und in der sozialen Kompetenz	kompetenter MA
27	Die gesamte Bank nimmt eine überzogene Helfer- und Retterrolle gegenüber den Kunden ein und lässt sich ausbeuten	Selbstverständnis der Bank im Kreditgeschäft in Ordnung
28	Rache für vorher zu oft gezeigtes Helferverhalten? MA hilft auch dann noch, wenn das Risiko bereits gefährlich anschwillt; Vermeidung kritischer Auseinandersetzung mit Kunden	Bürokratismus, Unmenschlichkeit? oder: Bank nimmt ihre Rolle und Funktion verantwortlich wahr.
29	Kompetenter MA, Aber auch u.U.: MA emotionell erpreßbar	Kompetenter MA, Aber auch u.U.: MA sperrt sich gegen berechnete Kritik
30	Verantwortungsvermeidung oder: gutes Vorarbeiten	Kompetenzüberschreitung Konflikte mit Entscheidungsträger, oder: MA hat mehr Kompetenz als seine Genehmigungsmöglichkeit
31	Verantwortungslosigkeit Inkompetenz (fachlich und sozial)	kompetenter MA
32	weitverbreiteter Aberglaube, der zu hohem Verwaltungsaufwand führt. Die eigentlich wichtigen Aufgaben werden dabei i.d.R. nicht erledigt.	Kostenbewußtsein in Ordnung
33- 48	Ausbildungsstand in Ordnung in den genannten Gebieten, kein Mangelerscheinung	fachlicher Ausbildungsbedarf in den genannten Gebieten



## Anleitung zur Mitarbeiterbefragung:

### Bankinterne Schwachstellenanalyse im Kreditgeschäft

Grundsatz: Die Gesamtaussage ist wichtig, das Endergebnis.

Keine Verzettelung in Einzelaussagen von einzelnen Befragten! Dies führt von den eigentlich wichtigen Themen weg!

Gehen Sie bei der Mitarbeiterbefragung deshalb wie folgt vor:

- 1) Benennen Sie eine Vertrauensperson (möglichst nicht im Vorstand), als Adresse für die ausgefüllten Fragebogen.

Die Vertrauensperson hat folgende Aufgaben:

- a) Überwachung des pünktlichen Einganges der Fragebogen
  - b) Verdichtung der Einzelaussagen zu einer Gesamtaussage (Vermerk der Anzahl der Antworten bei jeder Frage und jedem Bewertungspunkt).
  - c) Sicherstellung der Anonymität der Einzelfragebogen (Niemand, außer der Vertrauensperson darf die beantworteten Fragebogen einsehen).
  - d) Rückgabe der ausgewerteten Fragebogen an die Beantworter oder: Vernichtung der Einzel-Fragebogen nach der Auswertung/Verdichtung
- 2) Kopieren Sie für jeden MA im Kreditgeschäft (Kompetenzs-Inhaber) je 1 Fragebogen und übergeben Sie diesen Satz mit einem Anschreiben (Textvorschlag liegt bei)
  - 3) Werten Sie das GESAMT-ergebnis in einer kleinen Runde, bestehend aus Vorstand und (Kredit-)Führungskräften vorab aus. Fragen Sie hier insbesondere: "Welche Konsequenzen haben die Ergebnisse für uns?"

Oder bringen Sie zuvor das Gesamt-Ergebnis mit in das Seminar "Bestehende Kreditrisiken vermindern. Neuen Kreditrisiken vorbeugen" (Prospekt liegt bei, bitte gleich anmelden).

Oder: Vereinbaren Sie mit mir einen Termin für die Auswertung in Ihrem Hause, wobei Sie gleichzeitig über die weiteren Schritte beraten werden.

Mein Honorar: DM 1850,-- + Reisekosten + MWST pro Tag  
Angefangene Tage gelten als ganze Tage.

- 4) Sorgen Sie dafür, daß das Gesamtergebnis mit Allen besprochen wird, die einen Fragebogen bekommen haben. Dazu ist i.d.R. eine 3-4-stündige Arbeitssitzung für die Erstinformation ausreichend.

Heinrich Keßler  
Organisationsentwicklung, Supervision  
Hornisgrindestr. 1

Tel. und BTX-Nr. 07805/2305  
BTX \*201846227#

7604 Appenweier