

# Universität Hohenheim



Institut für Agrar- und Sozialökonomie in den Tropen und Subtropen  
Fg. Landwirtschaftliche Entwicklungstheorie und Entwicklungspolitik

Prof. Dr. rer. pol. F. Heidhues

Diplomarbeit zum Thema

Geschäftsprozessanalyse der Kreditvergabe der  
BANRURAL in Mexiko  
mittels Modellierungssoftware  
„Architektur integrierter Informationssysteme (ARIS)“

vorgelegt von

Norbert Hohn  
Mat.-Nr. 0228114

Im Studiengang  
Wirtschaftswissenschaften

Hohenheim, im Januar 2001

Diese Arbeit wurde gefördert aus Mitteln der Eiselen Stiftung, Ulm.

## 7 Zusammenfassung

Funktionierende ländliche Finanzmärkte sind von sehr hoher Bedeutung für das Wachstum der landwirtschaftlichen Produktion, für die Einkommensverteilung und für die Bekämpfung der ländlichen Armut. Der ländliche Finanzsektor Mexikos charakterisiert sich durch einen Mangel an nachhaltigen Finanzinstitutionen und sehr geringen Zugangsmöglichkeiten des Großteils der Bevölkerung zu deren Leistungen. Die wesentliche Markteintrittsbarriere hierbei ist die geforderte Zinshöhe.

Ländliche Kleinst- und Kleinunternehmen haben, bedingt durch ihre niedrigen Einkommen, nur geringe Möglichkeiten im formellen Sektor Kredite gewährt zu bekommen. Die von der mexikanischen Regierung zur Lösung dieses Missstandes entwickelte Strategie der Zinssubventionierung erwies sich als ineffektiv und als für den Staatshaushalt äußerst belastend. Zusätzlich zu diesem ökonomischen Aspekt kommen noch, als Folge der Schuldenerlass-Programme, psychologische Nachwirkungen, in Form geringer Rückzahlungsmoral, zum Tragen.

Zur institutionellen Implementierung dieser Entwicklungsstrategie der mexikanischen Regierung wurde 1975 die Banco Nacional de Crédito Rural, kurz BANRURAL gegründet. BANRURAL ist Teil des Systems der mexikanischen Entwicklungsbanken und spezialisiert auf die zinsvergünstigte Kreditvergabe an Kleinstunternehmen im ländlichen Raum. Da dieses System eine Trennung der Banken in Refinanzierungsbanken und am Markt tätigen Banken (Banken mit Kundenkontakt) vorsieht, kooperiert die BANRURAL zu ihrer Refinanzierung mit dem als Bank agierenden Treuhandfonds FIRA der mexikanischen Zentralbank.

Es konnte in der Arbeit gezeigt werden, dass die BANRURAL in ihrer Kreditvergabetätigkeit nicht nachhaltig agiert. Der Grund dafür ist in den operativen Kosten der Bank zu finden, welche regelmäßig die Zinseinnahmen übersteigen. Messungen der Nachhaltigkeit, mittels des Subsidy Dependence Index (SDI) nach Yaron, zufolge, müsste eine Zinsanhebung um mindestens 17,35% erfolgen, um den Break-even Punkt zu erreichen (Bei Annahme *günstigster* Marktkonditionen der Refinanzierung). Da dies, wegen des hohen Zinses, weder von Regierungsseite noch entwicklungspolitisch wünschenswert ist, muss die Nachhaltigkeit durch eine Senkung der Kosten erzielt werden. Ein entscheidender Kostenpunkt im Bankgeschäft sind die Transaktionskosten. Als Transaktionskosten werden alle Kosten eines Geschäftsvorfalles bezeichnet, die durch den Aufwand der Informationsgewinnung, Dokumentation und Kontrolle verursacht werden.

Als Lösungsweg für die Senkung der Transaktionskosten wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Geschäftsprozessanalyse der Kreditvergabe vorgeschlagen.

Eine Geschäftsprozessanalyse vollzieht eine detaillierte Bestandsaufnahme und Beurteilung des betrieblichen Geschehens aus einer Prozesssicht heraus. Als Prozess, welcher wiederum aus Prozessphasen besteht, werden verknüpfte Abfolgen von Tätigkeiten bezeichnet. Ein Kreditvergabeprozess umfasst die Phasen Kundenberatung, Antragsbearbeitung, Vertragsbearbeitung und Monitoring.

Die Erhebung der Daten wurde exemplarisch in der Filiale Cuernavaca (Morelos), in der Region Zentrum-Süd der BANRURAL durchgeführt.

Als defizitär erwiesen sich dabei nicht nur die Geschwindigkeit in der Ausführung einzelner Prozessphasen, sondern auch managementbedingte Motivationshemmnisse und eine ungenügende Unterstützung des Prozesses durch die EDV. All diese Defizite erhöhen die Kosten des Prozesses, da sie mehr Arbeit beanspruchen und die Zahlungsflüsse von den Kunden verzögern.

In der Ermittlung der Insuffizienzen bediente sich der Verfasser unterschiedlicher Instrumente. Für die Analyse, des dem Kunden wichtigen Aspektes der Qualität des Prozesses, wurden Befragungen an 61 Personen durchgeführt. Als Ergebnis kristallisierte sich eine sehr hohe Zufriedenheit mit den sozialen und professionellen Fähigkeiten der Mitarbeiter heraus. Schlecht benotet wurde allerdings die Trägheit des Prozesses und die hohe Frequenz der nötigen Termine bei den Beratern (wegen der hohen Fahrt- und Opportunitätskosten). Intern erfolgte eine Betrachtung der Schnittstellengestaltung, mittels der Software ARIS, im Hinblick auf Medienbrüche und Prozessverlauf. Es wurde festgestellt, dass aufgrund vieler Medienbrüche (Handnotizen, EDV, inkompatible Software) Tätigkeiten verzögert und mehrfach verrichtet wurden.

Auf Grundlage der erkannten Defizite wurde, in Anlehnung an eine Referenzstudie der Fraunhofer Gesellschaft-IAO (Institut für Arbeitsforschung und Organisation), ein Soll-Modell entwickelt, welches Änderungen in der *Aufbauorganisation* (Aufhebung der funktionalen Trennung und Bildung von Teams), *Ablauforganisation* (Prozessverschlinkung durch Ausweitung der Entscheidungsbefugnisse der Mitarbeiter) und der *Informations- und Kommunikationsinfrastruktur* (Einführung einer integrierten Software, Automatisierung von Routinen, etc.) vornimmt.

Ein wesentliches Ziel der Umstrukturierung der Aufbauorganisation ist, durch Wegfall des starren Funktionsdenkens, mehr Kommunikation und Kooperation der Mitarbeiter zu erzielen. Dies würde, neben einer Effizienzsteigerung auch zu einer Steigerung der

Kundenzufriedenheit durch besseren Service und verbesserte Auskunftsfähigkeit, **führen**. Für die Mitarbeiter verknüpft sich damit eine höhere Attraktivität ihrer Aufgabe und **damit** für die BANRURAL, die Erwartung erhöhter Produktivität.

Die Neugestaltung der Ablauforganisation führt, aufgrund verkürzter Entscheidungswege und der höheren Sorgfaltspflicht der Mitarbeiter aufgrund von Kompetenzausweitungen, zu Kostensenkungen durch schnellere Entscheidungsfindung und geringere Kreditausfälle.

Die Neuentwürfe der Aufbau- und Ablauforganisation führen zu unmittelbaren Kostensenkungen, da hierfür nur geringe finanzielle Mittel aufzubringen sind. Die Einbindung moderner Informations- und Kommunikationsinfrastruktur hingegen, erfordert von der BANRURAL finanzielle Anstrengungen. *Kurzfristig* kann damit der Erwerb und die Implementierung zu einem negativen Nettoeinsparungseffekt führen. Dennoch ist dieser Schritt, schon im Hinblick auf die Wettbewerbslage, unumgänglich.

Eine Quantifizierung des Kosteneinsparungseffektes ist nur schwer möglich. Evaluationen der Referenzstudie der Fraunhofer-Gesellschaft IAO schätzten die Einsparungseffekte bei *bereits optimierten* Banken des Württembergischen Sparkassenverbundes auf ca. 7 bis 10%. Eine Einsparung von ca. 10% *und mehr* scheint, angesichts der Ausgangslage der Bank, somit bei der BANRURAL durchaus realisierbar.

Ein Erreichen des Break-even Punktes (mindestens 17,35% Kostenreduktion, siehe oben) scheint damit kurzfristig nicht möglich. Allerdings ist, aufgrund des Prozesses der kontinuierlichen Optimierung und einer erhöhten Kundenanzahl, mittelfristig nicht auszuschließen, dass die BANRURAL finanzielle Nachhaltigkeit erreichen kann. Dies würde gleichermaßen durch eine Optimierung der Mittelakquisition der BANRURAL unterstützt werden.