

## Digitales Kreditmanagement

# Mehr Wandel wagen

Kreditprodukte müssen digitaler, bankinterne Prozesse weiter digitalisiert werden. Schnelligkeit in der Abwicklung ist Trumpf. So will es der Kunde. Doch die meisten Banken hinken im Innovationsprozess hinterher. Eine aktuelle Studie zum digitalen Kreditmanagement zeigt, wo es hakt – und was Genossenschaftsbanken tun sollten.

**Christoph Schupp**

**K**eine neue Erkenntnis: Banken müssen ihre Versäumnisse in der Digitalisierung aufholen. Gerade vor dem Hintergrund drohender Belastungen im Nachgang der Coronapandemie ist dies wichtiger denn je. Dass die Defizite in diesem Bereich teils enorm sind, hat Capco bereits im Jahr 2018 in einer Studie dargelegt. In der Neuauflage hat das Beratungsunternehmen diese Studie mit Kunden und Mitarbeitern von mehr als 100 Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz erneut durchgeführt und festgestellt: Noch immer hinken viele Institute hinterher, wenn es um das digitale Kreditgeschäft geht. Ein detaillierter Blick in die Studienergebnisse zeigt, wo genossenschaftliche Institute heute im Vergleich zum Gesamtmarkt stehen.

An der Befragung haben Banken aus dem privaten, öffentlichen und aus dem genossenschaftlichen Bereich sowie Sparkassen teilgenommen. Betrachtet wurden die wichtigsten Herausforderungen im Kreditgeschäft und damit in die Themengebiete „Kundenerlebnis“, „Angebot“, „Wert-

schöpfungskette“, „Technologie“ und „Zukunft“.

## **Neue Technologien werden kaum genutzt**

Die Befragung hat gezeigt, dass für Kunden im Kreditgeschäft heute die Aspekte Schnelligkeit, Transparenz und Preis von höchster Bedeutung sind. Aus anderen Lebensbereichen (etwa der Lieferung von Produkten noch am selben Tag) sind Verbraucher bereits digitale Services auf hohem Niveau gewohnt. Entsprechend liegen auch im Kreditprozess die Prioritäten auf sofortiger Rückmeldung bei Fragen und schnell verfügbaren Informationen. Persönliche Beratung finden weniger als 50 Prozent der befragten Bankkunden weiterhin wichtig.

Doch entgegen dem Wunsch nach modernen Lösungen – übrigens über alle Altersklassen hinweg – dominieren die klassischen Kanäle, so die Studie: Statt über moderne Kundenkanäle wie beispielsweise mobile Apps werden Auskünfte meist noch via Telefon oder E-Mail erteilt. Für die direkte Kundenansprache sind vor allem klassische CRM-Systeme im Einsatz. Das Potenzial neuer Tech-

nologien bleibt bei rund zwei Drittel des Gesamtmarkts noch ungenutzt.

Auch bei genossenschaftlichen Instituten dominieren nach wie vor klassische Kundenkanäle, wengleich hier mobile Apps zur Kunde-Bank-Kommunikation schon etwas häufiger angeboten werden. Wirklich auffällig dagegen ist, dass Genossenschaftsbanken in Bezug auf das Angebot von Onlinefilialen wesentlich zurückhaltender sind als Institute anderer Bankengruppen. Nur etwa jedes zwölfte genossenschaftliche Institut bietet seinen Kunden zum Beispiel Kundengespräche per Videoberatung an, während dies von allen befragten Instituten bereits von fast jeder dritten Bank angeboten wird (siehe Abbildung 1).

## **Möglichkeit, sich positiv vom Markt abzuhaben**

Eine gute Nachricht: Fast 80 Prozent der befragten Banken offerieren bereits Finanzprodukte, die über einen digitalen Vertriebskanal abgeschlossen werden können. Doch bei einem genaueren Blick auf die Befragungsergebnisse zeigt sich, dass lediglich im Privat-

Christoph Schupp ist Senior Consultant bei der Unternehmens- und Technologieberatung Capco.

E-Mail: christoph.schupp@capco.com



kundengeschäft ein nennenswertes digitales Angebot bereitsteht. Nur selten werden dagegen Hypothekendarlehen und einfache Firmenkundenkredite digital angeboten. Zudem sind weniger als 50 Prozent der Kunden mit dem Digitalangebot ihrer Bank zufrieden. Dies dürfte das Leistungsportfolio von Neobanken für viele Kunden zunehmend attraktiv werden lassen.

Wesentliche Unterschiede im digitalen Angebot der genossenschaftlichen Finanzgruppe bestehen im Vergleich zum Gesamtmarkt nur an einer Stelle: bei der volldigitalen Ausleitung von Förderkrediten. Hier ist man dem Gesamtmarkt auf Basis der Analyse einen Schritt voraus. Dennoch haben auch hier drei Viertel der genossenschaftlichen Institute in Sachen Digitalisierung insgesamt Nachholbedarf.

Grundsätzlich zeigt das Ergebnis der Befragung aber, dass gegenwärtig auch bei anderen Finanzierungsprodukten die Möglichkeit besteht, sich positiv vom Gesamtmarkt abzuheben (siehe Abbildung 2 auf Seite 20).

Um das eigene Digitalangebot im Kreditgeschäft zu erweitern, sind nach der aktuellen Studie 62 Prozent der befragten Banken bereits Partnerschaften mit Fintechs eingegangen. Das ist im Vergleich zur Befragung aus dem Jahr 2018 immerhin eine Steigerung von 12 Prozentpunkten: So lag dieser Wert in der Vorgängerstudie sogar nur bei 50 Prozent. Die meisten Kooperationen beschränken sich allerdings nach wie vor auf den Vergleich und die Vermittlung

von Onlinekrediten. Hier ist noch viel Luft nach oben.

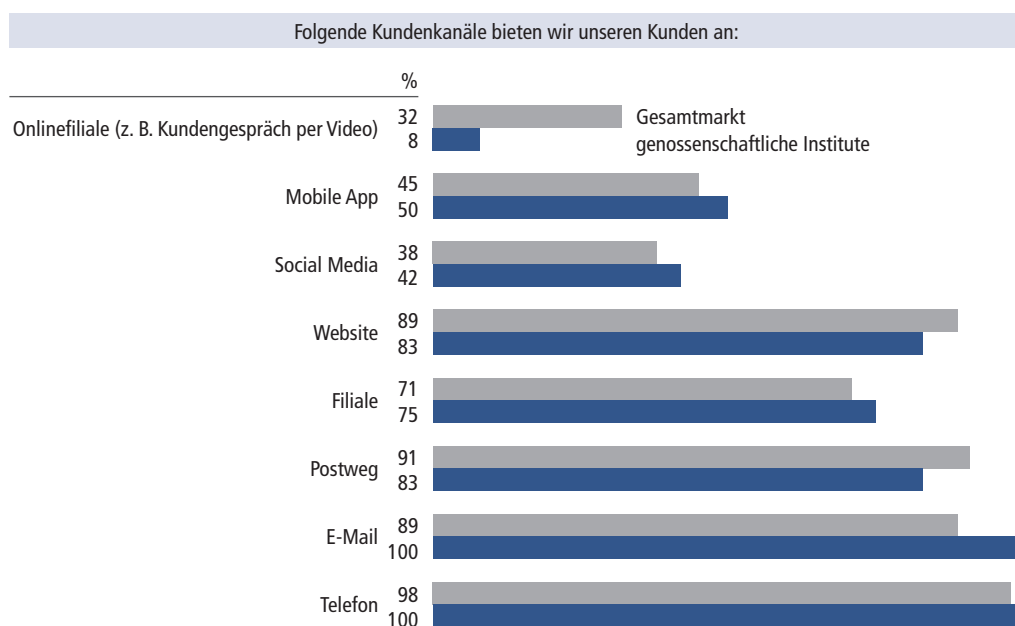
Die Studie zeigt darüber hinaus auch das große Potenzial für die Erschließung neuer Ertragsquellen, das Banken mithilfe von Fintech-Kooperationen erschließen könnten. Fast 60 Prozent der Kunden stehen gemeinsamen Angeboten von etablierten Banken (die weiterhin ihr Vertrauen genießen) und Fintechs offen gegenüber. Gemeinsam könnten beide Player beispielsweise Themen wie das bisher vernachlässigte Crowdfunding anbieten oder das digitale Angebot für Firmenkunden erweitern. Beim Thema Crowdfunding steht Volksbanken und Raiffeisenbanken mit der VR-Crowd sogar bereits eine eigene Plattform aus dem genossenschaftlichen Bereich

zur Verfügung, die auf ihrer Website unter anderem mit einer kurzfristigen Markteinführung wirbt.

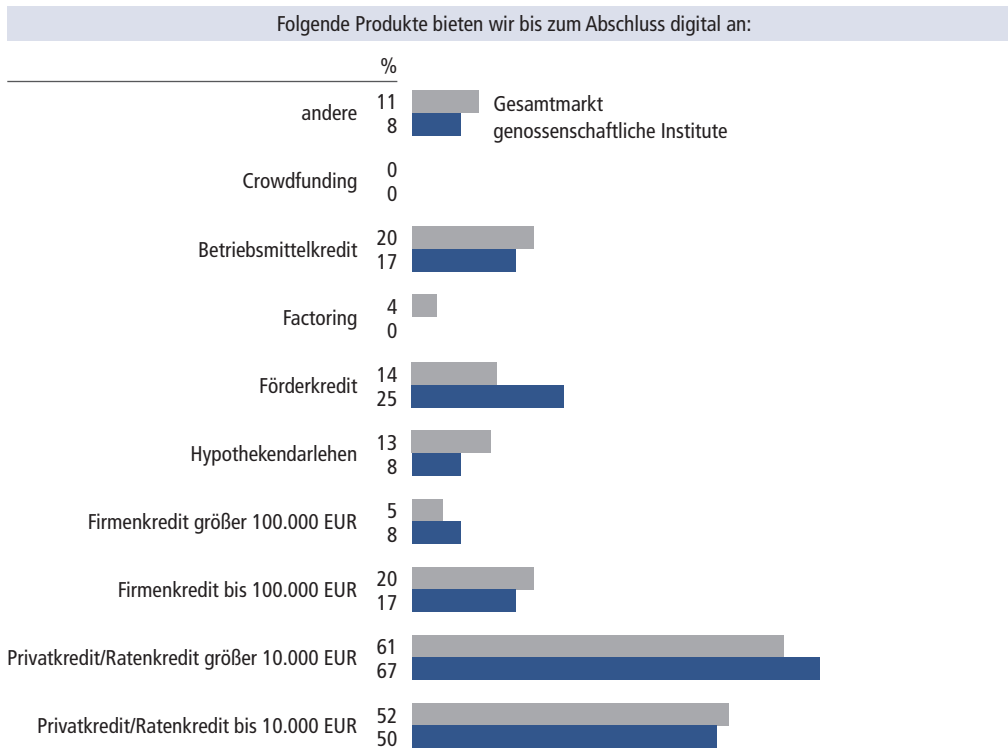
### **Investitionen sind notwendig**

Entlang der Wertschöpfungskette unterscheidet sich der Grad der Digitalisierung von Teilprozess zu Teilprozess erheblich. In den marktweit wenig digitalisierten Teilprozessen „Bestandsbetreuung“ und „Vertrieb“ sind genossenschaftliche Institute dem Gesamtmarkt gegenüber weniger fortschrittlich. Der größte Abstand zum Gesamtmarkt besteht allerdings im Teilprozess „Kreditentscheidung“, der aktuell nur bei jedem dritten der befragten genossenschaftlichen Institute digitalisiert ist (siehe Abbildung 3 auf Seite 20).

**Abb. 1:** Das Potenzial neuer Technologien für die individuelle Kundenansprache bleibt oft ungenutzt



**Abb. 2:** Lediglich im Privatkundengeschäft besteht ein nennenswertes digitales Geschäft



Die meisten Banken sind sich ihrer Digitalisierungsdefizite der Befragung nach bewusst, dennoch ist die Kooperation mit Dritten zur Verbesserung der eigenen Prozesse selten. Zur Optimierung der Wertschöpfungskette binden nur drei von zehn Instituten – im genossenschaftlichen Sektor sogar nur 17 Prozent – externe Partner ein. Und das obwohl oftmals erst durch die Hinzunahme zusätzlicher Kapazitäten und Experten-Know-how schnell Fortschritte bei notwendigen Veränderungsaktivitäten erreicht werden können – etwa zur Reduzierung der immer noch stark verbreiteten manuellen Prozessschritte.

Mit intelligenten End-to-end-Workflowsystemen lässt sich ein Zusammenspiel von Automation und händischer Bearbeitung erreichen, welches Banken für die Zu-

kunft rüstet und Engpässe in Krisenzeiten verhindert.

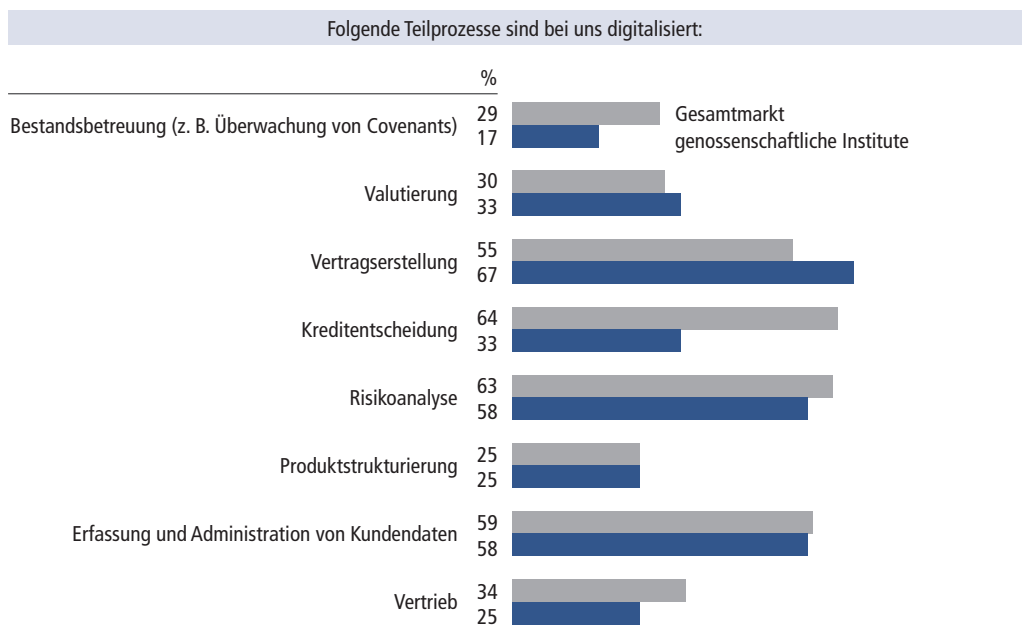
Ein Ergebnis der Studie in diesem Themenbereich stellt heraus, dass Investitionen in niedrigere Produktionskosten und beschleunigte Prozesse dringend notwendig sind. Dies würde mittelfristig auch im Hinblick auf die gestiegenen Kundenanforderungen zu einem Wettbewerbsvorteil führen.

**RPA noch zu selten genutzt**

Durch die Coronakrise haben Banken die Nachteile altmodischer Verwaltungssysteme – etwa physische Akten – so deutlich wie nie zu spüren bekommen. Die Pandemie hat das Umdenken insofern beschleunigt.

Zum Zeitpunkt der Erhebung gaben nur 27 Prozent der Banken an, dass sie Kredite mit elektronischer Unterschrift vergeben. Es ist jedoch zu erwarten, dass sich diese Zahl im Zuge der Pandemie erhöhen wird und bereits heute schon höher liegt. Und das wäre

**Abb. 3:** Grad der Digitalisierung von Teilprozess zu Teilprozess unterscheidet sich erheblich



aus Sicht der einzelnen Institute auch wichtig. Denn die befragten Kunden der Studie zeigten enorme Bereitschaft, diese digitale Abkürzung zu nutzen.

Zum Stichwort Robotic Process Automation (RPA) gaben weniger als 50 Prozent der Banken an, mit dieser modernen Automatisierungslösung zu arbeiten, obwohl sich damit zahlreiche repetitive und manuelle Aufgaben automatisieren, die Benutzerfreundlichkeit für Mitarbeiter steigern, die Prozessgeschwindigkeit erhöhen und eine Kostenersparnis erreichen ließen. Die Nutzung dieser Technologie unterscheidet zwischen dem Gesamtmarkt und den befragten genossenschaftlichen Instituten nicht wesentlich. Viele Banken lassen hier noch vorhandene Potenziale ungenutzt.

### **Positiver Blick in die Zukunft**

Nach dem Ausblick auf ihre Digitalisierungsaktivitäten befragt, blicken 86 Prozent der Banken positiv in die Zukunft. 73 Prozent geben an, in den nächsten Jahren weiter in die Implementierung neuer Technologien zu investieren. Diese Zuversicht teilen auch die Studienteilnehmer aus dem genossenschaftlichen Sektor.

Als größte Hürden für Digitalisierungsthemen gelten im Gesamtmarkt regulatorische Anforderungen, die Komplexität der vorhandenen IT-Infrastruktur und nicht ausreichend verfügbares Digitalbudget. Letzteres wird unter den Studienteilnehmern aus dem genossenschaftlichen Sektor weniger kritisch gesehen. Hier wird an dritter Stelle vergleichsweise oft der Fachkräftemangel als entscheidende Hürde für eine weitere erfolgreiche Digitalisierung gesehen.

Je mehr im Laufe der Zeit die Grenzen zwischen den verschie-

denen Branchen weiter verschwimmen, desto mehr übertragen Kunden ihre Erwartungshaltung aus anderen Bereichen auch auf Banken – und wünschen sich einfache, schnelle und transparente Prozesse. Der Datenlage der Studie zufolge sind die Institute sich dessen bewusst. Doch die entsprechenden Prozesse umzustellen, ist eine komplexe Aufgabe, die von allen Beteiligten viel Einsatz und Kraft erfordert. Doch diese Aufgabe muss ohne Frage angegangen werden.

### **Banken müssen digitales Angebot verstärken**

Die Analyse deckt auf, dass zu viele Banken sich weiterhin auf dem Vertrauensvorteil ausruhen, den sie aus der analogen Vergangenheit mitbringen. Weiterhin sind etablierte Geldhäuser die ersten Ansprechpartner in Kreditfragen. Doch die mangelhafte Performance in puncto digitaler Ange-

bote gibt Anlass zur Sorge: Bleibt eine technische Offensive aus, kann es passieren, dass Kunden immer stärker Angebote anderer, neuer Wettbewerber nutzen.

Es ist davon auszugehen, dass bestehende Vorbehalte gegenüber rein digitalen Finanzierungs- und Kreditprodukten auf Kunden- und Anbieterseite nach der Coronakrise nahezu verschwunden sein werden. Banken müssen ihre Angebote an das gewandelte Nutzerverhalten der Kunden anpassen. Gleichzeitig gilt es, neue technische Lösungen im Backend zu implementieren. Dies erhöht die Effizienz, verkürzt Bearbeitungszeiten und gewährleistet auch in Krisenfällen die Handlungsfähigkeit.

Gerade jetzt zeigt sich, wie erfolgsentscheidend ein digitales Angebot von Kreditprodukten ist. Nun gilt es, die hohen Kundenerwartungen zu erfüllen – mit noch ambitionierteren Zielen in Sachen Digitalisierung. BI

*Schnelligkeit ist Trumpf bei bankinternen Prozessen*

