

# Deutsche Großbanken entdecken den Konsumentenkredit

*Achim von Michel*

Das lukrative Geschäft mit Ratenkrediten ist längst nicht mehr nur eine exklusive Domäne von Spezialanbietern wie CC-Bank, Citibank oder Norisbank. Renommierte deutsche Universalbanken versuchen zunehmend, mit eigenen Angeboten oder Kooperationen das Terrain zurückzuerobern. Neben attraktiven Kreditprodukten entscheidet vor allem der Automatisierungsgrad der Geschäftsprozesse, wer in diesem zunehmend umkämpften Markt die Nase vorn hat.



**B**ei den deutschen Kreditinstituten ist in jüngerer Zeit eine regelrechte Offensive im Privatkundensegment erkennbar, denn das standardisierte Geschäft mit der privaten Klientel ist zwar mitunter aufwändig, aber vergleichsweise risikoarm. Schnelle Gewinne werden hinfällig, wesentlich attraktiver erscheinen dagegen langfristig stabile, widerstandsfähige, aber auch weniger margenträchtige Geschäfte. Die Produkte ähneln sich: Konsumentenkredit, Autofinanzierung, Kontopakete und Altersvorsorge. Zwar ist beispielsweise der Anteil der Haushalte mit Konsumentenkreditverpflichtungen von 1997 bis 2001 gestiegen. Im gesamten Bundesgebiet hatte im Jahre 2001 fast jeder vierte Haushalt Konsumentenkredite abzuzahlen. Seitdem wurde die Kreditvergabe allerdings nur sehr wenig ausgeweitet. Die wesentlichen Ursachen hierfür sind das anhaltend geringe Wirtschaftswachstum in Deutschland und die damit einhergehende gesunkene Verschuldungsbereitschaft der Bevölkerung. Ende 2003 wurde in Deutschland ein Gesamtvolumen von rund 231 Mrd. € verzeichnet. Dies entspricht einer Steigerung um nur 1,9 % seit 1998. Der

gleichzeitig zu beobachtende, enorme Geschäftserfolg vieler Spezialanbieter von Kreditprodukten hat nun auch die deutschen Großbanken zu einem Strategiewechsel veranlasst. Dabei setzen sie auf das Know-how von Experten.

### Realisierung einer industriellen Kreditabwicklung

Der Weg zu günstigen Kreditprodukten führt vor allem über die Realisierung einer industriellen Kreditabwicklung. In Kombination mit automatisierten Systemen zur Kredit-Erfassung, -Entscheidung und -Bearbeitung bietet das Internet unschlagbare Kostenvorteile bei der Abwicklung der Geschäftsprozesse, die sich wiederum in günstigeren Kreditkonditionen für den Konsumenten niederschlagen. Mit Komplettlösungen, wie sie beispielsweise die Münchener afb Application Services AG anbietet, stehen schon seit einiger Zeit entsprechende Lösungen in diesem Bereich zur Verfügung. „Unser Prinzip sind online-basierte Anwendungen mit Datenhaltung auf zentralen Servern. Damit werden Geschäftsprozesse im Massengeschäft weitgehend zentralisiert und automatisiert und können dadurch extrem kostengünstig realisiert werden“, sagt Gerhard Loeb, Projekt-Koordinator bei afb. Doch im Gespräch mit dem IT-Experten wird schnell deutlich, dass der Weg hin zu automatisierten Geschäftsprozessen beim Kreditgeschäft für viele Finanzdienstleister durch eine Reihe von Hindernissen erschwert wird. „Am Anfang unserer Beratungs-Tätigkeit steht immer die Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse beim Finanzdienstleister“, erklärt der Projektmanager. „Wir stellen hierbei in den meisten Fällen fest, dass der bestehende Workflow aus einer Vielzahl von Einzelprozessen besteht, die nicht untereinander harmonisiert sind. Viele Geschäftsprozesse

werden deshalb redundant abgewickelt.“

Nach Loeb's Erfahrungen sind es gerade die deutschen Banken, deren Arbeitsabläufe oftmals einen sehr hohen menschlichen und organisatorischen Aufwand erfordern. Zwar kommen zunehmend IT-Lösungen zur automatischen Abwicklung von Teilprozessen zum Einsatz, aber hier wartet oft schon das nächste Problem. Denn die umfangreichen IT-Lösungen sind in den meisten Großbanken über mehr als zwei Jahrzehnte gewachsen. Diese historische Entwicklung hat zur Folge, dass häufig eine Vielzahl von IT-Systemen bestehen, die untereinander nur eingeschränkt oder gar nicht miteinander kommunizieren.

### Einzelprozesse müssen harmonisiert werden

Aufgabe eines Spezialisten ist es deshalb, diese Teilprozesse zu harmonisieren und zu einem möglichst reibungslos und schnell laufenden Gesamtsystem zu integrieren. „In der Praxis stoßen wir aber auch hier an unsere Grenzen, beispielsweise wenn der Finanzdienstleister ein altes und deshalb langsames Warenwirtschafts-System aus den 80er Jahren im Einsatz hat. Wir benötigen Informationen aus diesem System für das Scoring einer Kreditanfrage – dauert jedoch die Abfrage der erforderlichen Daten alleine schon mehrere Minuten, können auch unsere Systeme diesen system-immanenten Zeitverlust nicht mehr aufholen“, erläutert Loeb. Zeit ist jedoch gerade bei automatisierten Kreditentscheidungsprozessen oft bares Geld, denn wenn der Nutzer am Bildschirm mehrere Minuten vergeblich auf die Entscheidung seines Kreditwunsches wartet, ist das Risiko hoch, dass er die Website verlässt und sich einem anderen Anbieter zuwendet.

### Am besten gleich eine neue Bank?

Wesentlich leichter haben es da völlig neu gegründete Banken wie beispielsweise die Cashgate AG, eine soeben unter der Federführung der Zürcher Kantonalbank (ZKB) gemeinsam mit der Valiant Holding Bern sowie den Graubündner, Schwyzer und Thurgauer Kantonalbanken gegründeten Konsumfinanzierungsbank. Bei der Cashgate AG kommen von Anfang an hoch moderne IT-Systeme in allen Bereichen des geschäftlichen Workflows, also sowohl im Front-, als auch im Middle- und im Back-Office zum Einsatz. Moderne Verfahren der Enterprise Application Integration (EAI) sorgen dafür, dass alle Systeme reibungslos zusammenspielen und im Ergebnis eine Performance bieten, die eine automatisierte Entscheidung von Online-Krediten innerhalb weniger Minuten ermöglicht.

### Vertrauen in die Technologie

Doch erfahrungsgemäß sind es längst nicht nur die technischen Unwägbarkeiten, die eine Umstellung auf automatisierte Kreditprozesse oftmals eine enorme Herausforderung für Finanzdienstleister werden lassen: „Das Problem ist weniger die Technik, sondern vielmehr der Mensch“, glaubt Loeb, und illustriert seine Einschätzung anhand praktischer Beispiele aus seiner Arbeit: „Um eine automatisierte Kreditentscheidung zu realisieren, müssen alle, aber auch wirklich alle Geschäftsprozesse bis ins Detail besprochen und schriftlich fixiert werden. Das ist natürlich schon eine Vertrauensfrage bei vielen Finanzdienstleistern, denn wer gibt schon gerne sein über Jahrzehnte gewachsenes Know-how in diesem Bereich so ohne weiteres preis. Letztlich muss auch ein gewisses Vertrauen in die Wirtschaftlichkeit und Sicherheit von automatisier-

ten Entscheidungsprozessen gegeben sein. Dazu können sich nicht alle unsere Kunden überwinden – manche installieren nur die web-basierte Krediterfassung und automatische Prüfung und lassen die ei-



„Viele Geschäftsprozesse in Banken werden redundant abgewickelt.“ (IT-Experte Gerhard Loeb)

gentliche Entscheidung weiterhin manuell von Mitarbeitern vornehmen. Das ist natürlich letztlich eine Management-Entscheidung, aber wenn man bedenkt, dass bei manchen Spezialanbietern in Spitzenzeiten mehrere tausend Kreditanfragen pro Tag über das Internet eingehen, bremst eine manuelle Kreditentscheidung hier natürlich gewaltig“, erklärt Loeb.

### Automatisierung setzt kreatives Potenzial frei

Rund sechs Monate veranschlagt die Abf für die Installation ihrer Kredit-Management-Lösung – und mindestens genauso lange dauert es, bis die neue Technologie bei den Mitarbeitern des Auftraggebers erfolgreich etabliert ist. Denn wie in vielen anderen Industriebereichen stoßen auch im Finanzgewerbe Neuerungen speziell im IT-Bereich oftmals nicht auf die uneingeschränkte Unterstützung der Belegschaft. Neben Berührungspunkten mit der neuen Technik sind es vor allem die sich ändernden Aufgabenstellungen, die manche Abteilungen vor einem automatisier-

ten System zurückschrecken lassen. „Wenn die Kreditentscheidung erst einmal automatisiert ist, haben die Mitarbeiter jedoch Zeit, sich anderen Aufgaben zuzuwenden. Wir nennen das die ‚Konzentration auf das Kerngeschäft‘, d. h. die laufende Optimierung von Kreditprodukten, die Verbesserung von Vertriebsstrategien und die Gewinnung von Neukunden“, weiß Loeb.

Ist das Team beim Finanzdienstleister erst einmal von den Vorteilen der neuen IT überzeugt, setzt das freigewordene Potenzial in der Regel eine Fülle neuer Ideen und Geschäftsansätze frei. So berichtet Loeb beispielsweise von Finanzdienstleistern, die Kunden mit laufenden Kreditverpflichtungen beim Neugeschäft gezielt anbieten, ihre Altkredite abzulösen und in den neuen Kreditrahmen aufzunehmen. Auf diese Weise wird ein Zusatzgeschäft generiert und dem Kunden die Übersicht über seine Verpflichtungen erleichtert. Hinzu kommt, dass Kunden mit bestehenden Kreditverpflichtungen einen Neukredit, der die Gesamt-Bonität überschreitet, vielleicht gar nicht mehr bekommen würden. Bei der Übernahme der Altkredite hat der Finanzdienstleister hingegen die Möglichkeit, ganz genau zu berechnen, welche Verpflichtungen in welchem Umfang und in welchem Zeitrahmen noch bestehen und kann dem Kunden so unter Umständen bei der gewünschten Kreditlinie noch mal ein Stück entgegen kommen. Bleibt also festzuhalten, dass das Geschäft mit Konsumentenkrediten zwar ein Business mit geringen, aber dafür mit sehr konstanten Margen ist. Automatisierte Systeme können entscheidend dazu beitragen, diese Margen durch Verringerung teuren Personaleinsatzes zu erhöhen, und darüber hinaus das kreative Potenzial der Mitarbeiter für die Optimierung ihrer Finanzprodukte frei zu setzen. ■