

GAPCO



KREDITMANAGEMENT IM WANDEL DER DIGITALISIERUNG

LIEBE LESERIN, LIEBER LESER,

das aktuelle Marktumfeld im Kreditgeschäft ist geprägt vom Kampf um Kunden, von niedrigen Zinsen und damit auch von hohem Kostendruck: Wer im Wettbewerb profitabel bleiben will, muss diese Hürden zu nehmen wissen. Erträge lassen sich lediglich durch Wachstum steigern, was jedoch nur dann zu einem positiven Ergebnis führt, wenn die Kosten sich im Rahmen halten oder sogar reduziert werden. Erhöht wird der Anspruch durch die neuen Kundenbedürfnisse im Zuge der Digitalisierung.

Insofern wird es für die Banken in einem herausfordernden Marktumfeld immer dringender, sich mit den Fragestellungen der Digitalisierung im Kreditgeschäft auseinanderzusetzen: Zukunftsfähige Maßnahmen sind gefragt! Da es kein Pauschalpaket für die vielen heterogenen Ausgangslagen geben kann, kommt nur eine individuelle Gestaltung von Digitalisierungsthemen im Kreditgeschäft in Frage.

Um die für Banken aktuell notwendigen Schritte zu analysieren, hat Capco Ende 2018 eine Umfrage unter mehr als 100 Kreditinstituten durchgeführt. Zu den Befragten gehörten sowohl Mitarbeiter als auch Kunden. Die Ergebnisse ermöglichten uns, den aktuellen Status in Digitalisierungsfragestellungen zu erheben und Markttrends erkennbar zu machen. Die Studie besteht aus den Teilbereichen »Kundenerlebnis«, »Angebot«, »Wertschöpfungskette« und »Industrialisierung«, die für Capco als Eckpfeiler des digitalisierten Kreditgeschäfts gelten. Sämtliche Resultate der Studie stellen wir hier kompakt für Sie bereit.

Wir bedanken uns nochmals herzlich bei allen, die sich an unserer Umfrage beteiligt haben und wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre.

Bei Fragen zu unserer Studie stehen wir Ihnen gerne unter studie@capco.com zur Verfügung.

Frankfurt am Main, im Mai 2019

Oliver Geiseler
Partner

INHALT

Management Summary	04
Themenbereich I: Kundenerlebnis	06
Ergebnis 1: Omnichannel-Angebot deutscher Banken wächst langsam	06
Ergebnis 2: Wenig Transparenz über den Bearbeitungsstand von Krediten	06
Ergebnis 3: Banken nutzen bei der Kundenansprache kaum neue Technologien	07
Ergebnis 4: Verstärkte Nutzung neuer Technologien zur Verbesserung des Kundenerlebnisses	08
Zusammenfassung und Ausblick	09
Themenbereich II: Angebot	10
Ergebnis 1: Digitalangebot im Kreditgeschäft noch ausbaufähig	10
Ergebnis 2: Viele Banken bleiben passiv, innovative Produkte sind rar	10
Ergebnis 3: Banken und das Thema Crowdfunding haben wenig zueinandergefunden	11
Ergebnis 4: Banken öffnen sich zunehmend, aber zu selten den Services von Fintechs	11
Zusammenfassung und Ausblick	12
Themenbereich III: Wertschöpfungskette	13
Ergebnis 1: Um Kosten zu sparen, müssen Prozesse digitalisiert werden	13
Ergebnis 2: Fehlende Prozesstransparenz verhindert oft effektive Steuerung	13
Ergebnis 3: Banken nutzen Fintechs momentan wenig für interne Zwecke	14
Ergebnis 4: Banken nutzen »Prozessstraßen« für ähnlich gelagerte Produkte	14
Zusammenfassung und Ausblick	15
Themenbereich IV: Industrialisierung	16
Ergebnis 1: IT-Systeme sind im Kreditgeschäft selten integriert	16
Ergebnis 2: RPA spielt in Kreditprozessen eine untergeordnete Rolle	17
Ergebnis 3: Einige Banken führen weiterhin Papierakten	17
Ergebnis 4: Nur wenige Banken nutzen die Vorteile der digitalen Unterschrift	18
Zusammenfassung und Ausblick	19
Fazit	20

MANAGEMENT SUMMARY

Ohne Zweifel äußert sich die digitale Transformation auch als eine zentrale Problemstellung im Kreditgeschäft. Zu den Herausforderungen zählen steigende regulatorische Anforderungen, anhaltend niedrige Zinsmargen durch die Geldpolitik der EZB und ein geändertes Kundenverhalten mit dem zunehmenden Verlangen nach digitalen Dienstleistungen.

Damit Kreditinstitute in diesem Wettbewerbsumfeld weiter handlungsfähig bleiben und den Anschluss gegenüber neuen, digital ausgerichteten Wettbewerbern nicht verlieren, sind sie gezwungen, die Betriebs- und Risikokosten weiter zu minimieren. Das erfordert die Reduktion von manuellen Prozessen und Medienbrüchen zwischen dem Front-, Middle- und Backoffice hin zu digitalen Abwicklungsprozessen. Essenziell ist zudem die Entwicklung eines digitalen und kompetitiv bepreisten Kundenerlebnisses, was sich unter anderem aus einem digital zugänglichen Angebotskatalog zusammensetzt.

Speziell im ertragreichen Kreditgeschäft haben viele Banken durch langjährige Kundenbindungen und umfangreiche Kundendatensätze derzeit noch einen Vorteil gegenüber neuen Wettbewerbern. Um die Prozesskosten und Kreditbearbeitungszeiten nachhaltig zu senken, gilt es, manuelle Kreditentscheidungsprozesse mit automatisierten Workflowsystemen zu kombinieren und einen effizienten und kundenindividuellen Kreditprozess aufzusetzen.

Die Leitfrage für unsere Studie lautet: Mit welchen Veränderungen sollen die Banken dem digitalen Imperativ begegnen? Um datengetragene Antworten darauf zu erarbeiten, haben wir bereichsübergreifend rund 100 Kreditinstitute in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu vier optimierbaren Themenbereichen befragt.

So ist die Studie aufgebaut

Für diese Studie wurde ein Online-Fragebogen entwickelt, mit dem Mitarbeiter von Kreditinstituten zum Stand der Digitalisierung des Kreditprozesses befragt wurden. Teilgenommen haben Banken aus dem privaten, öffentlichen und aus dem genossenschaftlichen Bereich sowie Sparkassen. Der überwiegende Teil der Teilnehmer war zum Zeitpunkt der Befragung seit mehr als fünf Jahren bei der jeweiligen Bank beschäftigt. Abgeleitet aus den Herausforderungen im Kreditgeschäft, wurden vier Optimierungsfelder festgelegt: **Kundenerlebnis, Angebot, Wertschöpfungskette** und **Industrialisierung**.

In einem weiteren Online-Fragebogen haben wir Bankkunden rund um das Thema Kredite befragt. In diesem zweiten Teil der Befragung bestätigte sich die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber Kreditprodukten sowie zu Kreditprozessen insgesamt.

Das sind die Erkenntnisse der Studie im Überblick

Kundenerlebnis

- Das Omnichannel-Angebot deutscher Banken wächst (zu) langsam – vor allem im Vergleich zu den innovationsstarken Fintechs.
- Obwohl der Mehrheit der Kunden eine schnelle Online-Abfrage zum Status ihres Kredites wichtig ist, werden aktuell nur wenige Banken diesem Wunsch gerecht.
- Die Nutzung von künstlicher Intelligenz birgt massives Potenzial, derartige neue Technologien bleiben jedoch bisher mehrheitlich ungenutzt.

Angebot

- Beim Angebot digitaler Produkte stecken die meisten Institute noch in den Kinderschuhen, während Internetbanken erfolgreich Neukunden anwerben.
- Rund die Hälfte aller Banken schöpft das Potenzial innovativer Finanzierungsprodukte nicht oder gar nicht aus.
- Crowdfunding fristet beim Gros der Banken eher ein Nischendasein, wenn es um die Kombination mit klassischer Finanzierung geht.

- Ungefähr die Hälfte der Banken vergibt die Möglichkeit zur Kooperation mit innovativen Fintechs.

Wertschöpfungskette

- Prozesskosten bleiben durch analoge, manuelle Bearbeitung vielerorts immer noch deutlich zu hoch.
- Kosten und Zeitaufwand für einzelne Prozesse werden nur selten transparent erfasst.
- Auch bei der internen Prozessoptimierung ist die Zusammenarbeit mit Fintechs noch eine Seltenheit.

Industrialisierung

- Die IT-Systeme von Banken sind größtenteils nicht ausreichend integriert.
- Die wenigsten Institute nutzen die Vorteile von Robotic Process Automation zur Effizienzsteigerung ihrer Prozesse.
- Die Transformation analoger Akten in digitale Dokumente ist bei einigen Banken noch nicht abgeschlossen, teilweise hat sie nicht einmal begonnen.
- Nur eine Minderheit nutzt die zeitsparende Option der digitalen Unterschrift.

In den folgenden Kapiteln finden Sie sämtliche Ergebnisse der Umfrage im Detail.

THEMENBEREICH I: KUNDENERLEBNIS

Banken nutzen die existierenden Möglichkeiten zur Verbesserung des Kundenerlebnisses im Kreditgeschäft insgesamt zu selten.

Ergebnis 1: Omnichannel-Angebot deutscher Banken wächst langsam

Zwei Drittel der Banken bieten ihren Kunden die Möglichkeit, Geschäftsprozesse im Kreditgeschäft auf einem Kanal zu starten und anschließend auf einem anderen Kanal fortzusetzen.

Damit verzichtet jedoch immer noch circa ein Drittel der Banken auf die Möglichkeit, Kunden kanalübergreifend in den Prozess einzubinden, wodurch unter anderem erhebliches Vertriebspotenzial ungenutzt bleibt.

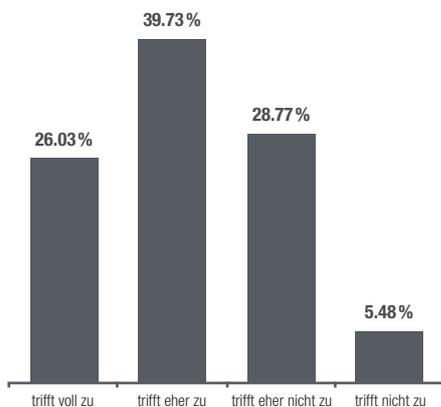
Kunden sind Omnichannel längst nicht nur aus anderen Branchen gewöhnt. Auch Fintechs – die direkte Konkurrenz um Kundengelder – setzen konsequent auf Omnichannel-Angebote.

Ergebnis 2: Wenig Transparenz über den Bearbeitungsstand von Krediten

Weniger als ein Drittel der Banken wird dem Kundenwunsch gerecht, den aktuellen Bearbeitungsstand eines Kredites über mehr als nur einen Kanal zu jeder Zeit in Erfahrung bringen zu können.

Über 80 % der befragten Bankkunden gaben an, dass Online-Informationen über den Bearbeitungsstand für sie *wichtig* ist. 40 % der Kunden bezeichnen dies sogar als *sehr wichtig*. Ergänzend ist zu erwähnen, dass Bankkunden auch einen starken Informationsbedarf hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit der Kreditzusage haben – insgesamt 90 % der befragten Kunden halten diese Information für *sehr wichtig* bzw. *wichtig*.

»Wir bieten im Kreditgeschäft zahlreiche Kundenkanäle an (z. B. direkte Kommunikation, Website, Social Media, Mobile/App, Live Chat etc.).«



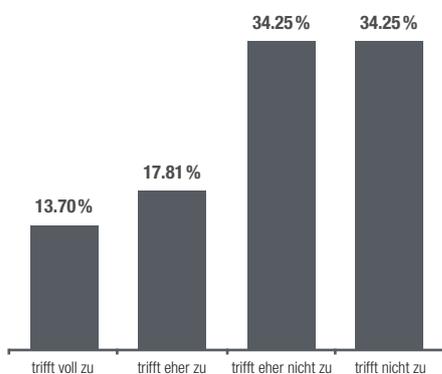
Banken müssen ihren Kunden in einer immer transparenter werdenden Welt ermöglichen, den aktuellen Bearbeitungsstand von überall und jederzeit abzurufen. Das erleichtert sowohl dem Kunden als auch der Bank den wichtigen Austausch von Informationen und Status. Auf diese Weise lässt sich auch die Kundenbindung zu Bestandskunden verbessern.

Ergebnis 3: Banken nutzen bei der Kundenansprache kaum neue Technologien

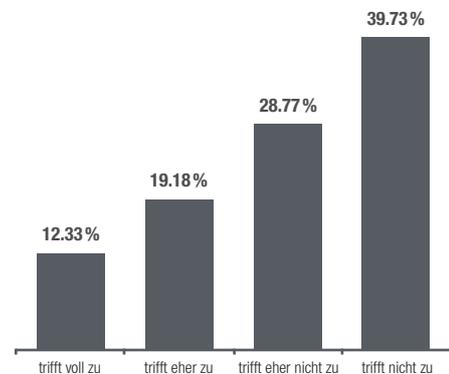
Weniger als ein Drittel der Banken nutzt das Potenzial künstlicher Intelligenz und Machine Learning zur individuellen Kundenansprache. Fast die Hälfte nutzt neue Technologien in diesem Kontext überhaupt nicht.

Den meisten Banken entgeht hierdurch die Möglichkeit, ihren Kunden effektiv und kostengünstig maßgeschneiderte, zeitgemäße Services anzubieten. Gerade wenn es darum geht, Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Kostensenkungspotenziale zu heben, ist der Einsatz dieser Technologien jedoch zwingend erforderlich. Zudem wird durch den Einsatz neuer Technologien der ausdrückliche Kundenwunsch nach möglichst schneller Rückmeldung bei Fragen erfüllt. 98 % der teilnehmenden Bankkunden erachten dies als *wichtig* oder gar als *sehr wichtig*. Nur 2 % hatten hierzu keine Meinung.

»Unsere Kunden können sich über diverse Kanäle zum aktuellen Bearbeitungsstand ihres Kredites informieren.«



»Wir führen bereits einen Teil der individuellen Kundenansprache mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz/ Machine Learning durch.«



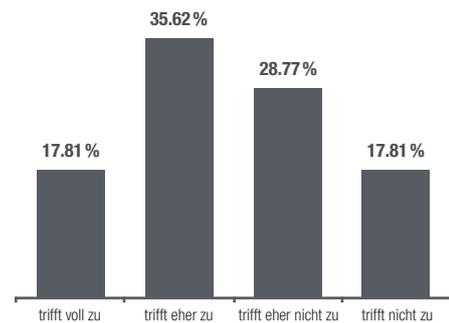
Ergebnis 4: Verstärkte Nutzung neuer Technologien zur Verbesserung des Kundenerlebnisses

Mehr als die Hälfte der befragten Banken setzt bereits moderne Auswertungs- und Analysesysteme ein, aus denen diverse Maßnahmen für eine verbesserte Customer Journey abgeleitet werden können.

Zentral ist hierbei die Interaktion mit der Bank sowie die so individuell wie möglich gestaltete weitere Kundenansprache. Dem allgemeinen Trend nach Individualisierung sollten Banken durch den intelligenten Einsatz solcher Systeme folgen.

Dass fast die Hälfte der Banken hierauf verzichtet, lässt auf großes ungenutztes Potenzial in diesem Bereich schließen.

»Wir setzen ein modernes Auswertungs-/ Analysesystem für das Kundenverhalten ein und es werden Maßnahmen daraus abgeleitet.«



ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die Digitalisierung erfordert von Banken nicht nur die Veränderung ihrer Geschäftsmodelle und die Erfüllung damit einhergehender neuer regulatorischer Anforderungen. Im gleichen Maße verändern sich die Anforderungen und Wünsche der Kunden, deren Gewohnheiten sich aufgrund der Digitalisierung in ständigem Wandel befinden. Daher wächst die Bedeutung des Kundenerlebnisses als ein entscheidender Erfolgsfaktor im Bankengeschäft, insbesondere im Kreditbereich.

Das Kundenerlebnis ist die Summe der Erfahrungen, die ein Kunde bei jeder Interaktion mit der Bank sammelt. Die Kundenbeziehung zu Banken entwickelt sich heute auf diversen Kanälen und an verschiedenen Kontaktpunkten. Bankprodukte können online wie offline gesucht, verglichen und abgeschlossen werden.

65 % der befragten Banken bieten im Kreditbereich zahlreiche Kundenkanäle an. Allerdings reicht dies nicht aus, um die Loyalität der bestehenden Kunden zu erhöhen und neue Kunden zu gewinnen. Die Bankkunden legen nicht mittelbar Wert auf Art und Anzahl der Vertriebskanäle, sondern erwarten vielmehr ein kundenzentriertes, konsistentes und lückenloses Erlebnis über diverse Kanäle und Touchpoints. Nur 13 % der Bankkunden bestätigen, dass einige Geschäftsvorgänge im Kreditbereich über unterschiedliche Kanäle lückenlos abgeschlossen werden können. Zur Gewährleistung des konsistenten Kundenerlebnisses ohne Medienbrüche über alle Touchpoints hinweg müssen Banken alle Kanäle integrieren. Das heißt für die Banken: ein Wechsel von Multichannel hin zu Omnichannel.

Ein weiterer Erfolgsfaktor zur Verbesserung des Kundenerlebnisses ist die Kundenzentrierung. 13 % der Banken führen bereits einen Teil der individuellen, persönlichen Kundenansprache mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz/ Machine Learning durch. Es ist jedoch von großer Bedeutung, dass Banken die Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen ihrer Kunden kennen, verstehen und vor allem rechtzeitig erfüllen. Aus diesem Grund muss das Kundenverhalten analysiert und daraus Muster abgeleitet werden. Das Ziel ist es, auf persönliche Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden individuell einzugehen und dadurch Kundenbeziehungen zu festigen.

Die Erfahrung zeigt, dass ein optimales Kundenerlebnis nachweislich von einigen zentralen Punkten abhängt: So sollten etwa Prozesse der Customer Journey über unterschiedliche Kanäle hinweg kundenzentriert und digital gestaltet werden. Darüber hinaus gilt es, auf technischer Ebene die Durchgängigkeit unterschiedlicher Kanäle ohne Prozessbrüche oder -wechsel zu gewährleisten. Weil sich das Kundenverhalten durch neue digitale Trends schnell ändern kann, muss außerdem eine flexible Prozessanpassung erfolgen können. Im Hinblick auf das Produktangebot muss zudem verstärkt auf die Nutzung der Kundendaten geachtet werden. Wenn die gesamte Customer Journey und die Produkte individualisiert angeboten werden, wird Kunden zur richtigen Zeit das für sie passende Produkt angeboten. Jedoch besteht auf dem Feld des zeitgemäßen Kundenerlebnisses – so demonstriert es unter anderen die vorliegende Studie – bei vielen Banken weiterhin deutlicher Nachholbedarf.

THEMENBEREICH II: ANGEBOT

Das Digitalangebot der Banken hat Entwicklungspotenzial – für Kunden bedeutet das oft unnötigen Mehraufwand beim Abschluss bestimmter Finanzierungsprodukte.

Ergebnis 1: Digitalangebot im Kreditgeschäft noch ausbaufähig

Mit knapp 47 % bietet immer noch weniger als die Hälfte aller befragten Banken ihren Kunden eine größere Anzahl Finanzierungsprodukte digital an.

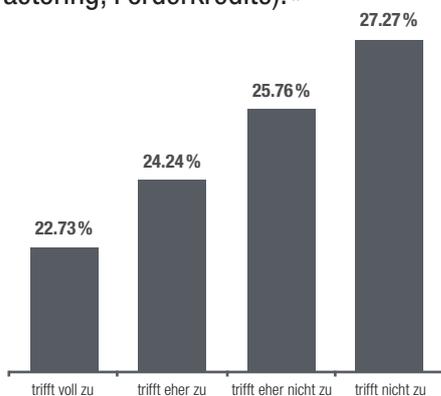
Zwar spielt bei bestimmten Kreditprodukten weiterhin die persönliche Beratung eine bedeutende Rolle. Die Erfolgsstory von Internetbanken zeigt jedoch auch, dass Kunden vermehrt Wert auf ein volldigitales Produktangebot legen. Zur Ausweitung von Marktanteilen muss das Digitalangebot daher schnellstmöglich ausgebaut werden.

Ergebnis 2: Viele Banken bleiben passiv, innovative Produkte sind rar

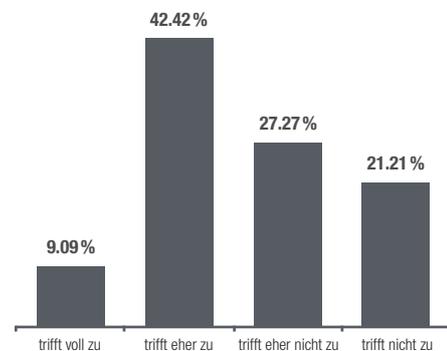
Dass nur etwa jede zweite Bank ihren Neuproduktprozess für digitale Finanzierungsprodukte mehrmals im Jahr anstößt, ist ein Indikator für die niedrige Aufmerksamkeit vieler Institute für ihre Produktpalette. Durch innovative Produkte entsteht jedoch die Chance, die Zukunft an den Finanzmärkten aktiv mitzugestalten.

Neue, vor allem digitale Produkte können der Hebel für zusätzliches Ertragspotenzial und eine tiefere Marktdurchdringung sein.

»Wir bieten eine signifikante Anzahl von Finanzierungsprodukten digital an (Finanzierungsprodukt = z. B. Darlehen, Leasing, Kreditlinie, Avalkredite, Factoring, Förderkredite).«



»Unser Neuproduktprozess für digitale Finanzierungsprodukte wird mehrfach im Jahr angestoßen.«



Ergebnis 3: Banken und das Thema Crowdfunding haben wenig zueinandergefunden

Crowdfunding als Finanzierungsalternative ist gerade bei jungen Firmen und Unternehmern, Start-ups und Selbstständigen beliebt. Die Methode ist und bleibt eine attraktive Alternative zum Bankkredit. Gerade bei risikoreichen Projekten, für die die teils frisch gegründeten Unternehmen viel Geld bei einem Kreditinstitut hinterlegen müssten, erleichtert das Finanzierungsmodell die Durchführung und kann als Ergänzung zum Wachstum beitragen.

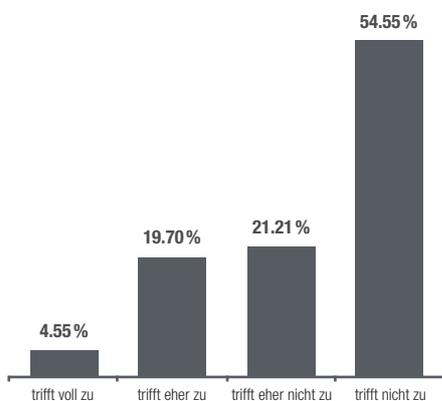
Ergebnis 4: Banken öffnen sich zunehmend, aber zu selten den Services von Fintechs

Knapp die Hälfte aller Banken bietet ihren Kunden bereits einen Mehrwert durch erbrachte Zusatzleistungen von Fintechs an. Hierzu zählen Leistungen wie beispielsweise der Kontowechselservice, der bei Kunden immer beliebter wird.

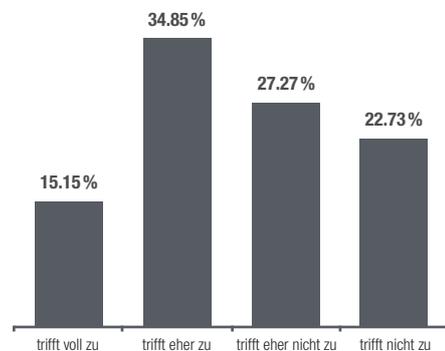
Diese und andere Services tragen zu einer höheren Produktvielfalt im Bankgeschäft bei, was 70 % der befragten Bankkunden *sehr wichtig* oder *wichtig* ist.

Allerdings bedeutet dies auch, dass mehr als jede zweite Bank die Chance versäumt, Bestandskunden durch ein erweitertes Angebotsportfolio an sich zu binden bzw. Neukunden durch die Verbesserung der eigenen Services für sich zu gewinnen.

»Wir bieten teilweise Crowdfunding als Kombinationsprodukt zur klassischen Finanzierung an (ggf. zur Generierung von zusätzlichen Provisionseinnahmen).«



»Wir haben bereits manche Partnerschaften mit Fintechs zur Erweiterung unseres Produktangebotes im Kreditgeschäft.«



ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK



Die Ergebnisse zeigen, dass sich Banken mit ihren Angeboten noch nicht flächendeckend aufstellen. Richtig ist, dass Banken der Regulierung grundsätzlich stärker ausgesetzt sind als andere Mitbewerber wie etwa Fintechs, was die Innovationsfähigkeit teilweise begrenzt. Dennoch: Banken, die es in naher Zukunft nicht schaffen, ihre Produkte und Services im Kreditbereich weiterzuentwickeln, werden sich bei der Ansprache der insgesamt immer stärker digital orientierten Kundschaft schwertun.

Eine Verschärfung dieser Entwicklung droht den Banken mit dem vollständigen Inkrafttreten der Payment Services Directive 2 (PSD2) im September dieses Jahres. Banken verlieren damit die alleinige Hoheit über die Daten ihrer Kunden. Fintechs und andere Drittanbieter haben dann – die Erlaubnis des einzelnen Kunden vorausgesetzt – uneingeschränkter Zugriff auf die über das Onlinebanking zugänglichen Kontodaten

und können so in der Breite ganz neue und individuelle Angebote für ihre Kunden anbieten.

Die gute Nachricht ist, dass jede Bank ebenfalls als Drittanbieter in Erscheinung treten und damit seinen Kunden basierend auf den Regelungen der PSD2 neue Angebote machen kann. Im Kreditgeschäft könnte so beispielsweise die Bonität eines neuen Kreditkunden anhand seines bestehenden Girokontos bei einer anderen Bank bestimmt werden. Ähnlich gelagerte Angebote bieten einige Fintechs bereits an.

Insgesamt bietet die Digitalisierung im Bereich »Angebot« Banken primär die Chance, bestehende Produkte durch zusätzliche Services noch interessanter zu gestalten. Die Institute haben nun und in naher Zukunft die Möglichkeit, sich auf dem Markt mit digitalen Angeboten zu positionieren.

THEMENBEREICH III: WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Unzureichend digitalisierte Prozesse und fehlende Kostentransparenz sind die Hauptgründe für die stockende Entwicklung vieler Banken.

Ergebnis 1: Um Kosten zu sparen, müssen Prozesse digitalisiert werden

Fast die Hälfte aller Banken bearbeitet Kreditanträge immer noch – zumindest in Teilen – analog. So bleiben wichtige Kostenpotenziale ungenutzt, die andere Marktteilnehmer und Fintechs bereits seit Jahren für sich nutzen.

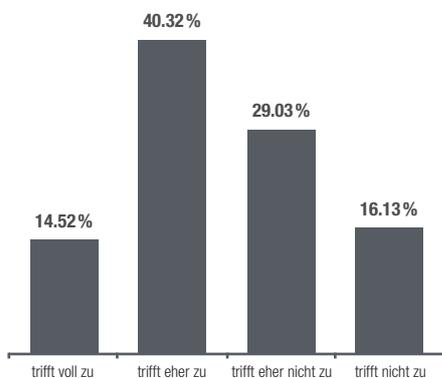
Durch teure manuelle Prozesse wird mögliches Optimierungspotenzial häufig nicht realisiert, insofern sind Prozesskosten weiterhin hoch. Aufgrund daraus resultierender langer Bearbeitungszeiträume leidet nicht zuletzt die Kundenzufriedenheit.

Ergebnis 2: Fehlende Prozesstransparenz verhindert oft effektive Steuerung

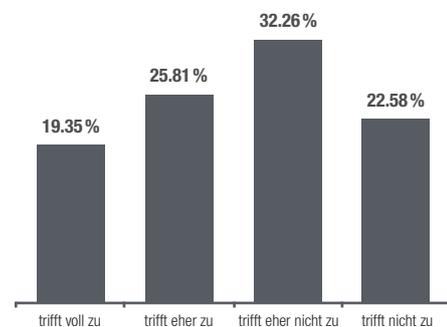
Mehr als jeder zweiten Bank fehlt ein Überblick über die tatsächlichen Bearbeitungszeiten und Prozesskosten im Kreditgeschäft.

Viele Kreditinstitute haben aufgrund fehlender Prozess- und Kostentransparenz nicht die Möglichkeit, gezielt Potenziale durch effektive Verbesserungsmaßnahmen zu realisieren. Dabei kann gerade bei komplexen Prozessstrukturen – wie sie bei Banken in verschiedenen Bereichen der Fall sind – durch Prozesstransparenz sowie abgeleitete Maßnahmen viel gewonnen werden.

»Unser Kreditbearbeitungsprozess ist modularisiert und digitalisiert.«



»Uns sind unsere Bearbeitungszeiten und Prozesskosten im Kreditgeschäft – differenziert nach offline und digital – bekannt.«



Ergebnis 3: Banken nutzen Fintechs momentan wenig für interne Zwecke

Nur etwa 40 % der Banken beziehen Fintechs bereits in ihre Wertschöpfungskette ein. Damit nutzt nur eine Minderheit der Banken das Potenzial junger Finanztechnologieunternehmen zur Verbesserung ihrer Prozesse sowie für eine Vertiefung ihrer Wertschöpfungskette.

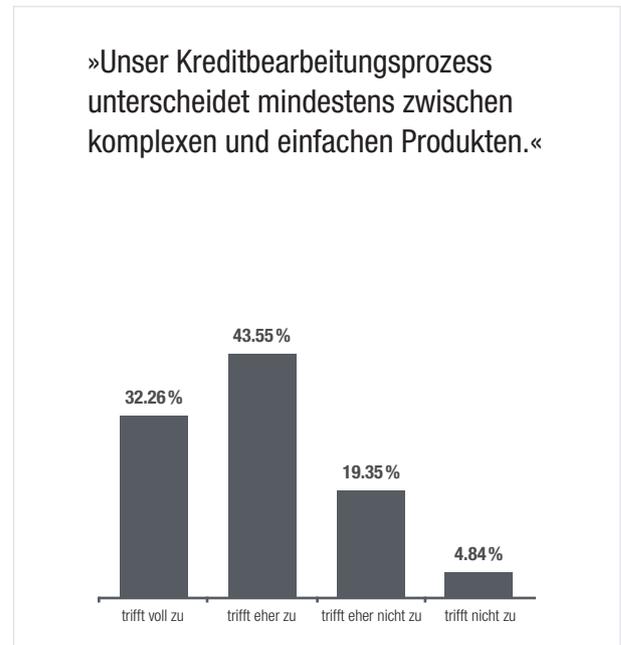
Interessant ist, dass immer noch deutlich über die Hälfte der Banken auf die Unterstützung von Fintechs bei der Optimierung der eigenen Wertschöpfungskette verzichtet. Gerade beim Design von Prozessen und dem effizienten Einsatz von Systemen können innovative Fintech-Lösungen Wert stiften.



Ergebnis 4: Banken nutzen »Prozessstraßen« für ähnlich gelagerte Produkte

Bereits etwa 75 % der Banken unterscheiden in den Kreditbearbeitungsprozessen zwischen komplexen und einfachen Produkten und wenden modulare »Prozessstraßen« an. Das Konsolidierungspotenzial von ähnlich gelagerten Abläufen wird somit durch die meisten Banken realisiert.

Damit ist die Voraussetzung zur effizienten Einführung und Bearbeitung geschaffen. Sofern auch die IT-Systeme entsprechend integriert sind, ist der gesamte Produkteinführungs- und Bearbeitungsprozess effizient aufgestellt, etwa im Hinblick auf Durchlaufzeiten und Kosten.



ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Der Kreditprozess ist nach wie vor von einem hohen Anteil manueller Bearbeitungsschritte geprägt. Das beginnt bereits mit der Kreditbeantragung und der anschließenden Bonitätsprüfung. Je nach Kreditumfang und -art variiert der Aufwand bei der Beurteilung der Kreditwürdigkeit deutlich. Bei einem einfachen Konsumentenkredit reichen schon wenige Informationen, um die Bonität zu beurteilen. Strukturierte (Erst-)Daten – die Grundvoraussetzung für eine automatisierte Weiterverarbeitung – lassen sich bei formularbasierter Bearbeitung deutlich effizienter mittels Optical Character Recognition (OCR) gewinnen, bevorzugt aber über digitale Eingabemasken bei der Kreditanfrage.

Im Gegensatz dazu stehen Immobilienkredite oder Kredite für Firmenkunden. Hier ist der Aufwand zur Prüfung der Bonität schon größer. Um ein klares Bild der Kundenbonität zu erhalten, müssen Sicherheiten auf ihren aktuellen Wert geprüft und relevante Kennziffern aus Dokumenten wie dem Jahresabschluss extrahiert werden.

Je nach Kundengruppe und Kreditart werden demnach unterschiedliche Verfahren angewendet, somit variiert der Grad der Automatisierbarkeit. Ziel sollte es jedoch sein, manuelle Prozesse schrittweise zu automatisieren und den Fokus von manuellen Bearbeitungen auf risikoreiche und hochkomplexe Kreditentscheidungen zu legen. Vor dem Hintergrund, dass knapp 75 % aller befragten Bankkunden die angebotenen Kreditkonditionen als *sehr wichtig* und weitere 25 % sie als *wichtig* für ihre Finanzierungsentscheidung erachten, zeigt, dass bei solchen hoch standardisierten Produkten der Preis eine zentrale Rolle spielt. Damit können sich die Automatisierungspotenziale für Banken schließlich auch positiv auf die Preisgestaltung auswirken.

Eine Herausforderung der Optimierung liegt in der Entwicklung und Einführung intelligenter End-to-end-Workflowsysteme, die ein Zusammenspiel zwischen Automation und manueller Bearbeitung effizient managen. Vielfach lässt sich bereits beobachten, dass der Automatisierungsgrad von Prozessschritten zunimmt. Dies ist zum einen bedingt durch den Eintritt neuer Wettbewerber, der mit stetig wachsendem Kostendruck und konkurrenzfähigen Preisen einhergeht. Zum anderen aber auch durch die Nachfrage der Kunden nach digitalen Services bei Kreditabschlüssen und der Vergleichbarkeit auf Kreditportalen. Im Rahmen dieser Herausforderungen gilt es, vereinheitlichte Prozessschritte wie die Kundenlegitimation, die Bonitätsprüfung und die Vertragsunterschrift durch entsprechende Dienstleister oder Inhouse-Entwicklungen standardisiert und automatisiert (und damit weniger fehleranfällig) abzuwickeln.

Bei komplexen Kreditprodukten gilt es, sich durch eine kunden- und fachspezifische Beratung bzw. Manufaktur von neuen digitalen Wettbewerbern abzusetzen. Die Kundenbetreuung sollte sich primär an der Komplexität des Kreditprodukts orientieren, um einen schnellen und weitestgehend automatisierten Kreditprozess aufzusetzen. Denkbar sind auch differente Prozessstraßen, die die meisten Banken laut Studienergebnissen schon anwenden. Kooperationen zwischen Kreditinstituten und Fintechs spielen bei vielen Instituten noch kaum eine Rolle, doch speziell in Prozessschritten wie dem Kreditscoring oder bei Vertriebskanälen bringt der Einsatz neuer, innovativer Technologien und Systeme Vorteile mit sich.

THEMENBEREICH IV: INDUSTRIALISIERUNG

Banken verfügen zum Großteil nicht über effiziente, integrierte IT-Systeme – nur eine Minderheit gleicht diesen Zustand gegenwärtig durch den Einsatz von Robotic Process Automation (RPA) aus.

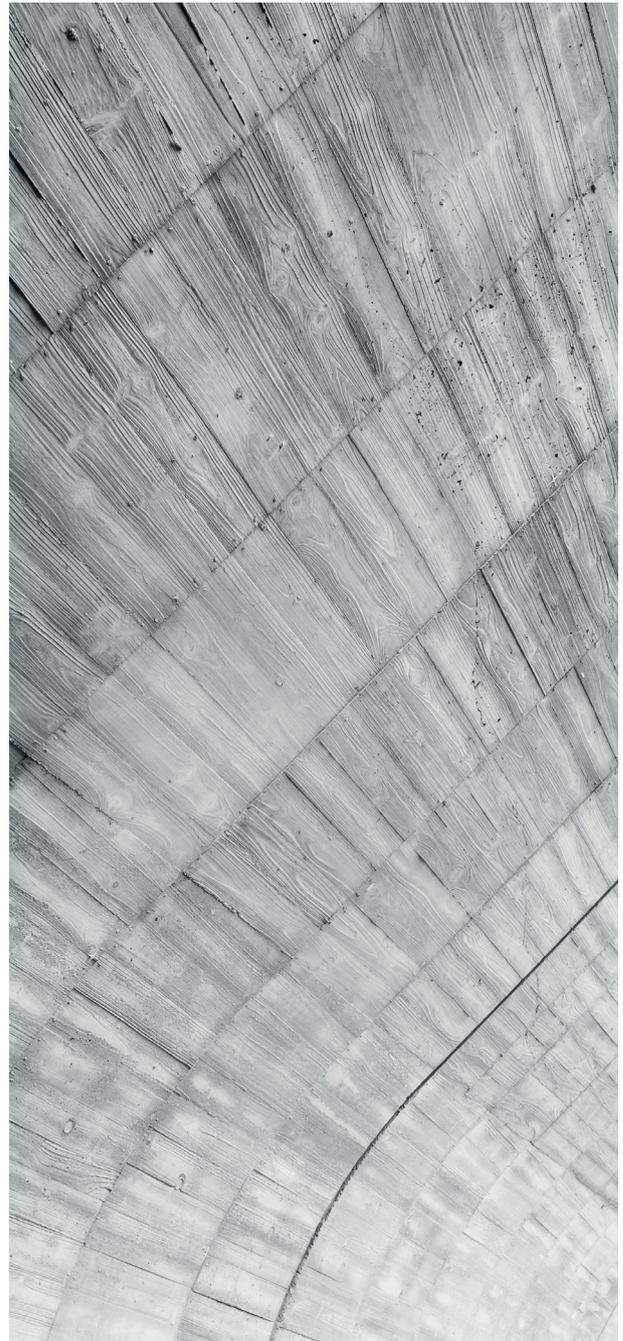
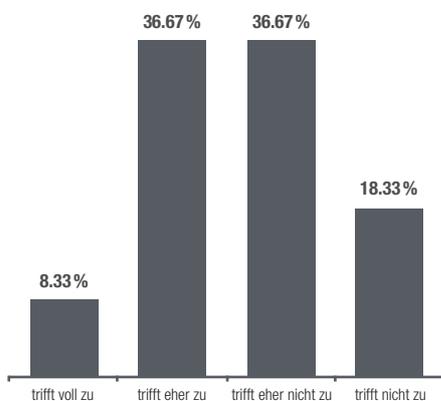
Ergebnis 1: IT-Systeme sind im Kreditgeschäft selten integriert

Die Mehrheit der Banken verfügt im Kreditprozess nicht über ausreichend integrierte IT-Systeme. Mehrheitlich ist die mehrfache manuelle Dateneingabe weiterhin nötig.

Eine Verbesserung in diesem Handlungsfeld würde sich positiv auf die Prozessgeschwindigkeit und -kosten auswirken. Unter Umständen kann der Einsatz von RPA diese Problematik sogar kurzfristig lösen und ggf. auch eine teure Systemanpassung vermeiden.

Bedenkt man, dass 90 % der befragten Bankkunden einer schnellen Kreditentscheidung einen hohen Stellenwert beimessen, sollten Banken sich darauf konzentrieren, den gesamten Kreditentscheidungsprozess effizienter und schneller zu gestalten.

»Unsere IT-Systeme im Kreditprozess sind umfassend integriert, sodass keine Daten in unserem Prozess mehrfach manuell eingegeben werden müssen.«



Ergebnis 2: RPA spielt in Kreditprozessen eine untergeordnete Rolle

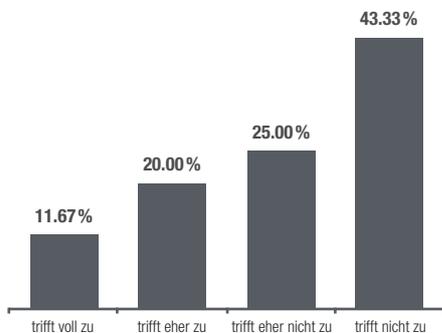
Knapp ein Drittel der Banken nutzt bereits RPA im Kreditprozess und profitiert von einer geringeren Fehleranfälligkeit entlang der gesamten Prozesskette.

Bei zwei Dritteln der Banken bestehen hingegen die Möglichkeit, bestimmte Prozesse im Kreditgeschäft durch Automation zu optimieren. Dabei kann der Einsatzumfang von RPA von Bank zu Bank stark variieren. Entscheidend ist der Integrationsgrad der bestehenden Architektur und Prozesse. RPA eignet sich vor allem als Brückenlösung hin zu einer vollumfänglich integrierten Systemlandschaft.

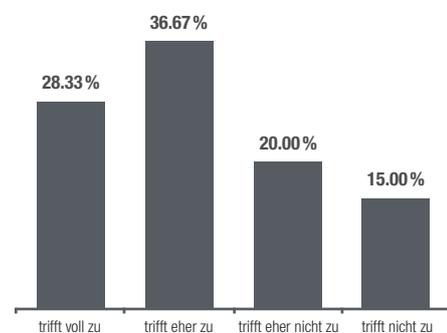
Ergebnis 3: Einige Banken führen weiterhin Papierakten

Ein Pflichtbaustein im Kontext der Backoffice-Optimierung ist die Transformation von physischen in digitale Dokumente. 35 % der Banken haben noch immer keine digitale Akte bzw. Workflows. Beides sind jedoch Voraussetzungen für weitere Optimierungsvorhaben. Alleine die Dokumentendigitalisierung reduziert die Transport- und Liegezeiten durch Ortsunabhängigkeit um circa 60 %. Gleichzeitig werden qualitätsverbessernde Effekte realisiert: Inkonsistente Ablagen werden vermieden, die Servicequalität durch beschleunigte, bessere Auskunftsfähigkeit erhöht.

»Wir wenden teilweise Robotic Process Automation (RPA) in Prozessen an.«



»Bei uns werden relevante Dokumente im Kreditprozess im Workflow erzeugt und in der digitalen Akte (DMS) abgelegt.«



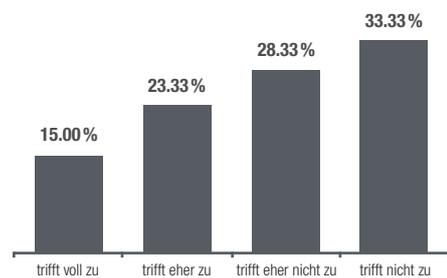
Ergebnis 4: Nur wenige Banken nutzen die Vorteile der digitalen Unterschrift

Die vom Gesetzgeber ins Leben gerufene digitale Unterschrift kommt im Kreditprozess nur bei einer Minderheit zum Einsatz.

Durch die Möglichkeit der elektronischen Signatur lassen sich beispielsweise Formulare und Anträge per E-Mail versenden – die Daten liegen dann dem Empfänger (ob Kunde oder Bankmitarbeiter) schon in digitaler Form vor. Es entfallen Kopier- und Sortiertätigkeiten, Anfragen können zügiger bearbeitet werden.

Insgesamt lässt sich der Kreditprozess damit schlanker gestalten, knapp zwei Drittel lassen diese Möglichkeit aktuell ungenutzt.

»Wir setzen digitale Unterschriften bei einer Vielzahl unserer Kreditprodukte ein.«



ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Die oftmals über Jahrzehnte gewachsenen Systemlandschaften gestalten sich insgesamt sehr komplex. Getrieben durch Abhängigkeiten auf Systemlevel, wird die vorhandene Komplexität durch neue regulatorische Anforderungen immer weiter verschärft. Das hindert viele Banken daran, Prozesse neu zu denken. Der permanente Druck zur Umsetzung von regulatorischen Vorgaben lässt keine Verschnaufpause zur grundlegenden Überarbeitung einer integrierten Systemlandschaft.

Internetbanken wie N26 oder Revolut, die auf eine wesentlich jüngere Vergangenheit als die etablierten Banken zurückblicken, tun sich leichter. Sie profitierten bei ihrer Gründung von der Möglichkeit, Prozesse in einer volldigitalisierten Zeit komplett neu (Greenfield) aufsetzen zu können. Dass dies für etablierte Banken auch in einzelnen Segmenten umsetzbar ist, zeigte Capco im vergangenen Jahr gemeinsam mit der RBS-Tochter Natwest. Innerhalb eines Jahres wurde eine Smartphone-Bank für kleine und mittelgroße Firmen entwickelt und in Betrieb genommen. Das volldigitale Angebot reicht von der

Eröffnung eines Geschäftskontos über ein Buchhaltungstool bis zur Abwicklung von Krediten bis 10.000 Pfund (mehr dazu finden Sie [hier](#)). Mit Sicherheit ist es nicht möglich, eine ganze Großbank von heute auf morgen im Parallelbetrieb neu aufzubauen – dennoch zeigt dieses Beispiel, was bereits heute machbar ist.

Bis die Regulierungsflut abnimmt, die Zinsen und damit auch die Erträge der Banken wieder nachhaltig steigen, kann noch einige Zeit vergehen. Nichtsdestoweniger müssen Banken es schaffen, ihre Optimierung auf Systemebene weiter voranzutreiben. Bis dahin kann RPA als sinnvolle Zwischenlösung in gewissen Themenstellungen helfen. Dass circa ein Drittel der Banken ihre Prozesse nicht im Workflow und mit der elektronischen Kreditakte abwickeln, ist ein deutliches Zeichen, dass die Grundlage zur Digitalisierung (immer) noch nicht geschaffen wurde. Es besteht weiterhin Nachholbedarf bei den befragten Instituten, um dann Folgevorhaben wie beispielsweise ein Workflow-System und eine digitale Unterschrift anzugehen.

FAZIT



Mit den Ergebnissen unserer unter rund 100 Kreditinstituten im deutschsprachigen Raum durchgeführten Studie hat sich ein Phänomen bestätigt, das die Branche bereits seit einigen Jahren in Atem hält: Banken agieren weitgehend langsam und passiv, wenn es um die Digitalisierung ihrer Geschäftsbereiche geht. Dieser alarmierende Trend macht auch vor dem ertragreichen Kreditgeschäft nicht Halt.

Über die reine Datenerhebung hinaus geht es uns mit der Bereitstellung dieser Studienergebnisse darum, praktische Handlungsempfehlungen für Sie abzuleiten, von denen Institute unmittelbar profitieren können. Schließlich ist es vor allem

der Handlungsbedarf, der aus allen vier Themenbereichen der Umfrage hervorsticht. Das bestätigten sowohl die Antworten der befragten Mitarbeiter als auch die der Kunden.

Wenn es um das **Kundenerlebnis** geht, schöpfen Banken ihre Möglichkeiten für eine aufgewertete Nutzererfahrung im Kreditgeschäft selten aus – und bewegen sich somit oft abseits der Erwartungen ihrer Kunden: Das Omni-Channel-Angebot deutscher Banken weist zwar einen Wachstumstrend auf (65%), allerdings wird dem Thema Kundenzentrierung noch keine hohe Bedeutung beigemessen: Nicht einmal ein Viertel der Finanzinstitute ermöglicht ihren Kunden Transparenz über

den Bearbeitungsstand von Krediten. Auch vernachlässigen die meisten Banken das Potenzial neuer Technologien zur Verbesserung der Kundenansprache.

Beim Thema **Angebot** haben Banken noch viel Raum für Entfaltung. Ein Digitalangebot findet sich bei weniger als der Hälfte der Kreditinstitute. Kunden spüren diese passive Einstellung gegenüber Innovationen oft durch mühsamen Mehraufwand beim Produktabschluss. Der Großteil der Institute steht alternativen Finanzierungen wie Crowdfunding (76 %) und erweiterten Services durch Fintechs eher verhalten gegenüber.

Warum stagniert die Entwicklung vieler Banken? Zum Thema **Wertschöpfungskette** offenbart unsere Studie: Die Gründe sind mangelnde digitalisierte Prozesse sowie mangelnde Kostentransparenz. Fast die Hälfte der Banken hält noch an einer analogen Kreditbearbeitung fest. Somit herrscht oft keine Klarheit über die Prozesse (55 %). Ein Zustand, der dem Fundament einer intelligenten, zeitgemäßen Banksteuerung nicht gerecht wird. Darüber hinaus integrieren nur etwa 40 % der Institute Fintechs in ihre Wertschöpfungskette.

Mehr als der Hälfte der kreditbezogenen IT-Systeme fehlt es an Integration. Dieser Umstand lückenhafter **Industrialisierung** wird nur selten durch die Anwendung von Robotic Process Automation (RPA) kompensiert. Ferner findet die digitale Akte bei mehr als einem Drittel der Befragten noch keine Anwendung im Workflow. Schließlich macht nur ein gutes Drittel vom Vorteil der Nutzung der digitalen Unterschrift bei Kreditprodukten Gebrauch.

Den meisten Kreditinstituten ist die Dringlichkeit von Innovation in den vergangenen Jahren zwar immer bewusster geworden; dennoch treten zu viele weiterhin auf der Stelle. Innovation ist – man muss das Problem in aller Deutlichkeit benennen – für einen Großteil der Banken im deutschsprachigen Raum nach wie vor eine Hürde, die sie nicht sicher zu nehmen wissen. Dagegen sind es die schnellen, agilen, auf Innovation gepolten Fintechs, die das Potenzial massenweise abgreifen. Dringender denn je ist also Handeln gefragt. Die Digitalisierung des Kreditgeschäfts verspätet zu beachten oder gar zu vernachlässigen, zöge hingegen massive Konsequenzen nach sich.

Haben Sie Themenstellungen Ihres Instituts in den Ergebnissen unserer Studie wiedergefunden? Oder wünschen Sie sich eine individuelle Auswertung der Ergebnisse Ihres Institutes in der Vergleichsgruppe? Dann vereinbaren Sie Ihren persönlichen Termin mit uns.

Auf Wunsch begleitet Capco Sie bei der Transformation Ihres Kreditgeschäfts, abgestimmt auf Ihren Bedarf. Mit langjähriger Erfahrung, Know-how und Management-Expertise unterstützen wir Sie im Innovationsprozess – von der Steigerung des Kundenerlebnisses über die Innovation Ihrer Angebote und Maximierung Ihrer Wertschöpfungskette bis zur Optimierung Ihres Industrialisierungsgrads. Sprechen Sie uns einfach an.

IHRE ANSPRECHPARTNER

Oliver Geiseler

Partner

M: +49 172 131 8328

T: +49 69 9760 9057

E: oliver.geiseler@capco.com

Frank Hein

Managing Principal

M: +49 172 574 5722

E: frank.hein@capco.com

ÜBER CAPCO

Capco ist eine globale Unternehmens- und Technologieberatung mit Fokus auf die Finanzdienstleistungsbranche. In unserer Arbeit kombinieren wir innovatives Denken mit einzigartigem Experten-Know-how und bringen so das Geschäft unserer Kunden mit Beratungsexpertise und Integrationsdienstleistungen im Zuge von komplexen Technologie- und Gesamtprojekten, Transformationsdienstleistungen und Managed Services nach vorn.

Durch unseren kollaborativen und effizienten Ansatz unterstützen wir unsere Kunden bei der Umsetzung von echten Innovationen, Umsatzwachstum, dem Management von Veränderungen durch Risiko- und Regulatorik-Anforderungen, Kostensenkungen sowie der Verbesserung der Unternehmenssteuerung.

Unser Fokus liegt auf den Bereichen Bankwesen, Kapitalmärkte, Wealth- und Investment-Management, Finance, Risk & Compliance sowie Versicherungen.

Wir sind mit Büros in den führenden Finanzmetropolen in Amerika, Europa und Asien vertreten.

GLOBALE STANDORTE

APAC

Bangalore
Bangkok
Hongkong
Kuala Lumpur
Pune
Singapur

EUROPA

Bratislava
Brüssel
Düsseldorf
Edinburgh
Frankfurt
Genf
London
Paris
Wien
Warschau
Zürich

NORD-AMERIKA

Charlotte
Chicago
Dallas
Houston
New York
Orlando
Toronto
Tysons Corner
Washington, DC

SÜD-AMERIKA

São Paulo

[WWW.CAPCO.COM](http://www.capco.com)



CAPCO
THE FUTURE. NOW.