



Karsten Brandt, Alexander Rautzenberg

Der Weg zur vollständigen Digitalisierung von Kreditgenehmigungsprozessen

Entwicklung eines generischen und vollständig digitalen Kreditgenehmigungsprozesses mit Umsetzung in einer prototypischen Anwendung

In Deutschland wird es zunehmend schwieriger, ein ertragreiches Kreditgeschäft zu gestalten. Zum einen führt die andauernde Niedrigzinspolitik zu einem erheblichen Margenverfall im Standardgeschäft und zum anderen bedroht die immer weiterwachsende FinTech-Branche durch das Setzen neuer Marktstandards in Effizienz und Geschwindigkeit das Geschäftsvolumen der Banken. Außerdem schmälert die mangelhafte Effizienz im gesamten Kreditprozess den Ertrag zusätzlich und drängt die Banken zum Handeln.

CORONA-KRISE ÖFFNET BANKEN DIE AUGEN

Die mangelhafte Effizienz im Kreditgeschäft wurde einigen Kreditinstituten gerade in der Corona-Krise vor Augen

geführt. Aufgrund des plötzlich erhöhten Bedarfs seitens Unternehmen an finanzieller Unterstützung des Staates ist die Anzahl der Anträge z. B. für Förderdarlehen auf ein Rekordniveau angestiegen. Diese Nachfragespitze hatte nicht nur große Verzögerungen bei der Bearbeitung von Anträgen zur Folge, sondern durch Kapazitätsengpässe zusätzlich negative Seiteneffekte im Standardgeschäft verursacht. Zurückzuführen ist diese missliche Situation oft auf einen zu niedrigen Digitalisierungs- und Standardisierungsgrad im Kreditgeschäft. Da vor allem im Standardgeschäft – wie etwa bei der Konsum- oder der Baufinanzierung – ein hohes oder sogar vollständiges Digitalisierungspotenzial besteht, dürften hier die Durchlauf- und Bearbeitungszeiten der Kreditprozesse durch solche Nachfragespitzen, wie zuletzt

durch die Corona-Krise ausgelöst, erst gar nicht beeinträchtigt werden. Dies haben wir zum Anlass genommen, um eine Initiative zur Analyse und Bewertung der derzeitigen Schwachstellen und Herausforderungen im Kreditgeschäft aufzusetzen. Ziel war, mithilfe einer prototypischen Anwendung eine Lösung zum Umgang mit den derzeitigen Herausforderungen aufzuzeigen und damit die Chancen einer vollständigen Ausschöpfung des Digitalisierungspotenzials zu visualisieren. Nach eingehender Bewertung wurden die folgenden sieben Schwachstellen in derzeitigen Kreditprozessen identifiziert:

1. Individuelle und manuelle Prozesse
Innerhalb der Institute besteht für beinahe jede Kreditart ein eigenständiger und individueller Kreditprozess. Jeder

dieser Prozesse erfordert eine regelmäßige Wartung und Anpassungen (beispielsweise aufgrund von regulatorischen Anforderungen). Zusätzlich sind einige dieser Prozesse teilweise oder sogar noch vollständig mit manuellen Tätigkeiten verbunden.

2. Steigende Prozesskomplexität

Kreditprozesse besitzen oft eine lange Historie in den Instituten und wurden über Jahrzehnte hinweg aufgrund von Neuerungen, steigenden IT-Anforderungen und regulatorischen Anforderungen sukzessive erweitert. Die Anzahl der Mitarbeiter, die die Prozesse End-to-End vollständig verstehen und Änderungen vornehmen können, wird jedoch immer geringer. Erschwerend kommt hinzu, dass nur in Ausnahmefällen eine vollständige und detaillierte technische Dokumentation der Implementierung existiert.

3. Hohe Anzahl von analogen und digitalen Schnittstellen

Eine Vielzahl von Schnittstellen und vor allem der Wechsel zwischen analogen und digitalen Schnittstellen innerhalb von Kreditprozessen verursachen hohe Transport- und Liegezeiten und tragen damit zur Erhöhung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten bei.

4. Unzureichende Dokumentation

Die eigentlich verpflichtende Kreditdokumentation erfolgt nicht in allen Instituten vollumfänglich.

5. Fehlendes Performance-Monitoring

Ein konsequentes Performance-Monitoring zur frühzeitigen Identifizierung von Fehlerquellen und Ineffizienzen innerhalb der Prozesse wird oft vernachlässigt. Dadurch werden Optimierungspotenziale nur unzureichend genutzt.

6. Fehlender elektronischer Dokumentenaustausch mit dem Kunden

Der Austausch von Geschäftsdokumenten findet noch häufig analog statt und verhindert so die sofortige Verarbeitung im System, wie es bei elektronischen und strukturierten Daten der Fall wäre. So wird zum einen das Kundenerlebnis negativ beeinträchtigt und zum anderen die Anzahl der kritischen Fehlerquellen durch die manuelle Bearbeitung erhöht.

7. Selektive Kreditrisikoeinschätzung der Mitarbeiter

In einigen Instituten fehlt eine einheitliche Bewertungsgrundlage. Die Kreditentscheidung obliegt oft einer selektiven Einschätzung der einzelnen Mitarbeiter.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Großteil der identifizierten Herausforderungen negative Auswirkungen auf die zentralen Erfolgsfaktoren Geschwindigkeit und Effizienz bei Kreditprozessen haben. Dabei ist zu unterstreichen, dass es sich bei den identifizierten Schwachstellen zum Großteil nicht um neu gewonnene Erkenntnisse handelt. Der Bedarf der Kunden an modernen und zeitgemäßen Dienstleistungsangeboten und der damit verbundene Anspruch an immer geringere Durchlaufzeiten wächst jedoch mit jeder technischen Innovation und dem Vordringen der digitalen Medien. Außerdem schmälern die hohen Bearbeitungszeiten und -kosten die sowieso schon knappe Marge im Kreditgeschäft zusätzlich. Eine sukzessive Digitalisierung einzelner Kreditprozesse ist in den meisten Fällen jedoch keine erfolgreiche Maßnahme und führt nur zu kurzfristigen Erfolgen. Vielmehr wird eine übergreifende Standardisierung und Vereinheitlichung der Prozesse benötigt, um die Digitalisierung langfristig zu vereinfachen, nachhaltig auszubauen und Synergieeffekte zu heben. Außerdem

können dadurch die Einarbeitungszeiten von Mitarbeitern verkürzt, Fehlerquoten verringert und die Komplexität reduziert werden.

DIE ZIELSETZUNG: EFFIZIENZ UND GESCHWINDIGKEIT FÜR VERBESSERTE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Dieser Ansatz wurde im Verlauf des Vorhabens und bei der Entwicklung einer prototypischen Anwendung weitergeführt. Dabei wurde das Hauptziel verfolgt, unter Betrachtung der lokalisierten Schwachstellen die Geschwindigkeit und Effizienz zu verbessern und die Redundanz sowie die Kennzahlen Time-to-Yes (Zeit von Antragstellung bis zur Zusage) und Time-to-Cash (Zeit von der Antragstellung bis zur Auszahlung) zu reduzieren.

In einem Finanzinstitut bestehen meist zahlreiche individuelle und manuelle Kreditprozesse, die zeitgleich gewartet und fortlaufend angepasst werden müssen. (siehe Abbildung 1) »

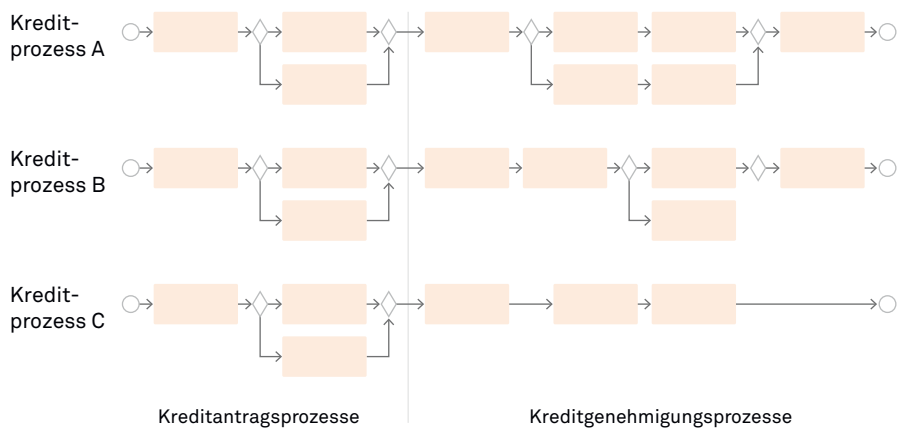


Abbildung 1: Istzustand: Komplexität durch eine hohe Anzahl individueller Kreditprozesse

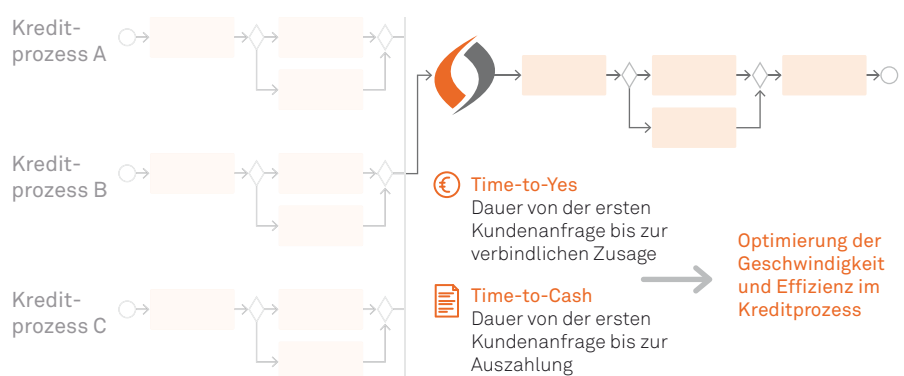


Abbildung 2: Zielbild: Generischer Kreditgenehmigungsprozess

Zur Standardisierung und übergreifenden Vereinheitlichung verschiedener Kreditprozesse liegt der Gedanke nahe, mehrere kreditartspezifische Prozesse zu einem einzigen generischen Prozess zusammenzuführen. Dies ist in der Praxis jedoch nicht trivial, da jeder Kreditprozess entsprechend der Kreditart – oft aufgrund regulatorischer Anforderungen – spezifische Aktivitäten und Prüfungen beinhalten muss. Doch mit genau dieser Zielsetzung haben wir uns bei msgGillardon beschäftigt (siehe Abbildung 2).

Das Ziel war, einen vollständig digitalisierten und generischen Kreditgenehmigungsprozess zu schaffen, der für beliebig viele und unterschiedliche Kreditarten aus dem Privat- und Firmenkundenbereich geeignet ist und der damit als generischer Teilprozess-Adapter („Micro-process“) an beliebige individuelle Kreditantragsprozesse angebunden werden kann.

DER GENERISCHE KREDITGENEHMIGUNGSPROZESS IN FORM EINER PROTOTYPISCHEN ANWENDUNG

Die prototypisch entwickelte Anwendung „CreditDecisionWorkflow“ (CDW) bildet einen generischen Kreditgenehmigungs-

prozess ab, der jeden Kreditantrag – ganz unabhängig von der Kreditart – automatisiert prüft und entscheidet, ob dieser genehmigt oder abgelehnt wird.

Die prototypische Anwendung konzentriert sich ausschließlich auf den Prüfungs- und Genehmigungsteilprozess (in Abbildung 3 im mittleren weißen Bereich dargestellt). Wie auf den ersten Blick zu erkennen ist, werden nahezu alle Prüfungen und Aktivitäten von der Anwendung automatisiert durchgeführt. Die Mitarbeiter werden zur maximalen Entlastung nur für regulatorisch verpflichtende Aktivitäten – wie zur Erfüllung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement zur Abgabe eines Votums – in den Prozess einbezogen. Der Start des Prüfungsprozesses ist die erste Aktivität, die in der Anwendung CDW ausgeführt wird. Initiiert werden kann der Prüfungsprozess zum einen manuell durch den Marktmitarbeiter in der anwendungseigenen Benutzeroberfläche, sobald alle Kunden- und Antragsdaten mithilfe einer Teilautomatisierung erfasst worden sind. Zum anderen kann der Prozess aber auch durch den modularen Aufbau von externen Systemen aufgerufen werden. Es besteht so die Möglichkeit, dass persönliche Daten, Selbst- und Bonitätsauskunft sowie Finanzierungswunsch vom Kunden selbstständig im Onlinebanking oder in einer Kredit-App erfasst werden und dem Kunden wenige Augenblicke später vom System eine Kreditentscheidung mitgeteilt oder ein alternatives Finanzierungsangebot unterbreitet wird.

In einem intelligenten Decision Management entscheidet der von msgGillardon entwickelte Prototyp auf Grundlage der vorliegenden Kunden- und Antragsdaten

selbstständig, welche Prüfungen und Aktivitäten zur Kreditentscheidung im jeweiligen Fall durchgeführt werden müssen. Die unterschiedlichen Kreditfähigkeits- und Kreditwürdigkeitsprüfungen reichen hier von der Prüfung von Pflichtdokumenten über die Ermittlung des Ratings/Scorings und der Risikobewertung bis hin zur Prognose der zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit. In einer Ausbaustufe lässt sich jede Prüfung modularisieren und über den Einsatz moderner Technologie die digitale Transformation sukzessive vorantreiben. So ist es machbar, dass die Prüfung von Pflichtdokumenten nicht mehr nur die Vollständigkeit der Dokumente überprüft, sondern über Textmining die Inhalte der Dokumente systemisch in die Kunden- und Antragsdaten übernommen werden und die Plausibilität der eingereichten Unterlagen von der Anwendung überprüft wird. Außerdem kann das Rating nach der systemischen Schufa- oder Crefo-Abfrage mithilfe von Big Data (historischen Daten und Transaktionsdaten) und Algorithmen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) automatisch ermittelt werden. Im Rahmen der Prognose zur zukünftigen Kapitaldienstfähigkeit kann darüber hinaus durch die Anwendung von Predictive Analytics (Data Mining) die Wahrscheinlichkeit für einen Kreditausfall vorausgesagt werden. Und dies ist nur ein kleiner Ausschnitt an möglichen Anwendungsfällen. Auf Basis der gesammelten Prüfungsergebnisse trifft das System anschließend eigenständig die Kreditentscheidung. Im Fall einer negativen Kreditentscheidung werden die Prüfungsergebnisse systemisch dokumentiert, archiviert und die Beteiligten über die negative Kreditentscheidung informiert. Im Fall einer positiven Kreditentscheidung

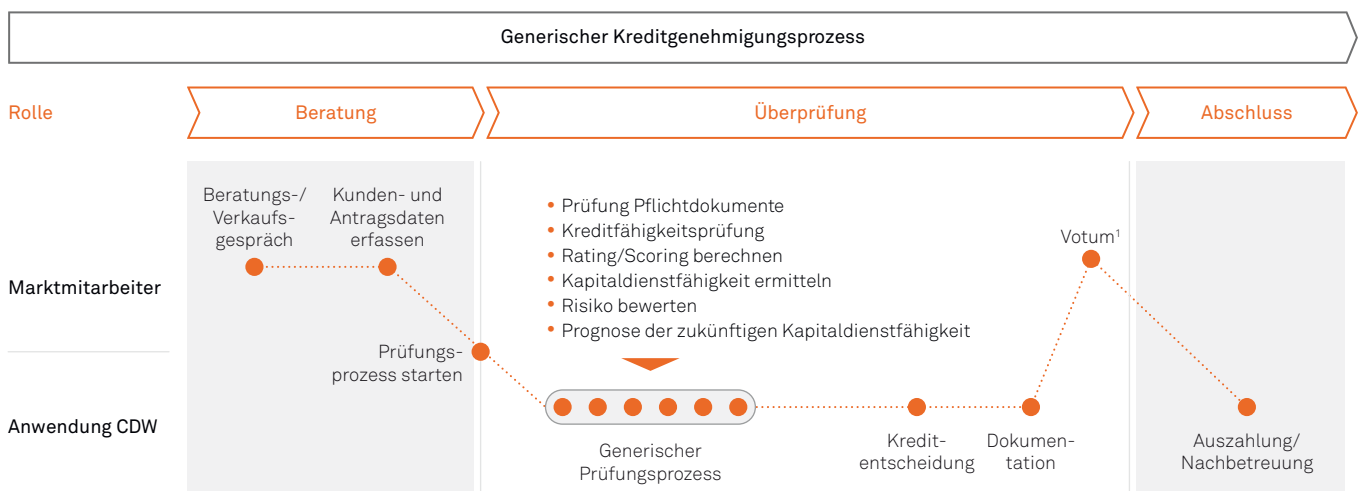


Abbildung 3: Prozess CreditDecisionWorkflow

1) Nur bei risikorelevanten Krediten

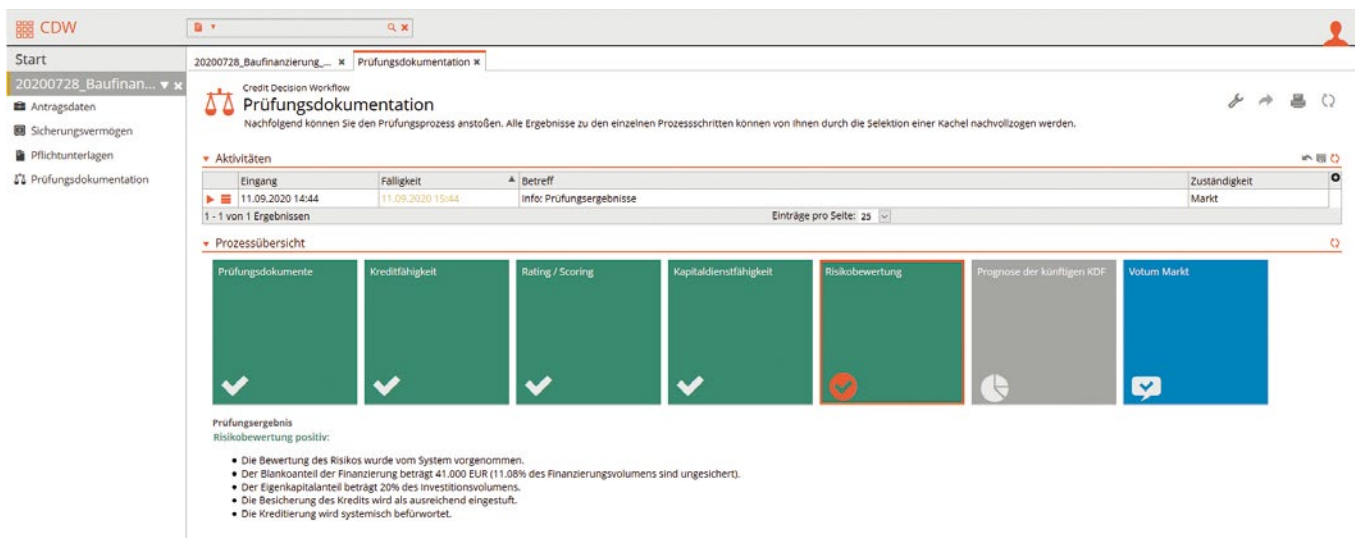


Abbildung 4: Screenshot aus der prototypischen Anwendung CreditDecisionWorkflow

besteht die Möglichkeit, bei nicht risikorelevanten Finanzierungen, also Krediten in bestimmten Geschäftsarten oder unterhalb bestimmter Finanzierungsvolumen, eine sofortige systemische Folgebearbeitung zur Vertragserstellung und Auszahlung des Kredites anzustoßen. Bei risikorelevanten Finanzierungen wird durch systemisches Routing der zuständige Marktmitarbeiter unter Anzeige aller ermittelten Prüfungsergebnissen und eines systemischen Entscheidungsvorschlags zur Abgabe eines Votums aufgefordert, das direkt in der Anwendung erteilt werden kann und im Anschluss weiter zur Marktfolge gegeben wird. Auch hier wird die vollständige Dokumentation durch die Anwendung sichergestellt.

Im Prototyp werden bewusst Prüfungen, die klassisch erst im Bereich der Marktfolge stattfinden, bereits im Marktbereich automatisiert durchgeführt. Hintergrund ist hier, dass Prüfungen, die vollständig automatisiert sind und somit keinen manuellen Eingriff erfordern, im Prozess so früh wie möglich ausgeführt werden sollten, um eine systemische Vorfilterung vornehmen zu lassen. Auf diese Weise fällt für Kredite, die die Mindestanforderungen nicht erfüllen, erst gar keine manuelle Tätigkeit an.

FAZIT

Die Kundenerwartungen nach rascher und weitreichender Digitalisierung im Finanzsektor steigen stetig und erste Kerngeschäfte der Banken wurden schon jetzt durch branchenfremde Anbieter mit digitalen Technologien übernommen. Der Markt entschuldigt keinen Aufschub

der digitalen Transformation. Nur wer es schafft, die Kunden im klassischen Bankgeschäft zu überzeugen, erhält auch die Chance, bei lukrativeren Geschäften eine partnerschaftliche Bindung zum Kunden aufzubauen. Auch die Situation im Bereich der Förderdarlehen in der aktuellen Corona-Krise und die zu niedrigen Margen im Standardkreditgeschäft belegen den enormen Handlungsbedarf der Banken im Bereich der digitalen Transformation.

Die prototypische Entwicklung der Anwendung „CreditDecisionWorkflow“ bietet die Visualisierung der vielversprechenden Potenziale einer digitalen Transformation. Bestehende Kreditprozesse können durch Prozessautomatisierung unterstützt oder sogar vollständig im Rahmen eines Business Process Reengineering ersetzt werden, um den Digitalisierungs- und Standardisierungsgrad in den Finanzinstituten zu erhöhen. Dadurch können manuelle Tätigkeiten minimiert, Fehlerquoten gesenkt, Geschwindigkeit und Effizienz verbessert, Redundanz verringert und die für den Kunden entscheidende Time-to-Yes und Time-to-Cash optimiert werden. ■

Ansprechpartner



Alexander Rautzenberg
Lead Business Consultant
alexander.rautzenberg@msg-gillardon.de



Karsten Brandt
Abteilungsleiter
karsten.brandt@msg-gillardon.de