

Ralph Erhard / Stefanie Förster

Kreditinstitute im „Corona-Modus“ – digital durch die Krise und fit für die Zeit danach

Banken und Sparkassen sehen sich vor der Herausforderung, einer steigenden Anzahl von Anfragen unter erschwerten Bedingungen nachkommen zu müssen. Entsprechend wichtig war es zu Beginn der Maßnahmen, den Geschäftsbetrieb optimal auf den fortdauernden „Krisenmodus“ einzurichten, gleichzeitig werden heute aber auch grundlegende Weichen für die Zeit danach gestellt.

Mit Blick auf den „Krisenmodus“ lassen sich bislang zwei Beobachtungen machen:

– Unternehmen, die in den letzten Jahren mit den durch die Digitalisierung geprägten Entwicklungen Schritt gehalten haben, können nicht nur den aktuellen Herausforderungen besser begegnen. Sie sind auch in der Lage, die Chancen der derzeitigen Krise zu nutzen.

– Die aktuellen Herausforderungen beschleunigen die Adaption neuer Technologien und der darauf basierenden Möglichkeiten, sei es für die interne Arbeitsorganisation oder die externe Leistungserstellung, Kundenkommunikation und den Vertrieb. Diese teilweise sprunghaften Fortschritte werden mit Ende der Krise nicht wieder zurückgedreht werden.

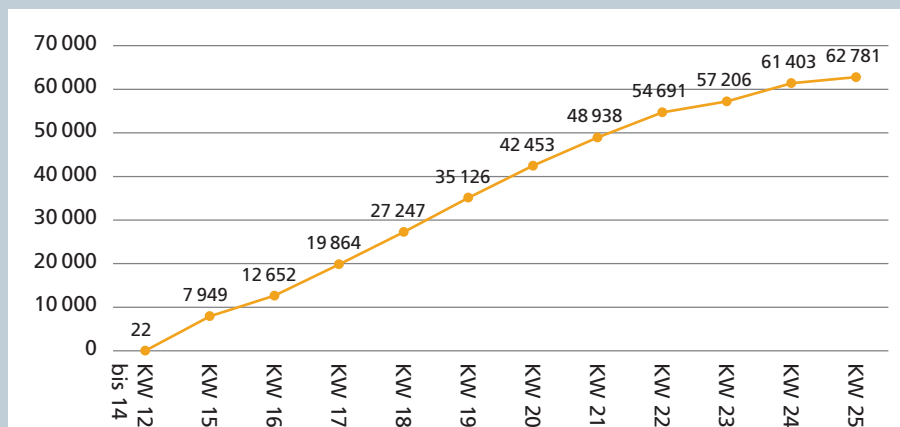
Effekte skalieren bei minimalem Aufwand

Die zur Infektionsprävention notwendige Isolierung beziehungsweise räumliche Trennung von Mitarbeitern wurde über Homeoffice-Lösungen umgesetzt oder indem kritische Einheiten interimweise an unterschiedliche Standorte verteilt wurden.

Je digitaler die internen Prozesse bereits ausgerichtet waren, desto flexibler konnte dabei die Arbeitsorganisation angepasst werden. Ein hoher Automationsgrad von Prozessen ermöglicht zusätzlich ein schnelles Skalieren von Bearbeitungskapazitäten. Dies wurde in den zurückliegenden Wochen besonders bei den stark ansteigenden Antragstellungen zu KfW-Krediten nach Auflage der „Corona-Kredite“ relevant (Abbildung 1).

Der plötzlich wachsende Arbeitsaufwand konnte durch die Institute im Regelfall nicht durch die Bereitstellung beziehungsweise Qualifikation zusätzlicher Mitarbeiterkapazitäten kompensiert werden und führte zu Engpässen. Bei einer Automatisierung der Antragsstrecke lassen sich auch stark ansteigende Volumina mit minimalem Zusatzaufwand bewältigen.

Abbildung 1: KfW-Corona-Kredite – Anzahl der Anträge im Zeitverlauf (wöchentlich)



Bis zum 16. Juni 2020 wurden im Rahmen der KfW-Corona-Hilfe etwa 62 781 Kreditanträge mit einem Volumen von über 47 Milliarden Euro von Unternehmen über die durchleitenden Kreditinstitute gestellt.

Quelle: KfW, Stand 16.6.2020

Abbildung 2 stellt einen solchen Vorgang vereinfacht dar. Im oberen Teil ist ein „klassischer“ Prozess skizziert. Dieser wird vollständig manuell durch einen oder mehrere Mitarbeiter durchgeführt. Nach einer Vorbereitung mit Kundendatenbeschaffung und -analyse erfolgt das Kundengespräch. Anschließend werden die aufgenommenen Daten im System erfasst. Insbesondere bei der Antragstellung für öffentliche Mittel werden regelmäßig mehrere Systeme verwendet, in die die Daten dann manuell übertragen werden müssen. Daraufhin folgen Bonitätsprüfung, Unterlagenerstellung und Valutierung der Kreditmittel.

Im unteren Teil ist derselbe Vorgang weitestgehend automatisiert. Im Beispiel wurde hierfür die RPA-Technologie verwendet (Robotic Process Automation).

Mit dieser lassen sich verschiedenste Anwendungen und Prozessschritte über die Benutzeroberflächen beziehungsweise Systeme hinweg verbinden. Der gesamte Prozess wird so automatisiert, lediglich das Kundengespräch und die initiale Dateneingabe verbleiben in der Kundenberatung – ein deutlicher Kapazitäts- und Geschwindigkeitsgewinn.

Auf allen Ebenen neue Prozesse

Auch die Adaption der veränderten Arbeitsbedingungen stellte die Häuser vor Herausforderungen. Die Zuordnung von Aufgaben, teaminterne Abstimmungen, die Zusammenarbeit an Schnittstellen mit anderen Einheiten und die gesamte interne Kommunikation mussten auf die neue, räumlich getrennte Arbeitssituation angepasst werden.

Je intensiver vor der Krise bereits medial über Web-/Video-Calls, Kollaborationstools und andere Lösungen gearbeitet wurde und je mehr Erfahrungen gesammelt wurden, desto reibungsloser gestaltete sich die Umstellung. Hierbei zeigte die Verlegung von einzelnen Teams oder

mäßige Kontrolle und mangelndes Vertrauen wahrgenommen wird.

Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs

Durch die vorübergehende Schließung von Filialen, Einschränkung von Öffnungszeiten und Zutrittsbeschränkungen wurde eine Verlagerung vom Filialgeschäft in andere Kanäle notwendig. Diese Änderung betraf nicht nur alle Transaktionen, die bislang in den Filialen abgewickelt wurden, sondern schloss auch die Kunden ein, die bislang aus verschiedenen Erwägungen den Filialen grundsätzlich den Vorzug gegeben haben.

Der geringste Aufwand entstand in Häusern, in denen Services und Leistungen ohnehin bereits weitgehend online oder über SB-Geräte beauftragt werden konnten und deren nachgelagerten Abwicklungsprozesse bereits durchgängig digitalisiert waren.

Viele Häuser sehen sich damit konfrontiert, zwar selbst über die technischen

„Diese teilweise sprunghaften Fortschritte werden mit Ende der Krise nicht wieder zurückgedreht werden.“

gesamten Belegschaften ins Homeoffice, dass einige der bisher oft angeführten technischen, organisatorischen und auch rechtlichen Hürden dem Einsatz weit weniger im Wege stehen. Andere Fragestellungen wie die dezentrale technische Ausstattung oder die Einhaltung von Sicherheitsrichtlinien auch an Remote-Arbeitsplätzen zeigen sich dafür als neue Herausforderungen.

Die Organisation und Führung von räumlich getrennten Teams und Mitarbeitern stellte und stellt Führungskräfte zudem vor die Frage, wie sie es auch „virtuell“ weiterhin schaffen, nah genug an der Arbeitserstellung zu bleiben, um wirkungsvoll Auslastung und Arbeitsqualität zu steuern, ohne dass ihr Verhalten als über-

Möglichkeiten zu verfügen, nicht aber über entsprechend erfahrene beziehungsweise affine Kunden. Hierbei wird mit zusätzlichen Hinweisen und Online-Tutorials, Co-Browsing und Chat Support nicht nur die Unterstützung unerfahrener Kunden gewährleistet, sondern auch die gerade in Zeiten der Krise wichtige Nähe zum Kunden hergestellt.

Natürlich gibt es Leistungen, die nicht ausschließlich online oder medial erledigt werden können. Die Bargeldversorgung beispielsweise musste weiterhin vor Ort erfolgen, wenn auch primär über SB-Geräte. Hier galt es, über optimierte Prozesse den reibungslosen und effizienten Ablauf sicherzustellen, zum Beispiel bei steigenden Transaktionszahlen, wie sie



Ralph Erhard

Gründer und Partner, DCP Deutsche Consulting Partner, Düsseldorf



Stefanie Förster

Senior-Managerin, DCP Deutsche Consulting Partner, Düsseldorf

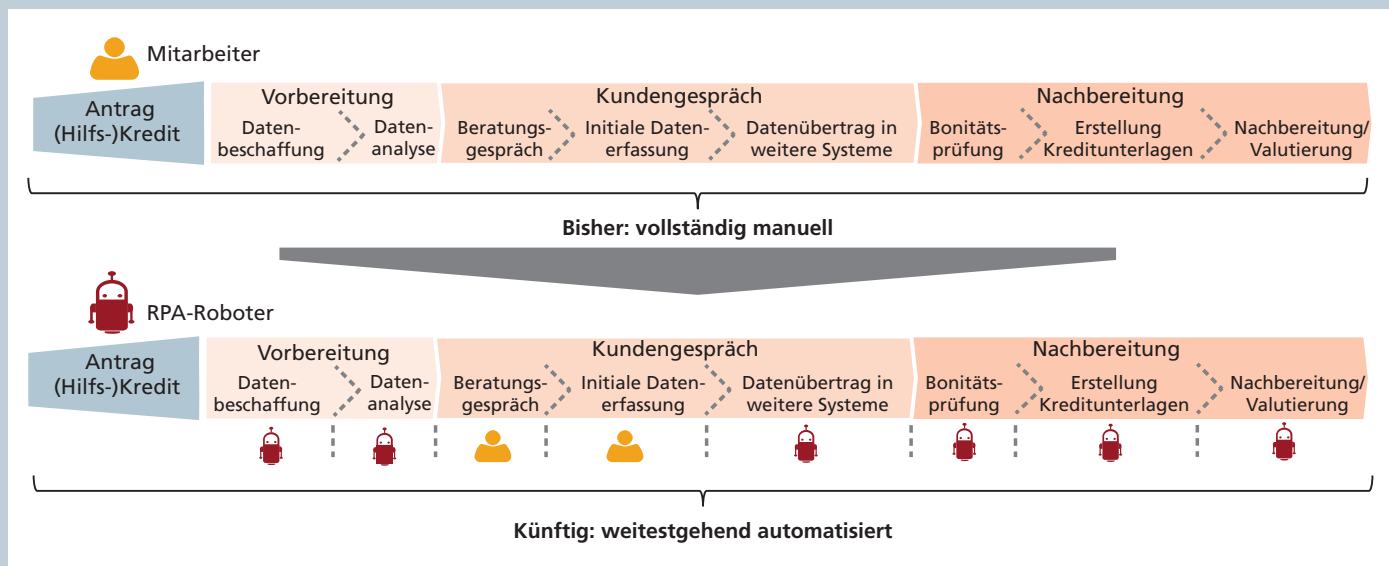
Langsam zeichnet sich ab, dass – mit aller Vorsicht – der Ausstieg aus den Krisenmaßnahmen gewagt werden kann. Sowie viele Mitarbeiter aus dem Homeoffice zurückkehren, finden sie einen veränderten Arbeitsplatz vor. Arbeitsabläufe wurden umgestellt, neue Technologien integriert. Kehrt jetzt alles wieder zum Alten zurück? Mitnichten, meinen die Autoren des vorliegenden Beitrags. Zumal sich gezeigt habe, dass die neuen Prozesse durchaus auf Zuspruch bei vielen Kunden getroffen sind. Und was noch nicht der neuen Welt angepasst wurde – egal ob Bankinternes oder der Kunde – sollte schnellstmöglich mitgenommen werden, um den Anschluss an Direktbanken und andere Digitalkonkurrenten nicht zu verlieren. So steht die Krise durchaus für kreative Zerstörung, aber eben auch teilweise nur für Zerstörung. (Red.)

vielerorts zu Beginn des „Shutdowns“ beobachtet werden konnten, oder auch für den Fall, dass Werttransporteure plötzlich durch Corona nur noch eingeschränkt agieren konnten.

Knapp bemessene Ressourcen sind zielgerichtet einzusetzen

Auf die größten Herausforderungen trifft aktuell bei den meisten Filialbanken das Telefonteam. Gerade verunsicherte Kunden wünschen sich trotz geschlossener Filialen oder eingeschränkter Öffnungszeiten weiterhin einen persönlichen Austausch. Neben der steigenden

Abbildung 2: Beispielhafte Automatisierung einer Antragsstrecke



Quelle: R. Erhard/S. Förster

Anzahl der Gespräche verlängern sich unter Umständen auch die Gesprächs- und Nacharbeitszeiten aufgrund neuer Themen und Fragestellungen.

Um Verfügbarkeitszeiten für Kunden auszuweiten und zusätzliche Aufgaben zum Beispiel im Chat Support zu übernehmen, wurden in manchen Regionalbanken zur vorübergehenden Entlastung Mitarbeiter aus geschlossenen oder nur eingeschränkt geöffneten Filialen zur Kapazitätssteigerung eingebunden.

Da diese Lösung keine dauerhafte sein kann und zusätzlich auf Kosten der vertrieblichen Aktivitäten geht, sollten eine Reihe von Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung der Performance und Aufrechterhaltung der Erreichbarkeit getroffen werden. Hier ist insbesondere eine professionelle auf einem Forecast basierende Einsatzplanung und Tagessteuerung zu nennen.

Auch ohne aufwendige Tools kann eine Forecast-basierte Planung mit einfachen „Bordmitteln“ vorgenommen werden, sofern die Telefonanlage eine Auswertung des Anrufvolumens erlaubt.

Zusätzlich gilt es weitere Maßnahmen, wie eine skillbasierte Verteilung von Gesprächen, den Einsatz von Tools wie

Sprachcomputern und digitalen Assistenten oder Rückrufservices zu prüfen, um die Bearbeitungszeiten der Kundenanfragen zu reduzieren. Digitale Assistenten können beispielsweise relevante Kunden- und Gesprächsinformationen während des Telefonats bereitstellen. Teilweise wurden Maßnahmen im Krisenmodus „ad hoc“ umgesetzt – eine dauerhafte Ausrichtung der Prozesse und Tools erscheint nun sinnvoll.

Chancen für Kundenbindung und Vertrieb

Beim Blick in andere Branchen zeigt sich, dass die aktuelle Krise auch ökonomische Chancen bietet. Trotz weiterhin bestehender Sorgen über gesundheitliche oder finanzielle Folgen der Krise nutzt ein Großteil der Menschen in Deutschland die Zeit positiv.

größten Teil ihres Umsatzes mit Garten- und Renovierungsprodukten. Findige Anbieter offerierten Online-Diät- und Sportpläne oder erhöhten die Nutzerzahlen ihrer Fitness-Apps – vielfach zunächst für die Zeiten der Krise ohne anfallende Kosten. Das zeigt die vorhandene Bereitschaft, Themen und Projekte anzugehen, die nicht unbedingt unmittelbar mit der Pandemie und deren Auswirkungen zu tun haben beziehungsweise nur insofern, als mehr Zeit vorhanden war diese aufzugreifen.

Kreditinstitute können auch hier mit Gesprächsangeboten und Unterstützung punkten. Da weiterhin persönliche Ansprache und Beratung nur eingeschränkt möglich sind, muss dies alternativ über die medialen Kanäle erfolgen.

Aktuelle Themen wie Fragen zu Wertpapieranlagen, Cyber-Security, Liquidi-

„Viele Häuser verfügen über die technischen Möglichkeiten, aber nicht über affine oder erfahrene Kunden.“

Der Online-Handel meldete den verstärkten Absatz von Do-it-yourself- und Baumarkt-Sortimenten und auch die geöffneten Baumärkte verzeichneten den

tätsplanung, Aussetzen von Kreditraten, Beantragung von Hilfspaketen für Geschäftskunden können über die Homepage oder den Facebook-Auftritt medial



aufgegriffen werden. Individualisierte Informationen, Selbstberatungstrecken und Produktrechner, aber auch Videoclips, Webinare oder Livestreams stellen Nähe zum Kunden her.

Die Überleitung in eine weitergehende Unterstützung und Beratung über mediale Kanäle sollte dabei – für Kunden und Nichtkunden – immer aktiv angeboten werden. Banken und Sparkassen vergrößern erheblich ihre Kundenbindung, indem sie in diesen Zeiten als „für ihre Kunden da“ wahrgenommen werden, und gehen so mit Vorsprung vor dem Wettbewerb in die Zeit nach der Krise.

Auch weitergehende vertrieblichen Aktivitäten sollten nicht eingestellt, sondern angepasst werden. Warum nicht jetzt mit einer gut gestalteten, interaktiven Online-Anwendung zur Berechnung der Versorgungslücke im Alter in die Beratung gehen? Die Chancen stehen gut, dass Kunden aktuell Zeit und Mühe haben, sich mit professioneller Unterstützung mit diesem Thema zu befassen.

Handlungsbedarf bei Regionalbanken

Für diejenigen Kreditinstitute, die noch nicht alle Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung und medialen Kommunikation nutzen, besteht Handlungsbedarf. Dies gilt, besonders aufgrund der Unsicherheit, wie lange die derzeitigen Einschränkungen noch gelten werden. Sinnvoll ist es jetzt, mit Augenmaß auf schnelle Verbesserungen zu fokussieren.

Dazu sollten die drei bis fünf Maßnahmen mit dem größten Effekt und dem kleinsten Umsetzungsaufwand, punktuell und gegebenenfalls zunächst als Übergangslösungen umgesetzt werden. Diese könnten durch eine Analyse des Status quo und einer übergreifenden Bewertung möglicher Maßnahmen für die Gesamtbank schnell identifiziert werden.

Mögliche Maßnahmen können je nach Ausgangslage des Hauses sein:

– Optimierung Bargeldversorgung über SB-Geräte,

– erweiterte Annahme von Aufträgen über Telefon, Homepage und E-Mail, gegebenenfalls mit weicher Legitimation und Stichprobenkontrolle,

– Ausrüstung und Schulung aller Berater für mediale Beratung,

– Entlastung der Organisation durch kurzfristig wirksame Automatisierung (beispielsweise RPA) – gerade auch in medialen Prozessen oder der Verwaltung, zum Beispiel bei der Zeiterfassung,

– Identifikation kurzfristig vermeidbarer Sachkosten.

– Ein „V-Verlauf“, also ein steiler Absturz und eine ebenso steile Erholung, gilt als wahrscheinlich, falls bald ein Impfstoff oder eine wirksame Medikation entwickelt wird. In diesem Fall könnte es bereits im zweiten Halbjahr dieses Jahres aufgrund von Nachholeffekten zu einer deutlichen Erholung bis auf Vor-Krisen-Niveau kommen.

– Der „U-Verlauf“ mit einer längeren Phase auf niedrigem Niveau gefolgt von einer Erholung könnte aufgrund des weltweit ungleichförmigen Verlaufs der Epidemie und der Einschränkungen im weltweiten Handel entstehen, aber auch

„Weitergehende vertriebliche Aktivitäten sollten nicht verändert, sondern angepasst werden.“

Bei einer späteren Durchführung oder Weiterführung umfangreicherer Programme kann dann von den während des „Shutdowns“ gemachten Erfahrungen und „lessons learned“ profitiert werden.

Eines scheint sicher: Nach der Krise wird es in Sachen Digitalisierung keine Rückkehr zum Status quo ante geben. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die begonnene Entwicklung fortzuführen und ganzheitlich auszurollen, um die Gesamtbank für neue Anforderungen fit zu machen.

Das neue Normal

Jetzt, wo der „Krisenmodus“ in den meisten Häusern stabil läuft und es erste Lockerungen der Corona-Maßnahmen gibt, gilt es den Blick in die Zukunft zu richten und strategische Weichenstellungen vorzunehmen. Auch wenn hinsichtlich des ökonomischen Ausblicks noch Unsicherheit besteht, wie die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland und weltweit nach der Pandemie genau verlaufen wird.

Ökonomen beschreiben derzeit vier mögliche Szenarien für die Konjunkturaussichten bis 2021 (Abbildung 3):

durch nachgelagerte negative Effekte. Hierbei könnte nach einem deutlichen Konjunkturerinbruch im Jahr 2020 eine langsame Erholung im Jahr 2021 folgen.

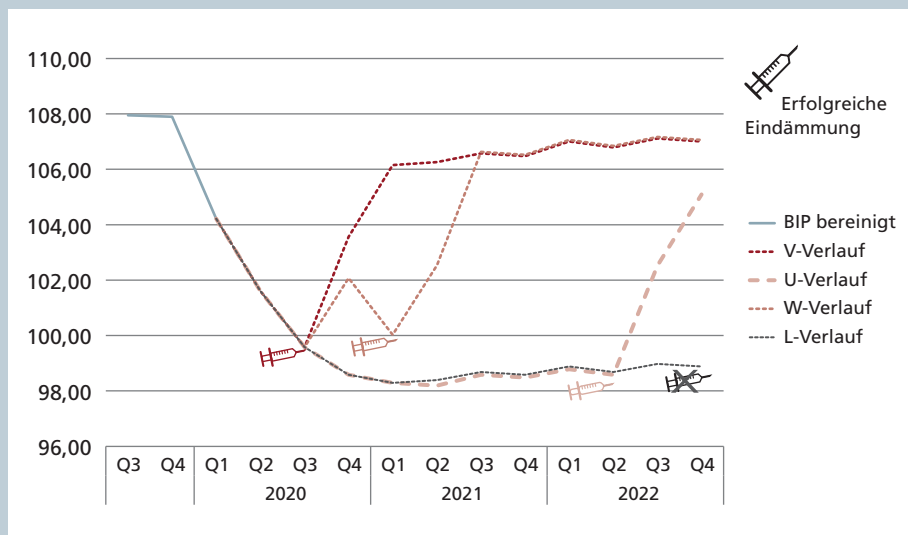
– Ein „W-Verlauf“ könnte entstehen, wenn staatliche Konjunkturprogramme zunächst greifen, bevor eine zweite Erkrankungswelle die Konjunktur erneut kurzzeitig einbrechen lässt.

– Ein „L-Verlauf“ könnte entstehen, wenn es nicht oder nicht dauerhaft gelingt, das Virus zu besiegen beziehungsweise weitere Wellen zu verhindern und es zu einer andauernden Stagnation der Wirtschaft auf niedrigem Niveau kommt.

Beilagenhinweis

Dieser Ausgabe liegt das Sachregister des 1. Halbjahres 2020 der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen bei.

Abbildung 3: Entwicklung des Bruttoinlandsproduktes (in Millionen Euro)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Darstellung R. Erhard/S. Förster

Hilfs- beziehungsweise Konjunkturmaßnahmen sollen negative Szenarien verhindern oder abmildern. Doch der weitere Verlauf ist nicht rein ökonomisch beeinflussbar, sondern hängt davon ab, ob und wann es gelingt, das Virus, sei es mit einem Impfstoff oder mit Medikamenten, wirksam zu bekämpfen.

Stagnierende oder rückläufige konjunkturelle Phasen wären jeweils verbunden mit einer Zurückhaltung im privaten Konsum, einer verschlechterten Einkommenslage und damit verbundenen Liquiditätsbeziehungsweise Zahlungsproblemen bei Arbeitnehmern sowie Finanzierungsschwierigkeiten für eine zunehmende Zahl von Unternehmen.

Chancen nutzen

Gerade die deutschen Regionalbanken werden in jedem der Szenarien von den Auswirkungen der Pandemie gleich mehrfach getroffen:

- Die Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage führt zu Kreditausfällen und steigenden Risikokosten.
- Die Notwendigkeit konjunktureller Maßnahmen bedingt eine Verfestigung der Niedrigzinsen und damit eine (weiter) verschlechterte Ertragslage.

– Die Verunsicherung bei Privatpersonen führt zu einem Einbruch des Provisionsgeschäfts.

– Die erhöhte Akzeptanz medialer und digitaler Kommunikationswege führt zu Vorteilen im Kundengeschäft für Direktbanken beziehungsweise Geschäftsmodellen, die verstärkt auf neue Kommunikationswege setzen.

– Die beschleunigte Adaption von Automatisierung und Digitalisierung interner Prozesse führt zu einem verschärften Wettbewerb.

Es liegt an den Regionalbanken selbst, ob sie als Gewinner oder Verlierer aus der Krise hervorgehen. Kreditinstitute sollten spätestens jetzt ihr Augenmerk darauf richten, sowohl ihre Infrastruktur als auch die Vertriebsstrategie auf die „Version 2.0“ zu bringen.

Schaffung einer modernen Infrastruktur heißt Investitionen tätigen, um mit den eigenen Prozessen wettbewerbsfähig zu werden oder zu bleiben und Kosten zu senken. Die Adaption neuer digitaler Technologien wie der Prozessautomatisierung oder RPA führt dabei nicht nur zu effizienteren, besser skalierbaren und krisenfesten Prozessen, sondern sorgt auch für eine Entlastung der Mitarbeiter von sich wiederholenden Arbeitsschrit-

ten. Diese können sich dadurch auf die Themen fokussieren, die ihre Aufmerksamkeit und Kompetenz wirklich erfordern, wie das Treffen von Entscheidungen und die Interaktion mit Kunden.

Eine zeitnahe Weiterentwicklung der Vertriebsstrategie stellt sicher, dass die Kundenkommunikation von der Ansprache bis zum „After Sale“ auch in den neuen Medien stattfindet. Bei der Übertragung des „Sales Funnel“ spielt das Vertriebsmanagement eine zentrale Rolle. Denn die Kunden, und das gilt über alle Kundengruppen für Privatkunden, Private-Banking-Kunden genauso wie für Firmen- und Unternehmenskunden, erwarten nicht nur Kommunikation in den neuen (und den klassischen) Kanälen, sondern auch Durchlässigkeit.

Bewegung ist gefordert

Gerade für die regionalen Beschränkungen unterliegenden Sparkassen und Genossenschaftsbanken wird bei abnehmenden Bevölkerungszahlen und zahlreichen Markteintritten eine erfolgreiche Generierung und Umwandlung von Kontakten über das Interessentenmanagement immer wichtiger – wobei der Kunde den (digitalen) Kanal vorgibt. Eine kanalübergreifende Geschäftsstrategie bietet zudem die Chance zur Reaktivierung inaktiver Kunden.

Der Impuls zur Veränderung wird in den meisten Häusern gerade jetzt auf fruchtbaren Boden treffen, denn die Erfahrungen des Shutdowns sind in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte noch sehr präsent. Mit Blick auf die Zukunft sollten die Banken jetzt über das Thema „new work“ nachdenken – als Investition in die Mitarbeiterbindung und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität am Personalmarkt.

Gerade Regionalbanken sollten sich spätestens jetzt auf den Weg machen, nicht nur um in den aktuellen Herausforderungen zu bestehen, sondern auch, um mit den durch die Krise beschleunigten Entwicklungen Schritt halten zu können.