

## GENOSSENSCHAFTLICHES FORDERUNGSMANAGEMENT

Roundtable zu Fakten und Fiktion beim digitalen Forderungsmanagement

**Dr. Thomas Franke ist Leiter Inkasso Service bei der genossenschaftlichen TeamBank und kümmert sich um das Forderungsmanagement bei Endkunden. Sven Krüssel ist Leiter Kundenservice bei VR Smart Finanz und betreut in diesem Umfeld Selbstständige und kleine bis mittlere Unternehmen (KMU). Dr. Ulrich Wieser ist beim Softwareunternehmen FICO und seit über zwei Dekaden im digitalen Forderungsmanagement tätig. Von diesen Experten wollte gi Geldinstitute in einer Diskussion erfahren, wie sie den Status-quo des digitalen Forderungsmanagements bei Banken sehen und welche Trends sie erwarten.**

### Eine kleine Einführungsrunde vorneweg

**Sven Krüssel:** Ich bin Leiter Kundenservice und Forderungsmanagement bei VR Smart Finanz. Die VR Smart Finanz ist zuständig für Finanzierungen von Geschäfts- und Gewerbetunden in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Neben dem klassischen Forderungsmanagement leite ich weitere Abteilungen im Kundenservice, wie das Liquiditätsmanagement, das sich um die Auszahlung der Finanzierungen kümmert sowie die Telefonie. Wir sind agil aufgestellt. Das bedeutet, dass wir ein eigenes Entwicklungsteam im Kundenservice haben, damit wir Effizienz- und kundennahe Maßnahmen selbst agil in Form von Sprints umsetzen können. Kurz zu meinem Hintergrund: Ich war selbst im Forderungsmanagement tätig, war Geschäftsführer bei dem Inkassounternehmen Hoist, komme aber ursprünglich aus dem Bankbereich.

**Dr. Ulrich Wieser:** Ich bin seit 20 Jahren bei FICO. Das ist ein amerikanisches Softwareunternehmen, das die eine Hälfte seines Umsatzes mit Scores macht, die andere Hälfte mit Software. Scores sind unsere ursprüngliche Kernkompetenz, denn unsere Gründer haben in den 50er und 60er Jahren das Antragsscoring marktreif gemacht. Aber jetzt gibt es auch das Softwaregeschäft, da bin

ich zu Hause und habe in meiner ganzen Karriere immer Forderungsmanagement gemacht. Angefangen habe ich auf der technischen Seite und Forderungsmanagementsysteme implementiert. Dann war ich jahrelang in unserer Beratungstruppe und habe mich mit der Prozess- und Strategieseite bei Inkasso auseinandergesetzt und zuletzt bin ich dann in das Analyticsteam gewechselt. Auch hier setze ich mich immer noch mit dem Thema Forderungsmanagement auseinander. Konkret bedeutet das, dass mich mittlerweile Fragen beschäftigen, wie man etwa mathematische Methoden einsetzen kann, um die richtigen Entscheidungen auch im Massengeschäft zu treffen.

**Dr. Thomas Franke:** Ich bin auch schon relativ lang in der TeamBank und verantworte seit Herbst 2020 die Inkasso Services innerhalb des bei uns sogenannten Dialog Centers. Letzteres umfasst die Kreditauszahlungsprüfung, den telefonischen Kundenservice, Shared Services bspw. im Zahlungsverkehr, aber auch Prozesse und Monitoring oder die Einsatzplanung. Wir sind ein Unternehmen der DZ BANK Gruppe und ergänzen uns mit unserem Fokus auf Endkunden sozusagen mit der VR Smart Finanz. Wir sind in der Genossenschaftliche FinanzGruppe das Kompetenzzentrum für Liquiditätsmanagement. Unser Produktangebot umfasst den easyCredit in Deutsch-

land bzw. den fairen Credit in Österreich sowie den easyCredit-Ratenkauf. Der easyCredit-Ratenkauf wird über Online-Händler, aber auch am Point of Sale angeboten. Wenn Konsumenten in Rückstand geraten, laufen sie in den Mahnprozess und nach einer gewissen Dauer, wird dem Kunden der Vertrag gekündigt. Das ist der Übergang in das Inkasso. Wir haben – und das ist ein wichtiger Punkt – die funktionale Organisation um eine kundenorientierte Customer Journey ergänzt, zu der auch das Inkasso gehört, denn dieser Bereich ist für uns der letzte Teil der Kundenreise. Das ist auch der Grund, warum wir das Inhouse machen, denn wir wollen den Kunden weiter als Kunde betrachten und weiter auf Augenhöhe mit ihm umgehen. Das bedeutet ein strategisches Umdenken: Wir wollen nicht mehr nur der Kreditgeber sein, wenn akuter Bedarf da ist, sondern langfristig als strategischer Liquiditätsbegleiter gelten.

**Sven Krüssel:** Dr. Franke hat es schon angesprochen, wir machen nur Unternehmensfinanzierungen und bieten unsere Lösungen zuneh-



Sven Krüssel ist Leiter Kundenservice bei VR Smart Finanz



Die Diskutanten (v.l.n.r.): Dr. Thomas Franke ist Leiter Inkasso Service bei der genossenschaftlichen TeamBank, Sven Krüssel ist Leiter Kundenservice bei VR Smart Finanz und Dr. Ulrich Wieser ist beim Softwareunternehmen FICO.

mend auch über Plattformen an. Wir finanzieren für Unternehmen bis zu einem Einzelobjektwert von bis zu 750.000 Euro. Dabei bieten wir neben einem klassischen Unternehmerkredit auch Mietkauf sowie Leasing an. Ähnlich wie die TeamBank auch, verfolgen wir ein proaktives Forderungsmanagement und setzen hier auf Smart Data. Das bedeutet, dass wir bereits im Vorfeld versuchen, Treiber zu identifizieren, die eine starke Auswirkung auf einzelne Branchen haben und zu Zahlungsverzug führen könnten. Beispiele sind etwa die Ukraine Krise, die damit verbundenen steigenden Energiepreise und deren Auswirkungen auf die Branchen unserer Kunden. Welche Branchen sind hier besonders betroffen? Diese Kunden beobachten

wir genauer. Wir sprechen die Kunden dann auch schon früher an, denn je früher man hier auftritt, desto höher sind auch Chancen, eine gute Vereinbarung zu treffen. Wir wollen Kunden gar nicht erst in den Zahlungsverzug reinlaufen lassen, weil man zuvor eventuell noch die Möglichkeit einer Stundung hat. Damit machen wir derzeit sehr gute Erfahrungen und wollen deswegen die Nutzung von Smart Data noch weiter ausbauen. Einen großen Teil der Daten haben wir selbst, ein anderer Teil ist öffentlich zugänglich. Diese öffentlich zugänglichen Daten ziehen wir automatisiert aus den entsprechenden Seiten. Im Anschluss gehen wir sehr individuell auf die Kunden zu, denn diese werden ja auch sehr individuell tangiert.

**Dr. Thomas Franke:** Das stimmt, die Daten, die man Inhouse hat, sind oftmals schon sehr aussagekräftig. Bei einem übergreifenden Blick in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe ließe sich – soweit es datenschutzrechtlich abbildbar ist – beispielsweise sehen, wann und wie Limits auf Kreditkarten oder Girokonten ausgereizt werden und/oder Einnahmen zurückgehen. Die Folgerungen hierbei liegen auf der Hand.

### Kultur des Forderungsmanagements

**Seit dem 1. Oktober 2021 gilt ein neues Gesetz zum Schutz säumiger Verbraucher und hat damit auch zunehmend das Gesicht des Forderungsmanagements verän-**

**dert. Das oft zitierte „ruppige Inkasso“ gehört der Vergangenheit an. Wie sieht also eine zeitgemäße Kultur des Forderungsmanagements aus?**

**Dr. Thomas Franke:** In der „Kultur“ unseres Forderungsmanagements wollen wir persönlich, persönlich-digital und digital für unsere Kunden da sein. Das heißt – je nachdem, wo es rechtlich relevant ist – treten wir telefonisch oder schriftlich in Kontakt, aber nicht als Inkassobüro, sondern weiter als Unternehmen TeamBank. Wir vertreten bestimmte Markenwerte und daher ist der Ton entsprechend, unsere Markenkontaktpunkte – bspw. unsere Schreiben – werden regelmäßigen Audits unterzogen. Es ist also nicht „das knallharte Inkasso“. Seit Oktober 2022 decken wir auch den digitalen Bereich mit Self-Services ab. Unsere Strategie ist es, jederzeit und über alle Kanäle erreichbar zu sein. Unser aktueller Fokus beim Thema der heutigen Diskussion „Digitalisierung im Forderungsmanagement“ ist dieses Serviceportal. Weiter vorne im Lebenszyklus des Kunden gab es schon zuvor eine Kunden-App, jetzt haben wir diesen Weg weitergeführt bis hin ins Forderungsmanagement. Kunden können selbst auf uns zugehen und etwa die Möglichkeit von Stundungen nutzen. Die Kunden nehmen diese Möglichkeit sehr gerne an – insgesamt liegt die Self-Service-Quote bei über 50 Prozent –, denn die meisten Kunden sind ja an einer Lösung interessiert. Ein Vorteil ist natürlich auch, wenn man in einer App unterwegs ist, dann lässt sich alles besser mit einer anderen Bezahlmethode verknüpfen. Der Kunde muss nicht den Kanal wechseln, um eine Zahlung anzustoßen, sondern kann das im selben Kanal machen.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Der rüde Ton im Forderungsmanagement – diese Zeiten sind vorbei. Wir sehen auch, dass viele Unternehmen versuchen, die Sprache verständlicher und weniger juristisch zu gestalten und sich als Lösungsanbieter darzustellen. Das ist auch zielführender, weil dies die Kunden nicht in eine Abwehrhaltung

bringt. Man will ja den Kunden aus einer Krise herausbringen und da es bringt nichts, wenn man zu rüde ist. Ein Unternehmen bezeichnet sich beispielsweise selber als „Ikea des Inkassos“ und duzt seine Kunden.

**Sven Krüssel:** Gerade die Coronazeit, als beispielsweise Friseure monatelang geschlossen waren, hat gezeigt, dass es nicht hilft, wenn man sagt: „Dreimal nicht gezahlt, jetzt schicken wir Dich in die Insolvenz.“ Ich denke, in dieser Zeit war es allen Instituten wichtig, die Kunden zu beraten und dem Kunden nah zu sein. Mit der KfW haben wir gemeinsam in dieser schwierigen Zeit für Unternehmen einen günstigen Förderkredit aufgebaut und somit in kürzester Zeit über 500 Millionen Euro an Kunden ausgezahlt. Wir verstehen uns als Partner der Unternehmen auch in schwierigen Zeiten und möchten den Mittelstand in Deutschland stärken.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Im Konsumtenforderungsmanagement läuft es ja ähnlich. In den frühen Phasen gibt es die unterschiedlichsten Gründe, warum jemand in das Forderungsmanagement läuft und viele schaufeln sich immer wieder raus. Wenn alles in eine Kündigung überführt wird, ist es zum Schaden von beiden Seiten. Das heißt nicht, dass man eine Stundung nach der anderen machen muss – man will ja keine Waschmaschine betreiben – aber zielgenaue Abwägungen sind fast immer zielführend.

### Was kommt in den nächsten Monaten?

**Nach dem Bankenbeben in der Schweiz sind die Sorgen groß – die Erinnerungen an die letzte Finanzkrise sind noch sehr präsent. Doch wie stellen sich Banken mit Blick auf das Forderungsmanagement auf die nächsten Monate ein?**

**Sven Krüssel:** Dass die nächsten Monate schwieriger werden, ist uns allen hier klar. Wir sehen das bereits in der leicht steigenden Zahl an Insolvenzen. Gutes Forderungsmanagement fängt bereits bei der Kreditent-



Dr. Thomas Franke ist Leiter Inkasso Service bei der TeamBank

scheidung an. Man sollte als Bank schon im Vorfeld sagen können, welcher Kunde vermutlich ausfallen wird. Das ist der Punkt, wo wir noch besser werden müssen und wir sind ständig dabei, unsere Entscheidungsmodelle neu zu kalibrieren und anzupassen. Und der zweite Punkt – das hatte ich ja schon angesprochen – ist, Forderungsmanagement proaktiv anzugehen: Nicht erst nach der ersten Rücklastschrift oder der ersten Mahnung den Kunden anschreiben und in Kontakt zu treten, sondern viel früher. Kundenbefragungen haben ergeben, dass der persönliche Kontakt auch in dieser Zeit sehr wichtig ist, aber auch Self-Service-Portale sind ein wichtiges Tool. Wir überarbeiten derzeit unsere Kundenschriften. Die Kundenschriften sind zwar juristisch sauber, allerdings verstehen diese nicht alle Kunden. Es ist wichtig, die Sprache des Kunden zu sprechen und auch Mahnungen bzw. Kündigungen gut zu erklären. Wenn sich zum Beispiel ein Handwerker nicht intensiv mit Finanzierungen auseinandersetzt, dann ist ihm vielleicht gar nicht bewusst, was Forderungsmanagement in der Konsequenz bedeutet, etwa dass er einen Schufa Eintrag bekommt. Daher ist eine klare Sprache auf Augenhöhe unserer Kunden immens wichtig.

**Dr. Thomas Franke:** Da wir für die kommenden Jahre eine klare Wachstumsstrategie avisiert haben, stellen wir uns bei steigendem Neugeschäft

natürlich auch auf einen Anstieg der Forderungen im Inkasso ein. Auch wir justieren kontinuierlich unsere Abläufe. Wir unterscheiden hierbei zwischen Prozessen an der Kundenschnittstelle und Backoffice-Prozessen. Bei letzteren ist eine viel stärkere Automatisierung, der Wegfall von administrativen Tätigkeiten, ein möglichst papierloser Vorgang und so weiter möglich. Und an der Kundenschnittstelle setzen wir eben seit Oktober auf die Self-Services. Diese Selbststimmung ist auch am Kundenbedürfnis nach mehr Digitalität und Eigenverantwortung ausgerichtet, und gerade bei den jüngeren Generationen ein Thema. Immer alles und auf jedem Kanal verfügbar.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Ich denke, das ist nicht nur ein Generationenthema, denn im Forderungsmanagement bekommt niemand gern einen Anruf. Die Leute schätzen es, wenn sie sich mit dem Thema privat und anonym auseinandersetzen können, ohne sich gegenüber irgendjemandem rechtfertigen zu müssen. Wir sehen beispielsweise, dass es in solchen Self-Service-Portalen eine viel höhere Zahl an Zahlungsverprechen gibt, die auch eingehalten werden. Ganz anders im persönlichen Gespräch. Hier geben einige Versprechen ab, die sie nicht halten können, allein um das Gespräch sozialverträglich durchzuführen. Aber bei einer Maschine breche ich den Dialog einfach ab, wenn ich etwas nicht machen will. Es bedeutet wohlgerne nicht, dass man höhere Vereinbarungsraten bekommt, aber die, die man bekommt, werden eher eingehalten.

Ganz grundsätzlich gilt: Digitale Prozesse funktionieren immer dann, wenn ein Problem stark standardisierbar ist und man den ganzen Dialogbaum antizipieren kann. Wenn ich aber in einer bestimmten Situation bin, wo sich das nicht abdecken lässt, dann benötige ich einen persönlichen Ansprechpartner. Standardisierbare Gespräche dauern in Callcentern 90 Sekunden, zwei Minuten, denn da passiert nichts außer „Wann kannst Du denn zahlen?“. Wenn man aber an Kunden kommt, die strukturelle

Probleme haben und auch mit einer Ratenstundung nicht hinkommen, dann muss man eben reden.

**Sven Krüssel:** Ich denke auch, dass man alle Kanäle bedienen muss und auch parallel anbieten sollte. Mit einem Malermeister, dem wir ermöglichen haben, 50.000 Euro in eine Maschine zu investieren, muss man anders reden als mit einem großen Unternehmen mit einer eigenen Finanzabteilung. Auch hier sind die Bedürfnisse der Kunden sehr unterschiedlich und diese müssen unterschiedlich bedient werden.

**Dr. Thomas Franke:** Diese Spreizung haben wir nicht ganz so, weil wir auf Verbraucher fokussiert sind. Im Konsumentengeschäft sind Prozesse deutlich stärker standardisierbar.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Es gibt sicher konsumentenähnliche Gewerbetreibende, die man ähnlich ansprechen kann, aber ich kann einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern nicht eine SMS schicken.

### Wie weit ist die Branche bei der Digitalisierung?

**Die Idealvorstellung des digitalen Forderungsmanagements könnte so aussehen: Der Omnichannel-Bot kontaktiert zunächst Kunden mit einem besonders hohen Risiko für Zahlungsausfälle und ist auch intelligent genug, diese Information aus den verfügbaren Daten abzuleiten. Der Outbound-Kontakt erfolgt vollautomatisch per SMS oder Telefon – je nachdem, wie der Kunden am besten erreichbar ist – und führt die Kunden durch ein Dialogmenü, in dessen Rahmen entweder die Stundung oder die weitere (Teil-)Ratenzahlung geklärt und vereinbart wird. Im Ausnahmefall – also bei konkretem Gesprächsbedarf des Kunden – kann dieser auch an einen Mitarbeiter weitergeleitet werden. Sieht die Wirklichkeit auch so aus?**

**Dr. Thomas Franke:** Der Status-quo ist das sicherlich noch nicht, aber vieles geht in diese Richtung und es

gibt viele erste Schritte und erste Erfolge bei dem Thema. Wir haben noch keine echten Sprachbots, aber das sind Themen, mit denen sich die Branche beschäftigt.

**Sven Krüssel:** Das sehe ich genauso – alles Themen, mit denen wir uns auseinandersetzen, aber sicher noch keine großen Erfahrungen gesammelt haben.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Der Wunsch, solche Techniken einzusetzen, ist sicherlich bei allen vorhanden. Aber die Spreizung dessen, wie weit einzelne Häuser sind, ist sehr sehr groß. Es fängt schon damit an, wie man Datenschutz regeln auslegt. Da gibt es Banken, die sagen: Ich darf eine SMS schicken, aber nicht sagen, wer ich bin, weil damit schon klar wird, dass es eine Vertragsbeziehung gibt. Andere Banken wiederum schicken eine SMS, da steht der Absender drin, um welches Konto es geht und dann steht drin, dass man rückständig ist. Beides bewegt sich im gleichen gesetzlichen Rahmen, aber die Wahrnehmung, was man darf und was man nicht darf, ist unterschiedlich. Und das hat natürlich auch Konsequenzen, wie man Kunden auf digitale Weise ansprechen kann. Und viele Dinge muss man eventuell auch neu bewerten. Vor 15 Jahren ging man von einem Familienhandy aus, heute gibt keiner mehr sein Handy aus der Hand. Und dieses Gespräch muss man im Haus



Dr. Ulrich Wiesner ist beim Softwareunternehmen FICO



Dunja Koelwel, Chefredaktion  
gi Geldinstitute, führte durch das Gespräch

führen und wenn man es nicht tut, dann ist man möglicherweise weiter hinten.

**Sven Krüssel:** Die Regulatorik ist hier das große Thema, denn die Verunsicherung der Banken ist groß: Was darf ich, was kann ich? Der Gesetzgeber sollte auch sehen, dass viele Maßnahmen der Bank zum vollen Wohl des Kunden sind; hier ist stärker abzuwägen zwischen einem berechtigten Datenschutz und den Vorteilen für den Kunden.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Und in den Unternehmen sieht es dann nicht anders aus. Der jeweilige Datenschutzbeauftragte ist mit einer konservativen Sicht eher auf der sicheren Seite. Aber er trägt auch nicht die Opportunitätskosten.

**Dr. Thomas Franke:** Ist Amerika weiter? Der Datenschutz ist dort insgesamt offener und das Thema KI ist auch weiter. Aber ChatGPT war hier eine Initialzündung im vergangenen Herbst, die Tools schneller und mächtiger machen kann, insbesondere, wenn es gelingt eine solche Sprach-KI auch mit der Wissensbasis eines Unternehmens zu trainieren.

**Sven Krüssel:** Wie sehr sich alles beschleunigt hat, zeigt sich auch bei OCR, also dem Auslesen von Daten, und den damit verbundenen KI's. Mittlerweile gibt es hier Tools, die gab es vor drei Jahren bei weitem nicht.

Und die Geschwindigkeit nimmt weiter zu. Ich sehe da im Moment keine natürliche Grenze.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Ich habe kürzlich mit dem Teamleiter einer amerikanischen Bank gesprochen, die Künstliche Intelligenz als Sprachdialogsysteme im Einsatz hat. Und der erzählte mir, dass er die Fluktuation in seinem Callcenter nutzt, um Stellen abzubauen. Nun übernehmen zunehmend Chatbots die Standardanrufe. Die Gespräche, die übrig bleiben und sich nicht automatisieren lassen, sind viel intensiver – das waren früher die Gespräche, die an die Teamleiter eskaliert worden sind. Dann stellt er neue Leute mit einem qualifizierteren Profil ein, die auch das Doppelte verdienen. Wo es um Automatisierung geht, wird KI eingesetzt werden, wo es um die Beratungsleistung geht, menschliche Agenten.

**Sven Krüssel:** Alle Kunden, die bei uns anrufen, werden in einem CRM-System erfasst und wir merken seitdem, dass die fallabschließenden Beratungen immer mehr werden. Früher wurde viel mehr durchgeleitet zu Spezialisten oder den Kunden wurde gesagt: Wir rufen zurück. Mittlerweile werden 70 Prozent fallabschließend durch die Telefonie beraten. Die Kunden sind zufriedener, weil sie nicht weitergereicht werden. Ein Einzelgespräch hat mittlerweile ein ganz anderes Niveau. Bei der Inbound Telefonie sind die Gespräche sehr wertstiftend und führen zu einer hohen Zufriedenheit bei den Kunden. Bei der Outbound Telefonie kann der Erstkundenkontakt auch durch ein externes Callcenter erfolgen.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Das ist die bekannte 80/20 Quote: 80 Prozent der Fragen lassen sich automatisieren, weil sie einfacher gelagert sind. Wenn eine Bank das automatisiert wegschafft, kann sie sich auf eine neue 80/20-Quote einstellen, wie sich beispielsweise bei den komplizierten Fällen auch bestimmte Strukturen finden lassen, die sich automatisieren lassen.

**Sven Krüssel:** Direkte Kundenkontakte nutzen wir auch dazu, eine weitere Beratung aufzunehmen – als Cross-Selling-Potenzial. Ein Beispiel: Der Leasingvertrag läuft aus, haben Sie schon über eine Verlängerung nachgedacht?

**Welche Schwächen zeigen sich bei automatisierten digitalen Prozessen?**

**Stärker als je zuvor stehen Banken vor der Herausforderung, bei der Digitalisierung gegenüber dem Wettbewerb mithalten oder sich sogar von ihm abzuheben. Den meisten ist auch bewusst, dass Digitalisierung ein wichtiges Thema ist, um langfristig konkurrenzfähig bleiben zu können. Doch wie überall anders auch, kann Digitalisierung auch Probleme mit sich bringen. Welche sind das im digitalen Forderungsmanagement?**

**Dr. Ulrich Wiesner:** Eine Schwäche bei der Automatisierung ist, wenn man das Ganze nur als IT-Projekt betreibt. Denn auch digitale Kommunikation ist Kommunikation: Man muss Prozesse lebend gestalten und agil weiterentwickeln, dann funktioniert es. Eine Gestaltung am grünen Tisch ist unmöglich, denn man muss im Einzelnen verstehen, wie erfolgreich die einzelnen Dialogschritte sind. Dann sollte man nachsteuern und beispielweise einmal im Monat im Dialogteam überlegen: Was will ich ändern? Hier sollte man nicht darauf angewiesen sein, dass man irgendwann Kapazitäten bei der IT anfordern muss.

**Dr. Thomas Franke:** Auch wir gehen mit einer „Delivery-Team-Struktur“ in diese Richtung. In crossfunktionalen Teams arbeiten IT-Kollegen und Entwickler, aber auch die fachliche Seite, bspw. Business Analysten und Sachbearbeiter zusammen. Ergänzt wird dies durch Experten mit UX (User Experience) und CX (Customer Experience) Hintergrund, die z. B. mit A/B-Testings verschiedene Oberflächen-Varianten vergleichen und feststellen: Wo läuft es besser? Wo findet

sich der Kunde besser zurecht? Und mir ist hier wichtig, dass die cross-funktionalen Teams agil arbeiten und ihre Produkte und Services iterativ weiterentwickeln.

**Sven Krüssel:** Agile Strukturen sind wichtig, wir haben deshalb vor vier Jahren agile Teams eingeführt. Auch bei uns sitzen die Entwickler und die UX-Teams nebeneinander und sprechen sich ab, etwa wie sich Eingangsmasken optimieren lassen. Im Rahmen von Reviews befragen wir uns und den Endkunden, ob die neuen Entwicklungen ankommen und dem Kunden nützen. Wir probieren viel aus und am Ende entscheidet immer der Kunde, ob es ihm nützt.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Wenn ich anpassen und experimentieren kann, hilft das viel. Weitere klassische Fallen sind Unternehmensjargon, juristische Sprache, wenn der Kunde Optionen angeboten bekommt, die nicht interessieren oder irrelevant sind, aber auch wenn zu viel angeboten wird. Last but not least: es muss immer einen Notausgang geben: Wie finde ich zurück?

**Dr. Thomas Franke:** Genauso ist es. Auch wir stellen bei Userbefragungen manchmal fest, dass das, was man an Informationen anbietet, zu viel ist. Die wichtigsten Informationen gehen dann unter.

**Sven Krüssel:** Und deswegen sollte man es den Kunden so einfach wie möglich machen. Der Kunde möchte eine Finanzierung und wird oft mit vielen (notwendigen) aufsichtsrechtlichen Anforderungen überlastet. In diesem Zusammenhang möchten wir Unterlagen, die zentral vorliegen, nicht mehr vom Kunden anfordern, sondern direkt beim Zentralregister abholen. Je weniger der Kunde selbst etwas erfassen muss, desto besser. Der Kunde hat ein Finanzierungsbedürfnis, egal ob Endkunde oder Unternehmen, und er möchte meist mit dem Drumherum gar nichts zu tun haben. Wir hatten neulich auf einer internen Veranstaltung einen Dachdecker, der ruft seine Bank im Auto

auf dem Weg zur Baustelle an und sagt, er braucht eine Finanzierung. Er will sich damit nicht den ganzen Tag beschäftigen und einen 20-seitigen Vertrag lesen. Passt das von der Laufzeit und passt der Preis, wird unterschrieben. Dafür ist aber auch das Vertrauen des Kunden in seinen Berater vor Ort und in die finanzierenden Unternehmen sehr wichtig. Deswegen bleibt bei aller Digitalisierung weiterhin der persönliche Kontakt wichtig.

## Entscheidungsbäume durchdenken

**Will man Forderungsmanagement automatisieren, muss man die möglichen Alternativen im Vorfeld skizzieren. Wie weit sollte eine solche Vorausplanung reichen?**

**Dr. Thomas Franke:** Ich würde nicht sagen, dass man alles durchdenken vorausdenken muss, sondern halte es für besser, einzelne Module, die man durchdenken kann, zu portionieren – etwa eine Logik für eine Ratenzahlungsvereinbarung. Diese Module sind lose verknüpft durch eine Oberfläche – kleinere Portionen, die alles beherrschbar machen. Darauf kann man dann die Regelbasis aufsetzen.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Denn es ist einfacher, komplexe Strategien zu entwickeln, wenn man in der Lage ist die Entscheidung in Teile zu zerlegen. Man sollte nicht alles in einen riesigen Entscheidungsbaum packen, sondern besser in Teile zerlegen: Welche Nachricht will ich übermitteln, über welchen Kanal mache ich das, zu welcher Zeit mache ich das? Wenn ich das in Komponenten zerlegen kann, dann lässt sich auch die Wartbarkeit aufrechterhalten, dann kann jemand auch in zwei Jahren noch verstehen, was damit gemeint ist.

Ein Beispiel: von meiner Versicherung kommen im Quartal die gleichen sechs Briefe, eine Zahnzusatzversicherung, eine Krankentagegeldversicherung, in den letzten Jahren habe ich sicher 300 Mal die gleichen Briefe bekommen. Und ich frage mich: wie

kommt das? Wie kommt es, dass man ein Kundenerlebnis bekommt, das keinen Sinn macht? Ich vermute, die Versicherung scheidet an der Vielzahl möglicher Kombinationen von Produkten, Kundentypen und Kontaktkanälen, über die ihre Kunden erreichbar sind. Man kommt mit der riesigen Menge an Kombinationen nur zurecht, in dem man diese wieder in beherrschbare Probleme runterbricht, man kann nicht für eine Million Fälle Entscheidungsbäume bauen. Wie komme ich aus der kombinatorischen Hölle heraus? Schon die Existenz des Schlagwortes Hyperpersonalisierung zeigt, dass es schwierig ist, Personalisierung gut hinzubekommen, sonst bräuchten wir dafür kein eigenes Wort.

## Wo sehen Sie digitales Forderungsmanagement in fünf Jahren?

**Sven Krüssel:** Wir wollen und müssen digitaler werden, viel mehr auf Smart Data setzen und dies viel stärker im Sinne von Frühwarnindikatoren nutzen. Kunden früher beraten über alle Kanäle. So lassen sich viel mehr standardisierte und individuelle Lösungen anbieten und das muss kein Widerspruch sein. Es gibt so viele frei verfügbare Daten: regionenspezifische, für Gesamtdeutschland, für Branchen und im genossenschaftlichen Verbund.

**Dr. Ulrich Wiesner:** Nicht in fünf, aber in zehn Jahren wird die Zahlungsverprechen-Komponente im Wesentlichen automatisiert sein im Dialogsystem. Man wird mit natürlicher Sprache kommunizieren können und was nicht automatisierbar ist, wird an hochqualifizierte Mitarbeiter weitergegeben. Und das Schöne ist an Automatisierung, dass man diese im Krisenfall einfach hochfahren kann.

**Dr. Thomas Franke:** Ich denke auch, dass Portale eine hohe Flächendeckung erreichen werden. Die schriftliche Korrespondenz wird darüber laufen, die Kommunikationskanäle werden enger verwoben.