

EIN JAHR IM HOMEOFFICE WAS SICH NACHHALTIG VERÄNDERN WIRD



Euro 16,00

Schwerpunkt Kryptowährung Boom von Bitcoin & Co.

Single Officer Allrounder mit vielfältigen Aufgaben

BCM Der Kern operativer Resilienz

DUETT VON BANKEN UND FÖRDERINSTITUTEN

Digitale Modelle des Zusammenspiels helfen beiden Seiten

Die Förderbanken stehen durch das Niedrigzinsumfeld und das Wegbrechen ihres Distributionsnetzes unter besonderem Druck und verlieren den Kontakt zum Endkunden. Dabei haben diese „Banken mit Sonderaufgaben“ nach wie vor ihre Relevanz, wie auch im Rahmen der Corona-Krise deutlich wurde. Damit sie ihren Auftrag erfüllen können, muss die Zusammenarbeit mit den Hausbanken allerdings neu justiert werden.



Das Prinzip der Förderbanken hat sich für den Wirtschaftsstandort Deutschland seit rund 70 Jahren bewährt. Ihr Aufgabenbereich ist breit gefächert: sie vergeben u. a. Investitionshilfen für Gründer und Kleinunternehmer, unterstützen Maßnahmen für den klimafreundlichen Wohnungsbau oder übernehmen die Auszahlung von Hilfsgeldern in Krisenzeiten, wie in der aktuellen Coronapandemie.

In den vergangenen Jahren mussten die Förderbanken ihre Produktgestaltung anpassen – nicht zuletzt, weil aufgrund des anhaltenden Niedrigzinsumfelds heute auch Hausbanken extrem günstige Darlehen anbieten.

Die Vertriebsstrategie wird dadurch erschwert, dass die Spezialinstitute kein eigenes Filialnetz haben. Die Förderbanken sind bei der Kundenansprache auf die Kooperation mit der Branche angewiesen. Sie haben deshalb einen partnerschaftlichen Distributionskanal mit den in Deutschland tätigen Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken aufgebaut. Diese setzen jedoch zunehmend auf digitale Kanäle und schließen zunehmend mehr Filialen.

Dennoch bleiben die Förderbanken für die Hausbanken ein interessanter Partner. Das wird sich dank der gewährten Zuschüsse für Endkunden und Haftungsübernahmen auch in Zukunft nicht ändern. Schließlich genießt die kooperierende Hausbank gleich mehrere Vorteile: Sie kann ihren Kunden ein besonders gutes Angebot zusammenstellen und diese langfristig binden, zugleich wird über die Haftungsübernahme das geschäftliche Risiko an die Förderbank in Teilen weitergereicht.

Zum Beispiel bei Existenzgründern. Viele Banken schrecken aufgrund des hohen Risikos davor zurück, Investitionshilfen an junge Unternehmen zu vergeben. Gleichzeitig sind aufstrebende Geschäftskunden für eine Hausbank aber eine sehr interessante Zielgruppe, die auf lange Sicht viel Potenzial bietet. Ähnliches gilt im Privatkundengeschäft für Inhaber von Girokonten, die oft auch gleichzeitig noch ihren Immobilienkredit bei der Bank halten.

Komplexität abbauen

Die verschiedenen Antragsprozesse der Förderbanken sind aktuell jedoch von einer hohen Komplexität geprägt. Um das bisher gebräuchliche Durchleitungsprinzip und die Zusammenarbeit mit den Hausbanken zu verbessern, müssen die Prozesse vereinfacht und digitalisiert werden. Damit können Hausbanken ihre Produktpalette leichter um Add-ons von Förderbanken erweitern und sich über diesen Weg mit besonders kundenfreundlichen Angeboten auch von FinTechs absetzen. So könnten zum Beispiel Förderzuschüsse direkt von der Geschäftsbank in ihr Angebot für den Endkunden mit eingearbeitet und plattformfähig ausgespielt werden.

Auch die Point-of-Sale-Finanzierung (POS) kann über digitalisierte Förderprogramme vereinfacht werden. Wenn zum Beispiel eine Baumaschine bestimmte Kriterien für ein Förderprogramm erfüllt, könnte dies schon direkt beim Händler in Zusammenarbeit mit der Hausbank für die verschiedenen Kreditangebote ausgewiesen werden. Dem Endkunden wäre es also schon auf dem Hof des Verkäufers möglich, verschiedene Maschinen und die Finanzierungsoptionen inklusive Förder-Zuschüsse zu vergleichen.

Auch der diffizile Punkt der Haftungsfreistellung kann über einen digitalen Prozess gleich bei der Antragstellung geklärt werden: Kann eine Bank ein Risiko nicht eindeutig bestimmen, verzichtet sie oft auf die Einbindung von Förderbank-Angeboten. Denn sollte ein Kredit nicht bedient werden, kann die Förderbank die Hausbank zur Verantwortung ziehen, sollte die gebotene Sorgfaltspflicht ausgeblieben sein, und die Haftungsfreistellung wird entzogen.

Über einen digitalen Prozess mit Echtzeit-Check und Plausibilitätsprüfung hingegen kann eine ausreichende Sorgfaltspflicht schon bei der Beantragung des Förderkredits bestätigt werden. Mittels fester Kriterien und einem digitalen Antragsprozess können die Förderkredite plattformfähig gestaltet werden, inklusive einer gesicherten Haftungsfreistellung.

Gefragt sind digitale Reife und neues Selbstverständnis

Für die Integration in Plattformen oder ein White-Label-Angebot der Hausbanken benötigen Förderbanken digitale Reife und ein neues Selbstverständnis: Weg vom effizienten „Co- und Postprozessor der Bankfiliale“ und hin zum Anbieter komfortabler und günstiger Fördermittel an beliebigen Kundenschnittstellen.

Auf dem Weg dorthin müssen Förderbanken – möglichst parallel – drei wichtige Meilensteine erreichen:

- ▷ sich in digitale Abschlussprozesse von Bankwebseiten und Finanzportalen integrieren,
- ▷ gemeinsam mit Banken auf Portalen präsent sein, die sich auf den Primärbedarf beziehen, und
- ▷ Zuschüsse im Rahmen von Plattformlösungen am PoS des Investitionsguts integrieren.

Das führt wiederum zu zwei wesentlichen Herausforderungen: Zunächst müssen die IT und die Prozesse der Förderbanken auf diese Anforderungen ausgelegt werden, und schließlich werden auch den Mitarbeitern gänzlich neue Fähigkeiten und Arbeitsweisen abverlangt.

Erfolgskonzepte kopieren und kombinieren

Um zeitgemäße Antragsprozesse umzusetzen, sollten die Förderbanken sich an den Digitalisierungsvorhaben von Geschäftsbanken und FinTechs bzw. am standardisierten Kreditgeschäft orientieren. Vom ersten Kundenkontakt bis zur Auszahlung und Übergabe an die Bestandsverwaltung sollte ein komplett digitales End-to-End-Kreditprodukt stehen, unter optimierter Auslegung regulatorischer Vorgaben auf die Customer Journey. Dieser Lösungsansatz lässt sich auch auf den Zuschussprozess übertragen. Konkret könnte die Gestaltung wie folgt aussehen:

- ▷ Über einen komfortablen Fördermittelfinder wird der Zuschuss gefunden.

- ▷ Der Fördernehmer authentifiziert sich über einen Identitätsdienst wie YES, NetID, Verimi etc. oder nutzt die digitale Identifizierung mit dem deutschen Online-Ausweis, z. B. über BVIDent.
- ▷ Die Förderfähigkeit wird geklärt und anschließend automatisiert die Förderfähigkeit ermittelt.
- ▷ Dem Fördernehmer wird das Ergebnis der Förderfähigkeitsprüfung mitgeteilt.
- ▷ Der Fördernehmer stellt den Online-Antrag inklusive aller notwendigen Unterlagen.
- ▷ Der Zuschuss wird auf das Konto des Kunden überwiesen.

Die digitale Prozesskette unterstützt auch bei der nachgelagerten Optimierung der Bestandsprozesse im Self Service. So kann der Fördernehmer in einem Self-Service-Portal komfortabel Änderungen (z. B. Verlängerung der Sollzinsbindung, Tilgungsänderung, Stundung, Sondertilgungen) beantragen und erhält eine sofortige Rückmeldung bzw. hat jederzeit die Transparenz zum Status seines Anliegens. In der Umsetzung kann auf die im Antragsprozess verwendeten modernen Technologien zurückgegriffen werden.

Aufgrund der Heterogenität und der Stückzahl der manuellen Bestandsprozesse kommt für einzelne Prozesse aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten eine Umsetzung mittels Robotic Process Automation (RPA) infrage. Eine rechtssichere Umsetzung wird durch den Einsatz unterschiedlicher Signaturverfahren erreicht – in Abhängigkeit vom Risiko des jeweiligen Geschäftsvorfalles und der Rechtsform des Fördernehmers. Förder- und Hausbank können hierdurch ihre Prozesskosten und die Anzahl von Kundenrückfragen reduzieren bzw. die Kundenzufriedenheit steigern.

Modernisierung der IT

Die IT-Systemumgebungen der Förderbanken sind oftmals noch für die Abbildung des klassischen Hausbankenprinzips ausgelegt – und somit faktisch nicht für die eigenständige Bearbeitung des Kundenantrags. Vielmehr basieren sie häufig auf Technologien, die mit aufwendigen Middleware-Lösungen gekapselt werden müssen. Ein Austausch nach dem „Big-Bang-Prinzip“ ist nicht praktikierbar, da dieser mit unkalkulierbaren Risiken und immensen Kosten verbunden wäre.

Stattdessen gilt es, auf Grundlage der neuen Digitalstrategie eine fundierte Modernisierungs-Roadmap zu erarbeiten. Diese gibt beispielsweise Antworten darauf, wo zwingend modernisiert werden muss, wo optimiert werden kann oder wo Innovationen erprobt werden sollten – alles unter Einbeziehung von aktuellen Trends, Best Practices und Kosten-Nutzen-Aspekten.

Ob die Förderbanken bei der Modernisierung nach dem Prinzip Make or Buy vorgehen sollten, ob eine intersektorale Zusammenarbeit bei einem gemeinsamen Aggregator (digitales Ökosystem) sinnvoll ist oder auf die Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Förderbanken (Cooperate) gesetzt werden sollte, sind dabei zentrale Bestandteile.



Einführung agiler Zusammenarbeitsmodelle

Die Veränderungen betreffen nicht allein die Prozesse und IT-Systeme, sondern vor allem auch das Personal. Aufgrund des hohen Veränderungsdrucks müssen agile Modelle zum Einsatz kommen.

Die Erfahrung zeigt jedoch, dass Zertifikatslehrgänge für einzelne Mitarbeiter dafür nicht reichen. Neben methodischem Fachwissen wird nämlich auch die Übernahme einer agilen Zusammenarbeitskultur benötigt. Hierbei verschwimmen häufig die Grenzen zwischen Organisationseinheiten und Hierarchieebenen.

Es handelt sich also um einen Prozess, der Zeit, Verständnis sowie Commitment vom



Top-Management erfordert, damit Projektverantwortliche die Transformation gestalten können. Für den Weg hin zu einer agilen Organisation und Arbeitsweise gibt es kein Patentrezept. Es gilt, ein maßgeschneidertes Konzept zu erarbeiten, das die Unternehmensgröße, die betroffenen Einheiten, die vorhandene Kultur, Ängste und Kompetenzen der Mitarbeitenden berücksichtigt und sie behutsam dort abholt, wo sie gerade stehen.

Autoren



Marco Moczarski (Foto links) ist Partner, Alexander Christau (Foto rechts) ist Manager bei Cofinpro. Der Wirtschaftswissenschaftler Moczarski ist Experte für Programm- und Projekt-

management und begleitete bereits viele bedeutende Umsetzungsvorhaben bei großen Banken. Christau kann auf mehr als 19 Jahre Berufserfahrung in der Bankenbranche mit Fokus auf das Kreditgeschäft für Geschäfts- und Firmenkunden zurückgreifen.

FAZIT

Förderbanken sind auch für die Hausbanken von zentraler Bedeutung und darüber hinaus ein wichtiger Bestandteil im deutschen Wirtschaftssystem. Damit dies auch künftig so bleibt und die Institute ihre Aufgaben in der Breite wahrnehmen können, müssen sie vornehmlich drei Herausforderungen meistern:

1. Die Kundenschnittstelle besetzen: Bei zunehmender Durchsetzung der Plattform-Ökonomie ist auch ein neues, digitales Selbstverständnis zuzulassen. Die Interaktion mit dem Kunden muss deshalb digital und ohne Medienbrüche erfolgen können.
2. Zusammenarbeit forcieren: Förderbanken sollten kooperieren, um Standards zu entwickeln und Kosten einzusparen. Je geringer die Anzahl der technischen Schnittstellen, desto attraktiver wird das Angebot für digitale Multiplikatoren.
3. Modernisierung: Das Geschäft der Förderbanken basiert grundsätzlich auf dem Hausbankprinzip - und dieses Umfeld ändert sich rasant. Die Modernisierung der IT und eine Optimierung der Prozesse sind wichtig, um - im Wortsinn - den Anschluss nicht zu verlieren und dabei die teils heterogenen Anforderungen vieler Landesministerien erfüllen zu können.