www.springerprofessional.de

Unabhängig | Kritisch | Kompetent

BANKMAGAZIN

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft ■ 2-3 | 2019

Finanzplatz Frankfurt
Wie der Bauboom die Skyline verändert Seite 22

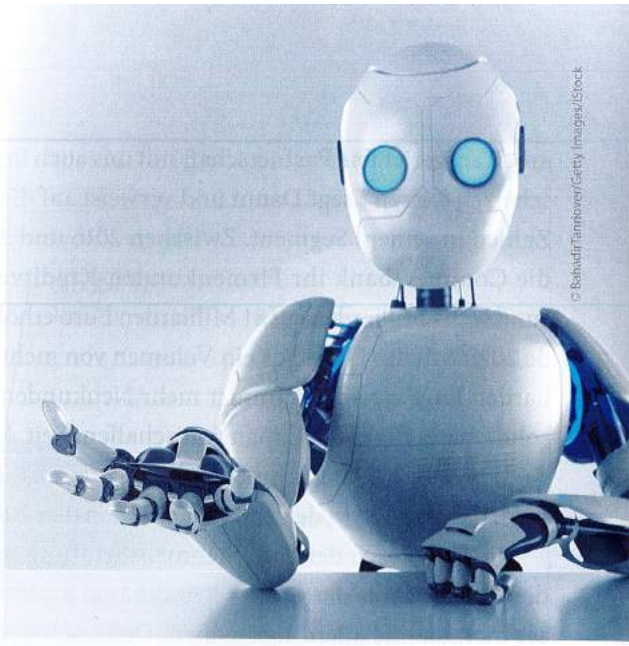
SPECIAL
Forderungsmanagement und Payment Seite 34

Biometrie
Was den Einsatz neuer Lösungen treibt Seite 46

Banksteuerung

Auf Autopilot umschalten

Springer Gabler



Smarte IT und Freundlichkeit verbessern die Rückzahlquoten

Ist ein Kreditnehmer mit der Rückzahlung im Verzug, reagiert eine Bank standardmäßig verschnupft. Outsourcing von Inkasso auf spezialisierte Anbieter, die mit künstlicher Intelligenz arbeiten, lohnt sich ebenso wie eine wertschätzende Ansprache.

Anja Kühner

Der Einsatz von intelligenter Technologie im Zahlungsverkehr und insbesondere im Forderungsmanagement bietet große Hebel sowohl zur Effektivitäts- als auch zur Effizienzsteigerung. Davon ist Christoph Tahedl, Technologiechef von Collenda, überzeugt. Er sieht vor allem für Handlungsempfehlungen, die von künstlicher Intelligenz (KI) gesteuert werden, großes Potenzial. „KI-basierte Ratschläge können viel mehr Quellen berücksichtigen und die Vielzahl möglicher Variablen besser für Vorhersagen adaptieren", argumentiert Tahedl. „So fließen nicht nur Rating und Scoring, sondern auch die internen Daten der Bank und ihr Wissen über den Kunden in die Segmentierung der Schuldner hinsichtlich der optimalen Inkassostrategie ein." Gerade bei langjährigen Kunden sei der bankinterne Datenschatz immens und könne damit Fragen beantworten, wie: Hat der Kunde bisher seine Raten immer pünktlich gezahlt? Gibt es seit Kurzem eine neue Adresse? Veränderten sich die Zahlungseingänge, blieben sie sogar ganz aus? Wurde der Arbeitgeber gewechselt oder stammen Zahlungen von der Arbeitsagentur? „Aus all diesen Informationen heraus kann eine KI die Lebenssituation exakter bestimmen, als dies bisher möglich war", folgert Tahedl. Deshalb seien „alle in irgendeiner Weise an dem Thema dran, sowohl Banken als auch die Inkassobranche". Er berichtet von vielen aktuellen Pilotprojekten, weiß aber von keinem Einsatz im System einer Bank.

Nicht direkt im eigenen System, sondern als Outsourcing setzt die Hanseatic Bank auf die KI-Lösung des Fintechs Collect AI. „Collect AI ist aus dem Liquid Lab der Otto Group hervorgegangen, diese ist wiederum eine Minderheitsgesellschafterin der Hanseatic Bank. Wir haben dieselben Wurzeln. Eine Zusammenarbeit lag daher sehr nahe", sagt Jan Simon, Leiter Forderungsmanagement bei der Hanseatic Bank. In der Pilotphase von Oktober 2017 bis April 2018 hörte das Kreditinstitut bei einer Testgruppe in frühen Mahnstadien damit auf, die Kunden telefonisch zu kontaktieren. Stattdessen wurden sie per E-Mail und SMS angeschrieben. Das funktionierte so gut, dass die ersten Mahnstufen seither größtenteils über die neue KI-basierte Technologie laufen. Nur Schuldner, die auf diese Weise nicht zu

Kompakt

- Outsourcing von Inkasso kann die Rückzahlungsquote verbessern und den Aufwand senken.
- Künstliche Intelligenz bestimmt den idealen Zeitpunkt der Kontaktaufnahme.
- E-Mails oder SMS an Schuldner reduzieren Kosten und sind wirkungsvoller als Mahn-Briefe.

erreichen sind, werden telefonisch von den Bankmitarbeitern kontaktiert. „Aktuell arbeiten wir also mit einer Mischform", beschreibt Simon das Vorgehen. „Die Erfolgsquoten im Forderungsmanagement sind in einigen Segmenten nun konstant besser als mit unseren bisherigen Prozessen. Am Ende der Pilotphase hatten wir eine Steigerung der Zahlungseingänge von 24 Prozent und eine durchschnittliche Kostenersparnis von 88,6 Prozent pro Konto zu verzeichnen. Derzeit erhalten wir im ersten Mahnstadium regelmäßig zwischen zehn und 15 Prozent mehr Rückzahlungen. Grundsätzlich werden über die Hälfte unserer Mails geöffnet. Verglichen mit der Erreichbarkeit in der klassischen Telefonie ist das ein sehr guter Wert." Sebastian Hoop, Geschäftsführer und Chief Technology Officer (CTO) von Collect AI, ergänzt: „Mit SMS oder E-Mails fallen Kosten weg, etwa für Druckerzeugnisse und Porto." Außerdem, betont er, optimiere die KI-basierte Technologie die Prozesse kontinuierlich.

Diese Prozessoptimierung betrifft mehrere Bereiche. Zunächst unterstützt KI dabei, den sinnvollsten Kommunikationsweg zu bestimmen. Denn die heute am weitesten verbreitete Kontaktaufnahme mittels Telefonanruf durch einen Mitarbeiter ist auch die teuerste. Am zweithäufigsten werden säumige Zahler per Brief gemahnt. Das ist immer noch teurer als eine E-Mail oder SMS.

Doch in vielen Banken legen Datenschutzbeauftragte die Kommunikationsregeln enorm eng aus. „Auf elektronischem Weg dürfen keine Kontoinformationen übermittelt werden, also weder per E-Mail noch per SMS oder Whatsapp", erklärt Kaj-Arne Hennig, der mit seiner Unternehmensberatung nach dem Motto „Erfolg am Telefon" Inkasso-Workflows optimiert (siehe Interview Seite 36). „Doch der Datenschutz verbietet nicht, die Existenz einer Kundenbeziehung zu erwähnen." Nach Hennigs Ansicht sind E-Mails mit Nachrichten wie „Lieber Kunde, wir würden gerne etwas zu Ihrem Konto mit Ihnen klären. Bitte melden Sie sich bei uns" durchaus zulässig.

Ob „Sie" oder „Du", auch die Tonalität der Kommunikation kann mittels KI gesteuert werden. „Die Technologie wählt aus Vorlagen aus und passt sich flexibel an den Kontext an, wie an die Zielgruppe und die Dauer des Zahlungsverzugs. Abhängig vom Erfolg optimiert sie zudem die Auswahl weiter", verrät Collect AI-Chef Hoop.

Neben der Ermittlung des sinnvollsten Kommunikationswegs und der passenden Tonalität hilft KI dabei, den besten Zeitpunkt für eine Mahn-Nachricht zu finden. „Anhand von Erfahrungswerten kann die KI vorhersagen, ob eine Zahlungserinnerung oder Mahnung am frühen Vormittag oder eher abends zum Erfolg führt", erläutert Informatiker Tahedl. Der Algorithmus lerne aus den erfolgreichen ebenso wie aus den fehlgeschlagenen Inkassofällen dazu. „Wer eine E-Mail oder SMS zum Zeitpunkt des Erhalts liest, der bearbeitet sie auch oft sofort. Wer hingegen eine mehrere Stunden oder gar Tage alte E-Mail im Postfach findet, der öffnet diese in vielen Fällen nicht", begründet der Collenda-Technikchef, warum das perfekte Timing des Nachrichtenversands in seinen Augen häufig entscheidend ist.

Experten streiten über richtige Timings

Florian Kappert, Co-Gründer und Geschäftsführer des Frankfurter Forderungsmanagement-Fintechs Bilendo, sieht den Einsatz von KI allerdings kritisch: „Nur weil Kunde X es einmal getan hat, soll ich davon ausgehen, dass er immer am Mittwochabend E-Mails liest und Zahlungen auf den Weg bringt? Das ist doch unrealistisch." Für viel relevanter als den exakten Zeitpunkt hält Kappert die Stringenz und Geschwindigkeit der Kommunikation. „Dem Schuldner muss bewusst gemacht werden, dass er keinesfalls um die Zahlung herumkommt, egal ob er sich passiv verhält oder aktiv dagegen wehrt." Kappert sieht noch eine Herausforderung: „KI tut sich schwer, positive Zahlungsanreize zu setzen." Statt einer klassischen Mahnung nach Zahlungsverzug empfiehlt er den umgekehrten Mahnprozess, also eine Erinnerung vor Fälligkeit. „In fünf Tagen ist Deine Zahlung fällig und wenn Du sie heute zahlst, dann ersparst Du Dir Stress und Kosten" sei zielführender.

Erfolg verspricht auch, wenn dem Schuldner die Zahlung so bequem wie möglich gemacht wird, zum Beispiel ein Brief mit einem QR-Code versehen ist. Wird dieser eingescannt, führt er zu einer Landingpage mit Bezahlmöglichkeiten. „Hier ist der komplette Kommunikationsprozess für den Schuldner anonym und daher nicht zusätzlich mit negativen Emotionen verbunden", lobt Inkasso-Experte Hennig den Ansatz.

Eine weitere Einsatzmöglichkeit von KI im Forderungsmanagement sind Chatbots. „Roboter als Gesprächspartner werden oft als weniger unangenehm empfunden als das persönliche, möglicherweise schambelastete Gespräch mit einem Bankmitarbeiter aus dem Forderungsmanagement", weiß Tahedl. Er empfiehlt daher, in die Inkasso-Webseite einen Chatbot einzubauen. „Beim Einsatz von KI im Inkasso sind US-Anbieter den deutschen gefühlt zwei Jahre voraus", fügt der Collenda-CTO hinzu.

Die Zahlungsdiensterichtlinie PSD 2 habe in Europa die Entwicklung bislang eher behindert, ist Bilendo-Gründer Kappert überzeugt. Das Start-up, an dem der Main Incubator der Commerzbank beteiligt ist, hat die zum direkten Anschluss an die Banken-IT erforderliche Registrierung bei der deutschen Finanzaufsicht Bafin nicht beantragt. Statt des direkten Zugriffs nutzt Bilendo einen Intermediär, um an die Kundendaten der Bank zu gelangen.

„Wer wertschätzend angesprochen wird, kümmert sich"

Kaj-Arne Hennig, Bankkaufmann, Diplom-Ökonom und Experte für Schuldnerkommunikation

Was machen Banken bei Mahnschreiben falsch?
Wer einmal ein Mahnschreiben erhalten hat, weiß: Das fühlt sich nicht gut an. Vorwürfe, Belehrungen, Drohungen, Paragrafen und Fristsetzungen machen keine Lust, sich darum zu kümmern. Banken gehen in ihren Formulierungen davon aus, dass der Schuldner nicht zahlen kann oder will. Das ist falsch, denn nicht jeder versäumt Zahlungen aus mangelnder Finanzkraft oder bösem Willen.

Wie läuft der Mahnprozess besser?
Wie bei einer Unterhaltung von Angesicht zu Angesicht ist es sinnvoll, zuerst für eine positive Grundstimmung zu sorgen. Ich empfehle, das erste Mahnschreiben in vier Schritten aufzubauen und mit zwei positiven Messages zu beginnen. Erstens: Wir freuen uns, dass Sie unser guter langjähriger Kunde sind. Zweitens: Wir wollen, dass das so bleibt, und werden alles dafür tun. Drittens: Vielleicht haben Sie es noch gar nicht bemerkt, aber bei uns ist keine Zahlung eingegangen. Viertens: Wäre schön, wenn Sie das bald nachholen. Keine Frist, keine Fremdwörter oder Fachbegriffe nutzen. Wichtig ist auch, dass der Brief von einem Mitarbeiter leserlich unterschrieben ist.

Weshalb?
Damit steigt die Verbindlichkeit. Sogar ein erfundener Mitarbeiter ist besser als „Ihr Team", denn wer in der Sonderkreditbearbeitung gelandet ist, hat sich dieses Team sicher nicht ausgesucht.

Lohnen sich nette Worte im Inkasso?
Absolut! Erfahrungsgemäß lässt ein freundlicher erster Brief die sofortigen Zahlungen von acht auf zwölf Prozent steigen. Wer wertschätzend angesprochen wird, kümmert sich um seine Schulden. Wird sofort gezahlt, ist nicht nur das Geld da, sondern der Kunde verursacht auch keine weiteren Kosten durch ein fortgesetztes Mahnen und Inkasso. Stand heute sind die allermeisten Banken aber noch immer produktorientiert, so dass sie es nicht schaffen, wirklich vom Kunden her zu denken und zu handeln. Mangelnde Wertschätzung kostet die Kreditinstitute richtig viel Geld.

Einig sind sich alle Beteiligten außerdem darüber, dass automatisierte Lösungen besser sind als manuelles Handling im Forderungsmanagement. Ein Telefonanruf eines Beraters aus Fleisch und Blut sei teurer, insgesamt weniger effizient und werde häufig nicht angenommen, etwa, weil der Zeitpunkt nicht passt oder die Nummer unbekannt ist. Der digitale Kontakt per SMS, Messenger oder E-Mail führe zu höheren Rückzahlungen, auch aufgrund der besseren User Experience und der Schnelligkeit der Bezahlung. „Das kommt gerade bei jungen Generationen sehr gut an und wird auch erwartet", weiß Hoop von Collect AI. Es gelte, „den Kunden frühzeitig zu erinnern und abzuholen".

Das ist nicht nur bei Kreditrückzahlungen der Fall. Außerhalb der Bankenwelt macht KI beispielsweise das so genannte Dynamic Discounting möglich. Starre Skontovereinbarungen gehören immer mehr der Vergangenheit an. Stattdessen berechnet sich ein dynamisches Skonto abhängig davon, wie früh der Zahlungseingang erfolgt. Dieser Ansatz ist für Geldhäuser aber momentan keine Option. „Bei der aktuellen Zinslage haben Banken überhaupt kein Interesse daran, dass Schuldner ihre Kredite vorzeitig abbezahlen, sie wollen ihr Geld möglichst pünktlich zum Fälligkeitsdatum erhalten", so Kappert.

Banken sollten sich aber einen anderen Punkt zu Herzen nehmen. „Forderungsmanagement beginnt mit dem Kauf des Produkts oder Services", betont Collect AI-Chef Hoop. Neben der Optimierung der Zahlungsprozesse sollten sich Banken ein weiteres wichtiges Ziel setzen: „Was nach dem Kauf passiert, sehen Unternehmen häufig als notwendiges Übel. Wer gerade im Konfliktfall – insbesondere im Falle einer Zahlungsstörung – gut kommuniziert, kann dies als Chance nutzen, den Kunden zu binden und hohe Akquisitionskosten zu vermeiden. Und für alle Institute sollte die Kundenbindung ganz oben auf der Agenda stehen." ■

Autorin: Anja Kühner ist freie Journalistin in Düsseldorf. Sie schreibt hauptsächlich über Banken.