

# Kreditausfälle reduzieren – Eine Frage der digitalen Kommunikation

White Paper | Banken

Customer Retention Management by Intrum

**intrum**

# Management Summary

Die weltweite Corona-Pandemie stellt Unternehmen in allen Branchen vor enorme Herausforderungen. Der zweite Lockdown in Deutschland wird die wirtschaftliche Gesamtsituation noch weiter verschärfen und die Risiken für die Finanzindustrie anwachsen lassen. Viele Experten befürchten in den nächsten Jahren einen signifikanten Anstieg der Kreditausfälle. Die Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing e.V. (BKS) sieht im Worst Case einen Anstieg des NPL-Volumens (Non-performing Loans) in den kommenden drei Jahren auf maximal 100 Mrd. Euro alleine in Deutschland. Um Kreditausfälle im Kundenumfeld zu verhindern, müssen Finanzinstitute ihre digitalen Prozesse verbessern.

Auf die Herausforderungen in Folge der Covid-19-Pandemie hat vor wenigen Wochen Andrea Enria, Vorsitzender des Aufsichtsgremiums der EZB, hingewiesen und ein wirksames Risikomanagement eingefordert. In diesem Zusammenhang steht auch der von der Europäischen Kommission am 16. Dezember 2020 veröffentlichte Aktionsplan zum NPL & Recovery Management.

Die Marktteilnehmer sollten effiziente Lösungen finden und umsetzen, um auf der einen Seite Bankkunden zu unterstützen und auf der anderen Seite das Bankportfolio gleichzeitig vor etwaigen negativen Auswirkungen durch zunehmende Kreditrisiken zu schützen.

## **Das Ziel: Digital ersetzt analog**

Diese gewaltige Herausforderung gilt es, mit Blick auf interne Prozesse, aber auch in der Kundenansprache vorausschauend zu meistern. Für Banken muss es einerseits darum gehen, das Kreditrisikomanagement zu verbessern. Andererseits sollte die digitale Transformation der eigenen Organisation im Fokus stehen. Wichtige Hebel hierbei sind eine weitere Automatisierung und Standardisierung sowie eine Ausweitung digitaler Prozesse. Und das mit dem Fokus: digital ersetzt analog im Sinne einer besseren Kundenbindung.

## **Die Lösung: Eine Plattform, viele Funktionen *Customer Retention Management by Intrum***

Um Ausfallrisiken zu minimieren, bietet Intrum mit dem Customer Retention Management eine digitale Kundenbindungs- und Kommunikationslösung an, die seitens der EZB gefordert werden. Der Grundgedanke liegt in einer Omni-Kanal-Plattform mit vielen Funktionen. Mithilfe dieser Lösung lassen sich unterschiedliche Kommunikationskanäle einbinden. Der Vorteil für Banken liegt in der kompletten Prozessabwicklung mithilfe der Plattform. Das Ziel des Plattform-Einsatzes ist es, die Kommunikationshürden bei der Kundenansprache zu verringern, das Risikomanagement zu professionalisieren und die Kundenbindung nachhaltig zu unterstützen.

# Quo vadis? Volatilität und Unsicherheiten beherrschen den Markt

Ein Blick auf die aktuelle Corona-Pandemie zeigt eine Welt im Wandel, voller Unsicherheiten, im Krisenmodus, mit gravierenden und tiefgreifenden wirtschaftlichen Folgen in fast allen Branchen.

Die Deutsche Bundesbank kommt in ihrem Monatsbericht Juni 2020 zu dem Ergebnis, dass die weltweite Ausbreitung des Coronavirus zu einer tiefen globalen Rezession führt.<sup>1</sup> Und dem Münchener Ifo-Institut folgend, droht Deutschland „der größte Einbruch des Bruttoinlandsprodukts (BIP) seit dem Zweiten Weltkrieg. Aktuelle Prognosen sprechen von einer Schrumpfung des deutschen BIP 2020 von 5,2%.“<sup>2</sup> In Folge der Corona-Krise haben rund 750.000 Unternehmen und in Spitzenzeiten über sechs Millionen Beschäftigte Kurzarbeit angemeldet. Hinzu kommt, dass laut einer Blitzumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) bereits im März 2020 „mehr als 90 Prozent der Unternehmen (...) negative Auswirkungen auf

ihre Geschäfte“ verzeichneten und über 80 Prozent der Unternehmen Umsatzrückgänge erwarteten.<sup>3</sup>

Damit einher geht eine gestiegene Arbeitslosenquote auf 6,0 Prozent im Oktober 2020<sup>4</sup> und ein möglicher Stellenabbau – je nach Branche unterschiedlich hoch. „Im Schnitt haben 18 Prozent der Betriebe in Deutschland Arbeitsplätze gestrichen.“<sup>5</sup> Und die Zahlen dürften in den meisten Branchen im Geschäftsjahr 2020 und darüber hinaus weiter steigen. Zusammengefasst heißt das: Auf Unternehmen rollt eine schmerzvolle ökonomische Lawine zu, wenn teils auch nicht direkt spürbar, sondern zeitverzögert.



So erwarten Risikomanager deutscher Kreditinstitute für das kommende Jahr eine deutliche Steigerung von Kreditausfällen. Die Bundesvereinigung Kreditankauf und Servicing (BKS) prognostiziert einen massiven Anstieg der NPL-Quote (Non-performing Loans) und spricht von einem zu erwartenden Rekordstand.

Für Deutschland heißt das eine Steigerung von aktuell 33 Milliarden Euro (Stand 2019 lt. EBA) auf zu erwartende 59 Milliarden Euro bis Ende 2021.<sup>6</sup> Noch deutlicher formuliert es Jürgen Sonder, BKS-Präsident: „Wir gehen im Worst Case weiterhin von einer Verdreifachung der absoluten Zahlen auf bis zu 100 Milliarden Euro in den kommenden drei Jahren aus.“

**100 Milliarden Euro**  
NPL-Volumen in den kommenden drei Jahren in **Deutschland**

# EZB fordert zeitnah effiziente und nachhaltige Lösungen

Auch die EZB läutet die Alarmglocken. So fordert Andrea Enria<sup>7</sup>, Vorsitzende des EZB-Aufsichtsgremiums, von europäischen Banken, dass sie erstens im Rahmen der Förderung finanziell angeschlagener tragfähiger Unternehmen effiziente und zeitnah nachhaltige Lösungen oder eine Unterstützung anbieten. „Voraussetzung hierfür ist, dass die bedeutenden Institute über Verfahren für ein wirksames Risikomanagement verfügen, um Lösungen finden, bewerten und umsetzen zu können, die diese Unternehmen bestmöglich unterstützen und die Banken gleichzeitig vor etwaigen negativen Auswirkungen auf das Kreditrisiko schützen.“, so Enria in seinem Schreiben an die Bankvorstände. Zweitens sollten die Institute zeitnah handeln, um mögliche „Klippeneffekte“ zu minimieren, wenn die staatlichen Covid19-Maßnahmen allmählich auslaufen. Und drittens sollten die Banken über eine adäquate Risiko- und Portfoliotransparenz verfügen.

Banken sollen „eine angemessene Strategie mit einer kurz- und einer mittelfristigen Zielsetzung ausarbeiten, um zu gewährleisten, dass die Lösungen für finanziell angeschlagene tragfähige Kreditnehmer auch nachhaltig sind“, so Enria weiter. Diese Strategie soll auch sicherstellen, dass noch nicht lang bestehende Zahlungsrückstände zeitnah in Angriff genommen werden.

Diese gewaltige Herausforderung gilt es mit Blick auf interne Prozesse, aber auch in der Kundenansprache vorausschauend zu meistern. Denn es muss für Banken einerseits darum gehen, das Kreditrisikomanagement zu verbessern – sei es mithilfe eines optimierten Bonitätsbewertungssystems, oder dank neuer Prognosemodelle. Andererseits muss die digitale Transformation der eigenen Organisation im Fokus stehen, um Prozesse zu verbessern und Kosten einzusparen. Wichtige Hebel hierbei sind eine weitere Automatisierung und Standardisierung sowie eine Ausweitung digitaler Vertriebs- und Kommunikationskanäle in sämtlichen Bankprozessen. Somit heißt es für Entscheider und das Risikomanagement:

## **Den Kunden im Blick behalten und den Wandel aktiv gestalten.**

Wie das gelingen kann, das zeigen wir Ihnen auf den folgenden Seiten mit unserem neuen Konzept einer optimierten Kundenkommunikation im Finanzumfeld und der dahinter stehenden Lösung. Denn am Ende geht es darum, Ausfallrisiken zu minimieren und gleichzeitig Kundenbeziehungen nachhaltig zu verbessern. Im Sinne einer tragfähigen Kundenkommunikation sowie -bindung und schlussendlich für Ihre unternehmerische Zukunft.

**So viel vorweg: Unser Ansatz heißt Customer Retention Management by Intrum – eine Plattform, viele Funktionen – digital und interaktiv. Denn Ihre Kunden sind uns wichtig.**

# Banken im digitalen Umbruch

Das traditionelle Bankenumfeld steht seit längerer Zeit unter einem hohen Druck aufgrund neuer digitaler Akteure im Finanzumfeld. Neben der Suche nach neuen Geschäftsmodellen und mehr Digitalisierung, stehen vor allem etablierte Banken vor hohen Kosten für ihr Filialnetz, einem hohen Personalbedarf und einer Nullzinspolitik.

Und auch in puncto einer stärkeren Kundenkommunikation und -bindung tun sich viele Bankhäuser schwer. Im Klartext heißt das: Viele Filialbanken hinken dem heutigen Anspruch nach einer transparenten und vorausschauenden Kundenbindung oft hinterher – mit fatalen Folgen.

Gerade in Krisenzeiten, wie der aktuellen Corona-Pandemie, ist es für Banken essentiell, über eine gut ausgebaute Kundenkommunikation zu verfügen. Denn mit steigenden Schwierigkeiten der Wirtschaft steigen auch die Sorgen und Nöte der Kunden. Kurzarbeit, Entlassungen sowie massive Geschäftseinbrüche vieler Unternehmer führen dazu, dass Kredite nicht mehr bedient werden können. Für Banken steigt damit das Risiko von Kreditausfällen und Insolvenzen durch Kunden. So bereiten beispielsweise der Deutschen Bundesbank die Kreditrisiken die größten Sorgen, vor allem aufgrund der zeitlichen Verzögerungen möglicher Kreditausfällen.<sup>8</sup> Nicht zu vergessen ist die hohe Dunkelziffer möglicher Insolvenzen, die durch die aktuellen Stundungen und Aussetzungen von Insolvenzanträgen die wirkliche Dimension verschleiert.

## **Enge Abstimmung, Kreditrisikomanagement, Kundenkommunikation und -bindung**

In dieser Phase brauchen Kunden eine enge Abstimmung mit dem Kreditinstitut, um mögliche Zahlungsschwierigkeiten frühzeitig zu klären und nach tragfähigen Lösungen zu suchen. Dies setzt eine durchgängige Kundenkommunikation bereits

in der Frühphase voraus. „Für Banken heißt das, ihr Kreditrisikomanagement zu verbessern sowie mehr digitale Lösungen in der Organisation und im Austausch mit dem Kunden zu etablieren“, erklärt Florian Wöretshofer, CEO der Intrum Deutschland und er ergänzt: „Gleichzeitig muss es um automatisierte und standardisierte Prozesse gehen mit dem Ziel, die Kundenkommunikation und letztendlich -bindung zu verbessern.“

Es empfiehlt sich, den digitalen Wandel schnell anzugehen. Denn die Fintech-Konkurrenz schläft nicht und der Kunde kann heute aus einer Vielzahl an Kreditinstituten auswählen. Und ist der Kunde erst einmal verloren, so kehrt er meist nicht zurück. Die Beratung Oliver Wyman formuliert es in ihrer Studie zum „Bestandskunden-Management“ wie folgt: „Entscheidet sich der Kunde zum Wechsel, schließt er in der Regel seine dort geführten Konten und der Wert der Bankbeziehung erodiert langfristig gegen Null.“<sup>9</sup> Dies gilt es zu verhindern – mit einer zeitgemäßen, frühzeitigen und vor allem digitalen Ansprache.

# Eine Plattform, viele Funktionen: Interactive Communication Service

Dass sich die Kommunikations- und Finanzwelt aufgrund digitaler Strukturen fundamental verändert ist keine ganz neue Tatsache. Und doch zeigt sich in vielen Organisationen eine Lücke zwischen dem analogen Tun von gestern und neuen digitalen Möglichkeiten von heute.

Gerade in Krisenzeiten, wie der aktuellen Corona-Pandemie, können digitale und zugleich interaktive Lösungen dabei helfen Schäden zu minimieren, Kosten einzusparen und das eigene Kreditinstitut auf Erfolgskurs zu halten. Von zentraler Bedeutung ist dabei die aktive Kommunikation mit dem Kunden, um finanzielle Ausfälle vorzubeugen und gemeinsam mit ihm tragfähige und langfristige Beziehungen auf- und auszubauen.

## **Einkommenskrise durch Corona**

Laut der Hans-Böckler-Stiftung (HBS) verschärft die Corona-Krise die soziale Ungleichheit. So schreibt die HBS: „Über ein Viertel der Erwerbstätigen hat in der Krise bereits Einkommen verloren, die soziale Ungleichheit nimmt zu.“<sup>10</sup> Vor allem die jüngeren Generationen sind durch Corona finanziell stärker betroffen. Ein Umstand, den aktuelle Umfragen bestätigen. So kommt beispielsweise die Universität Wien, Fakultät für Sozialwissenschaften, zu dem Ergebnis: „Junge Erwachsene im Alter von 25 bis 34 Jahren erlebten in der Zeit des Lockdowns Mitte April sehr rasch einen Anstieg der Arbeitslosigkeit; die Gruppe der 25- bis 29-Jährigen war zudem überdurchschnittlich oft in Kurzarbeit.“ Und weiter heißt es: „Die finanzielle Lage des Haushalts hatte sich bei den 25- bis 34-Jährigen Mitte April im Vergleich zu Februar häufiger verschlechtert als bei 35- bis 50-Jährigen; die finanziellen Einschnitte sind in der Teilgruppe der 25- bis 29-Jährigen auch noch Mitte Juni zu beobachten.“<sup>11</sup> Auch das Intrum-Whitpaper zum „European Consumer Payment Report 2020“<sup>12</sup> offenbart den wirtschaftlichen Druck auf private Haushalte in 24 europäischen Ländern.



Immer mehr Kunden fühlen sich aufgrund digitaler Ansprachen in ihrem täglichen Kommunikationsverhalten verstanden und sind bereit Lösungswege mitzutragen. Das wiederum verhindert mögliche Kündigungen und damit hohe Kosten für eine Abwicklung des ehemaligen Kunden und einer Akquise neuer Klienten. Nicht zu unterschätzen sind ebenfalls drohende Imageschäden durch frühere Kunden, die sich in Foren, in Social-Media-Kanälen, oder im Bekannten- und Freundeskreis negativ über das jeweilige Kreditinstitut äußern. So ist schon mancher Shitstorm entstanden, den selbst große Konzerne nur mit Mühe halbwegs wieder einfangen konnten.

Es zeigt sich: Betroffen sind vor allem die jüngeren Generationen. Diese äußern sich aufgrund der Corona-Pandemie besorgt über ihre finanzielle Situation. In der Altersgruppe der 22- bis 37-Jährigen nannten 53 Prozent der Befragten die aktuelle Corona-Krise als Grund für eine wirtschaftliche Verschlechterung ihrer persönlichen Situation. Und die Hans-Böckler-Stiftung gibt zu bedenken: „Die Folgen der Krise spüren die Befragten zunehmend im eigenen Portemonnaie: Im April 2020 sagten 20 Prozent, die Epidemie habe sich bereits negativ auf ihr persönliches Einkommen ausgewirkt, im Juni waren es 26 Prozent.“<sup>13</sup>

### **Digital vor analog**

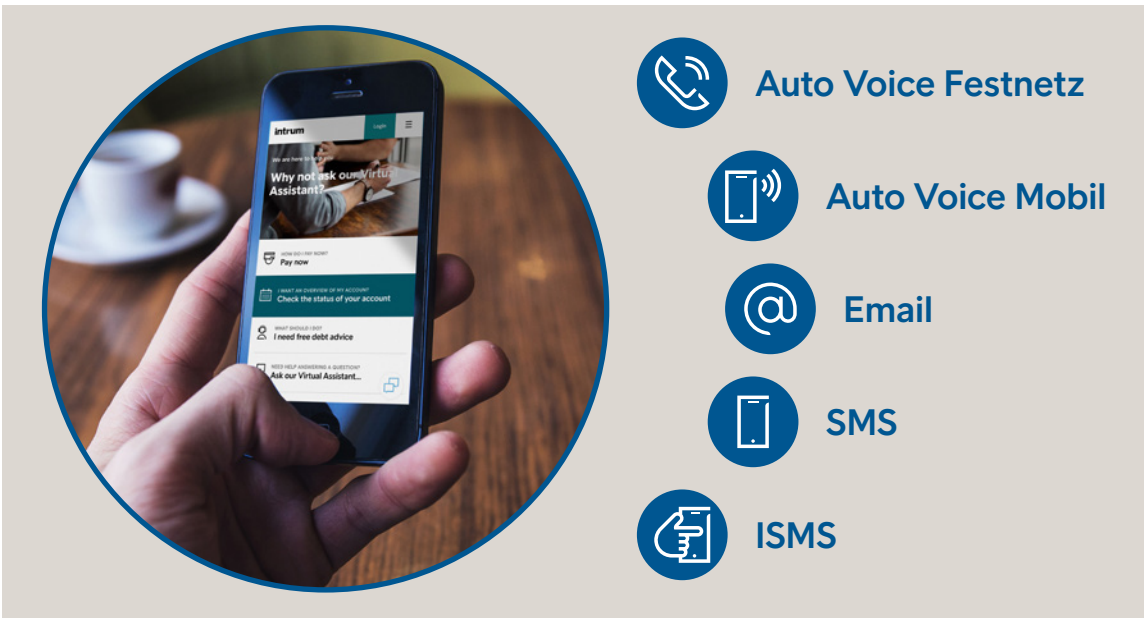
Die zuvor beschriebene Einkommenskrise vieler Menschen muss für Banken zu einem Umdenken führen. Das heißt mögliche Ausfallrisiken vorzubeugen und die Kunden stärker digital abzuholen und mit ihnen in Kontakt zu treten. Damit verbunden ist das sich ändernde Kommunikationsverhalten vieler Menschen im digitalen Zeitalter zu nutzen und sie mithilfe digitaler Kommunikationswege und „smarter“ Lösungen zu binden.

Und nicht jeder Kunde, der in Zahlungsverzug geraten ist, ist grundsätzlich zahlungsunwillig. Die Gründe für den Rückstand sind ebenso vielfältig, wie die Menschen selbst. Der beste Weg ist es daher, bereits proaktiv mit den Kunden in einen Dialog zu treten, d.h. bevor überhaupt ein Zahlungsverzug entstanden ist. So können Banken als Sparringspartner auf Augenhöhe mit den Kunden interagieren.

## Nachhaltige Kundenbeziehung mit nur einem Klick

Eine solche Kundenbindungs- und Kommunikationslösung bietet Intrum dank der Kommunikationsplattform „Interactive Communication Services“ als Bestandteil des zertifizierten Gesamtprozesses „Customer Retention Management“. Der Service ist auf Kunden mit Zahlungsschwierigkeiten in einem Zeitfenster von bis zu 90 Tagen nach Fälligkeit ausgerichtet, aber noch vor einer Kündigung. Der Grundgedanke liegt in einer Omni-Kanal-Plattform mit vielen Funktionen. Mithilfe dieser Lösung lassen sich unterschiedliche Kommunikationskanäle einbinden – vom Webportal über (interaktive) SMS bis zum E-Mail-System. Zudem ist eine Bezahlseite in die Lösung integriert. Und das mehrsprachig!

Ziel des Plattform-Einsatzes ist es, die Kommunikationshürden bei der Kundenansprache zu verringern. Somit lassen sich beispielsweise Zahlungsschwierigkeiten frühzeitig ansprechen, um gemeinsam mit dem Kunden eine Lösung für eine Ratenzahlung zu finden. Die Idee: Durch eine zeitnahe Interaktion über unterschiedliche Kanäle wird eine Vertrauensbasis geschaffen – gerade weil man Kunden dort abholt, wo sie sich digital bewegen. „Letztendlich geht es für Banken darum, eine nachhaltige Kundenbeziehung aufzubauen, zu vertiefen, um mögliche Kündigungen vonseiten des Kunden bereits im Vorfeld zu vermeiden“, erklärt Florian Wöretshofer: „Und das mit nur einem Klick.“



## Eine für alle: Intrum-Plattform und langjährige Erfahrung

Der Vorteil für Banken liegt in der kompletten Prozessabwicklung mithilfe der Plattform – angefangen bei einer direkten Einbindung der Fälle in die Interactive-Communication-Service-Lösung und dem File-Transfer der Daten zur Intrum-Plattform. Von dort werden die Fälle bearbeitet und dem Klienten die Ergebnisse über ein digitales Reporting zur Verfügung gestellt. Neben der stärkeren digitalen Kundenbindung und -ansprache, auf Basis einer aktiven Lösungsfindung bei Zahlungsverzögerungen, können sich Organisationen darüber hinaus auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Ein wichtiger Baustein bietet die Plattform-Lösung zudem dank der White-Label-Funktion beim Bezahlverfahren.

Im gesamten Prozess des Einsatzes der digitalen Kundenbindungs- und Kommunikationslösung Customer Retention Management können sich Finanzinstitute auf die langjährige Erfahrung von Intrum verlassen.

Dafür – und um letztendlich Ausfallrisiken zu vermeiden – stehen über 500 spezialisierte Mitarbeiter in Deutschland zur Verfügung. Denn mit 80.000 Klienten weltweit und damit über 250.000 Kundengesprächen täglich wissen wir, worauf es in der Kundenbindung ankommt. Flankiert von weiteren digitalen Prozessen, durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz und der Prozesszertifizierung zur Kundenbindung (TÜV ProfiCert/zertifiziert 2018) bieten wir Ihnen ein Komplettpaket an, um mögliche Ausfallrisiken frühzeitig zu lösen. Mit unserem Customer Retention Management ebnen wir den Weg Ihres digitalen Wandels mit einer zeitgemäßen Kommunikation zu einer nachhaltigen Kundenbindung.



**Unsere  
digitale Ansprache:**

**Interactive  
Communication  
Service by Intrum**




## Literaturverzeichnis

- <sup>1</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020): Monatsbericht Juni 2020. Abruf vom 7.08.2020: <https://www.bundesbank.de/resource/blob/834934/9f173fb6256a096b41e63009844fe873/mL/2020-06-monatsbericht-data.pdf>
- <sup>2</sup> Vgl. Ifo-Institut (2020): ifo Schnelldienst. Abruf vom 7.08.2020: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2020-07-ifo-vorschlaege-corona-recovery-2020-07-15.pdf>
- <sup>3</sup> Vgl. DIHK (2020): Auswirkungen des Corona-Virus auf die deutsche Wirtschaft. 2. DIHK-Blitzumfrage März 2020. Abruf vom 12.11.2020: <https://www.dihk.de/resource/blob/20380/8dfae2791f83b03f18ff3db90445577c/blitzumfrage-corona-nr-2-data.pdf>
- <sup>4</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit (2020): Arbeitsmarkt im Oktober 2020. Abruf vom 12.11.2020: <https://www.arbeitsagentur.de/presse/2020-46-der-arbeitsmarkt-im-oktober-2020>
- <sup>5</sup> Vgl. Ifo-Institut (2020): Pressemitteilung: ifo Institut: Viele Branchen planen Job Abbau. Abruf vom 7.08.2020: <https://www.ifo.de/node/55227>
- <sup>6</sup> Vgl. BKS e.V. (2020): NPL-Barometer 2020. Abruf vom 12.11.2020: <https://bks-ev.de/wp-content/uploads/2020/07/NPL-Barometer.pdf>
- <sup>7</sup> Vgl. Europäische Zentralbank (2020): Operative Kapazitäten für den Umgang mit finanziell angeschlagenen Schuldnern im Kontext der Corona-Pandemie (Covid-19)
- <sup>8</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2020): „Die Kreditrisiken bereiten uns die größten Sorgen“, Abruf vom 20.08.2020: <https://www.bundesbank.de/de/presse/interviews/-die-kreditrisiken-bereiten-uns-die-groessten-sorgen--831670>
- <sup>9</sup> Vgl. Oliver Wyman (2018): „Wettlauf um den Kunden – Loyalität als Auslaufmodell“, Abruf vom 20.08.2020: [https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2018/Nov/POV\\_OliverWyman\\_Kundenloyalit%C3%A4t\\_bei\\_Banken.pdf](https://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/v2-de/publications/2018/Nov/POV_OliverWyman_Kundenloyalit%C3%A4t_bei_Banken.pdf)
- <sup>10</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2020): Coronakrise verschärft soziale Ungleichheit. Abruf vom 20.08.2020: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-coronakrise-verscharft-soziale-ungleichheit-25092.htm>
- <sup>11</sup> Vgl. Universität Wien (2020): Objektive Einschnitte und subjektive Wahrnehmung: Wie junge Erwachsene bislang durch die Corona-Krise gehen. Abruf vom 12.08.2020: <https://viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog-59>
- <sup>12</sup> Vgl. Intrum: European Consumer Payment Report 2020
- <sup>13</sup> Vgl. Hans-Böckler-Stiftung (2020): Coronakrise verschärft soziale Ungleichheit. Abruf vom 20.08.2020: <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-coronakrise-verscharft-soziale-ungleichheit-25092.htm>

## Intrum Deutschland GmbH

Donnersbergstraße 1  
64646 Heppenheim  
[www.intrum.de](http://www.intrum.de)

### Follow us:

-  [linkedin.com/company/intrum](https://www.linkedin.com/company/intrum)
-  [xing.com/companies/intrumdeutschlandgmbh](https://www.xing.com/companies/intrumdeutschlandgmbh)
-  [Twitter.com/Intrum\\_DE](https://twitter.com/Intrum_DE)

**intrum**