

Case Study

Vergabe von Kleinkrediten bei der Accarda AG mit ActiveVOS

Vergabe von Kleinkrediten bei der Accarda AG mit ActiveVOS

1. Einleitung

Trotz Finanzkrise und den damit aufgekommenen Unwägbarkeiten ist die Vergabe von Kleinkrediten an Privatpersonen für viele Anbieter ein attraktives Geschäftsmodell. Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen die Kleinkredite dabei zu kundenfreundlichen Konditionen angeboten werden. Ein entscheidender Faktor für einen gewinnbringenden Ansatz sind damit niedrige Aufwands- und Verwaltungskosten. In diesem Zusammenhang muss insbesondere die initiale Bearbeitung von Kreditanfragen und die Entscheidung über ihre Bewilligung schnell und mit wenig Aufwand erfolgen. Da die getroffenen Entscheidungen unmittelbare Auswirkungen auf die zu erreichenden Gewinne haben, müssen diese aber auch mit höchstmöglicher Qualität getroffen werden. Weiterhin sind gesetzliche Auflagen und Einschränkungen bei der Bearbeitung einer Kreditanfrage zu berücksichtigen. Ein Beispiel ist die Pflicht zu ausführlicher Dokumentation der Entscheidungsfindung und einer bestimmten Menge dazu erhobener Daten.

Um den Anforderungen gerecht zu werden, ist eine weitgehende Automatisierung und Unterstützung der Anfragebearbeiter durch IT-Systeme unerlässlich. Beim Aufbau eines entsprechenden Systems sind sich ständig ändernde Rahmenbedingungen und die Notwendigkeit der Einbindung von externen verteilten Systemen zu beachten. Aus diesen Gründen entschied man sich bei der Accarda AG für einen Business Process Management-Ansatz mit ActiveVOS. Das Business Process Management bietet – richtig eingesetzt – die benötigte hohe Flexibilität. ActiveVOS von Active Endpoints als verwendetes Business Process Management System erlaubt eine hochgradige Automatisierung von Vorgängen und bietet umfangreiche Funktionalitäten zur Integration mit externen Systemen. Somit bieten sich sowohl das Business Process Management als auch ActiveVOS für eine Umsetzung im Rahmen der Vergabe von Kleinkrediten an.

Nach ersten Erfahrungen mit einer Proof of Concept-Implementierung (POC) wurden Consultants der iTransparent GmbH zum Projekt hinzugezogen und begleiteten es bis zum Abschluss. Das erstellte System wird von den Anfragebearbeitern täglich verwendet und es wurden inzwischen viele tausend Anträge damit bearbeitet.

2. Kleinkredite bei der Accarda AG

Die Accarda AG ist mit über 2 Mio. Kartenkonten und über 200 Mitarbeitern der größte Anbieter für Kundenkarten in der Schweiz. Unternehmen wie BP Europe, Shell Switzerland, Media-Saturn und viele mehr setzen für die Umsetzung ihrer Kundenkarten auf die Dienste der Accarda AG.



Mit dem Anbieten von Kleinkrediten bis in den mittleren fünfstelligen Bereich soll den Geschäftskunden der Accarda AG die Möglichkeit zu weiteren Verkäufen gegeben werden. Viele größere Endkundenanschaffungen scheitern an kurzfristig nicht verfügbaren Liquiditätsmitteln. Die Accarda AG bietet Endkunden daher Kleinkredite an und übernimmt die komplette Abwicklung eines Kreditantrags für ihre Geschäftskunden. Dies reicht von der Antragsüberprüfung über das Debitoren Risikomanagement bis zur Auszahlung. Durch diese Kleinkredite sollen Endkunden in die Lage versetzt werden, notwendige Anschaffungen bei den Geschäftskunden zu realisieren.

Die Bearbeitung von Kreditanträgen wird durch eine Vielzahl einzelner orchestrierter Prozesse unterstützt, welche in ActiveVOS modelliert und umgesetzt wurden. Dabei waren die Anforderungen verschiedener Bereiche wie Risikomanagement oder der IT zu berücksichtigen und zu integrieren. Für die Antragsbearbeitung und Entscheidungsfindung werden interne Datenquellen ebenso herangezogen wie Abschätzungen externer Scoring-Agenturen. Die Datensammlung findet hierbei wann immer möglich automatisiert statt, so dass die Antragsbearbeiter möglichst selten manuelle Recherche betreiben müssen.

Neben ActiveVOS ist noch eine Reihe weiterer Systeme an der Prozessausführung beteiligt. Im Rahmen einer Weiterentwicklung der internen IT hin zu modernen servicegetriebenen Ansätzen wurden diese teilweise zeitgleich mit ActiveVOS eingeführt. Für die Antragsbearbeitung fand eine Integration der Systeme in den Prozessablauf statt. Als Nebenprodukt wurde eine Reihe weiterer Serviceschnittstellen erstellt, welche in zukünftigen Projekten Wiederverwendung finden können.

Im Sinne einer nachhaltigen IT-Strategie schätzt die Accarda AG die Einhaltung von Standards. Dies gilt insbesondere, da die geschaffene IT-Infrastruktur die Basis für zukünftige Projekte bildet. Daher wurden die Prozesse in BPMN modelliert und werden mit BPEL und BPEL4People ausgeführt. Zukünftige Erweiterungen sind in einer solchen Umgebung leicht einzuführen und befinden sich teilweise bereits in Planung oder Umsetzung.

3. Projektbeschreibung

Die Gestaltung und Umsetzung des Kreditantragsprozesses wurde in einem eigenen Projekt durchgeführt. In dessen Rahmen wurde auch die interne IT-Infrastruktur weiterentwickelt. In der folgenden Projektbeschreibung werden vor allem die Ergebnisse präsentiert. Bis zum Erreichen des Ziels waren aufgrund der Komplexität einzelner Anforderungen stellenweise durchaus mehrere Iterationszyklen notwendig. Auf diese wird aber nicht eingegangen.

3.1. Anforderungen und Ausgangslage

Wie jedes IT-System muss auch ein Business Process Management System in eine bestehende IT-Landschaft eingepasst werden. Dies galt ebenso für ActiveVOS, mit welchem der Kreditantragsprozess realisiert wurde. Von technischer Seite mussten verschiedene bestehende Systeme wie beispielsweise ein Kundenverwaltungssystem integriert werden. Darüber hinaus



galt es, einige externe Services von Dienstleistern zu nutzen. Ein solcher Service ist beispielsweise die Bonitätsauskunft für Antragsteller.

Über die technische Ebene hinaus warteten die größeren Herausforderungen auf einer konzeptionellen und inhaltlichen Ebene. Das Projekt war ein Querschnittsprojekt über mehrere bestehende Abteilungen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten. Daraus resultierten auch unterschiedliche Anforderungen, welche alle berücksichtigt und in den Prozess integriert werden mussten. Weiterhin sollten sich die Zuständigkeiten im Berechtigungskonzept widerspiegeln. Zur Evaluierung des Erfolgs im Geschäftsbetrieb war darüber hinaus noch die Umsetzung diverser Reports basierend auf Prozessdaten gefordert.

Zur Klärung initialer technischer und inhaltlicher Fragen hatte die Accarda AG bereits einen POC (Proof of Concept) realisiert und getestet. Dieser POC diente als Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung.

3.2. Getroffene Maßnahmen und ihre Umsetzung

Die Konzeption und Umsetzung des Systems zur Unterstützung der Kreditantragsbearbeitung nahm ungefähr ein Jahr in Anspruch. Im Folgenden werden die elementaren Meilensteine kurz diskutiert.

3.2.1. Analyse des Fachprozesses

Mit der Vergabe von Kleinkrediten wurde ein neues Geschäftsfeld eröffnet. Der zugehörige Fachprozess konnte somit ohne Altlasten und entsprechend den Anforderungen erstellt werden. In die Diskussionen wurden die verschiedenen Beteiligten wie die Antragsbearbeiter, das Risikomanagement, der IT-Betrieb und die IT-Architekturplanung mit einbezogen und die unterschiedlichen Anforderungen zusammengeführt.

Neben dem generellen Ablauf bei der Antragsbearbeitung waren dabei auch Ausgestaltungen einzelner Punkte Gegenstand der Diskussionsrunden. Beispiele dafür sind die Evaluierung und Überprüfung der vom Antragsteller übermittelten Daten oder die Kategorisierung von Entscheidungen in "Einfache Entscheidung durch einen Antragsbearbeiter" oder "Entscheidung mit anschließender Überprüfung" (4-Augen-Prinzip). Für eine korrekte Kategorisierung waren sowohl rechtliche als auch organisatorische Gesichtspunkte zu berücksichtigen.

Eine Besonderheit des Fachprozesses zur Kreditantragsbearbeitung ist die Verwendung zahlreicher Rücksprünge zu früheren Prozessschritten. Dies ist notwendig, da davon ausgegangen werden muss, dass ein Endkunde nicht immer korrekte, vollständige Daten und Auskünfte liefert. Tippfehler in einem Web-Formular oder schwer leserliche Angaben eines Antrags per Briefpost kommen beispielsweise mit einer gewissen Häufigkeit vor. Im Sinne einer schnellen Antragsbearbeitung kann nicht immer auf eine Bestätigung der Daten gewartet werden und die Bearbeitung wird mit unvollständigen Daten begonnen. Da allerdings einige Entscheidungen auf den eingegebenen Daten basieren, muss es möglich sein, bei einer Datenänderung diese Entscheidungen zu revidieren. Weiterhin müssen externe Systeme über die Datenänderung benachrichtigt werden. Deswegen kann an mehreren Stellen im Fachprozess zu einem bereits



ausgeführten Schritt zurückgesprungen werden, um die Korrektheit des Antragsverlaufs auch bei nachträglichen Datenänderungen sicher zu stellen.

3.2.2. Analyse und Strukturierung der Daten

Die bei der Antragsbearbeitung verwendeten Daten umfassen diverse Strukturen, welche sich aus den Anforderungen der Beteiligten und den aufgerufenen Services ergeben. Zur Analyse wurde ein integrativer Ansatz der Datenmodellierung verfolgt um die Qualität des vollständigen Datenschemas zu erhöhen. Um die Daten im Sinne einer potentiellen Weiterentwicklung handhabbar und wartbar zu halten, mussten die Daten dann aber bei der Abbildung auf die technischen Prozesse in diverse Datenschemata und –strukturen aufgespalten werden.

Alleine die global benötigten Daten wie beispielsweise Informationen zum Kreditnehmer, den Kreditbedingungen und die Ergebnisse der verschiedenen Risikoeinschätzungsalgorithmen führten zu sehr großen Datenstrukturen. Bei der Erweiterung um nur lokal – also an einzelnen Prozessstellen – benötigte Daten wäre ein überschaubarer Rahmen gesprengt worden. Daher wurden die Datenstrukturen so isoliert wie möglich definiert, angelegt und verwendet.

3.2.3. Weiterentwicklung ausgehend vom POC

Als vorhandene Basis lieferte der vorhandene POC insbesondere aus technischer Sicht an vielen Stellen wertvolle Vorlagen. Diese wurden teils direkt wiederverwendet oder nach Anpassungen eingesetzt. Inzwischen besteht die Antragsbearbeitung aus über 100 technischen Teilprozessen, welche sich gegenseitig aufrufen und zusammen über 3000 Aktivitäten beinhalten. Für die Bearbeitung des Antrags durch die entsprechenden Bearbeiter sind mehr als 30 unterschiedliche Formulare integriert.

3.2.3.1. *Abbildung des Fachprozesses auf die technische Ebene*

Eine zentrale Anforderung bei der Umsetzung des Fachprozesses war die Erstellung nachvollziehbarer technischer Teilprozesse für die Wartung und den manuellen Prozesseingriff in Ausnahmefällen. Trotz der Komplexität des Fachprozesses konnte diese Anforderung größtenteils erfüllt werden. Insbesondere an Stellen mit geforderter Flexibilität wie beispielsweise dem Rücksprung zu einem früheren Schritt oder dem Revidieren einer Entscheidung war jedoch zur Umsetzung die Verwendung komplexer Strukturen unvermeidlich. Ein Hauptproblem stellt dabei die Berücksichtigung aller Möglichkeiten des bisherigen Prozessverlaufs dar, um unerwünschte Nebeneffekte zu vermeiden. Eine Lösung durch einfache und übersichtliche Strukturen scheitert hierbei an der Problemkomplexität.

3.2.3.2. *Einbindung von Risikoanalysen*

Es waren bereits verschiedene Systeme zur regelbasierten Bewertung von Risiken und der Umsetzung komplexer Finanzmathematik bei der Accarda AG im Einsatz. Eingesetzt werden dabei diverse Geschäftsregeln und Heuristiken, welche insbesondere das Ausfallrisiko bewerten. Diese Systeme wurden in die Antragsbearbeitung integriert und beeinflussen den Ablauf teilweise deutlich. Trotzdem können automatisiert getroffene Entscheidungen in einem vordefinierten Rahmen von den Antragsbearbeitern überschrieben werden,



wodurch die Gefahr von automatisiert getroffenen Fehleinschätzungen aufgrund einer "Problemregel" im Einzelfall deutlich gesenkt wird. Bei Abweichungen von Antragsbearbeitern von der vorgeschlagenen Entscheidung ist eine Begründung zu hinterlegen, um auch eine spätere Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten. Zusätzlich sind zentrale Entscheidungen der Bearbeiter nach dem 4-Augen-Prinzip zu treffen, so dass höchstmögliche Sorgfalt bei der Bearbeitung sichergestellt ist.

3.2.3.3. Einbindung externer Services

Die Einbindung externer Services über Web Service Schnittstellen wird von ActiveVOS an sich bereits umfangreich unterstützt und stellte sich als wenig problematisch dar. Für eine bessere Wartbarkeit und zur besseren Umsetzung des Stagings über Test-, Integrations- und Produktivserver wurde wann immer möglich das URN-Mapping verwendet. Damit wird ein Web Service nicht direkt adressiert, sondern es wird eine Alias-Adresse im Prozess hinterlegt, an welcher die Web Service-Adresse auf dem Server gefunden wird. Bei einer Änderung der Web Service-Adresse muss nur ein Eintrag am Server angepasst werden und die Prozesse können unverändert weiterlaufen.

Viel Aufwand wurde bei der Absicherung gegen externe Fehler betrieben. Netzwerkfehler oder Probleme im externen Service werden wann immer möglich automatisiert behandelt und machen sich für die Bearbeiter kaum bemerkbar. Bei einer längeren Nicht-Erreichbarkeit eines externen Services werden entsprechende Eskalationsverfahren angewendet.

3.2.4. Reporting der Kreditgeschäftszahlen

Während der Bearbeitung der Kreditanträge entstehen große Datenmengen. Im Sinne eines verantwortlichen Controllings ist die Auswertung und Interpretation bestimmter Kennzahlen verpflichtend. Die Kennzahlen reichen dabei beispielsweise vom aktuellen Bearbeitungsstatus einzelner Anträge bis hin zu aggregierten Auszahlungssummen oder komplexeren Auswertungen über gewährte Kreditbedingungen. Die Daten werden dabei im Verlauf der Bearbeitung in verschiedenen Datenquellen persistiert und müssen für die Auswertungen wieder integriert werden. Dafür wird eine Reporting-Engine eingesetzt. Trotz der teilweise komplexen Auswertung über viele Millionen Datensätze konnte die Erstellungszeit für einen Report durch diverse Mechanismen im Sekundenbereich gehalten werden.

Die Auswertungen können über das gleiche Benutzerportal eingesehen werden, welches bereits für die Arbeit mit den einzelnen Formularen besteht. Somit können auch Berechtigungen und weitere Einstellungen zentral für das gesamte Projekt vorgenommen werden.

3.2.5. Administrationserleichterungen

Obwohl eine Vielzahl an potentiellen Problemen und Fehlern während der Antragsbearbeitung automatisiert abgefangen wird, können Einzel- und Sonderfälle in einem komplexen Fachprozess nie komplett ausgeschlossen werden. Ein Antrag kann jedoch niemals in einen Zustand gelangen, welcher nicht durch einen administrativen Eingriff wieder in einen validen Zustand



überführt werden kann. Dies ist durch Anwendung unterschiedlicher ActiveVOS-Mechanismen und der Nachvollziehbarkeit der Antragsbearbeitung möglich.

Um den Administrationsaufwand gering zu halten und die Zeit für die Bearbeitung eines Antrags nicht unnötig zu verlängern, werden Administratoren aktiv von ActiveVOS alarmiert. Ein Alarm wird immer dann ausgelöst, wenn ein Fehler auftritt, der nicht von den vorhergesehenen Routinen behandelt wird.

3.3. Schulungen

Um das erstellte System eigenverantwortlich bedienen und administrieren zu können, wurde sowohl eine Nutzer- als auch eine Administratorschulung für die jeweiligen Betroffenen gehalten. Diese beinhalteten sowohl allgemeine Hinweise zur Arbeit mit ActiveVOS als auch spezielle Tipps hinsichtlich der Nutzung der erstellten Prozesse.

Da im erstellten System viele Aktionen automatisiert ablaufen, wurde in der Nutzerschulung vor allem ein Verständnis für die Folgen bestimmter Nutzeraktionen hergestellt. Durch die eingebaute Flexibilität ergeben sich Folgen des Öfftens erst aus dem Kontext eines speziellen Kreditantrags. Daher ist ein einfacher Hinweis auf der Nutzeroberfläche nicht zielführend; stattdessen ist ein gewisses Grundverständnis der Funktionsweise des Systems erforderlich.

Inhalt der Administratorschulung war eine Einführung in die Struktur des gesamten Projekts und eine Heranführung an die Fehlersuche und –behebung mit den Funktionalitäten von ActiveVOS. Ziel war es, das eigenständige Beheben von fehlgeschlagenen Anträgen zu ermöglichen.

Die Accarda AG kann heute Kreditanträge eigenständig bearbeiten und administrieren. Es ist keine Abhängigkeit von einem externen Dienstleister vorhanden. Große Inhalte des erworbenen Wissens im Hinblick auf die Administration können auch auf zukünftige Projekte im Bereich Business Process Management mit ActiveVOS übertragen werden.

4. Fazit

Das erstellte System zur Unterstützung der Kreditantragsbearbeitung läuft seit mehreren Monaten im Produktivbetrieb bei der Accarda AG. Es wurden mittlerweile mehrere Tausend Anträge damit bearbeitet und in iterativen Zyklen weitere Verbesserungen vorgenommen, welche sich aus den Erfahrungen im Produktivbetrieb speisten. Die Zufriedenheit mit ActiveVOS und seinen Möglichkeiten zeigt sich darin, dass bereits weitere Großprojekte damit gestartet wurden.

Aus der Durchführung des Kreditantragprojekts können verschiedene Erkenntnisse gezogen werden. So ist Flexibilität in Prozessen möglich, aber sie hat ihren Preis. Komplexität und Aufwand sowie die Fehlerfälligkeit werden dabei aufgrund nichtdeterministischen Verhaltens gesteigert. Bei sparsamem Einsatz sind flexible Strukturen aber beherrschbar und können Anwendung finden.

Auf Fachebene ist es von großer Wichtigkeit, die Zuständigkeiten bereits zu Projektbeginn zu klären. Dies kann Diskussionen bezüglich der Ausgestaltung eines Prozesses verkürzen und erlaubt eine zielgerichtete Vorgehensweise. Im



durchgeführten Projekt konnten durch das Zuweisen von Verantwortlichkeiten für die Struktur bestimmter Systembestandteile die Ergebnisse in der Analysephase schnell erreicht werden.

Kontakt

iTransparent GmbH | Business Process Architects

Bad Brückenauer Str. 23

90427 Nürnberg

www.iTransparent.de

Tel: +49 911 93754499

