

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie ALD Autoleasing D GmbH

Kreditvergabe bei der ALD AutoLeasing D GmbH

Enrico Senger

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

Über „The Electronic Collaboration Study“

The „Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, The Amos Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Chief Technology Officer von „The Information Management Group“ (IMG). Weiterhin unterstützen Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business, die Ziele dieses Projektes.

Über den Autor

Enrico Senger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz, e-Mail: enrico.senger@unisg.ch

Weiterführende Links

Fallstudiendatenbank:	http://cases.iwi.unisg.ch
Center for Digital Strategies:	http://www.tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies
Institut für Wirtschaftsinformatik:	http://iwi.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	iv
Abstract	iv
1 Unternehmen.....	5
2 Ausgangssituation	7
3 Entwicklungsstufe 1: Unterstützung Fahrzeugfinanzierungsprozess auf Basis von DOS	9
4 Projekt.....	12
5 Entwicklungsstufe 2: „ALD direkt online“.....	13
6 Erkenntnisse	17
Expertengespräche	19

Zusammenfassung

Die ALD Auto Leasing D GmbH offeriert ihren Kunden ein umfassendes herstellerunabhängiges Leistungsangebot in den Bereichen Leasing und Finanzierung von Kraftfahrzeugen sowie Fuhrparkmanagement. Durch die Lösung „ALD direkt online“ kreierte das Unternehmen einen kooperativen Kreditvergabeprozess, der dem Kunden eine Fahrzeugfinanzierung beim Kraftfahrzeugkauf ermöglicht. Der Händler erfasst die Kunden- und Fahrzeugdaten im System und konfiguriert mit dem Kunden das Finanzierungsangebot. Dieser Schritt wird durch Informationen von Drittanbietern unterstützt (z.B. Restwerttabellen). Die Kreditanfrage wird durch Webservice (z.B. Kreditwürdigkeitsauskunft, in Deutschland die sog. Schufa-Anfrage) bewertet, so dass die Mitarbeiter der ALD zeitnah über die Kreditvergabe entscheiden können. Der Prozess schafft Kundennutzen durch Geschwindigkeit und reduziert gleichzeitig die Prozesskosten durch die weitgehende Automatisierung von Aufgaben.

Abstract

ALD Auto Leasing D GmbH offers its customers a comprehensive manufacturer-independent range of services in the areas of vehicle leasing and financing as well as fleet management. With the solution “ALD direkt online” the company created a collaborative process for providing credit which allows the customer to obtain finance when purchasing a vehicle. The dealer enters the customer and vehicle data into the system and configures the credit offer with the customer. This step is supported by information from third-party providers (e.g. remaining balance tables). The credit inquiry is evaluated by web services (e.g. information on creditworthiness, known in Germany as the “Schufa” inquiry), which means that ALD staff can decide on the provision of credit almost instantaneously. The process creates added value through speed and at the same time reduces the process costs by largely automating tasks.

1 Unternehmen

Überblick. AutoLeasing D GmbH ist ein Unternehmen der Société Générale-Gruppe. Sie bietet ein umfassendes Leistungsangebot in den Bereichen Leasing und Finanzierung von Kraftfahrzeugen (über die Tochter BDK) sowie Fuhrparkmanagement (Car Professional) (s. Tabelle 1-1).

ALD AutoLeasing D GmbH	
Gründung	1968
Firmensitz	Hamburg
Branche	Finanzdienstleistungen
Geschäftsfelder	- Fahrzeugfinanzierung (Tochter: Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe - BDK) - Fahrzeugleasing (ALD) - Fuhrparkmanagement (Tochter: Car Professional)
Firmenstruktur	gehört zur Société Générale-Gruppe Tochterunternehmen in Tschechien, Frankreich, Italien, Spanien, Portugal, Marokko und Grossbritannien unter dem Namen ALD Automotive
Homepage	www.ald.de
Umsatz	2001: EUR 836 Mio. (+4%)
Ergebnis	2001: EUR 4,4 Mio. (-14%)
Marktanteil	Marktführer im herstellerunabhängigen Bereich
Mitarbeiter	508
Kunden	108'159 Fahrzeuge (-3%)
Kooperationsprozess(e)	Produktlebenszyklus
Softwarelösung	Eigenentwicklung

Tabelle 1-1: Kurzportrait der ALD AutoLeasing D GmbH

Herausforderungen im Wettbewerb. Beim Kraftfahrzeugkauf spielt die Fremdfinanzierung für Kunden eine wichtige Rolle. Ein privater Kunde tätigt beim Autokauf oft seine nach dem Immobilienerwerb zweitgrösste finanzielle Investition. Die häufigste Finanzierungsform ist für ihn die Kreditfinanzierung.

Gewerbliche Kunden finanzieren ganze Fahrzeugflotten, die häufig Fahrzeuge unterschiedlicher Hersteller beinhalten. Diese Kunden benötigen eine markenunabhängige Finanzierung und bevorzugen aus steuertechnischen Gründen Leasing als Finanzierungsinstrument (88% des Kundenstamms sind gewerbliche Kunden).

Die Automobilunternehmen nutzen speziell für das Neuwagengeschäft die Kraftfahrzeugfinanzierung über herstellereigene Banken als Vertriebsinstrument. Das Defizit einer zur Verkaufsförderung vorgenommenen, nicht kostendeckenden Kreditvergabe trägt dabei teilweise auch der Händler.

Die ALD sieht sich sowohl für Autohäuser als auch für deren Kunden als Alternative zur Herstellerbank. Sie vermittelt Kreditfinanzierung und Leasing für Geschäfts- und Privatkunden. Unabhängige Finanzdienstleister wie die ALD verringern die Abhängigkeit der Autohäuser von den Herstellern. Die Positionierung als unabhängiger Allfinanzdienstleister für die Kraftfahrzeugbranche zeigt sich auch in der organisatorischen Verbindung der ALD mit der BDK (Bank Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe, mit dem Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe als Mitgesellschafter). Wesentliche Geschäftsfelder sind die Finanzierung von Neu- und Gebrauchtwagen, Fahrzeugflotten mit Fahrzeugen verschiedener Hersteller sowie diversen Dienstleistungen wie beispielsweise Full-Service-Versicherungen.

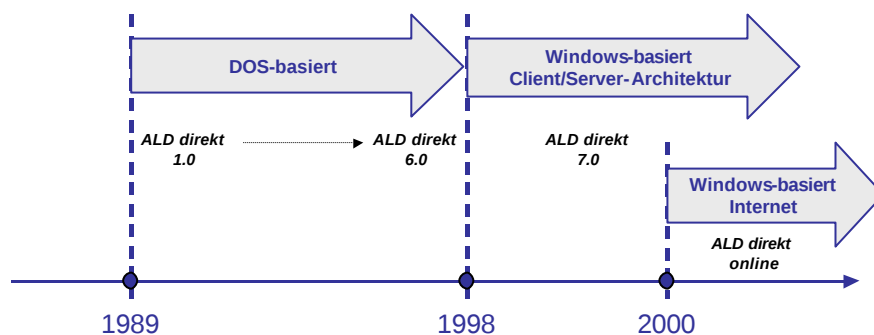


Abbildung 1-1: Systemtechnische Unterstützung der Finanzierungsvermittlung

Die Geschäftsphilosophie der ALD setzt auf vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Autohäusern. Kunden werden vom Autohaus „geliehen“. ALD spricht die Kunden deshalb ausschliesslich über die Händler an. Der Erfolg dieser Zusammenarbeit hängt wesentlich vom schnellen Datenaustausch zwischen ALD und dem Autohändler ab, damit dieser seine Fahrzeugfinanzierung im Rahmen des Autokaufs schnell und einfach abschliessen kann.

Die vorliegende Fallstudie beschreibt die Entwicklung der Fahrzeugfinanzierung bei der ALD. Zur Illustration wird auf die in *Abbildung 1-1* dargestellten Systeme und die durch sie unterstützten Prozesse am Beispiel der Kreditfinanzierung für Privatkunden eingegangen.

2 Ausgangssituation

Strategie. Die Autohändler vermittelten beim Autoverkauf vor Ort die Finanzprodukte der ALD.

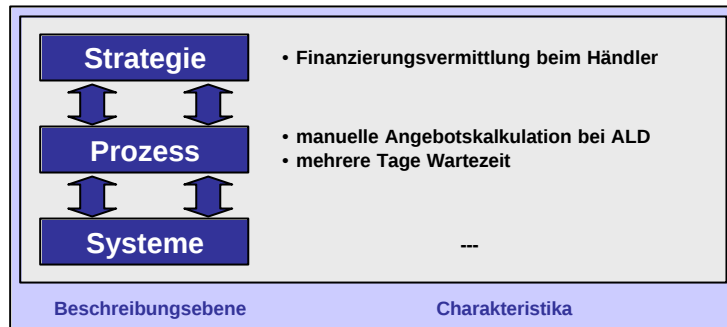


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik

Prozess. Autohäuser und ALD tauschten Dokumente auf dem Postweg aus. Kalkulationsgrundlage für die Verträge waren Tabellen, aus denen die Sachbearbeiter manuell die benötigten Daten ermittelten. Eine Übersicht über den Prozess liefert Abbildung 2-2.

Systeme. Bis 1989 fehlte eine systemtechnische Unterstützung des Geschäfts.

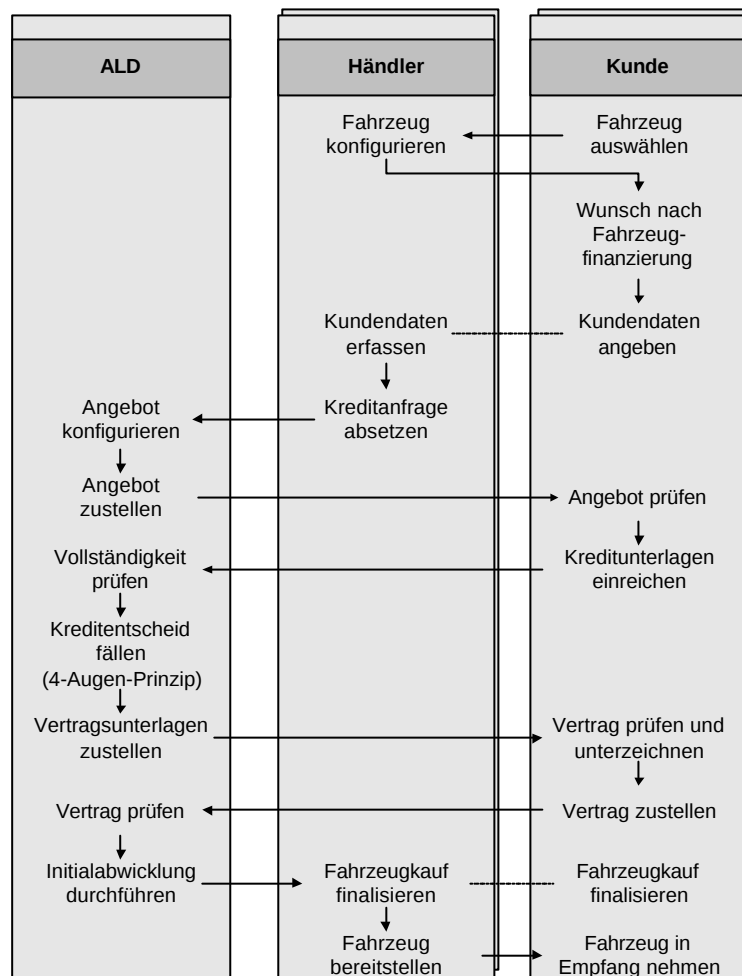


Abbildung 2-2: Bisheriger Prozess der Kreditvermittlung

Leidensdruck. Durch die fehlende Systemunterstützung traten u.a. folgende Probleme auf:

- Die manuellen Arbeitsschritte führten zu langen Prozessdurchlaufzeiten. Vom Kaufwunsch des Kunden bis zur Kreditentscheidung vergingen mehrere Tage bis zu einer Woche. Diese Struktur war für Kunden unbefriedigend. Ausserdem konnten Kunden zwischenzeitlich durch Konkurrenzangebote anderer Händler abgeworben werden.
- Die Kreditantragsformulare füllte der Kunde mit Hilfe des Autohändlers per Hand aus. In Konsequenz waren die Dokumente oft unleserlich und unvollständig. Die notwendigen Schleifen führten zu hohen Prozesskosten, so dass einige Banken den Autohändlern Prämien für korrekt ausgefüllte Kundenanträge zahlten.

Die ALD entschloss sich deshalb frühzeitig, die Kooperation mit den Autohändlern bei der Fahrzeugfinanzierung elektronisch zu unterstützen.

3 Entwicklungsstufe 1: Unterstützung Fahrzeugfinanzierungsprozess auf Basis von DOS

Strategie. Ab 1989 stellte ALD den teilnehmenden Autohäusern Soft- und Hardware für eine computergestützte Fahrzeugfinanzierung in Form eines Personalcomputers (PC) zur Verfügung (damals ein Wert von etwa DM 10'000 bzw. EUR 5'000). Der PC verwendete das zeilenbasierte Betriebssystem DOS (Disk Operating System).

Strategie  Prozess  Systeme	• Finanzierungsvermittlung beim Händler	• Finanzierungsvermittlung beim Händler
	• One-step Finanzierung • pers. Kreditentscheidung (4-Augen)	• manuelle Angebotskalkulation bei ALD • mehrere Tage Wartezeit
	• DOS-basierte Client/Server-Lösung	---
	Beschreibungsebene	Charakteristika ALD 6.0

Abbildung 3-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

Prozess. Der Händler konnte nun im Kundengespräch mit dem Autokäufer verschiedene Finanzierungsvarianten durchgehen und dabei Kunden- und Fahrzeugdaten elektronisch erfassen. Sie griffen dabei auf die aktuellen und richtigen Konditionen zu. Diese Kreditdaten ermöglichten es der ALD, innerhalb von Stunden eine vorläufige Kreditentscheidung zu treffen und diese dem Händler telefonisch mitzuteilen. Im Idealfall wurde der Fahrzeugkauf abgeschlossen, ohne dass der Kunde in der Zwischenzeit das Autohaus verlassen hatte. Eine Übersicht über den Fahrzeugfinanzierungsprozess liefert Abbildung 3-2.

Systeme. Für die Prozessunterstützung setzte ALD die selbstentwickelte Software ‚ALD direkt‘ ein. Das Programm basierte auf dem Betriebssystem DOS und nutzte den Dienst Bildschirmtext (BTX) zur Datenübertragung.

Wettbewerbsdruck und Ressourcenengpässe bei der ALD führten zur Suche nach einem externen Partner, der die Entwicklung des Programms weiterführen konnte. Die Version ‚ALD direkt 6‘ erstellte die Firma afb Application Services AG auf Basis eines eigenen Produktes mit Anpassungen nach Spezifikation der ALD.

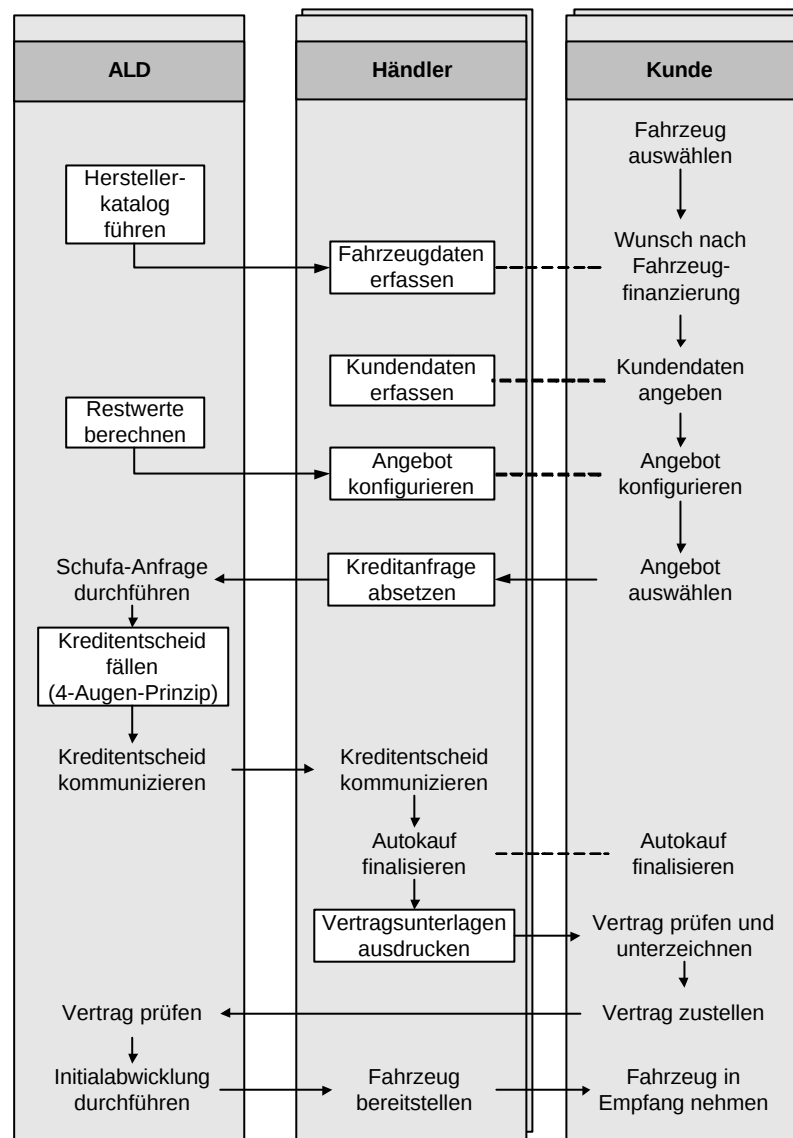


Abbildung 3-2: Fahrzeugfinanzierung mit DOS-basierter Finanzierungsunterstützung

Kosten und Nutzen. Die Einführung der Softwarelösung ‚ALD direkt‘ für die Fahrzeugfinanzierung trug wesentlich zum Erfolg von ALD bei. Da Autohäuser zu diesem Zeitpunkt i.d.R. noch keine PCs besaßen, konnte ALD durch das attraktive Angebot die Anzahl seiner Kooperationspartner sehr rasch erhöhen. Die Installationen von ‚ALD direkt‘ stiegen allein im Jahr 1990 von 700 auf 1800. Die Bereitstellung von PCs war für ca. 2 Jahre ein Alleinstellungsmerkmal (Unique Selling Proposition) gegenüber den Wettbewerbern.

‚ALD direkt‘ trug wesentlich zur Steigerung der Prozessqualität und -effizienz bei. Vollständige Kundendaten und eine für den Sachbearbeiter nachvollziehbare Kalkulation des Autohändlers verringerten den Bearbeitungsaufwand. Zusammen mit der

beschleunigten Datenübertragung durch BTX konnte die Prozessdurchlaufzeit insgesamt mehr als halbiert werden.

Gleichzeitig stieg allerdings der Aufwand für den Aussendienst durch Supportnachfragen der Autohändler. Die Aktivitäten der Mitarbeiter verlagerten sich hin zu technischen Fragestellungen. Die Autohändler fragten Aussendienstmitarbeiter der ALD, die den Autohändler beim Erarbeiten von Finanzierungslösungen unterstützten, nun auch verstärkt in technischen Belangen um Rat. Dies umfasste Nutzerschulungen, das Stellen von BTX-Anträgen sowie den Support bei Soft- und Hardwareproblemen.

Auf den Erfolg von ‚ALD direkt‘ reagierte die Konkurrenz mit der Entwicklung ähnlicher Software. Die elektronische Unterstützung entwickelte sich schnell zu einem Quasi-Standard. Dies erleichterte die Akquisition von Neukunden, da fast alle Händler mit einer ähnlichen Software arbeiteten und die Funktionalität kannten. Gleichzeitig fiel damit jedoch das Differenzierungspotential weg, das vorherige Versionen noch besaßen.

Leidensdruck. Gegen Ende der 1990er Jahre führten vor allem folgende Gründe zu einer Neukonzeption der Unterstützung des Finanzierungsprozesses:

- Die Entwicklung des Internet-Standards machte BTX überflüssig. Es war absehbar, dass der BTX-Dienst Ende des Jahres 2001 abgeschaltet wird.
- Die Software baute immer noch auf dem mittlerweile veralteten DOS-Betriebssystem auf und war nicht annähernd so benutzerfreundlich wie aktuelle windowsbasierte Lösungen. Darüber hinaus verfügte ‚ALD direkt 6‘ nicht über eine saubere Datenbankstruktur.
- Die Zusammenarbeit mit dem Informatikdienstleister afb Application Solution AG hatte sich im Rahmen der Weiterentwicklung von ‚ALD online‘ intensiviert. Die afb hat sich auf Softwarelösungen zur Unterstützung der Kreditvergabeprozesse spezialisiert und war daher für eine Zusammenarbeit prädestiniert. Das Kern-Know-how zur ALD-Software lag jedoch bei der Firma Telesoft, einem Zulieferer der afb. ALD bevorzugte eine Konstellation, in der die afb selbst das erforderliche Know-how im Haus besitzt.

4 Projekt

Ziele. Die ALD entschied sich zur Entwicklung einer windowsbasierten Version von ‚ALD direkt‘. ‚ALD direkt 7‘ sollte damit dem neuesten Stand der Technik in punkto Benutzerfreundlichkeit und graphischer Benutzerführung entsprechen und eine klare Datenbankstruktur aufweisen.

In das Projektteam von ‚ALD direkt 7‘ waren erstmals die Fachbereiche involviert. Die neu entwickelte Lösung wies den höchsten Funktionsumfang aller ‚ALD direkt‘-Versionen auf. Dadurch entstand hoher Schulungsaufwand. Die Funktionsvielfalt wurde von den Autohändlern jedoch nicht in vollem Umfang genutzt. Der mittlerweile über externe Partner der ALD angebotene Hardwaresupport erwies sich als sehr aufwendig und erfuhr nicht mehr die Wertschätzung durch den Handel wie in den Jahren zuvor.

Die ALD entschied sich deshalb bald, mit ‚ALD direkt online‘ ein webbasiertes Tool einzuführen, das auf den Prozessen von ‚ALD direkt 7‘ aufbaut und einen Grossteil der dort angebotenen Funktionen bereitstellt. Die neue Softwarelösung adressierte vor allem neue Händler und Gelegenheitsnutzer. Die ALD wollte den funktionalen Umfang und die System-Performance den technischen Rahmenbedingungen bei den Autohändlern anpassen. Für möglichst viele Altkunden sollte zudem der Wechsel von ‚ALD direkt 7‘ auf ‚ALD direkt online‘ interessant werden.

Durchführung. ‚ALD direkt online‘ entstand auf Basis von ‚ALD direkt 7‘. Michael Preuß, Leiter IT-Vertriebssysteme bei der ALD, hatte zuvor bereits als verantwortlicher Projektleiter mit einem sechsköpfigen Projektteam (davon je drei Mitarbeiter aus Fachbereich und IT) in ca. sechs Personenjahren ‚ALD direkt 7‘ entwickelt. Für ‚ALD direkt online‘ wurden weitere 200 Personentage aufgewandt. Etwa 80% der Arbeiten wurden von der afb erbracht. Eine wesentliche Herausforderung des von Herbst 1999 bis Herbst 2000 dauernden Projektes war die Nutzung des Internets für den Transfer sensibler Daten. Dabei stellte die ALD Sicherheit vor Performance und verschlüsselte den Datenaustausch konsequent mit dem Secure Socket Layer Protokoll (SSL).

Kritische Erfolgsfaktoren. Als wesentlichen Erfolgsfaktor für derartige Projekte nennt Hans-Heiner Lüdemann, Prokurist und Gesamtleiter der ALD, die Umsetzungszeit. Technologien und Systeme am Point-of-Sales (POS) ändern sich sehr schnell. Es besteht die Gefahr, dass hier die rasante Entwicklung nicht nachvollzogen werden kann.

Kritisch ist die konsequente Ausrichtung am Kundennutzen. Der Autohändler erwartet eine Lösung, die einfach zu bedienen ist und schnell Kreditauskünfte liefert. Mit der Einführung von ‚ALD direkt 7‘ sollte dem Kunden ein hoher Funktionsumfang und eine komfortable, windowsbasierte Benutzeroberfläche bereitgestellt werden. Es stellte sich

jedoch im Nachhinein heraus, dass die geringe IT-Affinität der Mitarbeiter in den Autohäusern nicht ausreichend berücksichtigt wurde. Beispielsweise führte die windowsbedingte Umstellung auf die Steuerung der graphischen Benutzeroberfläche mit der „Maus“ zu erheblichen Widerständen. Da Konkurrenten zur gleichen Zeit noch die alten DOS-Programme anboten, konnte die ALD keine neuen Marktanteile hinzugewinnen.

5 Entwicklungsstufe 2: „ALD direkt online“

Strategie. Die Strategie der Fahrzeugfinanzierung über den Autohändler wird beibehalten. Aufgrund der technischen Entwicklung, beispielsweise der Browser-Technologie, wird auf die Bereitstellung von Hardware für die Autohäuser weitgehend verzichtet.

Strategie ↑ ↓ Prozess ↑ ↓ Systeme	• Finanzierungsvermittlung beim Händler • One-step-Finanzierung • aut. Auskunftseinholung • pers. Kreditentscheidung (4-Augen) • Weblösung	• Finanzierungsvermittlung beim Händler • One-step Finanzierung • pers. Kreditentscheidung (4-Augen) • DOS-basierte Client/Server-Lösung	• Finanzierungsvermittlung beim Händler • manuelle Angebotskalkulation bei ALD • mehrere Tage Wartezeit ---
	Beschreibungsebene	Charakteristika ALD online	Charakteristika ALD 6.0
			Charakteristika alt

Abbildung 5-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

Prozess. Bei einem Finanzierungswunsch erfasst der Autohändler direkt alle Kunden- und Fahrzeugdaten. Für Neuwagen steht dafür über die afb ein elektronischer Fahrzeugkatalog zur Verfügung. Die Konfiguration des Angebots wird durch einen integrierten Neuwagenkonfigurator und eine integrierte Gebrauchtwagenverwaltung unterstützt. Durch eine ausgefeilte Konditionssteuerung errechnet das System ein Angebot, das abhängig von Anzahlung und anderen Parametern einen individuellen effektiven Jahreszins beinhaltet.

Entscheidet sich der Kunde für das Finanzierungsangebot der BDK, wird der Kreditentscheidungsprozess angestoßen. Dafür wird zunächst automatisch die Kreditwürdigkeit des Kunden geprüft (in Deutschland durch die sog. Schufa¹-Abfrage). Basierend auf den Angaben des Kunden zu seiner persönlichen Finanzsituation und den

¹ Die Schufa sammelt von ihren Vertragspartnern (gewerbsmässigen Anbietern von Geld- oder Warenkrediten wie Banken, Sparkassen oder Einzelhandels- und Versandhäuser) Informationen über das Kreditverhalten von natürlichen Personen und stellt diese Informationen auf Anfrage anderen Vertragspartnern zur Verfügung, die mit den Kunden eine vergleichbare Geschäftsbeziehung eingehen möchten [s. Schufa 2004].

Ergebnissen der Schufa-Abfrage findet ein automatisches Kreditscoring statt, das eine Kreditusage empfiehlt, ablehnt oder als kritisch bewertet.

Obwohl die Kreditentscheidung in klaren Fällen prinzipiell automatisch getroffen werden könnte, prüfen Mitarbeiter der ALD die Anträge weiterhin persönlich nach dem Vier-Augen-Prinzip. Derzeit wird allerdings die Option einer automatisierten Kreditentscheidung geprüft. Ein hohes Verbesserungspotential beinhaltet ein genaueres Scoring der unklaren Fälle, die konjunkturbedingt etwa 30-35% der Anfragen ausmachen. Die Arbeitsabläufe im Back-Office haben sich im Vergleich zur Lösung ‚ALD direkt 6‘ nur geringfügig verändert.

ALD meldet die Kreditentscheidung derzeit bewusst noch per Telefon und Fax an die Händler zurück. Sie möchte damit in jedes Finanzierungsgeschäft einen persönlichen Kontakt einbauen, um so der Gefahr einer Anonymisierung der Geschäftsbeziehung vorzubeugen. Parallel evaluiert ALD auch neue Kanäle, die in Zukunft einen durchgehend automatisierten Prozess abbilden könnten.

Mit der Kreditentscheidung sind üblicherweise Auflagen wie das Einreichen einer Verdienstbescheinigung verbunden. Von den Autohändlern wird es geschätzt, dass ALD/BDK bei Bedarf die Nachfrage nach Sicherheiten etc. übernimmt, weil dieses Thema aus ihrer Sicht die Kundenbeziehung belasten kann. Eine Übersicht über den Gesamtprozess liefert Abbildung 5-2.

Systeme. ‚ALD online direkt‘ ist ein webbasiertes System, das von der afb als Application Service Provider bereitgestellt wird. Es deckt etwa 90% der Funktionen von ‚ALD direkt 7‘ ab. Der Zugang zum System ist über ein dreistufiges Zugangsverfahren (Händlername, User-ID, Passwort) sowie eine Secure Socket Layer (SSL)-Verschlüsselung gesichert. Die Vorgangsdaten verbleiben temporär auf den Servern der afb. Nach Sammlung der entsprechenden Daten werden diese an die ALD übertragen und dort in das Vertragsverwaltungssystem übernommen.

Gleichzeitig ist ‚ALD direkt 7‘ weiter in Betrieb. Prinzipiell unterstützen beide Systeme den beschriebenen Prozess. Vorgesehen ist, die Nutzerzahlen von ‚ALD direkt online‘ sukzessive auszubauen und ‚ALD direkt 7‘ perspektivisch auslaufen zu lassen.

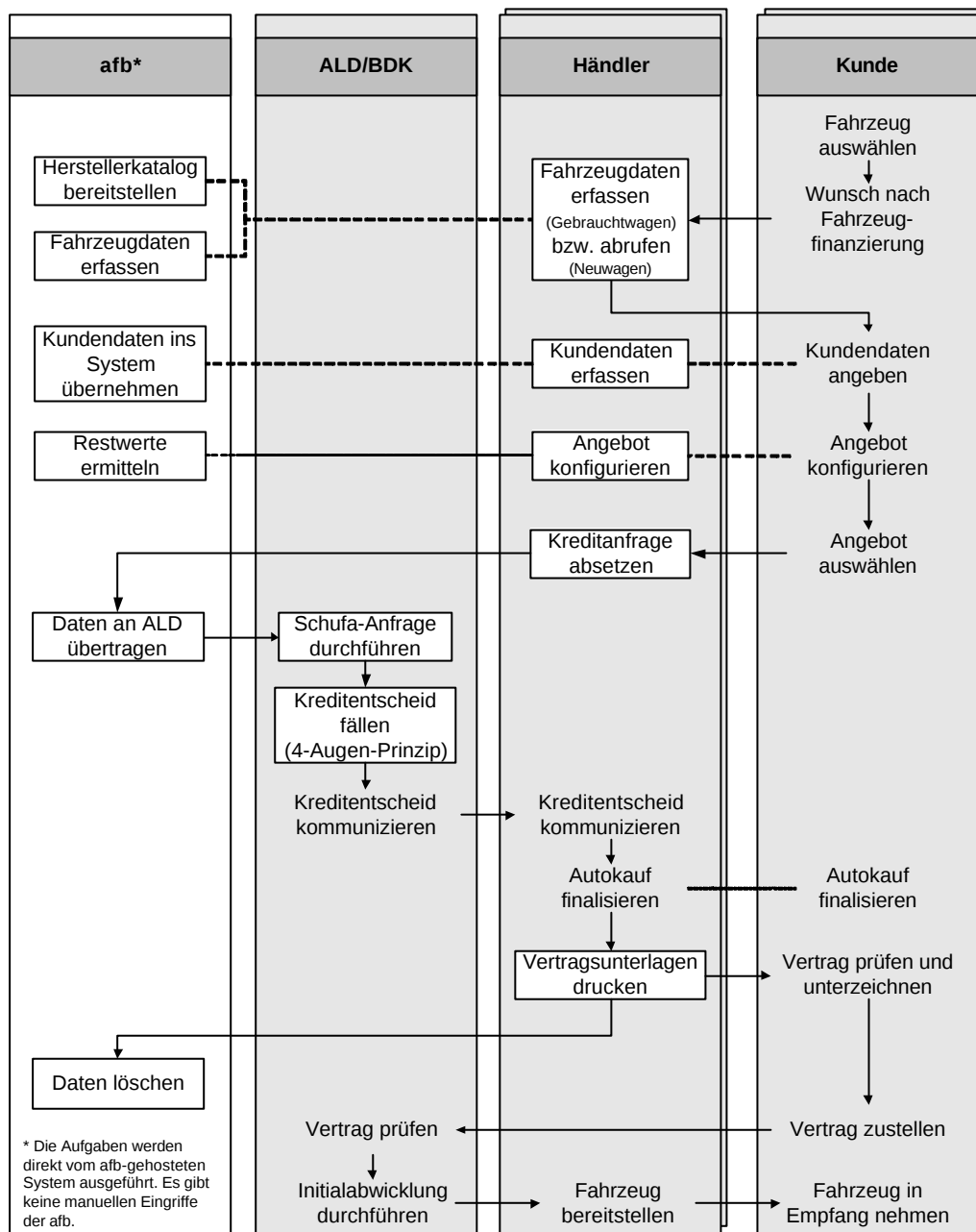


Abbildung 5-2: Neuer Prozess

Kosten und Nutzen. „ALD direkt online“ ist den bisherigen Lösungen betriebswirtschaftlich überlegen. Es zeichnet sich insbesondere durch einen geringeren Verwaltungsaufwand aus. Eine Übersicht über Kosten und Nutzen der Lösung liefert Tabelle 5-1.

Die Autohändler können die Software bequem über den Webbrowser bedienen. Dies reduziert die Kosten für die finanzielle Unterstützung der Händler bei der Hardwarebeschaffung und erspart den bisher üblichen Hardware-Support.

Überblick ‚ALD direkt online‘			
Projekt			
Laufzeit	1 Jahr		
Projektteam davon Fachbereich davon IT davon extern (afb)	6 Mitarbeiter - 3 - 3 - k.A.		
Projektaufwand (Personentage) davon Fachbereich davon IT davon extern (afb)	200 - 100 - 100 - k. A.		
Projektkosten	k. A.		
Hard- und Softwarekosten	keine		
Betrieb			
Kosten für Betrieb der ASP-Lösung	mandanten- und loginabhängig		
Betreuung von Fachbereich	2 Mitarbeiter		
Betreuung durch IT-Abteilung	2 Mitarbeiter		
Durch den ‚ALD direkt online‘ realisierter Nutzen:			
	ALD	Autohändler	Autokäufer
STRATEGIE			
Kunde / Partner			
Service lock-in	durch Kunden durch schnelle Kreditvergabe		---
Infrastruktur lock-in	Bindung des Händlers durch Bereitstellung von Infrastruktur	---	---
Organisation			
Nachhaltigkeit des Vertriebskanals	Erreicht durch verbesserte Kostenstruktur und Reduktion des Supportaufwandes	---	---
KOOPERATIONSPROZESS			
Prozesskosten	um 50% reduzierte Kosten für Hardwaresupport	---	---
Geschwindigkeit	- ca. um 33% reduzierte Durchlaufzeit - reduzierte Prozesszeiten durch Einbindung von elektronischen Services (z.B. Schwackes, Schufa)		
Qualität	Integration Restwertliste (Schwackes) und Bonitätsprüfung (Schufa)	Integration Restwertliste (Schwackes) Einfach, bedienungsfreundliche Software	---

Tabelle 5-1: ‚ALD direkt online‘: Aufwand und realisierter Nutzen

Derzeit sind vier Personen aus IT und Fachbereich mit der Aufrechterhaltung des Betriebes von ‚ALD direkt‘ beschäftigt. Diese Mitarbeiter arbeiten neben ihren anderen Aufgaben temporär an fachlicher Weiterentwicklung, Konditionssteuerung, Infrastruktur (IS-Betrieb) und IS-Entwicklung.

Grosse Aufwandsposten bilden dabei die Druckersteuerung für die Kreditformulare und das Installationsmanagement für die weiterhin aktive Version ‚ALD direkt 7‘. Die Wartung von ‚ALD direkt online‘ wird weitgehend von der afb übernommen. Die Weiterentwicklung der Software wird durch vier Entwicklerkonferenzen im Jahr mit den Verantwortlichen von ALD und afb gesteuert.

Geplante Weiterentwicklungen. Für die Zukunft plant ALD eine bessere Unterstützung des Beziehungsmanagements, z.B. durch eine Vertragsverwaltung für den Händler. Die ALD „will ihre Kunden Wertschätzung erfahren lassen“. Dazu gehört, neue Kanäle dort einzusetzen, wo sie wirtschaftlich sinnvoll sind und der Kunde sie wünscht. Die Bedeutung des persönlichen Kontaktes soll aber auch in Zukunft nicht vernachlässigt werden. Für den Finanzierungsprozess selbst erwartet ALD keine weiteren Veränderungen in den Prozessschritten. Die ALD möchte jedoch die Kommunikation für Back-Office-Prozesse mit den Händlern weiter über das POS-System ausweiten.

6 Erkenntnisse

Die systemtechnische Unterstützung des Vertriebs von Kraftfahrzeugfinanzierungslösungen über die Händler ist eine wesentliche Voraussetzung für den Geschäftserfolg. Durch die Lösung ‚ALD direkt‘ kreierte das Unternehmen einen kooperativen Kreditvergabeprozess, der eine Fahrzeugfinanzierung beim Kraftfahrzeugkauf ermöglicht.

Durch die prozess- und systemtechnische Unterstützung der Fahrzeugfinanzierung beim Autohändler kann die ALD schneller auf Kundenwünsche (Kreditantrag) reagieren. Der Händler erfasst die Kunden- und Fahrzeugdaten im System und konfiguriert mit dem Kunden das Finanzierungsangebot. Dieser Schritt wird durch Informationen von Drittanbietern unterstützt (z.B. durch Restwerttabellen). Hinzu tritt eine Komponente des Wissens für den Mitarbeiter (z.B. Schufa-Auskunft). Die Kreditanfrage wird durch WebServices (z.B. Schufa-Anfrage) bewertet, so dass die Mitarbeiter der ALD schnell über die Kreditvergabe entscheiden können.

Der Kunde kann durch den kooperativen Autofinanzierungsprozess mit dem Händler direkt beim Autokauf eine massgeschneiderte Finanzierungslösung bekommen. Die Einbindung von externen Datenbanken wie Fahrzeug-Restwerttabellen und die Möglichkeit, verschiedene Finanzierungsvarianten mit dem Kunden zu simulieren, erhöht die Qualität des Kreditvergabeprozesses. Der zusätzliche Kundennutzen liegt im individuellen Zuschnitt der Finanzierung und der Möglichkeit, diese direkt beim Autokauf zu regeln. Die Automatisierung von Prozessschritten, wie das Einholen von Auskünften zur Kreditwürdigkeit oder Kreditscoring, verkürzt die Prozesszeiten. Die

Einbindung externer Dienstleister wie der afb reduziert zudem die Kosten des Kreditvergabeprozesses.

Der Fall ALD zeichnet sich durch folgende Besonderheiten aus:

- **Die zu Anfang der 1990er Jahre sehr erfolgreiche „First-Mover-Strategie“ erwies sich für ‚ALD direkt 7‘ Ende der 1990er Jahre als ungeeignet.** Die Strategie muss sich an den Bedürfnissen des Kunden orientieren. Der von den Kunden empfundene Mehrwert war zu diesem Zeitpunkt zu gering. Die Differenzierung über Software zur Prozessunterstützung ist zudem nur für kurze Zeit möglich. Mit der Entwicklung vergleichbarer Lösungen der Konkurrenz entfällt das Alleinstellungsmerkmal der Software. Ab diesem Zeitpunkt ist eine Standardisierung der Software und Auslagerung des Softwarebetriebs sinnvoll.
- **ALD verzichtete bewusst auf die durchgehende Automatisierung seines Kreditprozesses.** Die Einbindung eines telefonischen Kontakts mit dem Autohändler soll eine Anonymisierung des Kundenprozesses verhindern. Derzeit werden allerdings Alternativen evaluiert. Dies unterstreicht die Bedeutung des Interaktionsmanagements, das einen kundengerechten Einsatz von Mensch-zu-Mensch-Kommunikation und Mensch-zu-Maschine-Kommunikation anstrebt.

Expertengespräche

Lüdemann, Hans-Heiner, Gesamtleiter/Prokurist, ALD AutoLeasing D GmbH, Hamburg, 6. Mai 2002

Preuße, Michael, Leiter IT-Vertriebssysteme, Projektleiter, ALD AutoLeasing D GmbH, Hamburg, 6. Mai 2002

Fuchs, Michaela, Senior Executive Marketing, afb Application Services AG, München, 9. April 2002

Karacic, Dalibor, Vorstand Marketing und Vertrieb, afb Application Services AG, München, 9. April 2002

Litertaur

[Schufa 2004]

Schufa, Schufa Hintergrund - Wer wir sind und was wir tun,
http://www.schufa.de/wir_ueber_uns.html, Abruf 21.3.2004