



BANKEN PARTNER

ZEITSCHRIFT FÜR STRATEGIE UND MANAGEMENT

3-2017 | Juli
2017

AUTOMATISIERUNG

Roboter für mehr Effizienz



DOKUMENTENMANAGEMENT

„Wir wissen heute noch nicht,
welche Kanäle es in Zukunft gibt“

PAYMENT

„Zahlungsverkehr ist
Informationsvermittlung“

Mehr als nur Virenschutz

DIE CLOUD-BASIERTE SANDBOX!

Finanzinstitute schützen sich mit der iQ.Suite zuverlässig
vor neuen Bedrohungen und Trojaner-Angriffen

www.gbs.com/sandbox

Roboter: HAL 9000 oder R2-D2?

Als im Jahr 1968 der Film „2001 – Odyssee im Weltraum“ von Stanley Kubrick in die Kinos kam, stand der Bösewicht der Geschichte fest: HAL 9000, ein Supercomputer, der das Raumschiff, das die Astronauten zum Jupiter bringen soll, autonom steuert. Als HAL einen Fehler macht und die Besatzung überlegt, den Computer zu deaktivieren, ermordet er alle Crew-Mitglieder bis auf einen Astronauten. Dem gelingt es tatsächlich HAL abzuschalten und seine Mission zu beenden.

Ganz anders verhielten sich die Roboter im knapp zehn Jahre später entstandenen Kinofilm „Krieg der Sterne“. Der Mechanikroboter R2-D2 und sein Kollege, der Protokolldroide C-3PO helfen den Vertretern der Republik, die Tyrannei des Imperiums zu beenden.

HAL 9000 und R2-D2 stehen für die zwei Seiten einer Medaille: Roboter als Bedrohung oder als Helfer. Diese Frage stellt sich derzeit auch immer mehr in Banken und Sparkassen. Denn Computer sind inzwischen auch in der Lage, standardisierte Prozesse selbständig zu erledigen – schneller und exakter als es ein Mensch könnte. Die sogenannte Dunkelverarbeitung hält in immer mehr Bereichen Einzug.

In welcher Rolle die Robotic Process Automation (RPA) gesehen wird, hängt

auch von der Situation des Betrachters ab. Für die Entscheider in den Instituten ist sie eine Möglichkeit, die Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken (siehe Seite 6). Für die Mitarbeiter kann sie eine Bedrohung bedeuten. Einfache Arbeiten fallen weg, was für die betroffenen Personen im besten Fall eine Versetzung und im schlimmsten den Verlust ihres Arbeitsplatzes bedeutet.

Keine Bank und keine Sparkasse wird auf Dauer überleben können, wenn sie die Möglichkeiten der Standardisierung und Automatisierung nicht nutzt. Nur wenn sie in der Lage ist, effizient sowie kostengünstig zu arbeiten und die Bedürfnisse der Kunden schnell zu erfüllen, wird sie auf Dauer im Wettbewerb bestehen können. Daher bedeutet der Einsatz von Robotern auch immer eine Chance, das eigene Institut fit für die Zukunft zu machen (siehe Seite 8).

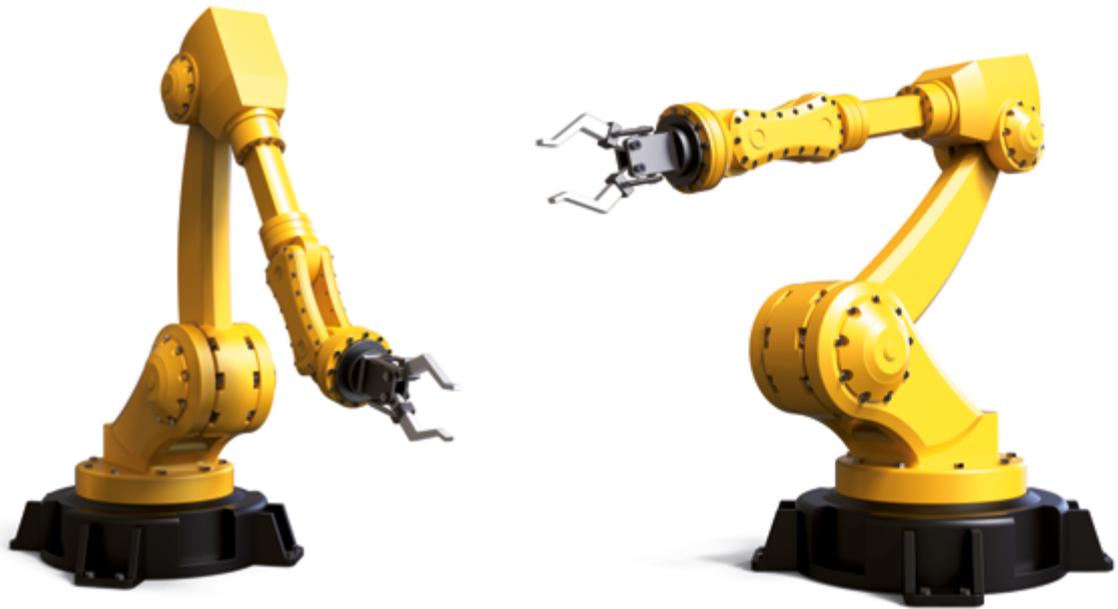
Dabei ist die Gefahr, dass eine heutige Anwendung zu HAL 9000 mutiert, recht gering. Denn noch betrifft die RPA fast ausschließlich einfache Standardprozesse. Zwar kommen inzwischen auch immer mehr selbständig lernende und mit künstlicher Intelligenz ausgestattete Systeme zum Einsatz. Doch bis diese in der Lage sind, die Herrschaft zu übernehmen ist es – hoffentlich – noch ein sehr langer Weg.

Die Dunkelverarbeitung hält immer häufiger Einzug.



Margaretha Hamm

Margaretha Hamm
Chefredakteurin „Banken + Partner“



SCHWERPUNKT

Automatisierung

Prolog

Roboter für mehr Effizienz

Mit Hilfe von Robotic Process Automation Aufgaben abzuwickeln, ist für Kreditinstitute keine Zukunftsmusik mehr. Im Backoffice entlasten Software-Roboter ihre menschlichen Kollegen bereits bei lästigen Arbeiten wie dem Eintippen und Abgleichen von Daten.

Seite 6

Robotic Process Automation

„Bei den Kreditinstituten wird der Einsatz von Robotern immer wichtiger“

Industrialisierung und Automatisierung beschäftigen die Kreditinstitute schon seit vielen Jahren. Neue Technologien machen die Digitalisierung einfacher, Standardisierung ermöglicht Arbeitsteilung und senkt so die Kosten. Der nächste Schritt wird jetzt der vermehrte Einsatz von Robotern sein.

Seite 8

KURZ + KNAPP

Finanzbranche steuert um Schlagzeilen – Unternehmen Change-Management Verbriefung

SERVICE

Editorial 1
Buchtipps/Termine/Impressum 24

UNTERNEHMEN

Valuemall

Kundenbindung: „Wir machen Digitalisierung für Berater und Kunden erlebbar“

Die digitale Plattform Valuemall gibt Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, ihren Kunden den Zugang zu exklusiven Produkten und Angeboten zu bieten. Dabei will Valuemall weit mehr sein als nur ein gewöhnliches Mehrwertprogramm.

Seite 14

THEMEN

4 **Dokumentenmanagement**
4 „Wir wissen heute noch nicht, welche Kanäle es in Zukunft gibt“
5 Die Digitalisierung macht auch vor dem Dokumentenmanagement nicht Halt. Dabei geht es nicht alleine darum, eingehende Informationen so zu digitalisieren, dass sie automatisiert weiterverarbeitet werden können. Auch der Output muss so flexibel sein, dass die Ausgabe der Dokumente auf ganz unterschiedlichen Medien möglich ist.
Seite 16

Payment

„Zahlungsverkehr ist Informationsübermittlung“

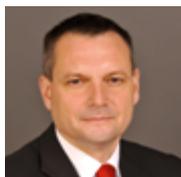
Neue Regulierungen, moderne Technologien und eine steigende Geschwindigkeit bei der Abwicklung haben in den vergangenen Jahren für Dynamik beim Zahlungsverkehr gesorgt. Neben der EU-Richtlinie PSD2 steht Instant Payment auf der Agenda. Bei den Banken und Sparkassen wird das zu einer deutlichen Veränderung in diesem Bereich führen.

Seite 22

EXPERTEN IN DIESER AUSGABE



Rainer Birkle
Leiter Bereich
Geschäftsbetrieb,
Deutscher
Sparkassenverlag



Christian Bruck
Partner,
BearingPoint



André H. Burger
Geschäftsführer
Deutschland,
Synpulse Management
Consulting



Harald Grumser
Chief Executive Officer,
Compart



Martina Harz
Leiterin
KundenSupportCenter,
dwp Bank



Reiner Holdorf
Leiter Kompetenz-
Center Passiv,
S-Servicepartner



Sebastian Kurth
IT-Software-Architekt,
DSGF



Anja Schauenburg
Geschäftsführerin,
Die Personalumbauer



Marc Schäfer
Geschäftsführer,
ebase



Oliver Schimek
Gründer und Co-CEO,
CrossLend



Kai Schlüter
Abteilungsleiter SB
Banking und Retail-
kooperationen,
Postbank



Heiko Schmidt
Organisationsent-
wicklung,
PSD Bank Nürnberg



Stephan Simmang
CTO,
FinTech Group



Berno Ullings
Partner,
Synpulse Management
Consulting Schweiz



Stefan Wagner
Managing Director,
Compart



**Detlef
Wappenschmidt**
Geschäftsführer,
Valuemall



Jan Zeller
Teamleiter Vertriebs-
unterstützung
Transaction Banking,
Bayerische Landesbank

Im **E-Paper** von „Banken+Partner“ erhalten Sie Zusatzinformationen auf einen Klick. Achten Sie auf diese Icons:



Sie sind noch kein Empfänger der digitalen Ausgabe? Dann registrieren Sie sich für den regelmäßigen kostenlosen Empfang bei:
hamm@coin-online.de

Finanzbranche steuert um

Sieben von zehn Banken und Sparkassen halten ihr Geschäftsmodell in der aktuellen Form nicht mehr für tragfähig. Daher investieren 70 Prozent von ihnen strategisch in die Verzahnung der Vertriebskanäle, in konkurrenzfähige digitale Produkte sowie in automatisierte Prozesse. Ebenso viele bauen die Qualität ihrer Beratung aus, um sich von ihren Mitbewerbern abzugrenzen und die eigene Marke zu stärken. Das sind Ergebnisse des neuen



Branchenkompass Banking 2017 von Sopra Steria Consulting und dem F.A.Z.-Institut.

„Die Bankenbranche schaltet in den Aktionsmodus“, erklärt Stefan Lamprecht, Division Director Banking bei Sopra Steria Consulting. „Die Entscheider erkennen, dass



Foto: Ingram Publishing

sich die äußeren Bedingungen nicht bessern: Die Banken werden deshalb in den kommenden drei Jahren eine Menge in den Aufbau einer neuen Zukunft investieren.“

Dass ihnen das gelingen wird, davon sind die meisten Banken überzeugt. Sie erwarten, dass die Branche in Zukunft an Innovationsfähigkeit zulegt. Künstliche Intelligenz, Robotic Process Automation und Big Data sind für die Mehrheit der Entscheider eine Chance auf Effizienzgewinn und neue Services. www.soprasteria.de



Schlagzeilen

Digitalisierung in der Immobilienfinanzierung

Noch gibt es wenig Wettbewerb durch FinTechs bei der Immobilienfinanzierung – obwohl das Feld viele Möglichkeiten für neue Services bietet. Ob und welche Dienstleister sich zusammenschließen, um den Kunden in einem gemeinsamen Ökosystem umfassende Unterstützung in diesem Bereich zu bieten, ist allerdings noch offen. www.ibi.de

Verhalten positive Bonitäts-Entwicklung

Die Abschlüsse der europäischen Großbanken für das Jahr 2016 zeigen auf breiter Front Fortschritte beim operativen Ergebnis, bei der Kreditqualität und beim Kapital. www.i-cv.ch

Wachstum der Direktbanken hält an

Die Zahl der Kunden bei Direktbanken wird sich bis zum Jahr 2020 auf 22 Millionen erhöhen, was einem Zuwachs von insgesamt knapp vier Millionen oder rund fünf Prozent im Jahr entspricht. Sie werden damit ihre Marktanteile zu Lasten der anderen Institute weiter ausbauen. www.investors-marketing.de

Sicherheitsbedenken bei mobilem Zahlen

75 Prozent der Deutschen sind der Meinung, dass mobile oder bargeldlose Zahlungen die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Opfer von Betrug zu werden. www.yougov.de



Unternehmen

Commerzbank und das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML forschen gemeinsam zum Thema Handelsfinanzierung. www.commerzbank.de

Hamburger Sparkasse plant eine Vertriebs- und Entwicklungskooperation mit dem FinTech investify, um ihr Angebot um eine Robo-Advisory-Lösung zu ergänzen. www.investify.com

DSV-Gruppe bündelt ihre Medien-Töchter. Das Sparkassen-Finanzportal und die AM Communications werden unter der Marke „Sparkassen Finanzportal“ zusammengefasst. www.dsv-gruppe.de

Deutsche Asset Management und Basler Versicherungen starten ein gemeinsames Robo-Advisory-Angebot. www.basler.de, www.db.com

niiio finance group hat ein Pilot-Projekt für ein Blockchain-basiertes Legitimations- und Authentifizierungsverfahren angekündigt. www.niiio.finance

Aktuelle Nachrichten aus der Finanzbranche:
täglich im Internet, wöchentlich per E-Mail,
kostenlos unter: www.bankenundpartner.de
Auch bei Facebook unter:
www.facebook.de/bankenundpartner

Change-Management Den Mitarbeitern die Wahl lassen



Anja Schauenburg

Geschäftsführerin,
Die Personalumbauer

Frau Schauenburg, Sie beraten Banken und Sparkassen bei Veränderungsprozessen. Personalumbau bedeutet häufig auch -abbau. Welche Schwierigkeiten kommen auf die Regionalinstitute dabei zu?

Schauenburg: Gerade durch die Verwurzelung der Institute in der Region ist die Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, aber auch zu Kunden, häufig groß. Man kennt sich nicht nur von der Arbeit, sondern auch, weil die Kinder zusammen in die Schule gehen oder weil man in den gleichen Vereinen aktiv ist. Das macht es dann schwieriger, ein emotionales Thema wie eine mögliche Trennung oder Versetzung anzugehen.

Damit verbunden ist die Schwierigkeit, die Mitarbeiter zu identifizieren, auf deren Arbeit man verzichten kann und will. Dabei darf man sich eben nicht von Emotionen leiten lassen, sondern muss eindeutige Kriterien entwickeln, nach denen man die Mitarbeiter beurteilt.

Wie geht man am besten vor, wenn man den Mitarbeitern die geplanten Veränderungen nahebringen muss?

Schauenburg: Grundsätzlich ist es wichtig dafür zu sorgen, dass allen Mitarbeitern klar ist, weshalb die Maßnahmen notwendig sind, welches Ziel damit erreicht werden soll, wie und nach welchen Kriterien der Auswahlprozess abläuft, wie die Arbeit künftig verteilt wird und dass die jeweilige Führungskraft hinter der Entscheidung steht. Nur so kann man verhindern, dass es in der

Gerüchteküche brodeln und die Mitarbeiter mehr mit dem Veränderungsprozess als mit ihren eigentlichen Aufgaben beschäftigt sind.

Nun ist es manchmal nicht einfach, sich zu entscheiden, welche Mitarbeiter man gehen lassen sollte. Gibt es auch für solche Fragen eine pragmatische Lösung?

Schauenburg: Die gibt es – mit dem Instrument der „Doppelten Freiwilligkeit“. Das Institut erstellt dabei eine Liste der Mitarbeiter, die in seinen Augen entbehrlich sind. Der Vorstand gibt die Rahmenbedingungen vor – beispielsweise Abfindungs- oder Vorruhestandsregelungen – und die Mitarbeiter können frei entscheiden, ob sie das Arbeitsverhältnis beenden möchten.

In der Praxis hat es sich bewährt, dafür externe Profis einzuschalten, die vertraulich und anonym mit den Mitarbeitern alle Aspekte der Entscheidung beleuchten: berufliche, persönliche und finanzielle. Der Personalabbau geht dadurch reibungsloser und vor allem sozialverträglich voran und gehende Mitarbeiter erhalten professionelle Unterstützung bei der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle.

Was, wenn sich Mitarbeiter melden, die nicht auf der Liste stehen, aber das Unternehmen verlassen möchten?

Schauenburg: Zwar behalten sich Institute bei der „Doppelten Freiwilligkeit“ immer das Vetorecht vor, aber besser ist es in einem solchen Fall zu überlegen, welche Anreize man dem Mitarbeiter bieten kann zu bleiben. In einem persönlichen Gespräch sollte gemeinsam der Grund für den Wechselwunsch erörtert und festgelegt werden, welche konkreten Schritte und Maßnahmen nun folgen. Denn Ziel eines jeden Unternehmens sollte es sein, wertvolle Talente und Leistungsträger zu halten. |

Verbriefung „Wir schaffen Transparenz“

Herr Schimek, Sie haben einen Markt geschaffen, der Kredite handelbar macht. Wie funktioniert das?

Schimek: Wir haben einen Prozess entwickelt, der es erlaubt, Kredite effizient einzeln zu verbrieften – die Käufer finden bei uns also keine Bündel aus Darlehen, die sie nicht beurteilen können; und die Verkäufer haben die Möglichkeit, ihre Kredite laufend zu verkaufen und müssen kein Portfolio zusammenstellen.

Wer sind ihre Kunden?

Schimek: Als Verkäufer treten häufig kleine und mittlere Institute auf, die eine Spezialexpertise haben, und bei denen die Gefahr eines Klumpenrisikos besteht. Hier lösen wir ein echtes Problem mit einer flexiblen Verbriefungsform. Käufer sind oft Versicherungen und Pensionskassen, aber auch Banken, die sich ein Kreditportfolio nach ihren Bedürfnissen zusammenstellen wollen.

Seit der Finanzmarktkrise 2008 gelten verbrieft Kredite als hochriskant. Gilt das auch für Ihre Produkte?

Schimek: Nein, denn zum einen handeln wir einzelne Kredite, bei denen der Käufer das Risiko sehr genau beurteilen kann. Zum anderen schaffen wir durch den Markt zusätzlich Transparenz. Wir bringen eine große Anzahl von Käufern und Verkäufern zusammen. Das verringert das Risiko eines zu engen Marktes. |



Oliver Schimek

Gründer und
Co-CEO,
CrossLend

PROLOG

Roboter für mehr Effizienz

-  Schnell, präzise und vollautomatisch: Mit Hilfe von Robotic Process Automation (RPA) Aufgaben abzuwickeln, ist für Kreditinstitute keine Zukunftsvision mehr. Das belegt eine Studie der Managementberatung Horváth & Partners. Im Backoffice entlasten Software-Roboter ihre menschlichen Kollegen bereits bei lästigen Arbeiten wie dem Eintippen und Abgleichen von Daten.
-  Dass die neue Technik mit großen Erwartungen verbunden ist, spiegelt sich auch in den Studienergebnissen wider. Die Bedeutung von RPA schätzen rund zwei Drittel der Befragten als sehr hoch oder hoch ein. Eine große Mehrheit glaubt zudem an Einsparpotenziale von zehn Prozent und mehr (siehe Grafik Seite 7). Am stärksten wird das im Backoffice zum Tragen kommen. Hier rechnen fast 60 Prozent der Befragten mit Einsparmöglichkeiten von mehr als 20 Prozent.

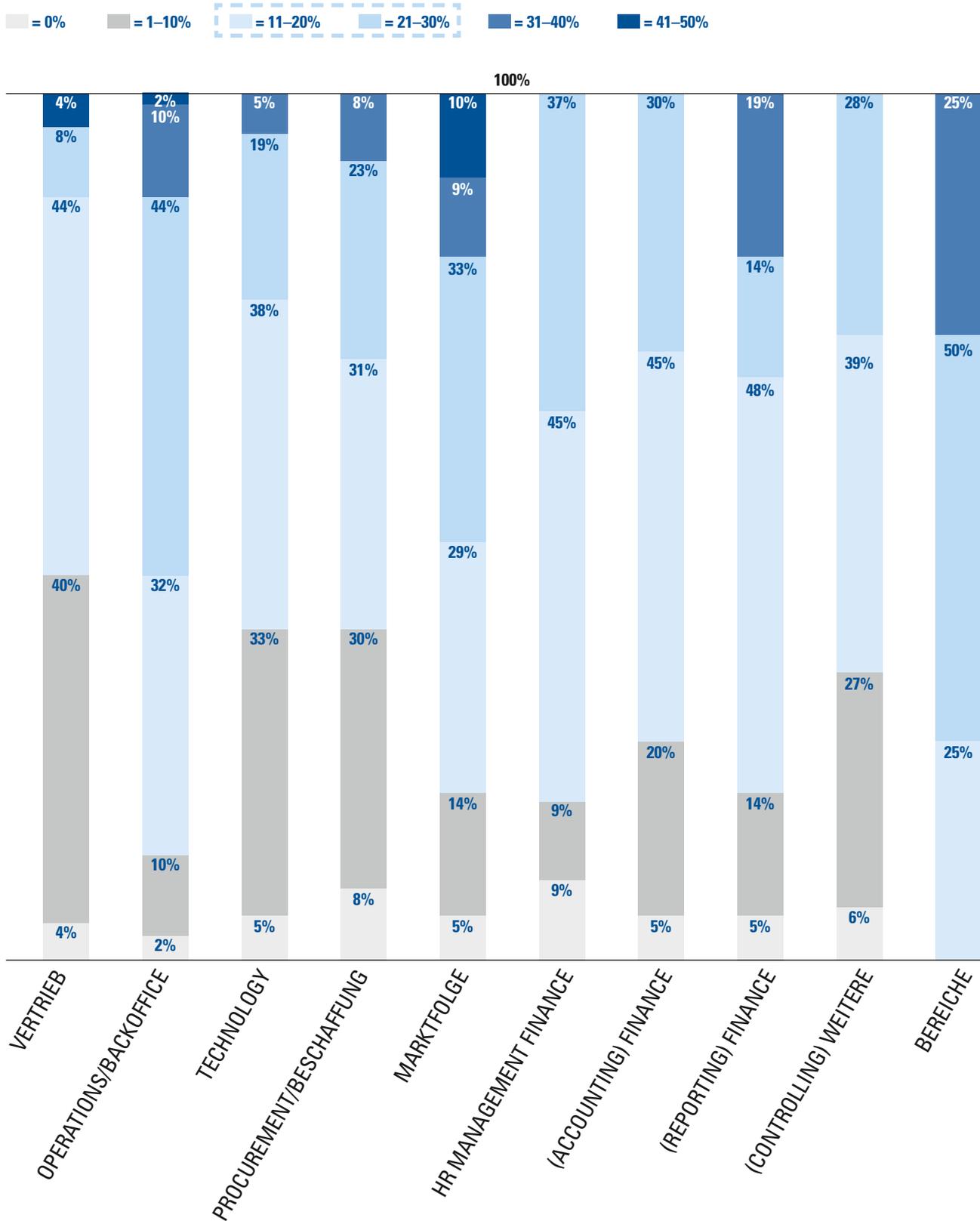


Enorme Einsparpotenziale

Antworten auf die Frage: „Wie hoch schätzen Sie die Einsparungsmöglichkeiten durch den Einsatz von Robotic Process Automation in diesem Bereich ein?“

Quelle: Studie „Horváth & Partners: Blitzstudie Robotics“

Basis: Alle Teilnehmer, n = 58 | Datenstand: 16.03.2017



Robotic Process Automation

„Bei den Kreditinstituten wird der Einsatz von Robotern immer wichtiger“

Ein Tischgespräch
von **Coin Medien**
mit Chefredakteurin
Margaretha Hamm.

Industrialisierung und Automatisierung beschäftigen die Kreditinstitute schon seit vielen Jahren. Neue Technologien machen die Digitalisierung – Grundvoraussetzung für automatisierte Prozesse – einfacher. Standardisierung ermöglicht Arbeitsteilung und senkt so die Kosten. Der nächste Schritt wird die sogenannte Robotic Process Automation sein, sind sich die Teilnehmer an einem Expertengespräch von „Banken+Partner“ sicher.

Wo stehen die Banken und Sparkassen im Allgemeinen und Ihre Institute im Besonderen bei der Standardisierung und Automatisierung von Prozessen?

Schlüter: Die ersten Digitalisierungsinitiativen wurden in der Postbank bereits vor vielen Jahren gestartet. Seitdem sind etliche Ideen entstanden und vielzählige Innovationen umgesetzt worden. Unsere Maßnahmen zahlen dabei auf die übergeordnete Positionierung der Postbank „digital und persönlich“

ein. Mein Team und ich versuchen, unter anderem im SB-Banking, so viele Prozesse wie möglich und mit dem größtmöglichen Nutzen für Kunden und Bank zu digitalisieren. Ein Digitalisierungsgrad von 100 Prozent ist allerdings schier unmöglich, aber wir haben ehrgeizige Ziele.

Kurth: Die DSGF hat neun Produktionsstandorte, alle arbeiten mit gleichen Prozessen und werden zentral gesteuert. Schon aus diesem Grund müssen

wir zu 100 Prozent auf Digitalisierung setzen. Nach dem bereits hoch standardisierten Zahlungsverkehr wurden die Marktfolgeproduktionen automatisiert und durch die Digitalisierung industrialisiert. Wir verfügen beispielsweise über drei Kreditfabriken und verarbeiten die Baufinanzierung komplett papierlos.

Als Service-Dienstleister für die Sparkassengruppe entwickeln wir in den DSGVO-PPS-Arbeitsgruppen Standardprozesse für die Institute, die wir



Diskussionsteilnehmer (v.l.) Schlüter, Schmidt, Simmang (vorne), Schäfer, Burger, Kurth, Ullings (hinten):
Automatisierung wird sich auch in der Kreditwirtschaft durchsetzen – doch bis es so weit ist, haben die Institute noch viel zu tun.



André H. Burger
Geschäftsführer
Deutschland,
Synpulse
Management
Consulting



Sebastian Kurth
IT-Software-
Architekt
DSGF



Marc Schäfer
Geschäftsführer,
ebase

dann automatisiert bearbeiten können. Dafür setzen wir in Ergänzung zum Kernbankensystem der Finanz Informatik ein selbstentwickeltes Workflow-System ein. Die Idee dahinter ist, dass wir alle Unterlagen sofort digitalisieren und einem Prozess in unserem Workflow-System zuordnen, um sie dann standardisiert bearbeiten zu können.

Ullings: Das Problem der Standardisierung ist sicherlich auch, dass zwar jedes Institut seine Prozesse intern vereinheitlicht hat, es jedoch nur wenige institutsübergreifende Standards gibt. Das verhindert die Industrialisierung und die Arbeitsteilung. Auch bei der Automatisierung muss im Bereich der Kreditwirtschaft noch einiges getan werden. Wenn man bedenkt, wie viele Arbeiten noch manuell gemacht werden, wie viele Menschen noch Computerklicks machen, die ein Roboter genauso gut und deutlich schneller bewerkstelligen könnte, dann sieht man, dass hier noch großer Nachholbedarf besteht.

Schmidt: Allerdings bewegt sich schon einiges. Wir haben beispielsweise bereits ein Pilotprojekt für die Robotic Process Automation aufgesetzt. Die RPA-Lösung wird selbständig das Konto im Rahmen einer Baufinanzierung anlegen und wir sind schon sehr gespannt, wie das funktionieren wird. Das ist sicherlich erst ein kleiner Schritt, allerdings auch ein wichtiger. Denn bei der Automatisierung haben wir noch ganz viel Luft nach oben. Um das zu ändern, überarbeiten wir im Augenblick alle unsere Prozesse und hoffen, dass wir noch einige Möglichkeiten finden wer-

den, um Roboter für die Bearbeitung einzusetzen.

Burger: Die Automatisierung steht im Augenblick bei vielen Instituten auf der Agenda, was sicherlich mit einer Wellenbewegung zu tun hat. Während das Thema der Digitalisierung vorübergehend sehr stark auf die Entwicklung am Markt gerichtet war, konzentrieren sich die Institute jetzt wieder mehr auf ihre Prozesse. Damit rückt auch das Thema Automatisierung verstärkt in den Fokus.

Schäfer: Als kleines Haus mit nur einer Million Kunden und 250 Mitarbeitern sind wir bereits stark automatisiert und sehr schlank aufgestellt. Wir arbeiten schon seit vielen Jahren mit digitalen Prozessen. Inzwischen haben wir eine Straight-Through-Processing-Quote von über 95 Prozent erreicht. Das liegt jedoch auch daran, dass wir einige sehr standardisierte Geschäftsprozesse haben. Allerdings versuchen wir, Roboter auch noch in den anderen Prozessen einzusetzen. Es gibt also auch bei uns immer noch genug zu tun.

Simmang: Wir sind ebenfalls hoch automatisiert – als FinTech Group liegt das in unserer Natur. Insbesondere bieten wir eines der leistungsfähigsten Wertpapierabwicklungssysteme Europas und sind daher in diesem Bereich Markt- und Preisführer. Doch auch wir haben noch nicht das Ei des Kolumbus gefunden und arbeiten weiterhin an dieser Aufgabe. Letztendlich reden wir doch über Industrialisierung. Wir wollen unsere Prozesse so organisieren, dass sie wie am Fließband vom Computer erledigt werden können. Dadurch



Kai Schlüter
Abteilungsleiter SB
Banking und
Retailkooperationen,
Postbank



Heiko Schmidt
Organisationsentwicklung,
PSD Bank
Nürnberg



Stephan Simmang
CTO,
FinTech
Group



Berno Ullings
Partner,
Synpulse
Management
Consulting
Schweiz



wollen wir Skaleneffekte erreichen und Kosten reduzieren.

Das ist an vielen Stellen möglich, doch dann gibt es immer noch Prozesse – beispielsweise das Onboarding von Kunden – bei denen es Medienbrüche gibt, einfach weil die Unterschrift des Kunden benötigt wird. Auch dafür gibt es natürlich Lösungen, und auch wir setzen hier die Video-Legitimation ein. Doch diese wird bisher nur in 30 Prozent der Fälle von den Kunden tatsächlich genutzt. Das ist mir persönlich noch zu wenig, und so versuchen wir beispielsweise diese Quote noch deutlich zu erhöhen.

Sie sprachen das Thema Medienbrüche an. Wie kann man sie vermeiden?

Kurth: Ich hatte ja schon erwähnt, dass wir konsequent nach dem soge-

nannten EVA-Prinzip, also Eingang, Verarbeitung, Ausgang, alle Dokumente und Unterlagen sofort früh digitalisieren. Wir haben eine zentrale Anlaufstelle, bei der alle Informationen eingehen, gleichgültig ob als Brief, als E-Mail oder Fax. Dort werden die Unterlagen klassifiziert und ausgelesen und über unser System an die jeweiligen Sachbearbeiter oder Spezialisten weitergeleitet. Im Unternehmen haben wir dann nur noch eine elektronische Akte, in der wir die Unterlagen zum jeweiligen Kunden zentral verwalten. Das hat natürlich Vorteile für unsere Mandanten. Denn wir spielen die Informationen, wenn es gewünscht wird, in das Datenarchiv der jeweiligen Sparkasse bei der Finanz Informatik zurück.

Ullings: Damit haben Sie einen wichtigen Schritt bereits gemacht. In vielen Fällen wäre es eigentlich gar nicht mehr notwendig, dass ein Mensch den Prozess bearbeitet. Das ist sicherlich ein wichtiger Punkt, wenn man über Robotic Process Automation spricht. Natürlich müssen die Informationen digital sein, damit der Computer sie verarbeiten kann. Desweiteren sollte das System in der Lage sein, diese Daten selbständig zu interpretieren und Aktionen aus ihnen abzuleiten.

Schlüter: In vielen Fällen ist das allerdings noch Zukunftsmusik. Als klassische Retail-Bank, die schon lange am Markt ist, können wir Medienbrüche

nur sehr schwer vermeiden. Wir haben manche Services, die in der Filiale noch papierhaft abgewickelt werden. Davon wegzukommen ist gar nicht so einfach. Denn wir wollen unseren Kunden natürlich den Service bieten, den sie möchten. Außerdem bringt es nichts, Prozesse einfach nur zu digitalisieren. Dann besteht die Gefahr, dass aus einem schlechten analogen Prozess lediglich ein schlechter digitaler Prozess wird. Damit ist nichts gewonnen.

Simmang: Um Medienbrüche nicht vermeiden zu können, muss man nicht unbedingt lange am Markt sein. Auch bei uns gibt es immer noch den einen oder anderen Klienten, der papierhafte Prozesse möchte. Das ist sicherlich auch ein Generationsproblem. Wir müssen uns allerdings heute schon Gedanken darüber machen, was die nächste und die übernächste Generation möchte.

Wie reagieren die Mitarbeiter auf Veränderungen, die durch die Automatisierung auf sie zukommen?

Schäfer: Viele unserer Mitarbeiter würden vehement widersprechen, wenn man ihnen sagt, dass sie einen digitalen Arbeitsplatz haben. Zwar bekommen sie die Dokumente nur noch über unser Workflow-System auf den Bildschirm und geben den nächsten Arbeitsschritt teilweise nur noch mit einem Bestätigungsklick frei, doch das sehen sie

nicht als Digitalisierung. Wir haben das Thema in unsere Strategie aufgenommen und versucht, es den Mitarbeitern bei unserer Jahresauftaktversammlung zu vermitteln. Denn wir rechnen damit, dass dadurch Arbeitsplätze wegfallen werden. Der Computer kann schon heute viel von dem, was die Mitarbeiter im Augenblick tun. Doch bei vielen unserer Mitarbeiter ist das noch nicht angekommen. Sie glauben, wir sprechen von einer fernen Zukunft und nicht von der Entwicklung der kommenden drei oder vier Jahre.

Schmidt: Unser RPA-Pilotprojekt ist das beste Beispiel dafür. Der Roboter legt selbständig das Konto für eine Baufinanzierung an. Er holt sich die Daten aus unserem Baufinanzierungssystem in Form einer für ihn bereitgestellten CSV-Datei und führt den Neukontoanlageprozess aus. Das schafft er in drei Minuten – ein Mensch würde dafür mindestens eine Viertelstunde brauchen.

Burger: Das zeigt sehr deutlich, wie manuelle Arbeit durch den Computer ersetzt werden kann. Nach Schätzungen sollte es möglich sein, 50 Prozent der Arbeit in Banken von Robotern erledigen zu lassen. Die Mitarbeiter könnten dann von Routinearbeiten freigestellt werden und sich anderen Aufgaben widmen – beispielsweise der Verbesserung von Prozessen und der Entwicklung erfolgversprechender Lösungen zur Effizienzsteigerung innerhalb der Bank. Das

wäre ein enormer Beschleunigungsfaktor.

Gerade die Kontoeröffnung haben wir schon bei verschiedenen Banken mit Robotic Process Automation umgesetzt und eine Automatisierungsquote von bis zu 98 Prozent erreicht. Dafür ist es jedoch zunächst notwendig, die analogen Prozesse zu optimieren und anschließend zu digitalisieren. Erst dann können sie automatisiert werden.

Simmang: Das ist sicherlich auch das, was unsere Kunden erwarten. Wie die Menschen heute online einkaufen, so werden sie künftig auch ihre Bankgeschäfte erledigen wollen, ohne in die Filiale zu gehen oder vorher auf einem Papierausdruck unterschreiben zu müssen. Dabei geht es tatsächlich nicht um eine zwanghafte Automatisierung, sondern darum, die Prozesse einfacher und schneller zu machen.

Wenn die Automatisierung so viele Vorteile hat, was hindert die Banken daran, sie schnell umzusetzen?

Ullings: Eine große Rolle spielen dabei sicherlich die Altsysteme. Die etablierten Institute nutzen über Jahrzehnte gewachsene IT-Systeme und eine lang bestehende Produktlandschaft, die nicht so plötzlich umgebaut werden kann. Denn die normalen Prozesse müssen ja weiterlaufen, und die Bank kann man nicht einfach für einen Umbau ihrer Systeme für einige Zeit stilllegen.

Daher ist der Einsatz von RPA so sinnvoll. Viele Banken sind von ihren bestehenden Systemen stark abhängig und können daran so schnell nichts ändern. Doch mit Robotic Process Automation können viele Einzelprozesse automatisiert werden, ohne dass das Kernsystem angepasst werden muss. Denn es geht im Grunde ja nur darum, dass der Computer Aufgaben übernimmt, die sonst ein Mensch erledigen würde.

Kurth: Sparkassen müssen, ob groß oder klein, die hohen Anforderungen der Regulatorik leisten und in die Digitalisierung investieren. Das kostet nicht nur Zeit, sondern auch Geld. Selbstverständlich beraten wir sie, wie sie ihre Prozesse optimieren können.

Schmidt: Uns geht es als Genossenschaftsbank ähnlich, denn wir haben ja kein selbstentwickeltes Kernbankensystem im Einsatz, sondern sind – wie alle anderen Volks- und Raiffeisenbanken auch – an die Fiducia & GAD angeschlossen. Da hat die Weiterentwicklung des IT-Systems auf einem Niveau, das von allen Instituten genutzt werden kann, sicherlich die oberste Priorität. Das Wichtigste ist, dass das System auf einem aktuellen Stand ist und den Anforderungen der Regulatorik entspricht. Sonderwünsche eines einzelnen Instituts können da nur bedingt umgesetzt werden. Zumal auch die Bedürfnisse der angeschlossenen Banken sehr unterschiedlich sind.



Schlüter: In der Tat mussten wir in den vergangenen Jahren sehr hohe Beträge in die Umsetzung regulatorischer Anforderungen investieren und konnten das Geld nicht für die notwendige Digitalisierung und Automatisierung einsetzen. Und auch in Zukunft wird uns wohl nichts anderes übrig bleiben, als beide Anforderungen zu bedienen.

Schäfer: Wenn wir heute von Alt-systemen sprechen, dann muss uns auch bewusst sein, dass wir die Investitionen hochhalten müssen, damit die heute modernen Systeme nicht in wenigen Jahren ebenfalls veraltet sind. Die Herausforderung liegt darin herauszufinden, was unsere Kunden in drei oder vier Jahren wirklich wollen. Heute übersetzen wir häufig analoge Prozesse einfach nur in die digitale Welt – doch die großen technischen Veränderungen der Zukunft bilden wir damit noch nicht ab.

Können Roboter den Menschen tatsächlich ersetzen?

Schmidt: Bei einfachen Prozessen sicherlich. Allerdings ist es entscheidend, wie der Roboter programmiert ist. Wir hatten beispielsweise eine RPA-Lösung im Einsatz, die die Produktabschlüsse aus dem offenen Bereich unseres Internetauftritts erfasst hat. Das war allerdings eine optische Erfassung, und sobald es ein Update an unserem Banksystem gab, konnte der RPA die notwendigen Daten nicht mehr erfassen.

Bei unserem neuen Projekt steuert der Roboter die Felder direkt an und trägt die Werte aus einer Excel-Tabelle ein. Das ist eine sehr viel robustere Lösung.

Burger: Das kann ich nur bestätigen. Bereits vor zehn Jahren gab es die optische Erfassung, und da wusste der Roboter nur, an welcher Stelle er die Information eigentlich finden sollte. Heutige Tools bieten ganz andere Lösungen, bei denen es tatsächlich um das Erkennen der Benutzeroberfläche und das Lesen der Bezeichnungen der Felder geht. Damit ist die RPA nun reif genug für den umfassenden Einsatz. Was allerdings die Abbildung kognitiver Prozesse mit Regelwerken betrifft, stehen wir nach wie vor am Anfang.

Bei welchen Prozessen können Roboter heute schon eingesetzt werden?

Kurth: Im Grunde ist das überall möglich – dafür ist es allerdings notwendig, die Abläufe prozessorientiert zu modellieren und abzubilden. Dann muss der Mensch nur noch eingreifen, wenn spezielles Know-how gefragt ist. Wichtiger ist in diesem Zusammenhang, dass man sich darüber im Klaren ist, dass es schwierig ist, in den automatisierten Prozessen alle Eventualitäten abzubilden. Man muss deshalb ein gemeinsames Verständnis für einen Standardprozess schaffen.

Burger: Zudem gibt es Prozesse, die sich besonders gut für die Automati-

sierung eignen. Gerade bei der Robotic Process Automation sind es in der Regel nicht die höchsten Volumina, die man damit abwickeln sollte. Denn der Roboter macht ja nichts anderes als der Mensch – er klickt nur in einer deutlich höheren Geschwindigkeit. Bei einem sehr großen Volumen ist es sinnvoll, den automatisierten Prozess in das Kernbankensystem einzubinden. Bei Prozessen, die sich häufig verändern, passt RPA auch nicht, da ist der Mensch weiterhin überlegen. Doch bei relativ stabilen standardisierten Prozessen bietet sich der Einsatz eines Roboters an.

Ullings: Wenn man die RPA einführt, dann ist es sinnvoll, mit einem kleinen Teil des Prozesses zu beginnen, und dann nach und nach weitere Schritte hinzuzufügen, bis am Schluss der ganze Prozess automatisiert ist. Versucht man alle Prozesse auf einmal umzustellen, dann ist die Gefahr des Scheiterns zu groß.

Schmidt: Tatsächlich ist die Robotic Process Automation besonders gut geeignet für klassische Unterstützungsprozesse. Und je kleiner der Prozess, umso leichter lässt er sich automatisieren. Wir haben für unser Haus eine Liste mit Prozessen erstellt, die sich sehr schnell automatisieren lassen. Das sind alles sehr kleine Prozesse.

Ein Beispiel ist die Video-Legitimation. Unser Kooperationspartner IDnow liefert uns ein pdf mit den jeweiligen Legitimationsdateien. Dieses pdf muss





geöffnet, die Ausweisdaten des Kunden erfasst und die E-Mail in der digitalen Akte des Kunden abgelegt werden. Diesen Prozess könnte man sehr gut automatisieren.

Sie alle betonen die Vorteile automatisierter Prozesse. Werden sie sich auch bei den Banken durchsetzen?

Ullings: Ganz sicher. Automatisierung gibt es bereits an vielen Stellen. Sie wird schon jetzt eingesetzt, und sie wird in Zukunft noch mehr genutzt werden. Allerdings erwarten wir – wie in anderen Bereichen – auch hier eine Gegenbewegung. Denn Automatisierung setzt eine fast komplette Standardisierung voraus. Das wird jedoch nicht in allen Fällen möglich sein. Es wird immer Kunden geben, die persönliche, nicht standardisierte Dienstleistungen haben wollen. Auch solche Services werden die Banken anbieten müssen und sich dann der Herausforderung stellen, auch diese individuellen Angebote digital abzubilden.

Simmang: Auf der anderen Seite wollen die Kunden die Automatisierung, weil sie damit schneller und einfacher ans Ziel kommen. Ein Beispiel dafür ist das Onboarding von Kunden, das bei N26 dank automatisierter Prozesse nur noch 20 Minuten dauert. Und das ist

nur eines von vielen Beispielen für den erfolgreichen Einsatz von automatisierten Prozessen.

Wenn die Kreditinstitute solche Lösungen nicht im eigenen Haus umsetzen, dann werden Drittanbieter übernehmen, die weniger reguliert sind. Sie drängen sich mit ihren Angeboten zwischen Bank und Kunde und kapern damit die Kundenbeziehung.

Burger: Ich bin der Überzeugung, dass sich die Automatisierung durchsetzen wird – nicht nur, weil die Services dadurch schneller werden, sondern auch weil die Kosten sinken und die Prozesse stabiler sind. Roboter werden künftig verstärkt eingesetzt – nicht überall mit gleichem Erfolg, doch es gibt genügend Anwendungsfelder, für die sie genau die richtige Lösung darstellen.

Agilität und Geschwindigkeit werden immer wichtiger. Gerade hier ist die Robotic Process Automation oftmals ein gutes Mittel zur Effizienzsteigerung. Wenn man RPA systematisch und kontrolliert einsetzt und automatisierte Einzelprozesse in unterschiedlichen Gesamtprozessen immer wieder nutzt, dann wird das sehr viel zusätzliche Produktivität bringen.

Schäfer: Tatsächlich kann der Mensch auch bei Dienstleistungsunternehmen durch Roboter ersetzt werden.

Ich bin überzeugt, dass 80 Prozent der Arbeit in der Sachbearbeitung auch von Computern automatisiert und selbständig erledigt werden kann. In den kommenden drei bis fünf Jahren werden sich solche Lösungen auch bei den Banken durchsetzen.

Schmidt: Dem stimme ich absolut zu. Auch wenn wir nicht alle Prozesse automatisieren können, so werden wir dadurch doch sehr viel schneller und produktiver werden. Und wir dürfen nicht vergessen, dass unsere Mitarbeiter dadurch Freiraum für andere Aufgaben gewinnen.

Kurth: Das ist ein wichtiger Aspekt. Hinzu kommt, dass die Maschine dem Menschen bei der Bearbeitung von Standardprozessen mit ihren qualitätsfördernden Regeln eine große Hilfe ist. So kann schneller, kostengünstiger, mit hoher Qualität produziert werden.

Schlüter: Insgesamt ermöglicht es uns die Automatisierung, die Mitarbeiter da einzusetzen, wo sie am dringendsten gebraucht werden: an der Schnittstelle zum Kunden. Denn wir dürfen bei all den neuen technischen Möglichkeiten nicht vergessen, dass unsere Kunden zwar gerne digitale und automatisierte Prozesse nutzen, bei Fragen aber häufig noch den Kontakt zu einem Menschen haben wollen. *Margaretha Hamm*

„Wir machen Digitalisierung für Berater und Kunden erlebbar“

Die digitale Plattform Valuemall gibt Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, ihren Kunden den Zugang zu exklusiven Produkten und Angeboten zu bieten. Wie die neue Plattform funktioniert und weshalb sie weit mehr ist, als ein gewöhnliches Mehrwertprogramm, erklärt Valuemall-Geschäftsführer Detlef Wappenschmidt im Interview mit „Banken+Partner“.

Die Digitalisierung setzt die Regionalinstitute besonders unter Druck. Vor welchen Herausforderungen stehen diese, wenn es um das Thema Kundenbindung geht?

Wappenschmidt: Ein wesentliches Merkmal der Digitalisierung ist die Unabhängigkeit von der Region. Die Kunden sind in der Lage, sich an jedem Platz dieser Welt mit Informationen und Produkten zu versorgen. Das ist für Regionalbanken Chance und Risiko zugleich. Denn die Digitalisierung hebt das Regionalprinzip scheinbar aus den Angeln. Ich bin allerdings sicher, dass Institute, die die Digitalisierung richtig leben und den Vorteil einer Regionalbank dennoch ausspielen, die großen Gewinner sein werden. Voraussetzung dafür ist, Digitalisierung richtig einzuordnen und darin nicht in erster Linie Prozesseffizienz und die reine Bereitstellung von Online-Produkten zu sehen.

Wie können die Regionalinstitute sich gegen die zunehmende Konkurrenz von FinTechs und Direktbanken durchsetzen?

Wappenschmidt: FinTechs sollten im Sinne einer ganzheitlichen Kundenbetrachtung für Banken keine große Gefahr darstellen, denn sie greifen sich in der Regel ja immer nur einen fokussierten Bereich heraus. Für die Banken geht es eher um die Verzahnung von Funktionen. Sie müssen darüber nachdenken, wie sie sich von den Mitbewerben differenzieren können. Die zentrale Frage ist, was die Bank einem Kunden bieten kann, das der Mitbewerber nicht im Portfolio hat. Die Antwort auf diese Frage kann auch bedeuten, das Geschäftsmodell zu verändern. Ich sehe eine große Chance in nachhaltigen Kooperationen rund um das Kerngeschäft von Banken. Darin steckt auch das große Potenzial der Digitalisierung. Unsere Erkenntnis ist, dass Digitalisierung über die Nutzung von Netzwerken funktioniert, weil es Marktteilnehmer wie Valuemall gibt, die – auch technisch – das Bindeglied zwischen den Akteuren darstellen.

Mit dem Portal Valuemall schließen Sie die Lücke zwischen Handel und Bank. Was ist der Gedanke dahinter?

Wappenschmidt: Grundsätzlich sehen wir in Valuemall ein Instrument, das sowohl für die Mitarbeiter, als auch für die Kunden einer Bank das Thema Digitalisierung erlebbar macht. Wir

schließen keine Lücken, wir schaffen Verbindungen zwischen Industrien.

Wie funktioniert Valuemall konkret?

Wappenschmidt: Banken führen ihre Kunden über Kampagnen auf die Valuemall. Die Ansprache erfolgt dabei über alle Kanäle – Online, Filiale und analog über Mailing. Der Kunde registriert sich über den bereitgestellten persönlichen Code auf unserem Portal und kann nach wenigen Minuten das komplette, wechselnde Händlerangebot auf der Plattform nutzen. Ohne Medienbrüche, durchgängig von der Ansprache der Bank bis zum Kauf von Produkten jeglicher Couleur – zielgruppen- und anlassbezogen.

Das klingt ein bisschen nach einem ganz normalen Mehrwertprogramm. Was ist das Besondere an Ihrem Portal?

Wappenschmidt: Dass der Kunde sehr konkrete Vorteile bekommt, die nicht mit dem Abschluss eines speziellen Produktes in Zusammenhang stehen. Der Kunde bekommt den Zugang zur Valuemall durch seine Bank und kann anschließend alle Vorteile nutzen. Wir betrachten dabei Zielgruppe, Konsumverhalten und -bedarf. Die Banken verschaffen ihren Kunden im Konsumalltag so immer wieder Vorteile.

Zudem können die Institute ihren Firmenkunden eine sehr einfache Integration auf Valuemall anbieten. Das ist ein völlig neues Thema für das Firmenkundengeschäft, das den regionalen Handel stärken kann. Auf dieser Basis bilden wir die Klammer zwischen Bankkunden und dem Handel. Banken können ihre Kunden so mit einer komplett neuen Idee begleiten.

Welche Handelspartner konnten Sie bisher gewinnen?

Wappenschmidt: Weil wir einen geschlossenen Kundenkanal mit exklusiven Angeboten anbieten, sagen wir den Händlern vertrauliche Behandlung der Kooperationen zu. Fakt ist, dass wir aktuell mit Händlern unterschiedlichster Branchen in Verhandlungen stehen. Etliche Verträge sind bereits geschlossen, da Valuemall seit Mitte Mai online ist. Das Händlerportfolio ist sehr breit gefächert – große, kleine Händler, bekannte Marken,



Foto: Fotografie - Schepp

Detlef Wappenschmidt, Geschäftsführer, Valuemall:

„Die Banken verschaffen ihren Kunden mit Valuemall immer wieder Vorteile im Konsumalltag.“

neue Label, spannende Online-Händler. Alles am Bedarf der unterschiedlichen Zielgruppen und Anlässe orientiert.

Unterschiedliche Zielgruppen und Anlässe?

Wappenschmidt: Ja, wir haben Zielgruppen und Themenwelten kreiert, für die es entsprechend des Bedarfs unterschiedliche Händlerportfolios gibt. Die Kunden werden den Themenfeldern von den Banken gezielt zugesteuert. Allerdings haben die Kunden auch Zugriff auf alle Angebote. Nur der Einstieg ist individuell.

Wie sieht Ihr Zeitplan aus?

Wappenschmidt: Valuemall ist als Lösung seit Mai 2017 produktiv verfügbar. Wir befinden uns bereits in der Weiterentwicklung, denn das Plattformgeschäft ist sehr schnelllebig. Zur Integration des Konzeptes bei einer Bank benötigen wir nicht mehr als vier bis sechs Wochen.

Wie sind die ersten Erfahrungen aus Ihrem Pilotprojekt?

Wappenschmidt: Extrem positiv. Die Bankmitarbeiter haben das Thema sehr gut aufgenommen und platzieren es hervorragend bei den Kunden. Auch die Quoten aus den Kampagnen sind außergewöhnlich gut. Die Registrierungsquoten liegen bei 12 bis 14 Prozent. Wir planen eine Quote von 20 Prozent nach einer Nutzungsdauer von sechs Monaten. Was uns zugute kommt ist sicherlich, dass das Handling von Valuemall von den Kunden als sehr einfach beschrieben wird.

Sie bieten Valuemall ausschließlich den Genossenschaftsbanken an. Weshalb?

Wappenschmidt: Die Ausschließlichkeit beschränkt sich zunächst auf die Zeit bis Ende März 2018. Hintergrund ist, dass

wir eine Kooperationsvereinbarung mit der Akademie der Genossenschaften geschlossen haben, und Valuemall im Rahmen dieser Zusammenarbeit ein Baustein der „Zukunftsinitiative Digitalisierung“ der ADG ist. Ferner ist die Intention, Genossenschaftsbanken über unsere Plattform stärker mit Handelsgenossenschaften zu verzahnen, um den genossenschaftlichen Gedanken insgesamt stärker nach vorne zu bringen.

Welche Rolle spielt paydirekt in Ihrem Konzept?

Wappenschmidt: paydirekt als Online-Bezahlverfahren hat aktuell aus meiner Sicht noch das Problem, dass es zu wenige interessante und relevante Händler mit attraktiven Angeboten gibt, die den Zahlungsweg akzeptieren. paydirekt hat aus Sicht des Handels keine hohe Priorität, weil es im Vergleich zu bestehenden Lösungen keinen Mehrwert bietet. Valuemall hat paydirekt im Sinne eines Kreislaufs in die Lösung integriert. Wir bewegen Händler über unsere Vertragsgestaltung dazu, paydirekt als Bezahlverfahren zu akzeptieren und setzen beim Endkunden Anreize, dieses Zahlverfahren zu nutzen.

Haben die teilnehmenden Banken noch Vorteile über das Thema Kundenbindung hinaus?

Wappenschmidt: Aber natürlich. So generieren wir Konsumdaten für die Banken. Diese Informationen können beispielsweise Grundlage für nachhaltiges Omnikanal-Management sein. Zudem lassen sich aus dem Nutzungsverhalten der Kunden Cross-Selling- sowie Ertragspotenziale ableiten.

Und auch im Firmenkundengeschäft unterstützen wir die Banken. Denn wir können natürlich auch die Händler aus der Region an unsere Plattform anbinden. Damit erzielen wir für die angeschlossene Bank Kundenbindung im Retail- und im Firmenkundengeschäft.

Margaretha Hamm



Diskussionsteilnehmer Holdorf, Grumser, Zeller, Harz, Wagner, Birkle (v.l.): In Banken und Sparkassen gibt es so gut wie keinen Geschäftsvorfall, der nicht schriftlich festgehalten wird – das ist Dokumentenmanagement im wahrsten Sinne des Wortes.

Foto: Fotografie Schepp

„Wir wissen heute noch nicht, welche Kanäle es in Zukunft gibt“

Ein Tischgespräch von **CoIn Medien** mit Chefredakteurin Margaretha Hamm.

Die Digitalisierung macht auch vor dem Dokumentenmanagement nicht Halt. Dabei geht es nicht alleine darum, eingehende Informationen so zu digitalisieren, dass sie automatisiert weiterverarbeitet werden können. Auch der Output muss so flexibel sein, dass die Ausgabe der Dokumente auf ganz unterschiedlichen Medien möglich ist. Eine Herausforderung, die angesichts der vielen Altsysteme der Banken und Sparkassen nicht leicht zu bewältigen ist, so die Teilnehmer eines Tischgesprächs von „Banken+Partner“.

Wie hat sich das Dokumentenmanagement durch die Digitalisierung verändert?

Grumser: Natürlich gibt es neben gedruckten Schriftstücken schon lange PDFs, doch das ist ja im Grunde nichts anderes als eine Abbildung der Printversion. Was uns derzeit beschäftigt ist die Tatsache, dass wir uns ganz von Formatvorgaben lösen müssen, damit Dokumente auf ganz unterschiedlichen Bildschirmen gelesen werden können. Wir machen keine DIN-A4-Dokumente mehr, sondern responsive Dokumente, die auch noch auf dem Smartphone lesbar sind. Das ist eine große Veränderung. Denn dadurch funktionieren viele alte Anwendungen einfach nicht mehr.

Erstellung und Versand eines Dokuments müssen außerhalb der jeweiligen Fachanwendung stattfinden. Das heißt: Die Wahl der Seitengröße und des Ausgabekanals erfolgt nicht in der Fachanwendung, sondern von ihr losgelöst zu einem viel späteren Zeitpunkt als heute allgemein üblich. Die Kreditinstitute müssen daher eine zentrale Dokumenten- und Output-Management-Instanz etablieren. Diese entscheidet dann aufgrund von definierten Regeln und Kriterien der Fachabteilungen, welche Daten in welchem Layout und Format ausgegeben werden.

Harz: Tatsächlich wird Papier immer mehr durch digitalisierte Dokumente ersetzt. Wir stehen als Dienstleister und Partner unserer Kunden allerdings im Spannungsfeld zwischen den Wünschen der Endkunden, den Anforderungen der Regulierung, des Datenschutzes sowie der Compliance. Denn auch wenn viele Kunden ihre Unterlagen gerne digital empfangen wollen, stehen wir immer vor der Frage, ob das rechtlich möglich ist.

Birkle: Das geht uns genauso, wenigstens wenn es um Vertragsabschlüsse geht. Es gibt so gut wie keinen Geschäftsprozess, der nicht in Form eines Schriftstückes dokumentiert wird. Das ist dann Dokumentenmanagement im wahrsten Sinne des Wortes. Da geht es in Bezug auf die Anforderungen der Regulierung und des Verbraucherschutzes nicht nur darum, dass die Dokumente selbst korrekt sind, sondern auch darum, in welcher Reihenfolge der Kunde die Dokumente erhalten hat.

In der werblichen Kommunikation, bei der wir die Sparkassen ebenfalls unterstützen, ist es sicherlich einfacher. Hier stellt sich die Frage des geeigneten Kanals ganz extrem. Papier geht auch hier natürlich stark zurück, gleichzeitig gibt es noch nicht viele Erfahrungen mit der digitalen Ansprache. Gerade wenn es um die Nachverfolgung geht, betreten wir hier noch Neuland.

Holdorf: Wir als Backoffice-Dienstleister der Sparkassen erhalten von unseren Kunden sowohl digitale als auch papierhafte Aufträge. Aktuell dominiert beim Auftragseingang jedoch nach wie vor das Papier. Unser Kernthema ist die Frage, wie wir die eingehenden Aufträge so bündeln, kanalisieren und steuern können, dass eine effiziente, weitestgehend automatisierte Abwicklung der Aufträge unter Nutzung einer Kombination der von unseren Kunden beigestellten IT-Infrastruktur und unserer eigenen Interpretationsmodule möglich ist. Unsere Lösung heißt S-Servicepartner-Industriemodell. Wir setzen dabei sehr stark auf die Texterkennung und nutzen das Serviceportal der Finanz Informatik für die automatisierte Abwicklung. Wir wollen die OCR-Technik noch stärker für die Klassifizierung und Indizierung von Dokumenten nutzen. Im Ergebnis bilden wir einheitliche Auftragsstapel und hinterlegen Workflows, um eine möglichst automatisierte Verarbeitung zu ermöglichen.

Zeller: Wir bieten unseren Firmenkunden Kontoauszüge seit einiger Zeit auch als PDF-Version an. Denn die Daten für ihre Buchhaltung erhalten die Kunden sowieso online. Daneben haben wir auch eine Portallösung, die es unseren Kunden ermöglicht, Dokumente online an uns zu liefern. Das ist auch für den Bereich Trade Finance interessant.

Gemeinsam mit unseren Kunden suchen wir Wege, wie wir die Kommunikation digitalisieren können. Bei Firmenkunden hat man immer das Problem, dass der Vertragspartner juristisch das Unternehmen ist, doch die ausführende Person ein Mitarbeiter. Deshalb muss man im Firmenkundengeschäft andere Wege gehen.

Wagner: Aus der Sicht eines Herstellers beschäftigen uns derzeit drei Bereiche. Im Inboundmanagement geht es darum,

wie die Daten ankommen, wie sie organisiert und standardisiert sowie dem Workflow zugeführt werden. Das Zweite ist die Frage des Outputs: Wie werden Dokumente kanalgerecht dem Markt zugeführt. Das dritte Thema betrifft die interne Organisation. Dabei geht es darum, alle Dokumente mit Metadaten zu versehen, so dass sie revisionsicher archiviert werden können.



Rainer Birkle
Leiter Bereich Geschäftsbetrieb,
Deutscher Sparkassenverlag



Harald Grumser
Chief Executive Officer,
Compart



Martina Harz
Leiterin KundenSupportCenter,
dwp Bank



Reiner Holdorf
Leiter Kompetenz-Center Passiv,
S-Servicepartner



Stefan Wagner
Managing Director,
Compart



Jan Zeller
Teamleiter Vertriebsunterstützung
Transaction Banking,
Bayerische Landesbank



nen. Für diese Bereiche, das Standardisieren und Strukturieren von Dokumenten sowie die Möglichkeit auf Basis von Metadaten Entscheidungen treffen zu können, gibt es derzeit eine große Nachfrage.

Wenn alle Interesse an digitalen Dokumenten haben, weshalb ist es dann so schwer, vom Papier wegzukommen?

Birkle: Dafür ist sicherlich die Regulatorik und der Verbraucherschutz mit verantwortlich. Im gesamten Aktivbereich gilt die Schriftformerfordernis. Da kommt man um eine qualifizierte Signatur nicht herum. Das könnte natürlich durch Zertifikate erfolgen, doch diese haben sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Deshalb gibt es noch immer diesen Medienbruch. Man hat einen digitalen Prozess um den Vertrag zu erstellen, doch zum Schluss kommt dann aus dem Drucker ein Stück Papier, das der Kunde entweder zugestellt bekommt oder direkt vor Ort in einer Filiale unterzeichnen muss. Das zu ändern ist nach wie vor eine große Herausforderung, die eigentlich nur juristisch gelöst werden kann. Wenn die Rahmenbedingungen nicht geändert werden, kann man an der Stelle wenig über Digitalisierung sprechen. Das Entscheidende an der Digitalisierung ist auch, dass es eben nicht reicht, das Dokument zu digitalisieren, sondern es muss auch der gesamte Prozess so dokumentiert werden, dass es rechtlich nachvollziehbar ist.

Harz: Das gilt allerdings nicht nur für das Aktivgeschäft. Auch der Passivbereich ist davon betroffen. Wenn es zum Beispiel um eine Kapitalmaßnahme geht und der Depotinhaber eine Weisung erteilen muss, dann stellen wir dem Kunden das Formular entweder über unsere Postbox digital zur Verfügung oder wir schicken es ihm per Post. In beiden Fällen muss der

Depotkunde mit dem Papier zu seiner Bank gehen, dort unterschreiben und sich legitimieren. Nur dadurch wird dokumentiert, dass der Kunde der rechtmäßige Vertragspartner ist.

Holdorf: Es wäre sicherlich sinnvoll, Initiativen zu gründen, die Vorschläge unterbreiten, wie man Dokumente digital in rechtlich einwandfreie Formate übertragen kann. Zu unseren Kernthemen gehören Baufinanzierung, Pfändung, Wertermittlung und Bilanzanalyse. Gerade in diesen Bereichen wird noch sehr viel Papier bewegt. So wird zum Beispiel ein Pfändungs- und Überweisungsbeschluss vom Gerichtsvollzieher heute auf Papier zugestellt. Eine digitale Bereitstellung der pfändungsrelevanten Daten durch den Gerichtsvollzieher würde deutliche Nutzeffekte bei der Abwicklung ermöglichen. Im Grunde müssten die gesetzlichen Grundlagen geändert werden, damit eine digitale Zustellung möglich ist. Ideal wäre eine zentrale Evidenzstelle, die die Daten elektronisch für die Dienstleister vorhält.

Wagner: In diesen Fällen ist sicherlich auch der Gesetzgeber gefragt. In Dänemark oder Schweden hat der Staat eine sichere Mailadresse an jeden Bürger vergeben. Es gibt dort also ein flächendeckendes System, und das nutzen die Bürger. In Deutschland gibt es hingegen alle möglichen Services und Technologien. Die will allerdings keiner haben, weil niemand so genau weiß, wofür er sie nutzen soll.

Zeller: So weit muss man gar nicht gehen. Es würde schon eine große Erleichterung bringen, wenn beispielsweise die Finanzbehörden auch Online-Kontoauszüge akzeptieren würden. Ein anderer Punkt – und hier verlassen wir die gesetzlichen Vorschriften –, an dem sehr viel Papier und Arbeit wegfallen könnte, sind die Berichte der Wirtschaftsprüfungs-

gesellschaften. Sie werden digital erstellt, gedruckt und an die Bank geschickt. Wir werten sie aus, indem wir sie wieder digitalisieren. Auch hier würde es im Grunde reichen, Dateien auszutauschen.

Nun gibt es ja inzwischen Lösungen, die es ermöglichen digitale Unterlagen sicher auszutauschen. Immerhin bieten viele Banken und Sparkassen ihren Kunden ein Portal an. Weshalb wird das nicht ausreichend angenommen?

Grumser: Ein Grund ist sicherlich, dass die Kunden nicht bei jedem Institut und noch viel weniger bei jeder Versicherung ein eigenes Postfach haben möchten. Es ist ihnen schlicht zu aufwändig, alle diese Portale zu verwalten. Dass es ein Banking-Portal gibt, das haben die meisten Leute akzeptiert. Zumal hier auch noch relativ häufig Dokumente ausgetauscht werden. Dass jetzt aber auch noch jeder Versicherer ein zusätzliches Portal anbietet, ist den meisten Kunden zu viel.

Da die verschiedenen Eingangsströme mit den Output-Kanälen abgestimmt werden müssen, muss man die Dokumente entsprechend aufbereiten. Dafür gibt es gute Lösungen auf dem Markt. Die Dokumente können dann virtuell angezeigt, bearbeitet und verschickt werden, und zwar auf jeder Art von digitalem Kanal und in jeglicher Form, einschließlich aller Dateiformate.

Harz: Wir stellen unsere Belege in die Portale unserer Kunden. Das ist schon der erste Schritt zur digitalen Auslieferung der Dokumente. Unsere Kunden haben dann die Möglichkeit, ihren Kunden die Daten digital zur Verfügung zu stellen. Wie der Endkunde den Zugang erhält, ist die Entscheidung unserer Kunden. Und da hat man tatsächlich noch eine sehr heterogene Landschaft.

Zeller: Wenn wir von unseren Kunden digitalisierte Aufträge bekommen – beispielsweise, indem mit Hilfe einer App eine Rechnung abfotografiert und damit automatisch erfasst wird – werden ja auch noch andere Daten übermittelt. Die Bank weiß, wann der Kunde seine Rechnung bezahlt und wann er aktiv ist. Solche Daten können vielfältig genutzt werden, und das ist sicherlich auch ein Grund dafür, weshalb viele Menschen noch das Papier bevorzugen. Sie wollen nur bis zu einem gewissen Grad die Vorteile digitaler Übertragung nutzen, weil sie Angst haben, zu durchschaubar zu werden.

Selbst wenn die Informationen von den Kunden bereits digitalisiert zur Bank kommen, so handelt es sich in den wenigsten Fällen um strukturierte Dokumente. Unstrukturierte Daten müssen erst einmal verstanden und klassifiziert werden, ehe man sie verarbeiten kann. Wie kann man diese Aufgabe lösen?

Birkle: Einer unserer Kunden, eine Versicherung, hat hierzu ein interessantes Projekt gemeinsam mit IBM gestartet. Es geht darum Eingangsdokumente – Mails mit Anhängen – automatisiert zu analysieren, zu entscheiden, wie man auf die Mail reagieren sollte und welcher Kommunikationsweg für die Ansprache des Kunden jetzt der richtige ist.

Wir verwenden das System für das Beschwerdemanagement um herauszubekommen, in welcher emotionalen Phase sich der Kunde befindet und wie man angemessen reagieren kann. Es wird der Text nicht alleine aufgrund des Inhalts bewertet. Es geht auch darum, die Formulierung zu interpretieren und Rückschlüsse auf die Stimmungslage des Verfassers zu ziehen. Die Ergebnisse, die die Software liefert, sind wirklich erstaunlich treffend.

Harz: Wir versuchen, die Kommunikation zu unseren angeschlossenen Instituten nur auf zwei Eingangskanäle zu beschränken, nämlich auf unser Ticket-System und auf das Telefon. Und auch die telefonische Kontaktaufnahme soll möglichst selten sein, denn sie ist sehr personalintensiv und damit teuer und zudem rechtlich nicht verlässlich. Bei einem technischen





Kanal können Vereinbarungen sehr viel einfacher dokumentiert werden, ebenso wie die verschiedenen Arbeitsschritte.

Holdorf: Unseren Kunden stehen grundsätzlich unterschiedliche Zugangswege zur Verfügung. Wir nehmen Anfragen und Aufträge per Fax, Mail, Brief und so weiter an. Unser Ziel ist es, die eingehenden Aufträge – unabhängig vom Eingangsweg und der Auftragsart – so früh wie möglich zu digitalisieren und zusammenzuführen. Dies ist – neben standardisierten Prozessen – eine wesentliche Voraussetzung für eine standortübergreifende Mengensteuerung sowie den Einsatz von Automatisierungslösungen bei der Auftragsabwicklung.

Birkle: Aus meiner Sicht ist es allerdings nicht in erster Linie eine Frage der Technik, wie wir die Digitalisierung vorantreiben. Im Grunde wissen wir nämlich nicht, wie Kommunikation in Zukunft funktionieren wird. Wir reden heute über Mail oder Papier, doch wir können nicht beurteilen, was mit WhatsApp oder Facebook passiert.

Da geht es sicherlich noch nicht um den Austausch von Verträgen. Doch Kommunikation beginnt ja schon sehr viel früher, beispielsweise mit werblichen Informationen. Es gibt Kanäle, die vielen Verantwortlichen in den Instituten ganz neu sind und die künftig noch neu entstehen. Die Verarbeitung dieser Informationskanäle ist ein zusätzliches Thema. Wie geht man mit den Informationen um? Wo ist die Trennung zwischen werblicher und vertraglicher Kommunikation? Wie dokumentiert man das, damit kein juristisches Problem entsteht? Das sind Fragen, auf die derzeit noch keiner eine Antwort hat.

Grumser: Da haben Sie völlig recht. Allerdings darf das nicht bedeuten, dass man nichts macht, weil man nicht weiß, wie es weitergeht. Wir als Hersteller von Technologie sind immer wieder überrascht, dass viele große Unternehmen noch immer mit Altanwendungen arbeiten und damit den Anschluss verlieren. In manchen Rechenzentren laufen noch Druckanwendungen, die Software aus den achtziger Jahren nutzen. Da braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Einbindung sozialer Netzwerke

nicht funktioniert. Im Grunde würde es reichen, die Daten in Richtung XML strukturierter und standardisierter aufzubereiten. Dazu muss man nicht wissen, ob WhatsApp zum Standard wird oder nicht. Ich wundere mich manchmal, wie langsam die Dinge vorangehen und dass sich die Verantwortlichen dann fragen, weshalb sie von manchen Technologien überrollt werden.

HTML5 hat der modernen Dokumentenverarbeitung sicher den Weg bereitet. Die textbasierte Auszeichnungssprache gibt schon heute auf mobilen Plattformen den Ton an, denn Inhalte mit HTML5 können problemlos für alle elektronischen Ausgabekanäle aufbereitet werden. Die Druckoption gibt es nach wie vor, und auch die Konvertierung in PDF-Dateien ist möglich. Damit ist HTML5 derzeit das intelligenteste Format für die größten- und kanalunabhängige Erstellung und Darstellung von Dokumenten.

Zeller: Wir haben derzeit eine Situation, dass die Banken enorm unter Druck stehen. Die Filialnetze sind zu groß, gleichzeitig gibt es den technischen Fortschritt, so dass jeder Kunde im Grunde seine Filiale in der Tasche hat. Viele Banken und Finanzinstitute haben das lange Zeit ausgeblendet. Und jetzt trifft es alle mit Macht. Gerade die Regionalinstitute müssen sich jetzt überlegen, wie viel Online-Bank sie werden wollen und wie viele Filialen sie sich noch leisten können.

Der Wandel muss also schnell gehen?

Holdorf: Ich glaube, wir haben dafür tatsächlich nicht sehr viel Zeit. Das Nutzerverhalten ändert sich massiv. Die heutige Generation hat Smartphones, erwartet schnelle Antworten und hat immer weniger Verständnis für das Schriftformerfordernis – da wird ein riesiger Umbruch kommen. Wenn ich heute



einen Kredit abschließen möchte, dann dauert es alleine schon wegen der regulatorischen Anforderungen relativ lange. Da wird Druck entstehen, und dem müssen sich die Banken stellen, um erfolgreich zu sein.

Wagner: Der Druck ist längst da, weil der Wettbewerb nur einen Klick weit weg ist. Die Geschwindigkeit gegenüber den Kunden wird immer wichtiger. Und hier müssen die Institute ein gutes Maß zwischen den Wünschen ihrer Kunden und dem, was rechtlich möglich ist, finden.

Birkle: Sie haben vollkommen recht. Nach meiner Wahrnehmung liegt es daran, dass Banking zur Selbstverständlichkeit wird. Viele Produkte möchte der Kunde am liebsten direkt und online abschließen – wie er eine Reise bucht oder einen neuen Computer kauft. Natürlich gibt es nach wie vor Geschäftsvorfälle, bei denen eine Beratung notwendig ist, doch die werden zunehmend weniger.

Und wir dürfen nicht vergessen, dass auch die Digitalisierung in der Filiale stark voranschreitet. Neben Plakaten gibt es Digital Signage, neben Prospekten gibt es Kiosk-Systeme und neben Überweisungsformularen gibt es Terminals. Hinter all dem steckt letztendlich Dokumentenmanagement. Denn die Inhalte, die auf den digitalen Geräten angezeigt werden, müssen erst einmal erfasst und zusammengestellt werden. Da findet ein rasanter digitaler Wandel statt, den die Institute bewältigen müssen.

Wie Herr Grumser schon sagte, muss dieser Wandel zum großen Teil mit Altsystemen bewältigt werden. Ist das möglich?

Wagner: Natürlich sind die alten Systeme in der Regel sehr stabil und robust, doch den Anforderungen von heute sind sie zu einem großen Teil nicht mehr gewachsen. Als Anbieter von Dokumentenmanagement-Lösungen sind wir dann häufig gezwungen Notlösungen zu entwickeln, die den Instituten den Einsatz moderner Technologien ermöglichen, ohne in die Altsysteme einzugreifen.

Grumser: Im Grunde sind wir dann die Opfer der Legacy-Sünden unserer Kunden. Wir bieten ihnen Lösungen, die es ihnen erlauben, die neue Welt mit den alten Systemen zu verbinden. Dadurch nehmen wir dann auch den Migrationsdruck heraus – und ermöglichen dadurch den weiteren Einsatz der starren Altsysteme.

Bei den Kreditinstituten ist die Vielfalt an unterschiedlichen Systemen, die Dokumente ausgeben, sehr groß. Damit steigt auch die Anfälligkeit für Datenmissbrauch. Wenn ein Haus 50 dokumentenerzeugende Fachanwendungen hat und zehn Ausgabekanäle bedient, muss es permanent 500 Schnittstellen pflegen. Ein zentrales, einheitliches Output-Management löst dieses Problem, weil es die Schnittstellen reduziert und damit potenzielle Einfallstore für Datenverlust, mangelnde Nachvollziehbarkeit und ungenügende Regelkonformität eliminiert.

Wagner: Dabei geht es oft um scheinbar kleine Themen, die allerdings für eine neue Qualität in der Kommunikation mit dem Kunden sorgen. Beispielsweise die Darstellung eines Kontoauszugs auf dem Smartphone oder Tablet. Das funktioniert nicht besonders gut, wenn es sich um ein PDF handelt. Also müssen die Daten auch als HTML vorliegen, damit der Kontoauszug in einer hohen Qualität und angepasst auf das Display, mit dem der Kunde gerade arbeitet, angezeigt werden kann.

Zeller: Das Grundproblem, das die gesamte Branche hat, ist tatsächlich, dass die IT-Systeme über die Jahre gewachsen sind und immer wieder etwas angebaut wurde. Häufig muss eine Anwendung auf verschiedene Systeme zugreifen, um die notwendigen Daten zu bekommen. Beispielsweise entsteht ein Kontoauszug aus Informationen, die teilweise aus dem Rechenzentrum kommen und teilweise im jeweiligen Institut selbst vorgehalten werden.

Margaretha Hamm

„Zahlungsverkehr ist Informationsübermittlung“

Viele Jahre galt das Thema Zahlungsverkehr als langweilig. Doch das hat sich seit einiger Zeit grundlegend geändert. Neue Regulierungen, moderne Technologien und eine steigende Geschwindigkeit bei der Abwicklung haben in den vergangenen Jahren für Dynamik gesorgt. Welche Aspekte derzeit wichtig sind und worin die Chancen für die Kreditinstitute bestehen, erklärt Christian Bruck, Partner bei BearingPoint im Bereich Financial Services mit dem Schwerpunkt Zahlungsverkehr, im Gespräch mit „Banken+Partner“.



Christian Bruck
Partner,
BearingPoint

Wie haben sich der Blick auf und die Anforderungen an den Zahlungsverkehr in den vergangenen Jahren verändert?

Bruck: Bis vor einigen Jahren haben sich die Kreditinstitute im Bereich Zahlungsverkehr sehr stark auf die reine Abwicklung der Transaktionen konzentriert. Es ging alleine darum, Geld möglichst schnell und kostengünstig von A nach B zu transferieren. Heute rückt mehr und mehr das Thema der Informationsübermittlung in den Vordergrund. Denn im Grunde geht es bei einer Überweisung oder Lastschrift ja auch in erster Linie darum, die Information zur Zahlung zu übertragen. Clearing und Settlement komplettieren die Abwicklung der Transaktion.

Ein Beispiel für die steigende Bedeutung von Informationen ist sicherlich die EU-Zahlungsverkehrsrichtlinie PSD2. Sie ermöglicht Dienstleistern den Zugriff auf die Kontodaten der Bankkunden – verlieren die Institute damit den direkten Kontakt zu ihren Kunden?

Bruck: Die Gefahr besteht sicherlich, wenn sich die Institute darauf reduzieren lassen, sich tatsächlich nur noch um die Abwicklung zu kümmern. Nutzen die Banken allerdings die Chance, dann behalten sie natürlich den direkten Kontakt zum Kunden und können die Bindung sogar noch verstärken, indem sie zusätzliche Services anbieten. Wenn es ein Institut schafft, die Mindestanforderungen von PSD2 durch zusätzliche Services und Produkte noch zu überbieten, dann kann es zum Dreh- und Angelpunkt für die Bedürfnisse der Kunden werden.

Wie können solche Services aussehen?

Bruck: Da ist ganz vieles denkbar. Das reicht von der Bereitstellung von aggregierten Kontoinformationen über das Auslösen von Zahlungen bis hin zu Authentifizierungsdienstleistungen.

Steckt dahinter auch Ertragspotenzial?

Bruck: Aber sicher. Und das wissen die Banken auch. So haben wir in unserer empirischen Studie „Zahlungsverkehr 4.0 – Welche Auswirkungen hat das Digitalisierungszeitalter auf den Zahlungsverkehr“ herausgefunden, dass 57 Prozent der befragten Institute das größte Ertragspotenzial bei Kontoinformationsdiensten sehen und immerhin 50 Prozent weiteres Potenzial durch Cross Selling von Zahlungsverkehrsprodukten erwarten. Man sieht also, dass die Institute verstanden haben, um was es geht: weg vom Geldverdienen mit Transaktionen, hin zu Erlösen aus der Informationsverarbeitung.

Ein weiteres Thema, das derzeit auf der Agenda steht, ist Instant Payment. Wie weit ist die Branche bei der Entwicklung solcher schnellen Zahlungsmöglichkeiten?

Bruck: Die Rulebooks für Instant Payments sind definiert. Jetzt geht es darum, Systeme zu entwickeln, die diesen Standard umsetzen. Zwar wird es sicherlich auch nationale Lösungen geben – eben weil das Gros der Zahlungen immer noch national stattfindet – doch das Ziel wird es sein, eine einheitliche Lösung für die gesamte Euro-Zone zu entwickeln. In Europa arbeiten sowohl Clearinghäuser als auch die Zentralbanken an einem solchen System. Beispielsweise plant die EBA, Clearing SCT^{INST} im November dieses Jahres anzubieten, die Zentralbanken werden voraussichtlich 2018 mit diesbezüglichen Services folgen.

Werden sich Instant Payments in Europa flächendeckend durchsetzen können?

Bruck: Davon bin ich überzeugt. Gerade in Verbindung mit PSD2 hat Instant Payment ein enormes Potenzial. Es ist sogar möglich, dass dadurch bestehende Zahlungsverkehrsprodukte abgelöst werden. Zwar zielt Instant Payment derzeit in erster Linie auf den Massenzahlungsverkehr, sollten allerdings die aktuell vorhandenen Obergrenzen für Transaktionen fallen, dann könnten dadurch auch Großbetragszahlungen ersetzt werden. Es ist also kein Wunder, dass viele Marktteilnehmer aktuell dabei sind, innovative Produkte für die Abwicklung des Instant Zahlungsverkehrs zu entwickeln.

Schnellere Zahlungen und Zugriffsmöglichkeiten externer Dienstleister machen neue Sicherheitslösungen notwendig.

Bruck: Genau, zum einen nehmen die Angriffe auf die IT-Systeme der Banken immer stärker zu, und zum anderen steigt die Geschwindigkeit. Gab es vor einigen Jahren noch meist ausreichend Zeit für Abstimmungen vor der Finalität von Zahlungen, bei der man einen Fehler noch beheben konnte, so ist das bei Instant Payments schwer möglich. Alle an der Zahlungsverkehrsabwicklung beteiligten Stellen müssen heute schneller und genauer arbeiten und ihre Systeme entsprechend anpassen.

Wie wirken sich alle diese Veränderungen auf die Geschäftsmodelle und die Organisationsstruktur der Banken aus?

Bruck: Erstens wird es eine noch stärkere Arbeitsteilung geben. Es gibt künftig nur noch wenige Abwicklungsfabriken, deren Aufgabe es ist, Transaktionen schnell und günstig auszuführen. Zweitens haben die Banken die Möglichkeit ihren Kunden zusätzliche Services anzubieten und damit die Bindung zu verstärken. Und drittens werden sich neue Systeme entwickeln – wir nennen sie Digital Ecosystems –, die die Zusammenarbeit von Marktteilnehmern aus ganz unterschiedlichen Branchen ermöglichen.

Wie kann ein solches Digital Ecosystem aussehen?

Bruck: Es ist eine Art Marktplatz, auf dem die verschiedenen Anbieter ihre Leistungen präsentieren und auf dem sie gemeinsam neue Lösungen entwickeln. Das können branchenfremde Produkte sein, die die Institute gemeinsam mit Partnern umsetzen, beispielsweise indem sie vorhandene Daten nutzen und daraus einen neuen Service ableiten. Dafür sind Wertschöpfungspartnerschaften und strategische Partnerschaften notwendig. Das ist ein grundlegender Wandel, der zu großen Veränderungen bei den Kreditinstituten führen wird.

Werden die Banken dabei eine wichtige Rolle spielen?

Bruck: Die Institute selbst sind jedenfalls davon überzeugt. Immerhin sehen über 60 Prozent von ihnen die Banken und Sparkassen als künftige Betreiber eines solchen Ecosystems.

Margaretha Hamm

Grundlegender Wandel

Auswirkungen von Instant Payments, PSD2 und Digitalisierung auf den Zahlungsverkehr

Quelle: Unternehmensberatung BearingPoint

ZAHLUNGSVERKEHR 4.0
 Studie der Unternehmensberatung BearingPoint zu Auswirkungen von Instant Payments, PSD2 und Digitalisierung auf den Zahlungsverkehr



INSTANT PAYMENTS –
 Der neue Standard im Zahlungsverkehr

59%	planen ihren Kunden Instant Payments anzubieten	47%	erwarten mit dem EPC Standard interoperable, nationale Lösungen für Instant Payments
21%	bereits in 2017	84%	rechnen mit einer Bepreisung bei Instant Payments
71%	folgen in 2018		

PSD2 –
 Turbo für die Zusammenarbeit zwischen Banken und FinTechs

		
57%	62%	50%
erwarten das größte Ertragspotenzial durch Kontoinformationsdienste	ziehen für Kontoinformationsdienste Kooperation mit FinTechs in Betracht	sehen im Cross Selling von ZV-Produkten weiteres Ertragspotenzial

DIGITAL ECOSYSTEMS –
 Zahlungsverkehr orchestriert neue Geschäftsmodelle

43%	halten Digital Ecosystems für den Bankensektor als zukunftsweisend	Über 60%	sehen Banken selbst als Betreiber eines Digital Ecosystems
58%	davon erwarten Marktdurchdringung von Digital Ecosystems bis 2020	64%	identifizieren effizientere Wertschöpfungsketten als Hauptnutzen für Kunden



Buchtipps

Digitalisierung beleuchtet



Wohl kein Thema beschäftigt Banken und Sparkassen derzeit so sehr wie die Digitalisierung. Sie hat zu einem grundlegenden Wandel in der Kreditwirtschaft geführt und wird auch künftig Veränderungen vorantreiben.

„Neu ist, dass die Technologie primär Treiber für den Wandel des Kundenverhaltens ist – nicht umgekehrt“, heißt es in der Einleitung des Sammelbandes „Digitalisierung im Maschinenraum der Finanzdienstleister“. In 17 kurzen Aufsätzen werfen Berater von KPMG, Experten aus Banken und Versicherungen, Wissenschaftler und Vertreter von Unternehmen einen Blick auf das Thema.

Dadurch gelingt es ihnen, komprimiert – fast – alle Aspekte des technologischen Wandels und seiner Auswirkungen auf die Finanzwirtschaft zu beleuchten. Das reicht von den Grundlagen der Digitalisierung

über die Auswirkung auf Kunden, Prozesse und Geschäftsmodelle, bis hin zu Fragen von Compliance und Kontrolle. Somit deckt das Buch alle Elemente von der Optimierung der Kundenschnittstelle bis zu hin zur Erweiterung der Verarbeitungsmöglichkeiten im Backoffice-Bereich ab.

Die Autoren nehmen sich dabei auch dem Spannungsfeld Stabilität (repräsentiert durch die traditionellen Finanzdienstleister) und Dynamik (repräsentiert durch junge Start-Ups) an. Sie beleuchten unterschiedliche Aspekte der beiden Dimensionen und zeigen konkrete Lösungsansätze auf, wie eine Integration auf technischer Ebene erfolgreich realisiert werden kann.

Digitalisierung im Maschinenraum der Finanzdienstleister

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.)

Verlag: Schäffer Poeschel, 2017

ISBN: 978-3-7910-4012-7

173 Seiten

49,95 Euro

Termine

Bitcoin, Blockchain & Co. für Banken

Termin: 28. bis 30. August 2017

Ort: Heidelberg

Veranstalter: Forum Institut für Management

Kosten: 1.660 Euro zzgl. MwSt.

www.forum-institut.de

Banken im Umbruch

Termin: 6. und 7. September 2017

Ort: Frankfurt, Veranstalter: Euroforum

Kosten: 2.400 Euro zzgl. MwSt.

www.banken-im-umbruch.de

Kontakte 2017: Financial Planning Praxis

Termin: 18. und 19. September 2017

Ort: Mainz

Veranstalter: EBS/IPWM Institut für Private Wealth Management

Kosten: 995 Euro zzgl. MwSt. (2 Tage)

665 Euro zzgl. MwSt. (1 Tag)

www.ebs-kontakte.de

Swiss Payment Forum

Termin: 6. und 7. November 2017

Ort: Zürich

Veranstalter: Vereon

Kosten: 2.195 Franken zzgl. MwSt. (2 Tage)

www.swisspaymentforum.ch

IMPRESSUM

Banken+Partner

ISSN 1612-7757, Ausgabe 3 · 2017; 14. Jahrgang

Banken+Partner, eine Zeitschrift von Coin Medien Margaretha Hamm

Wagenerstr. 7

65510 Idstein

Telefon: 06126 9573-613

Fax: 03212 5001-662

E-Mail: info@coin-online.de

Internet: www.coin-online.de

www.bankenundpartner.de

www.facebook.de/bankenundpartner

Inhaber: Margaretha Hamm

Redaktion:

Margaretha Hamm (mh), Chefredakteurin (v.i.S.d.P.)

Telefon: 06126 9573-613

Mobil: 0172 21 33 267

E-Mail: hamm@coin-online.de

Autoren dieser Ausgabe:

Margaretha Hamm

Beirat:

Dr. Marcus Geschwandtner, Rechtsanwalt, Bonn

Johann Horch, niio

Rolf Mangold, Versicherungskammer Bayern

Rüdiger Maroldt, Wüstenrot Bank

Dr. Ralph Jakob, European Business School und

PFI Private Finance Institute

Detlef Wappenschmidt, Valuemall

Layout und Produktion:

Jutta Pötter

Internet: www.poetter.com

Es gilt die Anzeigenpreisliste vom 1. November 2016.

Erscheinungsweise und Abonnementpreis:

Banken+Partner, Zeitschrift für Strategie und Management, ist ein zweimonatlich erscheinendes Fachmagazin von Coin Medien Margaretha Hamm.

Der Bezug des E-Papers ist kostenlos und kann jederzeit widerrufen werden.

Registrierung bei: hamm@coin-online.de

Copyright:

Coin Medien Margaretha Hamm.

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck in jeglicher Form, auch Fotokopien sowie Aufnahme in elektronische Speichermedien jedweder Art, nur mit Genehmigung des Verlags. Für die Richtigkeit des Inhalts übernimmt der Verlag keine Haftung.

Hinweis:

Redaktionell gestaltete Anzeigen (Advertorials) werden durch einen hellblauen Balken und die Bezeichnung „Unternehmen“ gekennzeichnet.

Datenschutz:

Falls Sie keine weiteren Informationen von Coin Medien erhalten wollen, informieren Sie bitte Coin Medien Margaretha Hamm
Wagenerstr. 7, 65510 Idstein