



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“

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 DSGV-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.

Simang: 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*