

Künstliche Intelligenz

Neuausrichtung des Retail Bankings

Eine smarte VR Bank in Westfalen-Lippe setzt ihren Weg zum omnikanalen Institut fort und treibt die digitale Transformation des Privatkundengeschäfts im Vertrieb mit künstlicher Intelligenz weiter voran. Dabei stellt sie sich den regulatorischen und organisatorischen Herausforderungen.

Julius Freiherr Grote

Der verstärkte Einsatz im Privatkundengeschäft von Methoden, Tools und Anwendungsfällen, die mit künstlicher Intelligenz (KI) arbeiten, rückt zunehmend in den Fokus der Bankenaufsicht. Auf nationaler Ebene wird hierfür primär auf die MaRisk, auf die bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) sowie auf die Überlegungen zum KI-Prinzipienpapier der BaFin verwiesen.

Innerhalb der MaRisk ist für jeden einzelnen geplanten Einsatz von KI-Methoden und -Tools oder für jede einzelne Prozessautomatisierung zu prüfen, ob die (bekannten) Prüf- und Dokumentationspflichten eines Neu-Produkt-Prozesses (NPP) ausgelöst werden. Soweit ein derartiger Einsatz auch mithilfe externer (IKT-) Dienstleister erfolgt und diese den Prüfungskriterien einer Auslagerung entsprechen, sind diese in Verbindung mit relevanten EBA-Vorgaben – beispielsweise Outsourcing, Cloud Provider, DORA – und der Auslagerung aus

den BAIT und sonstigem IT-Fremdbezug rechtskonform zu prüfen, zu dokumentieren, auszuwählen und umzusetzen.

Das BaFin-Papier „Big Data und künstliche Intelligenz: Prinzipien für den Einsatz von Algorithmen in Entscheidungsprozessen“ verweist unter anderem auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorgaben bei Verwendung personenbezogener Daten oder auf die Sicherheit und Funktionsfähigkeit von Datenübermittlungsschnittstellen im Falle eines Einsatzes derartiger Algorithmen (da solche in diesem Artikel nicht vertieft werden, wird das Papier nicht weiter berücksichtigt).

Vor jedem Rollout einer Prozessdigitalisierung oder -automatisierung mithilfe einer KI- sowie RPA-Methode (RPA steht für robotergesteuerte Prozessautomatisierung) oder eines -Tools sollte das Institut die zuvor kurz angerissenen regulatorischen Vorgaben geprüft und soweit notwendig umgesetzt und dokumentiert haben.

Veränderte Abläufe

Der Einsatz von Methoden und Tools künstlicher Intelligenz im Privatkundengeschäft stellt einen Game Changer innerhalb und außerhalb des Instituts dar. Sowohl Kundinnen und Kunden als auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden spätestens mittelfristig von dieser digitalen Transformation spürbar profitieren. Mit Blick auf bankinterne Vertriebsstrukturen werden die KI-Methoden und -Tools besonders bisherige Abläufe und Organisationsstrukturen substanziell modernisieren.

Die Komplexität in der Umsetzung der Digitalisierung resultiert aus der Vielzahl an Prozessen, Kanälen und digitalen Möglichkeiten. Daher wurde innerhalb des westfälischen Instituts bereits vor drei Jahren ein interdisziplinäres Team gegründet, das jede geplante Digitalisierung oder Automatisierung eines Prozesses, Teilprozesses, einer Abschlusstrecke oder eines Serviceauftrags bankintern zunächst operativ auf dessen mög-

Dr. Julius Freiherr Grote
ist Geschäftsführer
der Eqvites Advisory GmbH.
E-Mail: jgrote@eqvites.com



liche Wesentlichkeit beurteilt. Die damit verbundenen Auswirkungen werden analysiert und nötige Unterlagen im Falle eines NPP gemäß der MaRisk-Anforderungen rechtskonform zusammengestellt. Darüber hinaus beurteilt dieses Team die Priorisierung weiterer Prozesse anhand eines systematisierten Vorgehens.

Dabei richtet sich jede weitere geplante Automatisierung danach, ob und wenn ja, in welcher Qualität es bereits mögliche technische Lösungen gibt und in welchem Zeitverlauf diese weiterentwickelt wer-

den. Als dafür relevante Provider wird primär auf die durch den IT-Dienstleister zur Verfügung gestellten Lösungen und Planungen abgestellt. Darüber hinaus werden auch Lösungen von Drittpartnern – beispielsweise einer IT-Tochter des Instituts – auf eine mögliche Integration im bankinternen „KI-Kosmos“ hin geprüft (siehe Abbildung auf Seite 64).

Dem Angebot durch die Atruvia von bereitgestellter, fertig implementierter KI- oder von RPA-Lösungen steht ein klares Verständnis, welche derartigen Lö-

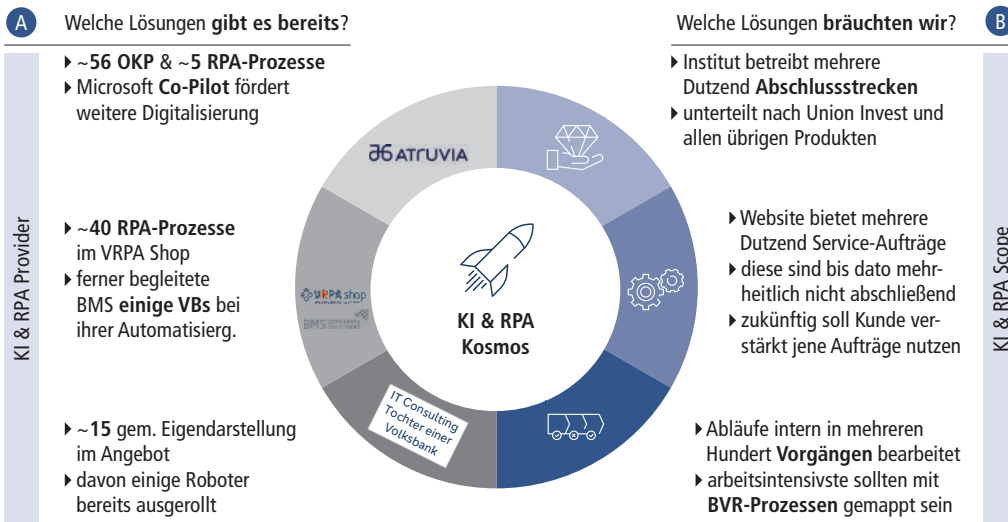
sungen das Institut im Vertrieb ihres Privatkundengeschäfts bestmöglich gebrauchen könnte, gegenüber. Diese unterteilen sich nach Lösungen aus externer oder aus interner Sicht.

Aus externer Kundensicht wird nach Neu- und Bestandskunden einerseits und nach Abschlussstrecken oder nach Serviceaufträgen andererseits differenziert. Aus interner Sicht fußt das Vorgehen auf einer bereits historisch hoch ausgeprägten Standardisierung der Prozesse und einer entsprechenden Abbildung in den agree21-Vorgängen.



Manuelle Bearbeitungszeiten für Produktabschlüsse oder Serviceaufträge wurden reduziert

Abb. 1: KI- und RPA-Kosmos



In kleinen Schritten zum Ziel

Eine Prozesslandkarte, die sowohl die verschiedenen Kanäle als auch eine vollständige Abbildung von E2E-Prozessen ermöglicht, gibt – auf Basis von Mengengerüsten – den Handlungsrahmen und Priorisierungsoptionen in der weiteren Digitalisierung auf. Vor diesem Hintergrund hat das Institut ein Vorgehensmodell (framework) entwickelt, das die Erhöhung des Automatisierungsgrads mittels systemintegrierter Prozesse, RPA und/oder KI berücksichtigt.

Dieses liefert einen stringenten Rahmen, um aus einer Anzahl von mehreren hundert Prozessen die wenigen bestgeeigneten Teilprozesse zwecks Automatisierung mit Hilfe ausgewählter Kennzahlen – beispielsweise Häufigkeit, Bearbeitungszeit, Stabilität oder Datenquelle – zu priorisieren und einen ausgewählten Prozess im Rahmen eines agilen Sprints innerhalb weniger Wochen zu implementieren.

An jenem Sprint nehmen Vertreter des beschriebenen interdisziplinären Teams sowie fallweise der betroffene Fachbereich teil. Sobald ein (Teil-)Prozess zwecks Automatisierung priorisiert und ausgewählt wurde, erfolgt dessen

Umsetzung in insgesamt fünf Schritten. Zunächst wird der Ist-Prozess aufgenommen und, soweit nötig und nicht bereits in der Prozesslandkarte dokumentiert, auf eine mögliche Vereinfachung oder Verschlanung geprüft.

Dann wird der zukünftige Prozess in einem so genannten Process Definition Document (PDD) beschrieben, das die Grundlage für die anschließende Automatisierung darstellt. Nach dessen Realisierung wird die Lösung im Rahmen eines User-Acceptance-Tests mit dem verantwortlichen Fachbereich getestet, freigegeben und in Betrieb genommen. Abschließend erfolgt – besonders bei komplexeren Prozessen – eine Hypercare-Phase oder fallweise eine Einweisung der von der Automatisierung betroffenen Mitarbeiter (siehe Abbildung auf Seite 65).

Schon heute können Bestandskunden mit Onlinebanking und E-Postfach im Rahmen von Self Services einen erheblichen Teil aller möglichen Abschlussstrecken und Serviceaufträge dank automatisierter Umsetzung autonom und unabhängig von ihren Kundenberaterinnen und Kundenberatern beauftragen. Eine entscheidende Rolle im Sinne eines

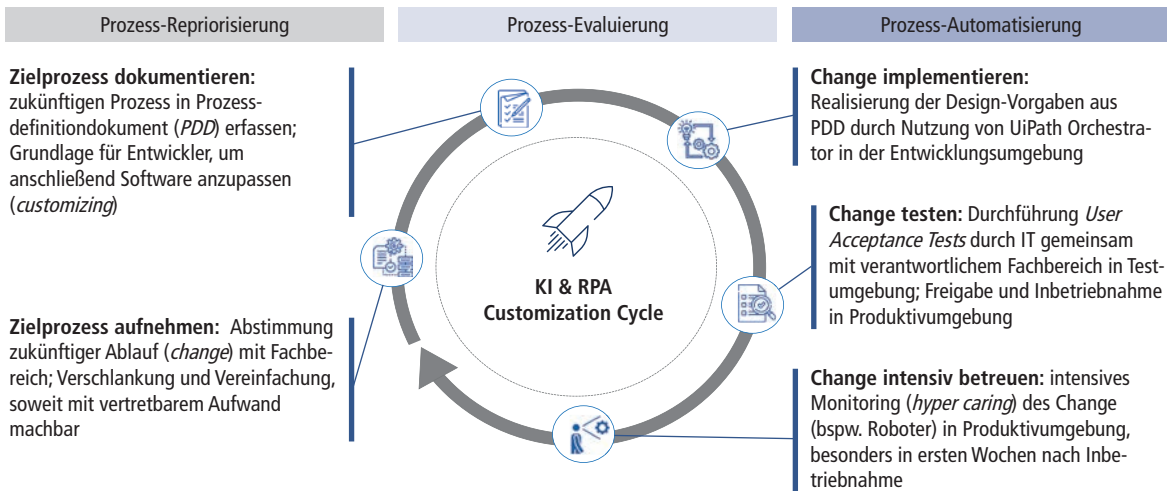
Change Agents spielen dabei die Berater.

Im Rahmen ihrer stationären Betreuung orientieren sie sich nicht nur noch stärker am Prinzip der genossenschaftlichen Beratung und dem Institut selbst, sondern leiten die Kunden – soweit nötig – auch direkt gemeinsam am Bildschirm während eines persönlichen Beratungsgesprächs dazu an, zukünftig noch stärker und eigenständiger digital verfügbare Self Services zu nutzen. Dazu gehören die automatische Änderung von SEPA-Mandaten bei Drittbanken, der fallabschließende Abschluss eines Girokontos und diverse weitere Kontoanlagen und Änderungen.

Dabei unterstreicht die digitale fallabschließende Eröffnung eines Girokontos durch einen Neukunden in weniger als sieben Minuten den Anspruch des Instituts. Parallel zu digitalisierten Abschlussstrecken steigt auch die Anzahl vollautomatisierter Serviceaufträge innerhalb der Vertriebsassistenzen sukzessive an, sodass manuelle Abwicklungen nichtkundenrelevanter Prozesse schrittweise reduziert werden.

Gesteigerte Nettomarktzeit

Die schrittweise gesteigerte Anzahl der fallabschließenden automati-

Abb. 2: KI- und RPA Customization Cycle

sierten Bearbeitung von Serviceaufträgen löst eine sequenzielle Entlastung vertrieblicher Personalkapazitäten aus. Diese Ressourcen werden auf Basis eines Ende des vergangenen Jahres bankintern durchgeführten Transformationsprozesses für überwiegend direkte vertriebliche Tätigkeiten (Job Enrichment) eingesetzt. Der Vertriebsaufbau wird im Rahmen einer ebenfalls im Jahr 2023 umgesetzten Neusegmentierung des Kundenstamms des Instituts mehrheitlich entweder der persönlichen Betreuung beratungsintensiverer Private-Banking- oder Betreuungskunden oder alternativ dem Segment der Servicekunden zuge-

führt, bei denen der effiziente Produktabschluss ohne direkte Ansprechpartner im Fokus steht.

Auf diese Weise werden bis dato manuelle Bearbeitungszeiten für Produktabschlüsse oder Serviceaufträge reduziert oder bestenfalls vollständig automatisiert und die Aufbauorganisation digital und dezidiert auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet. Auf diese Weise konnten die Kundenkontakte im Durchschnitt pro Berater um mehr als 20 Prozent gesteigert werden.

Auf Basis der durch die Verbund- oder Drittpartner bereitgestellten OKP-Lösungen rückt das westfälische Institut dem Ziel

einer omnikanalen Bank immer näher. Im Rahmen der erfolgreichen Ausbringung einiger weiterer Abschlusstrecken und Serviceaufträge in den vergangenen Monaten wurde im vergangenen Quartal eine KI-Roadmap 2025 entworfen. Diese dient dem Kompetenzteam OKM als Kompass, um die digitale Transformation des Vertriebs im Privatkundengeschäft mithilfe künstlicher Intelligenz auch weiterhin voranzutreiben und umzusetzen. Auf diese Weise sollen die wachsenden Bedürfnisse der Kunden nach bequemen, schnellen und sicheren Mobile- und Onlinebanking Prozessen erfüllt werden. **BI**

Praxistipps

Use what you have: Verbundpartner und der zentrale IT-Dienstleister bieten einen wachsenden Umfang fertig konfektionierter KI-Lösungen für die OKP-Plattform an. Derartige Services sollten aus Gründen der Effizienz und Effektivität vorrangig ausgerollt werden.

Change Agent: Berater konzentrieren sich nicht nur darauf, die Bedürfnisse der Kunden zu bedienen, sondern leiten sie auch konkret dabei an, digital bereitgestellte Self Services für eigenständige Produktabschlüsse – wenn nötig auch erstmalig – zu verwenden.

Job Enrichment: Der verstärkte Einsatz von KI-Tools wird den Mitarbeitern bei der Umsetzung ihrer täglichen Aufgaben helfen. Im Rahmen einer internen Ausschreibung und in enger Abstimmung mit dem Betriebsrat könnte „Kollege KI“ den Wechsel von Mitarbeitern in neue Aufgaben fördern, die beispielsweise die Schlagkraft des Vertriebs stärken.