

Abarbeiten wie in der Steinzeit

Einige Abläufe in Banken und Sparkassen erfordern immer noch einen manuellen Eingriff. Häufig sind althergebrachte Systemvorgaben schuld. Intelligente Software kann der Dokumentenflut effizienter nachkommen.

Christian Kemper



Seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie arbeiten viele Angestellte in der Finanzbranche weitgehend von zu Hause aus. Sie könnten dies auch dauerhaft so beibehalten (siehe Titelgeschichte Seite 12), doch das erfordert ebenso stabile wie sichere IT-Prozesse. Als digitaler Vorreiter unter den verschiedenen Geschäftsbereichen der Geldhäuser gilt das Kreditgeschäft. Denn dort ist der Effizienzdruck besonders hoch und Kunden erwarten reibungslose Antragsstrecken, gerade in Zeiten von Corona. Bei alledem müssen die Kreditinstitute die Risiken der Darlehen im Blick behalten sowie die entsprechenden Faktoren und die zugehörigen Sicherheiten regelmäßig überprüfen. Obwohl die Digitalisierung im Antragsbereich mit großen Schritten vorankommt, plagen sich die Mitarbeiter in der Marktfolge nach wie vor mit der manuellen Kontrolle.

Während das Frontend vieler Institute spürbar einfacher, intuitiver und schneller geworden ist, herrscht dahinter immer noch die Steinzeit. „Bei den Kreditvergabeprozessen ist es nach wie vor nötig, alle Automatisierungspotenziale zur Beschleunigung auszuschöpfen“, weiß Jörg Fehrenbacher, Director bei KPMG Financial Services. Ob Lösungen für den

Kompakt

- Automatisierung und Vernetzung können für mehr Effizienz und schlanke Prozesse sorgen.
- In Zeiten begrenzter Ertragsmöglichkeiten können so Betriebskosten gesenkt werden.
- Digitale Abläufe setzen Mitarbeiterkapazitäten frei, die sinnvoller genutzt werden sollten.

Workflow oder die Robotic Process Automation (RPA), in der derzeitigen Situation sollten die Prozesse so schnell wie möglich automatisiert werden, rät Fehrenbacher.

Gemeinhin ist die Bank-IT geprägt durch eine Vielzahl von Stand-alone-Anwendungen und entsprechenden Informationssilos. Davon weiß etwa der genossenschaftliche IT-Lösungsanbieter Geno Data EDV Systems zu berichten. Demzufolge hätten manche Geldhäuser für jeden Workflow eine eigene Notes-Anwendung, die sich leicht auf Hunderte an der Zahl summieren könnten. „Die Prozesse laufen dezentral in eigenen Systemen ab und jede Anwendung bindet Ressourcen, da sie betreut werden müssen“, sagt Bernd Frese, Chief Executive Officer (CEO) von Geno Data EDV. „Da die Daten darüber hinaus nicht vernetzt oder konzentriert sind, keine Kommunikation stattfindet und vorhandene Schnittstellen nicht genutzt werden, fehlen Transparenz und Effizienz.“ Um die Komplexität in den Geschäftsbereichen der Institute zu reduzieren und Informationen zum richtigen Zeitpunkt zu erhalten, müssten außerdem Subsysteme reduziert und die Prozesslandschaften konsolidiert werden.

Informationssilos in Geldhäusern können zum Beispiel mithilfe von Content-Service-Plattformen (CSP) aufgelöst werden, rät Olaf Holst, Chief Technology Evangelist bei Optimal Systems (siehe Interview Seite 48). Die vorhandenen Informationen zum Beispiel auf Fileservern, Arbeitsplatzrechnern oder in E-Mails könnten so konsolidiert und dann von allen berechtigten Mitarbeitern genutzt werden.

Lineare Bearbeitung ist störungsanfällig

Ein weiteres Problem liegt laut Frese in der linearen Denkweise beim Design von Prozessen sowie der statischen Verhaltensweise vieler Abläufe. Wo die analoge Weiterverarbeitung noch eine lineare Reihenfolge erfordere, etwa wenn Formulare ausgefüllt, verschickt und vom nächsten Sachbearbeiter bearbeitet werden, ermögliche es die Digitalisierung, Aufgaben parallel auszuführen. „Bei der linearen Bearbeitung gerät der gesamte Prozess bei Fehlern oder Verzögerungen sofort ins Stocken“, erklärt der Chef von Geno Data EDV.

Überdies kommt es innerhalb der Prozesskette häufig zu System- und Medienbrüchen, so der IT-Experte. Viele Kundendaten würden zwar digital erfasst, müssten aber an verschiedenen Stellen manuell nachbearbeitet werden. Zum Beispiel werde aus einer strukturierten Online-Erfassung bei der Übertragung an eine Bank eine E-Mail oder eine PDF-Datei und die Daten daraus müssten manuell in die Folgesysteme übertragen werden. Solche Barrieren in den Kundenprozessen und internen Abläufen führen laut Frese dazu, dass Geldhäuser ineffizient, langsam und nicht konkurrenzfähig sind. Den Banken seien diese Hürden im Workflow Management

und der Informationsverteilung bekannt. „Oft liegt kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem vor“, beobachtet Frese.

Laut Olaf Pulwey, Bereichsvorstand von Foconis, mangelt es den Verantwortlichen in den Instituten an der nötigen Zeit und am Willen, einen bislang manuellen Prozess so neu aufzusetzen, dass dieser ohne weiteres Zutun eines Mitarbeiters ablaufen kann. „Es fehlt bei manchen noch an Entscheidungskraft, alte Zöpfe abzuschneiden“, so Pulwey. „Die Gewohnheit der Benutzer zu erneuern ist eine der größten Herausforderungen, auch in den Geldhäusern.“

„Gerade bei der Anwendung von IT spielt der Begriff Muscle Memory eine große Rolle“, erläutert der Foconis-Bereichsvorstand. „Irgendwann verfolgt das menschliche Auge nicht mehr genau, welche Buttons wir wann klicken.“ Das passiere ganz von allein: Eingeben, Aufrufen, dreimal Tab, Eingeben, Tab, OK, Speichern. Ändert jemand diesen Prozess, werde der Nutzer eines Teils seiner Komfortzone beraubt. Die Dinge müssten plötzlich anders erledigt werden, aber in der gleichen Zeit oder möglichst schneller. Dabei



„Die Gewohnheit der Benutzer zu erneuern ist eine der größten Herausforderungen.“

Olaf Pulwey, Bereichsvorstand, Foconis

könnten Automatisierungen die Handlungsfreiheit erhöhen und so wertvolle Mitarbeiterkapazitäten freisetzen. Das habe Foconis in vielen Projekten durch eine Prozesszeitenmessung im Vorher-Nachher-Vergleich nachgewiesen. „So mussten einige Planstellen nicht mehr neu besetzt werden“, berichtet der Bereichsvorstand. Vielmehr konnten Kapazitäten geschaffen werden, um zum Beispiel ertragssteigernd Daten für den Vertrieb aufzubereiten, anstatt Kontrollmarkierungen auf entsprechenden Listen anzubringen. Junge Bankmitarbeiter hätten häufig auch kein Interesse daran, tradierte Arbeiten zu übernehmen.

„Wenn sich der Wechsel der Gewohnheiten jedoch weich und komfortabel anfühlt, wächst die Bereitschaft, die eigene Komfortzone zu verlassen und Neues auszuprobieren“, verspricht Pulwey. Darum achte der Softwareentwickler unter anderem auf eine komfortable Integrationsfähigkeit und eine intuitive Benutzerführung eines Kontrollprozesssystems. „In Kombination mit den Kernbanksystemen liefern wir Mittel und Wege, Prozesse zu verschlanken, zu beschleunigen, wesentliche Effizienzbremsen zu entlarven und Arbeits-

„Wichtig sind definierte Rechte und Rollen sowie ein Zugriffskonzept“



Olaf Holst,
Chief Technology Evangelist,
Optimal Systems

Welche Hürden hilft die technische Unterstützung im Dokumenten-Management zu überwinden?

Mithilfe von Content-Service-Plattformen, kurz CSP, können Geldhäuser ihre Informationssilos auf Fileservern, Arbeitsplatzrechnern oder in E-Mails konsolidieren. Die vorhandenen Informationen können dann alle Mitarbeiter nutzen. Zusätzlich ermöglichen CSP-Lösungen eine granulare Rechtesteuerung, um etwa den Anforderungen des europäischen Finanzrechts und der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) Genüge zu tun. Außerdem können vollständig erschlossene Informationen wichtige Entscheidungsgrundlagen sein, etwa in Form von Statistiken.

Welche Voraussetzungen müssen in einem Geldhaus vorhanden sein, damit das Dokumenten-Management vollständig digitalisiert werden kann?

Wichtig sind definierte Rechte und Rollen sowie ein Zugriffskonzept, das den Regeln des Finanzinstituts und

den Vorschriften der Aufsichtsbehörden Rechnung trägt. So ist unter anderem sicherzustellen, dass bestimmte Dokumente und Informationen die Landesgrenzen nicht überschreiten. Außerdem müssen Unterlagen wie Beratungsprotokolle in rechtsverbindlichen Formen, zum Beispiel PDFs, revisionssicher in Langzeitarchiven abgelegt werden. Es bedarf interner Audits der IT-Lösungen sowie einer Testierung durch neutrale Dritte und teilweise durch die aufsichtsführenden Behörden. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, können nach heutigem Stand alle Dokumente digitalisiert und in den Prozessen der Banken genutzt werden.

Wie hoch ist der personelle Aufwand, um eine voll digitalisierte Compliance-Lösung einzuführen?

Diese Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Um den wirklichen Aufwand festzustellen, bedarf es zuerst einer Bestandsaufnahme der vorhandenen Infrastruktur und Datensilos. Ist zum Beispiel das Kernbankensystem hostbasiert und verfügt es nicht über moderne Schnittstellen, die es für die Integration in Digitalisierungsvorhaben benötigt, müssen unter Umständen diese Systeme erst erneuert werden, bevor ei-

ne Gesamt-Digitalisierungsstrategie erstellt und umgesetzt werden kann. Das verläuft meist in einem mehrjährigen Prozess. Basiert auf der anderen Seite bereits alles auf modernen Standards, sind Schnittstellen und moderne Arbeitsplatzrechner vorhanden, lässt sich eine CSP-Lösung in wenigen Wochen implementieren und nutzen.

Mit welchen Effizienzsteigerungen können Finanzinstitute rechnen, wenn sie Ihre Lösung für das Dokumenten-Management einsetzen?

Die Suchprozesse in Papierakten entfallen. Die Inhaltserschließung aller Objekte ermöglicht eine schnelle Suche sowie Verlinkung und die CSP kümmert sich um die Einhaltung der definierten Complianceregeln. Dadurch können Unternehmen eine Effizienzsteigerung zum Beispiel mittels Einsparung unnützer Arbeiten, Such- und Wegen oder Sortierzeiten erzielen. Diese Steigerungen betragen 75 bis 80 Prozent, basierend auf einem gering digitalisierten Ausgangsniveau. Steht die Digitalisierung in einem Unternehmen nicht erst am Anfang und setzt es bereits auf moderne Systeme, sind immer noch Effizienzsteigerungen zwischen 30 und 50 Prozent möglich.

abläufe zu optimieren“, fügt er hinzu. Viele Institute unter den Foconis-Kunden nutzten diese Optionen. Doch es gebe immer noch Häuser, in denen es heißt: „Das haben wir immer schon so gemacht.“

Die Migration genossenschaftlicher Kreditinstitute auf das Kernbankensystem Agree 21 von Fiducia & GAD IT und die dort zur Verfügung stehenden technischen Hilfsmittel könnten allenfalls ein Anfang gewesen sein. „Entstehen Fehler be-

reits bei der Datenerfassung rund um das Kreditgeschäft, drohen erhöhte Eigenmittelanforderungen und steigende Einzahlungen für den Garantiefonds“, warnt Pulwey und rät neben der sukzessiven Qualitätssteigerung im Aktivgeschäft zu einer systemgestützten Umwandlung von Bestands- in Realkredite. „Diese Realkreditprivilegierung unterliegt allerdings strengen Anforderungen an die Prozesse“, fügt der Foconis-Vorstand hinzu. Darüber hinaus müssten die Institu-

te komplexe Dokumentationspflichten umsetzen und danach regelmäßig kontrollieren. Dies könne in der erforderlichen Qualität und Effizienz aber nur digitalisiert beziehungsweise automatisiert gelingen. „Ist der Prozess jedoch optimal aufgesetzt, winkt mittelfristig eine deutliche Senkung der Eigenmittelanforderung sowie der Beiträge für den Sicherungsfonds“, verspricht Pulwey.

Geht es nach dem Softwareentwickler Foconois, lassen sich alle Arbeitsabläufe in Geldhäusern automatisieren. Eine Einschränkung müsse bei den zwangsläufig manuell erfolgenden Prozessschritten gemacht werden, etwa in der Bargeldlogistik. „Am Ende ist es ein Mensch, der einen Geldautomaten nachfüllt und hierbei manuell ein Fahrzeug durch den Straßenverkehr befördern muss“, resümiert Pulwey. „Aber wenn wir konsequent und motiviert an validen, qualitätsgesicherten Automatismen arbeiten, wüsste ich nicht, was nicht zu automatisieren wäre.“ ■



Autor

Christian Kemper

ist stellvertretender Chefredakteur
des Bankmagazins.

 **Springer Professional**

Automatisierung



Boris Strucken: „Krise zeigt Lücken in der Automatisierung der Banken“, Wiesbaden 2020
springerprofessional.de/link/17943464

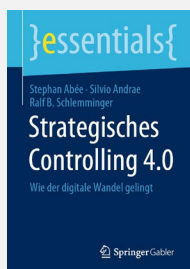
Marianne Wildi: Digitalisierung als Regionalbank, in: Andre M. Bajorat, Harald Brock, Simon Oberle (Hrsg.): Köpfe der digitalen Finanzwelt, Wiesbaden 2020
springerprofessional.de/link/18146502

Wendy St. Clair: Automatisierung gibt Buchhaltungsmitarbeitern Freiraum, Wiesbaden 2020
springerprofessional.de/link/18261896

 **Springer Gabler**

springer.com/empfehlung

Praxisnahe Herangehensweise an die Digitalisierung des strategischen Controllings



S. Abée, S. Andrae, R. B. Schlemminger
Strategisches Controlling 4.0

Wie der digitale Wandel gelingt

2020. XIII, 57 S. 20 Abb. Brosch.

€ (D) 14,99 | € (A) 15,41 | CHF 17.00

ISBN 978-3-658-30025-8

€ (D) 4,99 | CHF 5.50

ISBN 978-3-658-30026-5 (eBook)

Die Digitalisierung verändert nachhaltig Wertschöpfungsketten in Unternehmen oder sogar ganze Geschäftsmodelle. Diese Entwicklungen bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmenssteuerung und damit auch auf das Controlling. Das Buch stellt eine Systematik vor, wie die Digitalisierung das strategische Controlling in Unternehmen verändert und welche Entwicklungspfade hin zu einem „Strategischen Controlling 4.0“ führen.

€ (D) sind gebundene Ladenpreise in Deutschland und enthalten 7 % MwSt. € (A) sind gebundene Ladenpreise in Österreich und enthalten 10 % MwSt. Die mit * gekennzeichneten Preise sind unverbindliche Preisempfehlungen und enthalten die landesübliche MwSt. Preisänderungen und Irrtümer vorbehalten.

Jetzt bestellen auf springer.com/empfehlung oder in Ihrer Buchhandlung

Part of **SPRINGER NATURE**