



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Lünendonk®-Themendossier 2021

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit





Inhalt

- VORWORT 3
- AUSGANGSSITUATION – FINANZINSTITUTE IN DER DEFENSIVE..... 5
- KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN –
WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?..... 12
- PROZESSE: STANDARDISIERUNG, OPTIMIERUNG UND AUTOMATISIERUNG
ALS Kernaufgabe? 19
- TECHNOLOGIEN ALS MITTEL ZUM ZWECK – ERFAHRUNGEN UND
HERAUSFORDERUNGEN..... 24
- MITARBEITER/CHANGE: GEWACHSENE STRUKTUREN – HERAUSFORDERUNG
CHANGE-MANAGEMENT UND NEUE MITARBEITERFÄHIGKEITEN..... 32
- FAZIT UND ZUSAMMENFASSUNG 38
- FALLSTUDIEN 40
- UNTERNEHMENSPROFILE 46



Vorwort



Jonas Lünendonk

Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Jörg Fehrenbacher

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Christian Seidenath

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Was bewegt die Finanzwelt in den 2020er-Jahren? Natürlich die digitale Transformation! Die „alten“ Bankhäuser und so auch die Versicherer kämpfen mit gewachsenen Legacy-Systemen, teilweise siloartigen Prozessen, und die Budgets für eine nachhaltige Transformation wachsen enorm. Der Trend wird bestimmt durch Technologien, die zahlreiche Möglichkeiten eröffnen, und letztlich Kunden, die durch smarte Devices, schicke Apps und eine teilweise atemberaubende Customer Experience aus anderen Branchen „verwöhnt“ sind und diese steigenden Erwartungen an ihr Erlebnis „modern banking“ oder „fast insurance“ haben.

Wie gut sind die Finanzinstitute auf die digitale Transformation vorbereitet beziehungsweise wo befinden sie sich momentan? Für uns sind in diesem Kontext die folgenden vier Dimensionen zentral:

- **Kunde:** Die Ansprüche und die Erwartungshaltung sind gewachsen. Wie begegnen die Banken und Versicherungen ihnen?
- **Prozesse:** Standardisierung, Optimierung und Automatisierung als Kernaufgabe?
- **Technologie:** Mittel zum Zweck – was ist heute und morgen möglich?
- **Mitarbeiter und Change:** Wie muss ein Change umgesetzt werden, um akzeptiert zu werden und erfolgreich zu sein?



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Diesen Fragen gehen wir im vorliegenden Whitepaper nach, das in Zusammenarbeit mit KPMG erstellt wurde.

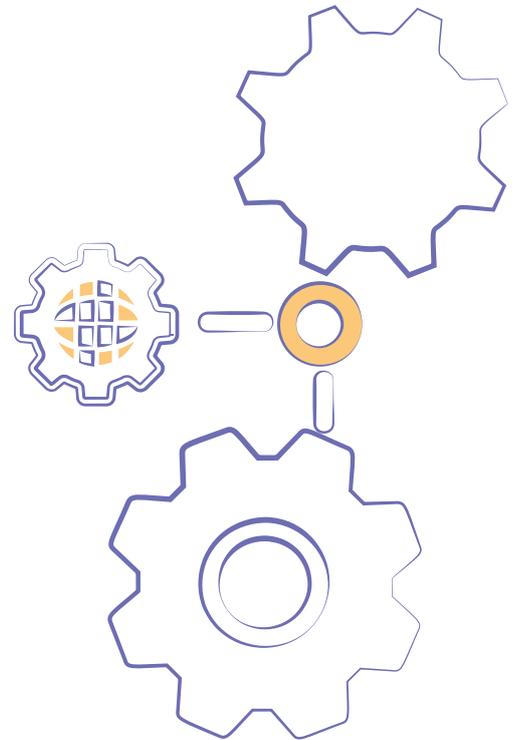
Auf der Basis unserer zahlreichen Studien im Jahr 2020 und zehn zusätzlichen qualitativen Research-Gesprächen mit verantwortlichen Managerinnen und Managern in deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen wurde dieses Whitepaper erstellt. Dabei zeigte sich unmissverständlich, dass den Unternehmen mittlerweile Technologien für die Erreichung von Verbesserungspotenzialen zur Verfügung stehen, die vor einigen Jahren so nicht denkbar waren. Allerdings legten die Gespräche auch offen, dass mit Robotic Process Automation (RPA), Künstlicher Intelligenz (KI/AI), Workflows und Data Mining heute zwar vielfältige und geeignete Werkzeuge für Handlungsoptionen existieren, der digitale Reifegrad der Unternehmen aber teilweise nicht ausreichend ist, um deren Potenzial zu nutzen beziehungsweise umfassend auszuschöpfen.

Eine End-to-End-Sicht auf Prozesse, deren Standardisierung, richtige Datenerfassung, Automatisierung und Data Analytics – so sieht oft die Wegstrecke aus, die es zunächst zurückzulegen gilt, will man Zugriff auf die neuen Möglichkeiten gewinnen. Vielfach stehen die Unternehmen hier noch bei Schritt eins oder zwei, haben aber den Ernst der Lage genau erkannt. „Process Excellence“ ist für die meisten Banken und Versicherer mittlerweile zu einer Pflichtaufgabe geworden. Entscheidend für den Erfolg der Unternehmen sind jedoch nicht nur neue Prozesse oder neue Technologien, sondern der wichtigste Erfolgsfaktor ist und bleibt der Mensch. Das betonten nahezu alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner nachdrücklich.

Die Finanzinstitute, die also den Kunden in den Mittelpunkt stellen und dabei den Dreiklang aus Mensch, Technologie und Prozess am besten beherrschen, werden aus den 2020er-Jahren gestärkt hervorgehen – sowohl im Hinblick auf flexible, intelligente und kundenorientierte Prozesse als auch auf Effektivität, Effizienz und Geschwindigkeit.

Diese und weitere interessante Aspekte haben wir in diesem Whitepaper für Sie zusammengefasst.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können



Ausgangssituation – Finanzinstitute in der Defensive

THE PERFECT STORM

Wir schreiben das Jahr 2021 und blicken auf ein Jahr 2020 zurück, das zahlreiche Buzzwords in ihrer Bedeutung bestätigt hat. Die so viel beschworene VUCA World¹ zeigte ihre ganze Wucht mit dem plötzlichen Ausbruch des Corona-Virus. Von heute auf morgen veränderten sich zahlreiche Umfeldparameter für Finanzinstitute weltweit fundamental. Nicht nur ist das Corona-Virus ein Beschleuniger für verändertes Kundenverhalten und Corona-bedingte erhöhte Kreditnachfrage, sondern auch für die Art und Weise, wie Wertschöpfung in Finanzinstituten heute und künftig erbracht wird. Der Digitalisierungsdruck hat sich nochmals deutlich verstärkt, so alle Gesprächspartner übereinstimmend. Während des Lockdowns waren plötzlich Digitalprojekte möglich, die früher so nicht denkbar oder in der Geschwindigkeit nicht umsetzbar erschienen, wobei oft pragmatische Lösungen im Vordergrund standen.

Eine am 30. März 2020 auf LinkedIn veröffentlichte Grafik brachte es schon sehr frühzeitig auf den Punkt mit der Frage: „Who led the digital transformation of your company?“

- a) CEO?
- b) CTO?
- c) COVID-19?

1) VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität), Ambiguity (Mehrdeutigkeit), gemeint ist also eine Welt, die durch hohe Unsicherheit und Komplexität geprägt ist.



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

LINKEDIN-GRAFIK VOM MÄRZ DES JAHRES 2020

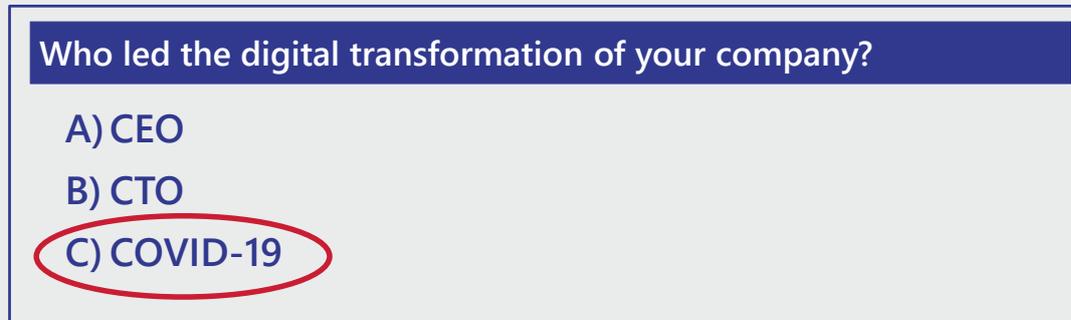


Abb. 1: Social-Media-Grafik zum Thema Corona vom März 2020

Heute können wir sagen, dass es vor allem das Corona-Virus war, das der digitalen Transformation einen massiven Schub verliehen hat. Das zeigen einerseits unsere zahlreichen Studien im Jahr 2020 und andererseits die qualitativen Gespräche im Rahmen dieser Recherche mit verantwortlichen Vorständen, Bereichs- und Abteilungsleitern in Banken und Versicherungen. Corona hat also die Digitalisierung beschleunigt. Aber was bedeutet diese Entwicklung konkret für Banken und Versicherungen, die sich bereits vor der Corona-Krise einer komplexen und herausfordernden Umwelt gegenübersehen?

NIEDRIGE ZINSEN UND NEUE WETTBEWERBER

Das negative Zinsumfeld lässt Umsatz- und Ertragsquellen versiegen, und Wachstumsfelder mit Zukunftspotenzial sind nur wenige in Sicht, wobei diese in der Regel sehr gute IT- und Technologiefähigkeiten voraussetzen. Daneben werden Unternehmensinsolvenzen und zu erwartende Kreditausfälle die Portfolios der Banken belasten. Hinzu kommen Fin- und InsurTechs, die meist in Kooperation und etwas seltener im Wettbewerb einzelne Wertschöpfungsschritte innerhalb der Finanzdienstleistungsprozesse besetzen oder herausbrechen. Dabei setzen diese digitalen Player oft Standards, wenn es um Themen wie User Experience, Geschwindigkeit und digitale Effizienz geht. Allerdings ist festzuhalten, dass sich diese digitalen Unternehmen meist auf wenige spezifische Produkt- oder Kundensegmente spezialisiert haben.

Neben den bisher skizzierten aktuellen Entwicklungen – Corona-Virus und Digitalisierung – sind die größten Herausforderungen stets die aufsichtsrechtlichen Anforderungen, die Finanzdienstleistungsunternehmen erfüllen müssen.



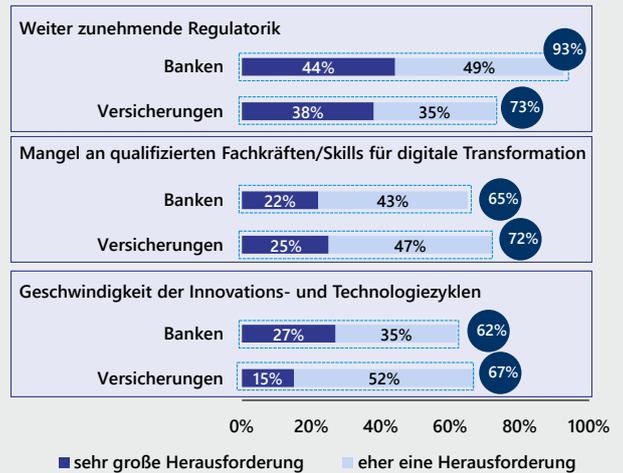
Prozessoptimierung und -automatisierung
 Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

REGULATORIK, FACHKRÄFTEMANGEL UND KURZE TECHNOLOGIEZYKLEN FORDERN BANKEN UND VERSICHERUNGEN HERAUS

Top-Herausforderungen für Banken und Versicherungen



93 % der Banken und 73 % der Versicherungen sehen die **zunehmende Regulatorik** als **Herausforderung** bis zum Jahr 2025.



Frage: Was sind die strategischen Herausforderungen, mit denen Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2025 konfrontiert wird?
 Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; n = 120
 Abb. 2: Top-Herausforderungen für Banken und Versicherungen bis 2025

So gaben in einer kürzlich durchgeführten Studie unseres Hauses 93 Prozent der Banken und 73 Prozent der Versicherungen an, dass für sie die Regulatorik eine große oder sehr große Herausforderung sei. Daher arbeiten die Financial-Services-Unternehmen seit Jahren mit Hochdruck daran, diese scharfen rechtlichen Anforderungen so effizient und so schnell wie möglich umzusetzen. Und im Zuge der Entwicklungen nach dem Wirecard-Desaster ist nicht davon auszugehen, dass die Regulierung des Finanzsektors abnehmen wird – im Gegenteil, sie wird eher noch weiter zunehmen, so mehrere Gesprächspartner übereinstimmend.

INTELLIGENTE AUTOMATISIERUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Das Jahr 2020 markiert dabei einen Trend, der die gesamten 2020er-Jahre tiefgreifend prägen wird: Die End-to-End-Betrachtung von Prozessen ist der Ausgangspunkt für die Standardisierung, Optimierung und Automatisierung von Prozessen – unabhängig davon, ob es sich um kundenbezogene Prozesse (Kreditprozesse, Wertpapierprozesse etc.) oder Steuerungs- und Unterstützungsprozesse (Rechnungswesen, Steuern, Risikocontrolling etc.) handelt, und zwar von der Kundenschnittstelle und der Interaktion über Omnichannels mit Multi Devices über die Marktfolge bis hin zur gesamten Automatisierung von Backoffice-Prozessen.



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Der intelligente Einsatz von IT-Lösungen, um die Automatisierung voranzutreiben, ist und bleibt also zentraler Erfolgsfaktor für die Institute – ob es sich nun um Prozessplattformen, einfache Robotics-Lösungen oder auch KI-Lösungen handelt. Und das Potenzial zur Automatisierung scheint, so geben es zumindest die Gesprächspartner dieses Whitepapers an, nur in den wenigsten Fällen schon genutzt zu werden.

ZIELE DER DIGITALEN END-TO-END-TRANSFORMATION

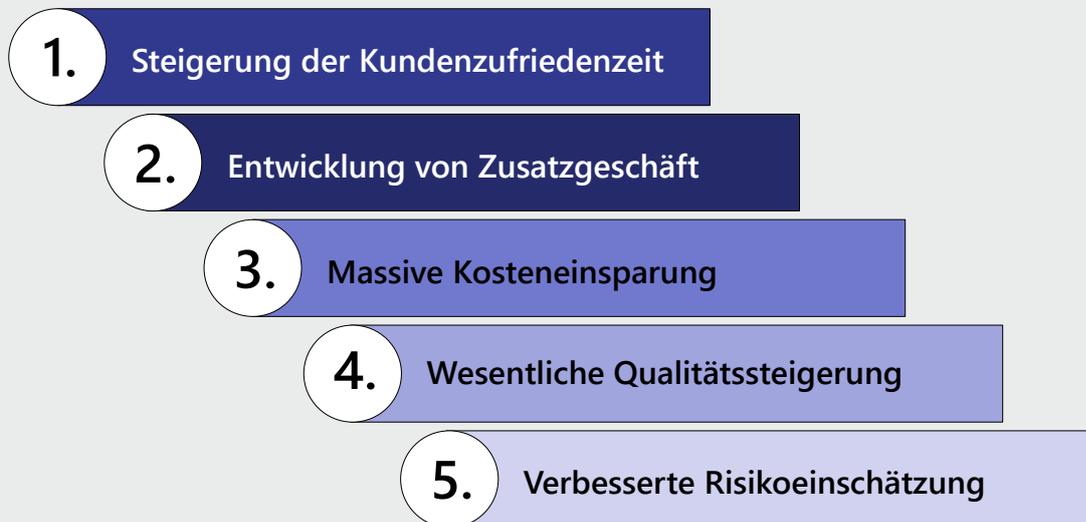


Abb. 3: Benefits der End-to-End-Transformation (Quelle: KPMG)

LEGACY-SYSTEME ERSCHWEREN DATA INTELLIGENCE UND INNOVATION

Bestehende Strukturen, etablierte Prozesse und veraltete IT-Systeme mit zahlreichen Schnittstellen machen die digitale Transformation zu einer enormen Herausforderung. Daten – das neue Gold – liegen in vielen Banken und Versicherungen verteilt in unterschiedlichen Bereichs- und Abteilungssilos in unterschiedlichen Systemen oder auch in Papierform/Archiven vor, sodass deren intelligente Nutzung nur unter großen Anstrengungen möglich ist. Data-Science- oder Analytics-Projekte kommen daher oftmals nicht über den Status des „Proof of Concept“ hinaus, da eine zügige beziehungsweise dauerhaft erfolgreiche Implementierung an der bestehenden Komplexität der IT-Landschaft scheitert. Letztere führt auch dazu, dass schnelle Produkteinführungen beziehungsweise die Anpassung von Services die Kundenerwartungen längst nicht erfüllen, insbesondere im Hinblick auf die Verfügbarkeit innovativer Lösungen.



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

In der aktuellen VUCA-Welt, die eine hohe Flexibilität erfordert, ist diese Fähigkeit aber unabdingbar, um ein Time-to-Market-Niveau zu erreichen, das Wettbewerbsvorteile ermöglicht und ein Hoch- und Herunterfahren der Kapazitäten der Finanzdienstleistungsunternehmen zulässt. Bestes Beispiel: die plötzliche Nachfrage nach Corona-Krediten beziehungsweise Überbrückungshilfen im Jahr 2020 und auch nun im Jahr 2021. Eine derartige Antragsflut mit der gebotenen Geschwindigkeit bei Antragstellung, Bewilligung und Auszahlung können Banken und Behörden nur durch den Einsatz von Automatisierungstools und Prozessplattformen effektiv und effizient im Sinne des Kunden bewältigen. Die flexible IT-seitige Unterstützung modularer Prozesse wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

AKTUELLE ANTRAGSZAHLEN ZUR KFW-CORONA-HILFE IM FEBRUAR 2021

KfW-Corona-Hilfe

60,3 Mrd. Euro
Antragsvolumen*

122.420
Anzahl der Anträge*

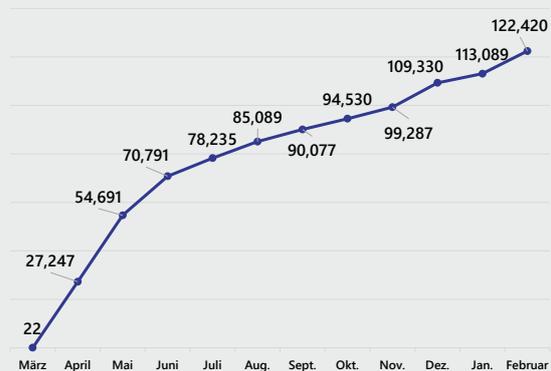


*) ohne Maßnahmenpakete für Start-ups und Globaldarlehen an gemeinnützige Organisationen

Quelle: www.kfw.de (abgerufen am 3. März 2021)

Abb. 4: Antragszahlen zur Corona-Hilfe der KfW

Anzahl der Anträge im Zeitverlauf
von März 2020 bis Februar 2021



WO STEHEN DIE UNTERNEHMEN HEUTE?

Bisher sehen sich einige Banken und Versicherungen beim Einsatz von Technologien häufig in der Rolle des sogenannten Followers. Daher wollten wir von unseren Gesprächspartnerinnen und -partnern erfahren, wie sie den aktuellen Digitalisierungsfortschritt in ihren Unternehmen bewerten. Abhängig von Geschäftsmodell, Produkten und Kundensegmenten fallen die Antworten unterschiedlich aus, wobei Institute im Retail-Segment (B2C, Massengeschäft für Banken und Versicherungen) aufgrund der hohen Stückzahl und der damit verbundenen Skaleneffekte erheblich



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

früher und stärker auf die Automatisierung gesetzt haben, als dies im Firmenkundengeschäft (B2B) der Fall ist, in dem deutlich individuellere und komplexere Lösungen verlangt werden. Bei allen Unternehmen ist jedoch – spätestens im Jahr 2020 – die Erkenntnis gereift, dass es höchste Zeit ist, die Möglichkeiten digitaler Technologien konsequent zu nutzen, um Kunden schneller und individueller betreuen zu können. Nicht sicher waren sich einige Gesprächspartner, ob diese Erkenntnis auch bereits bei allen Vorständen und Aufsichtsräten angekommen ist.

Danach befragt, wo Automatisierungsfortschritte und -vorhaben in den vergangenen Jahren schwerpunktmäßig eingeleitet und umgesetzt wurden, standen kundennahe Prozesse im Vordergrund. Sogenannte Second-Line-Prozesse im Rechnungswesen, Risikocontrolling oder Personalbereich standen bislang nur eingeschränkt im Fokus von Anstrengungen zur Prozessoptimierung und -automatisierung. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass gerade in der Second Line durch die geringere Digitalisierung und Automatisierung Kapazitätsengpässe auftreten, weswegen Entscheiderinnen und Entscheider Prozessoptimierung und -automatisierung mit erhöhter Priorität umsetzen möchten.

KLASSISCHES VORGEHEN IN DER DIGITALISIERUNG

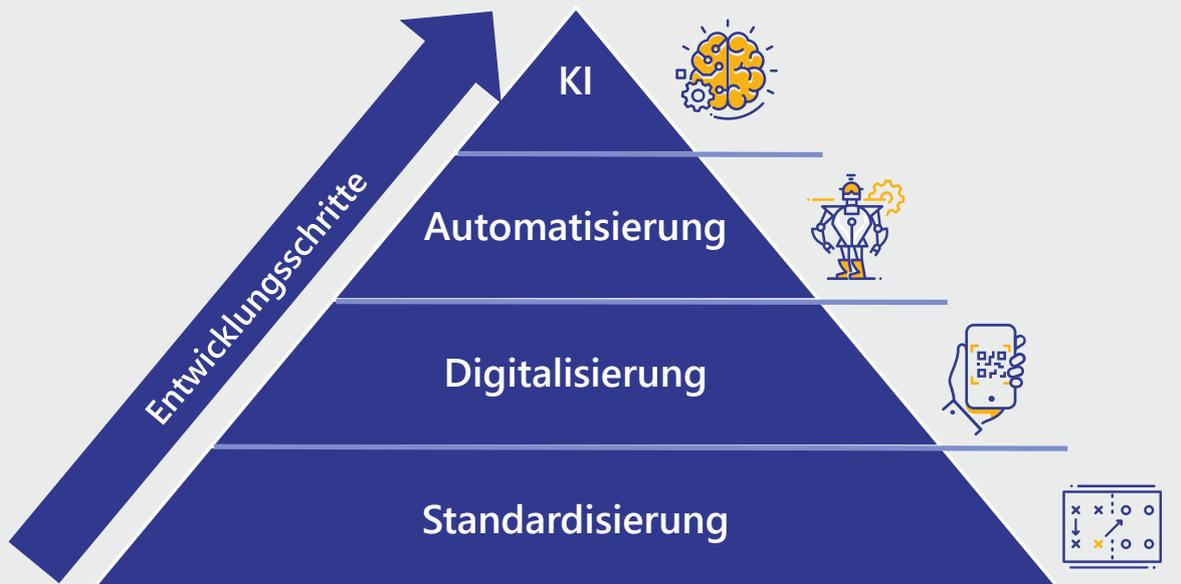
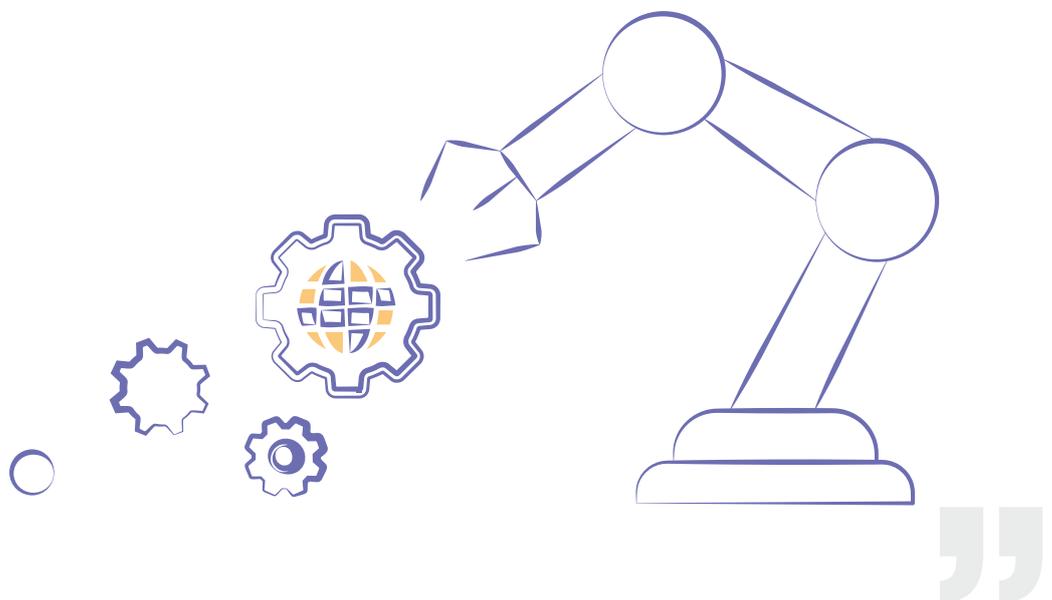


Abb. 5: Vorgehensmodell der Digitalisierung

Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Die Gespräche zeigen allerdings auch, dass Finanzdienstleistungsunternehmen in diesen Prozessen teilweise noch einen geringen digitalen Reifegrad aufweisen, da wesentliche Grundvoraussetzungen fehlen. Häufig sind eine End-to-End-Betrachtung, eine Standardisierung und ein Re-Design bestehender Prozesse erforderlich, um diese sinnvoll automatisieren zu können. Als besonders wichtig gestaltet sich in diesem Zusammenhang die fehlerfreie und möglichst frühzeitige Digitalisierung aller relevanten Kundeninformationen im Prozess. Die Daten sollten so früh wie möglich und nur einmal im Prozess erhoben und digital übernommen werden. Ein Beispiel ist hier ein intelligentes Dokumentenmanagementsystem: Sämtliche Informationsquellen wie zum Beispiel Papier, PDFs, Mails etc. werden klassifiziert und die Daten zur weiteren Verarbeitung extrahiert. Wenn diese Voraussetzungen erfüllt sind, lässt sich das Automatisierungspotenzial durch Technologie ausschöpfen.



KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können



Kunde: Die Ansprüche und die Erwartungshaltung sind gestiegen – wie begegnen diesen Banken und Versicherungen?

KUNDENERWARTUNGEN IN DEN 2020ER-JAHREN ERFÜLLEN

Durch die Digitalisierung verändert sich die Erwartungshaltung der Kunden gegenüber Unternehmen enorm. Informationen sind heutzutage innerhalb von Sekunden abrufbar, online bestellte Artikel werden teils schon am selben oder am nächsten Tag geliefert und Filme, Musik oder Lektüre können direkt zu Hause flexibel auf Streaming-Plattformen abgerufen werden. Kunden sind es inzwischen gewohnt, ihre Bedürfnisse schnell und direkt an sieben Tagen die Woche rund um die Uhr erfüllen zu können. Die bequeme und einfache Interaktion mit Unternehmen über verschiedenste Kanäle (z. B. Smartphone, Callcenter, Web-Portale, Chats), der mobile Zugriff auf gut gestaltete Angebote und Services sowie die ständige Verfügbarkeit stellen alle Unternehmen vor große Herausforderungen. Worauf legen Banken und Versicherungen derzeit ihren Schwerpunkt?

Wenig überraschend gaben die für dieses Research-Dokument befragten Personen ihrer Überzeugung Ausdruck, dass es nicht in erster Linie Kosten- und Effizienzüberlegungen sind, die die Unternehmensziele dominieren, sondern dass die Erhöhung der Flexibilität und die schnelle Reaktion auf neue Kunden- und Marktfaktoren höchste Priorität besitzen. Die Sorge vor dem Verlust der Kundenschnittstelle in Banken und



KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

KUNDENTHEMEN ALS STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNG

Kundenschnittstelle und Kundenbindung



35 % der Banken und 40 % der Versicherungen sehen die **Kundenschnittstelle bedroht**.



30 % der Banken und 22 % der Versicherungen beklagen **sinkende Kundenloyalität und Kundenbindung**.



Frage: Was sind die strategischen und taktischen Herausforderungen, mit denen Ihr Unternehmen bis zum Jahr 2025 konfrontiert wird?
Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; n = 120

Abb. 6: Herausforderungen der Banken und Versicherungen im Hinblick auf deren Kunden

Versicherungen beispielsweise durch Preisvergleichsplattformen ist völlig begründet – von daher ist das attraktive, kundenfokussierte Frontend ein zentraler und wichtiger Erfolgsfaktor.

Allerdings fehlt ihnen gelegentlich das nötige Tempo bei Design und Launch der neuen Optionen für ihre Kunden. Legacy-Systeme und tradierte Denkweisen und Strukturen stehen ihnen im Wege. Daher sind einzelne FinTechs als pure digitale Anbieter in der Lage, den früheren „Platzhirschen“ Marktanteile abzujagen. Komplexe Finanzprodukte mit hohen regulatorischen Anforderungen einfach abzubilden ist selbstverständlich eine Herausforderung für Finanzinstitute. Wenn sich allerdings im B2C-Segment in Banken durch Produkte wie die digitale Kontoeröffnung, Ratenkredite, die mittlerweile vollautomatisiert genehmigt und ausgezahlt werden, beziehungsweise Baufinanzierungen, die einen hohen Automatisierungsgrad aufweisen, die manuellen Prüfungen immer weiter reduzieren, wird deutlich, was durch die Standardisierung und Automatisierung der Abläufe möglich ist. Hier sind auch die digitalen Versicherer, die mit „einfachen“ Versicherungsprodukten aus der Schaden- oder Unfallversicherung eine Automatisierungsquote jenseits der 70 Prozent anstreben und teilweise auch schon umgesetzt haben, ein gutes Beispiel.

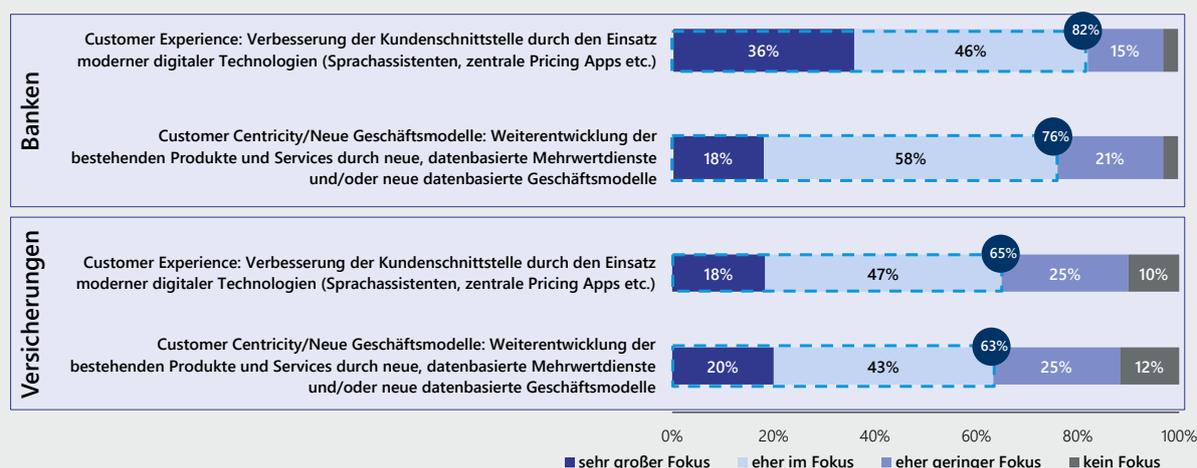


KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

DEUTLICHE MEHRHEIT DER BANKEN UND VERSICHERUNGEN SETZT AUF DIE VERBESSERUNG VON CUSTOMER EXPERIENCE UND CENTRICITY



Frage: Mit Blick auf die Zielpositionierung Ihres Unternehmens im Jahr 2025: Wie stark richten Sie in Ihrem Unternehmen in den kommenden 3–4 Jahren den Fokus auf folgende Digitalisierungsthemen?
Skala von 1 = „kein Fokus“ bis 4 = „sehr großer Fokus“; n = 120

Abb. 7: Ziele von Banken und Versicherungen im Hinblick auf die Verbesserung von Customer Experience und Centricity

B2B NÄHERT SICH B2C AN

Die Interviews verdeutlichen jedoch auch, dass die Anforderungen an die Optimierung und Automatisierung von Wertschöpfungsprozessen vom Geschäftsmodell, den Kundengruppen und den angebotenen Produkten abhängen. Bei Firmenkunden spielte die Digitalisierung der Kundenschnittstelle bisher eher eine nachgelagerte Rolle, da hier die persönliche Beratung und individuelle Lösungen für Finanzierungen im Vordergrund standen. Es zeigt sich jedoch, dass die Kunden ihre im privaten Umfeld gemachten Erfahrungen zunehmend auf die B2B-Welt übertragen und daher auch bei den Business-Kunden die Erwartungshaltung im Hinblick auf Geschwindigkeit und Verfügbarkeit der Services steigt. Hier ist insbesondere ein differenzierender Aspekt sehr interessant: die Unterscheidung nach Self-Service-Möglichkeiten und persönlicher Beratung. Einfache oder „lästige“ Tätigkeiten wollen die Kunden am liebsten direkt selbst erledigen (einfache Bestandsprozesse), wohingegen der persönliche Kontakt – über alle möglichen Kanäle und Devices hinweg – eine immer wichtigere Rolle spielt.

Gleichzeitig kämpfen auch die Firmenkunden mit der Volatilität der Umwelt und benötigen schnelle Entscheidungen, Kommunikationswege und Zugang zu Finanzmitteln. Die Corona-bedingten Anfragen für Hilfskredite sind hier ein gutes Beispiel. Individualisierung und persönliche



KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

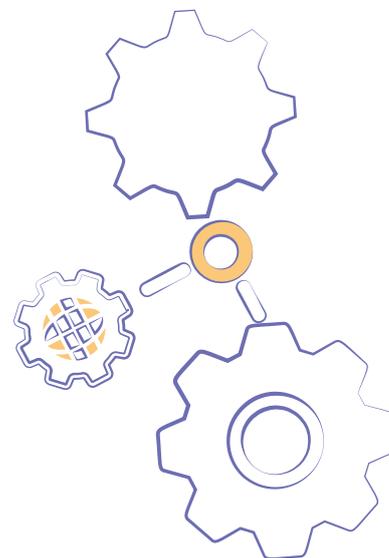
Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

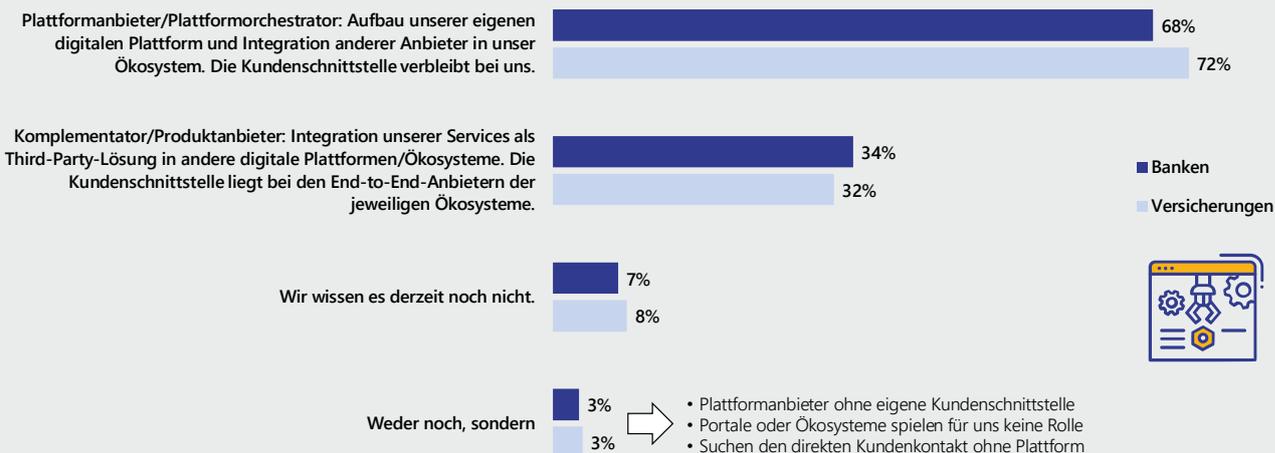
Beratung sind nach wie vor wichtig, aber die Abwicklung von Anträgen muss deutlich schneller ablaufen, so mehrere Interviewteilnehmer übereinstimmend. Das bedeutet: Auch hier muss die konsequente End-to-End-Automatisierung Einzug halten, um die Kundenerwartungen zukünftig noch schneller und besser erfüllen zu können.

360-GRAD-BLICK WIRD ZUM ERFOLGSFAKTOR

Standardisierung, Digitalisierung und Automatisierung sind die Ausgangsbasis für den umfassenden und schnellen Einsatz von Data-Analytics-Werkzeugen, beispielsweise um einen 360-Grad-Blick auf den Kunden zu erhalten. Die Fähigkeit, Angebote gezielt für Kundensegmente zur richtigen Zeit zu personalisieren und Up- und Cross-Selling-Potenziale zu nutzen, wird immer entscheidender. Darüber hinaus hilft die Verknüpfung der Daten bei der Betrugserkennung wie auch bei der umfassenden Neubewertung von bekannten oder kurzfristig neu auftretenden Risiken. Besonders in diesem Umfeld ist Geschwindigkeit ein zentrales Element, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Kundenerwartungen und -erlebnisse können durch diesen 360-Grad-Blick und die konsequente Digitalisierung schneller und umfassender erfüllt werden als früher. Zudem hilft der umfassende Blick auf den Kunden, diesen je nach Lebens- oder Firmensituation gezielt beraten zu können.



BANKEN UND VERSICHERUNGEN MÖCHTEN SELBST PLATTFORMANBIETER SEIN



Frage: Welche Zielpositionierung verfolgt Ihr Unternehmens bis zum Jahr 2025? Alle Unternehmen; Mehrfachantwort möglich; n = 120

Abb. 8: Strategie von Banken und Versicherungen im Hinblick auf Plattformen

KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Den Banken und Versicherungen bleiben hier nicht mehr viel Zeit, wie das Beispiel von Google in den USA zeigt. Nach dem Relaunch von Google Pay und dem Start von Google Plex dringen die großen Digitalkonzerne immer schneller in das Feld der Finanzdienstleister vor und degradieren diese Unternehmen zu austauschbaren Lieferanten eines Plattformunternehmens. Laut einer Studie unseres Hauses im Jahr 2020 möchten 68% der Banken und 72% der Versicherungen zu Plattformanbietern werden, um die Kundenschnittstelle nicht zu verlieren. (vgl. Abb. 8) Die Unternehmen müssen sich jedoch beeilen, um hier den Anschluss nicht zu verpassen.

INTELLIGENTE UND DATENBASIERTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Natürlich dient Digitalisierung nicht nur der besseren Customer Experience, der schnelleren Bearbeitung und der Erhöhung der Transparenz der Prozesse; sie führt auch zu fundierteren, datenbasierten Entscheidungen im Tagesgeschäft. Entscheidungsprozesse beschleunigen sich dadurch signifikant, da relevante Informationen transparent sind und ein schneller Zugriff darauf möglich ist. Bereits die Implementierung einzelner automatisierter Prozessschritte und regelbasierter Entscheidungsprozesse bietet zahlreiche Vorteile:

- Die Bearbeitung von Kundenanfragen wird beschleunigt.
- Die Möglichkeit, Up- und Cross-Selling-Potenziale im Vertrieb besser zu erschließen, wird für spezifische Kundensegmente deutlich erhöht – „Next Best Actions“ beziehungsweise „Next Best Offers“: Was ist das nächste sinnvolle Angebot an einen Kunden mit einer möglichst hohen Abschlusswahrscheinlichkeit?
- Informationen können, wenn sie direkt nach Verfügbarkeit automatisch ausgelesen und interpretiert werden, direkt in die laufende Bonitätsbeurteilung von Kunden einfließen.
- Das Risikomanagement kann auf der Basis von internen, aber vor allem auch von externen Daten und Informationen verbessert und beschleunigt werden.

Gerade in Zeiten der Corona-Krise, in der zahlreiche Risiken in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche und dem Geschäftsmodell neu zu bewerten sind, lassen sich hier entscheidende Vorteile erschließen. Derzeit werden häufig Informationen über Objektwerte, Sicherheiten und Kundenbonitäten mühsam händisch, anhand von Excel-Sheets er-



KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

hoben, um auf Portfolioebene aggregiert zu werden. Das ist aufwendig, dauert lange und birgt die Gefahr direkter GuV-wirksamer Verluste durch Verschlechterung des Loss Given Default beziehungsweise Erhöhung der Ausfälle. Hier kann eine digitalisierte Datenbasis in einer integrierten Plattform Abhilfe schaffen.

FRONTEND DIGITAL UND BACKEND ANALOG

In den vergangenen Jahren legten Banken und Versicherungen einen Schwerpunkt auf das Thema Kundenschnittstelle und -interaktion, um die Customer Experience zu verbessern – dies zeigen auch die Gespräche sowie eine aktuelle Studie unseres Hauses. Zukünftig gehen die Verantwortlichen davon aus, dass sich der Digitalisierungsdruck stärker in Richtung Middle- oder Backoffices verschieben wird, da hier Kapazitätsengpässe entstanden sind. Um es ganz einfach zu sagen: Frontend digital und Backend analog – oder anders ausgedrückt: eine schicke App, ein schickes Frontend und im Backoffice „Steinzeit“. Ein Gesprächspartner drückte es wie folgt aus: „Unsere Kundenschnittstelle ist nun auf dem Stand der Zeit, aber der Flaschenhals im Hinblick auf die Abwicklung von Prozessen entsteht nun im Middle- und Backoffice, da die Entwicklung dort nicht Schritt gehalten hat.“

Das zeigt: Prozesse, die nicht End to End digitalisiert sind, bremsen und machen es teilweise unmöglich, dem Kunden schnell und verlässlich Auskünfte zu erteilen – zum Beispiel durch den Einsatz von Technologie wie Chatbots. Sowohl im Vertrieb als auch im Kundenservice führen analoge, papierbasierte Prozesse dazu, dass die Kundenerwartung häufig enttäuscht wird. Beispielsweise führen analoge Prozesse oder Medienbrüche dazu, dass Kunden weder mitgeteilt werden kann, wie der aktuelle Status eines Kredit- oder Versicherungsantrags ist, noch wie lange es bis zur vollständigen Bearbeitung, Genehmigung und Auszahlung beziehungsweise Policierung dauern wird. In Zeiten, in denen E-Commerce-Kunden live den Status ihres Pakets tracken können, ist dies nicht mehr zeitgemäß.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Gespräche machen deutlich, dass Banken und Versicherungen die neuen Anforderungen im Hinblick auf Customer Experience und die gesteigerten Kundenerwartungen erkannt und bereits zahlreiche Projekte angestoßen haben, um insbesondere das Frontend zu verbessern. Allerdings treten deutliche Defizite zutage, wenn das Middle-



KUNDE: DIE ANSPRÜCHE UND DIE ERWARTUNGSHALTUNG SIND GESTIEGEN – WIE BEGEGNEN DIESEN BANKEN UND VERSICHERUNGEN?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

und Backoffice der Unternehmen näher betrachtet werden. Die häufig wie ein Mantra gepredigte End-to-End-Sicht über Abteilungen und Bereiche hinweg etabliert sich langsam und bietet die Grundlage für die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen. Darüber hinaus sind viele Institute noch weit von einem 360-Grad-Blick auf den Kunden entfernt, da durch in die Jahre gekommene Legacy-Systeme umfassende Möglichkeiten zur intelligenten Vernetzung der Daten fehlen. Das Nachziehen der Strukturen im Backoffice steht daher bei vielen Gesprächspartnern ganz weit oben auf der Agenda für die kommenden 18 Monate.



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können



Prozesse: Standardisierung, Optimierung und Automatisierung als Kernaufgabe?

OPTIMIERUNGSANSATZ ABHÄNGIG VOM GESCHÄFTSMODELL UND VON DER PRODUKTPALETTE

Die grundsätzlichen Fragen, wie viel Standardisierung möglich und wie viel Individualisierung nötig ist, müssen alle Unternehmen im Rahmen ihres Geschäftsmodells und ihrer Strategie beantworten. Es liegt jedoch auf der Hand, dass der Grad der Vereinheitlichung von Produkten, Prozessen und Regelwerken den Umfang der möglichen Automatisierung bestimmt. Alle Gesprächspartner hoben zudem hervor, dass die Automatisierung nur dann erfolgreich ist, wenn die zugrunde liegenden Prozesse eine solide und stabile Ausgangsbasis haben, beispielsweise im Wholesale Banking mit einem sogenannten Masterkreditprozess vom Vertrieb über die Auszahlung bis hin zum Bestandsmanagement.

Von der Kontoeröffnung oder dem Versicherungsantrag über Konsumenten- oder Immobilienkredite bis hin zu Firmenkredit- und Förderanträgen – überall findet eine Vielzahl ähnlicher Prozesse wie Dateneingabe, Informationsaufbereitung, Bearbeitung, Bewilligung und Auszahlung statt, die es sukzessive zu optimieren und zu automatisieren gilt. Wie bereits erwähnt, liegt der Fokus in den kommenden Jahren verstärkt auf dem Middle- und Backoffice, da die Unternehmen dort die größten Hebel sehen, um Geschwindigkeit und Flexibilität zu erhöhen und Skaleneffekte zu erzielen.



Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

ERST DIE END-TO-END-SICHT AUF DIE PROZESSE, DANN DIE TECHNOLOGIE

Bevor also über den Einsatz von Technologien zur Lösung einzelner Problemstellungen im Prozess nachgedacht wird – zum Beispiel Robotic Process Automation (RPA), Künstliche Intelligenz (KI) oder Prozessplattformen – sollte der eigentliche Prozess im Fokus stehen. Denn eine End-to-End-Digitalisierung erfordert einen ganzheitlichen Blick und oftmals auch ein komplettes Reengineering von Prozessketten – so sehen es die Gesprächspartner. Eine intelligente und umfassende Automatisierung benötigt zunächst eine hohe Standardisierung der vorhandenen Prozesse, wobei hier eine Modularisierung einzelner Prozessabschnitte notwendig ist, um neue Produkte und Prozesse schnell designen und implementieren zu können. Wie beschrieb es eine Gesprächspartnerin treffend? „Wir wissen nicht exakt, welche Produkte und Services wir zukünftig anbieten werden, aber durch Masterprozesse wollen wir in der Lage sein, durch geringe Anpassungen und Ergänzungen höchstmögliche Flexibilität in der Automatisierung zu liefern.“

Die Identifikation dieser (Master-)Prozesse und deren Analyse im Hinblick auf Standardisierung und Digitalisierung sind damit Ausgangsbasis aller Automatisierungsüberlegungen. Erst im zweiten Schritt folgt die

DESIGN MASTERKREDITPROZESSES (HORIZONTAL) ALS BASIS FÜR VERTIKALE VERTIEFUNG

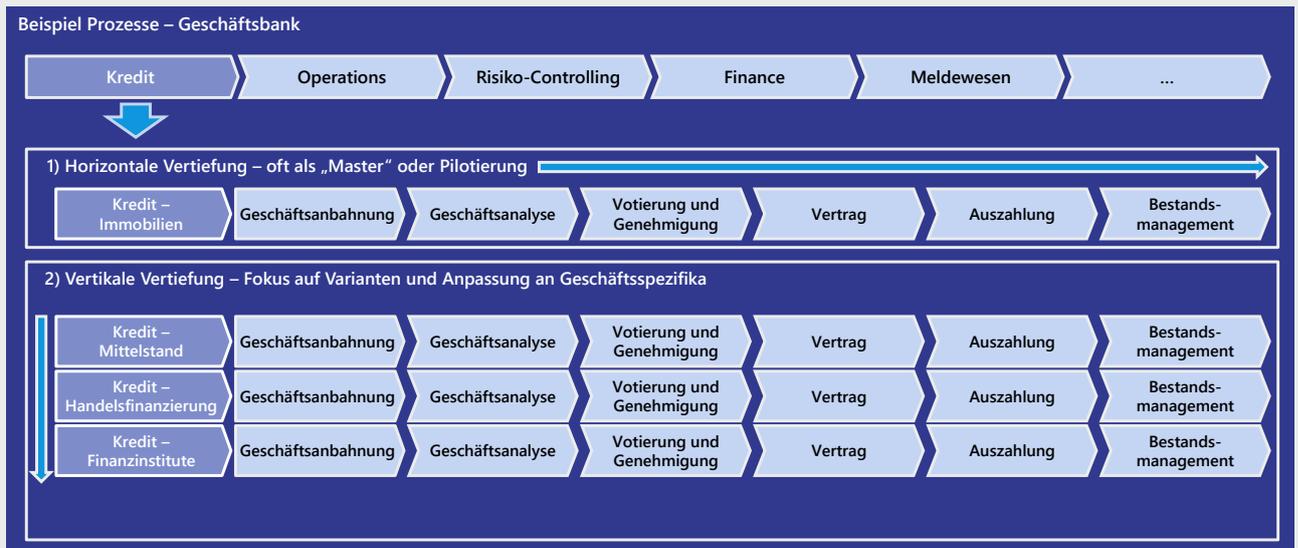
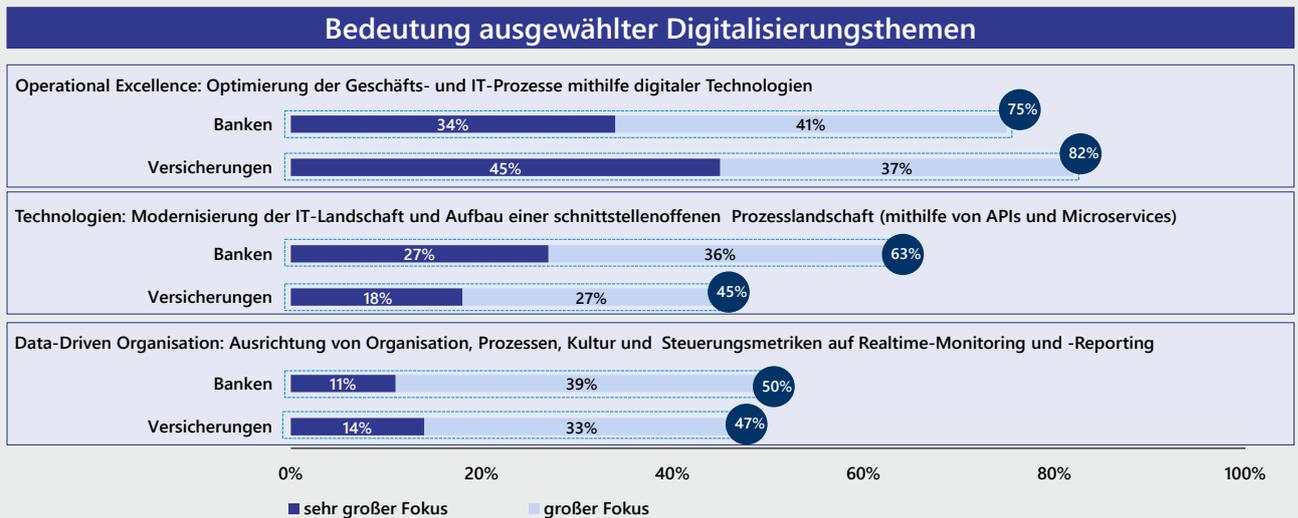


Abb. 9: Beispiel für Prozesse einer Geschäftsbank (Quelle: KPMG)

Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Frage nach der Wahl der passenden IT-Technologie beziehungsweise der gesamthaften Architektur. Dabei ist der Radikalumbau oder der grundlegende Neuaufbau ohne Rücksicht auf Altsysteme zwar wünschenswert, aber in der Praxis typischerweise kaum möglich. Durch eine modularisierte, strukturierte Herangehensweise lassen sich jedoch schnell pragmatische Fortschritte erzielen, so die Experten aus Banken und Versicherungen. Die Einführung einer Prozessplattform kann auch nur mit einem Prozessausschnitt beginnen und dann sowohl horizontal (nach „vorne“ in Richtung Kunde - bzw. nach „hinten“ in den Bestand) als auch vertikal für weitere Kundengruppen bzw. Produkte weiterentwickelt werden. Anschließend können weitere Prozessschritte oder sogar ganze Prozesse abteilungs- und bereichsübergreifend auf der Plattform modelliert, optimiert und überwacht werden. Aus Sicht eines Interviewpartners sind Prozessplattformen heute ein Muss für Banken und Versicherungen. Bei der Einführung einer solchen Plattform sei auf eine enge Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu achten. Wenn dies gelingt, können schnell Automatisierungserfolge erzielt werden, die wiederum den Grundstein für die Automatisierung weiterer Prozesse legen.

FÜR MINDESTENS DREI VIERTEL DER BANKEN UND VERSICHERUNGEN SPIELEN OPEX-THEMEN EINE WICHTIGE ROLLE BIS 2025



Frage: Mit Blick auf die Zielpositionierung Ihres Unternehmens im Jahr 2025: Wie stark richten Sie in Ihrem Unternehmen in den kommenden 3–4 Jahren den Fokus auf folgende Digitalisierungsthemen? Skala von 1 = „kein Fokus“ bis 4 = „sehr großer Fokus“; n = 120

Abb. 10: Digitalisierungsthemen bis 2025



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

TRANSPARENTE AUSGANGSBASIS IST SCHLÜSSEL FÜR END-TO-END-PROZESSE

Ausgangsbasis zur umfassenden Prozessoptimierung und -automatisierung ist eine aussagefähige und vor allem aktuelle Prozessdokumentation, die Darstellung der involvierten Rollen, von Input/Output, der eingesetzten Systeme und der notwendigen Daten und Informationen sowie möglichst dezidierte Prozess- und Qualitätskennzahlen. Hinsichtlich der Detaillierungstiefe liegt der Input bestenfalls auf der Ebene einzelner Arbeitsschritte vor. Auf dieser Datenbasis lassen sich zum einen die optimierten Zielprozesse und dazugehörige Kosten- und Nutzenanalysen zügig entwickeln, zum anderen sind mithilfe einiger Tools der Import von Prozessmodellen sowie die darauf aufbauende Automatisierung direkt umsetzbar.

Neben der notwendigen Transparenz mit Blick auf den End-to-End-Prozess, den es zu optimieren und zu automatisieren gilt, bestehen oftmals der Wunsch und die Zielsetzung eines integrierten Prozess- und Geschäftsdatenhaushalts im Zuge der digitalen Transformation. Verwendung findet dieser vornehmlich für einfache Auswertungen zu Prozessstatus, Bearbeitungsdauer (beispielsweise Time to Yes) und der Entwicklung umfassender Kundendashboards, die schließlich als Grundlage für „intelligente“ Lösungen für „Predictive Analytics“ verwendet werden.

GESCHÄFTS- UND PROZESSDATEN ZUR KONTINUIERLICHEN VERBESSERUNG

Die horizontale Integration der wertschöpfenden Prozesse in Verbindung mit dem Anspruch an Automatisierung differenziert heutige Vorhaben eindeutig. Als Beispiel kann hier der Einsatz von einem manuellen Support versus einer KI-Technologie, ggf. unterstützt durch einen reduziert manuellen Second Level Support genannt werden. Zudem stellt sich die Frage nach der Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess, sprich: Wie werden unwirtschaftliche Aktivitäten wie die Erfassung von Daten und die Bereitstellung unstrukturierter Informationen „auf die Maschine“ verlagert?



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Ein weiterer Trend ist die Weiterentwicklung des Prozessmanagements in Banken und Versicherungen mit dem Ziel eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Die gewonnenen Geschäfts- und Prozessdaten werden beispielsweise durch Einsatz einer Process-Mining-Lösung sichtbar gemacht und dadurch Defizite in der Effizienz, Qualität oder auch Compliance transparent.

ZUSAMMENFASSUNG

Alle Gesprächspartner waren sich einig, dass die Verbesserung der Customer Experience nicht nur mit einem schönen Frontend erreicht werden kann. Vielmehr ist dies nur der Anfang. In den Blick rücken nun die nachfolgenden Prozesse sowie deren Standardisierung und Automatisierung auf technologischer Basis. So bestätigen drei von vier befragten Finanzdienstleistungsunternehmen, dass Operational Excellence durch den Einsatz digitaler Technologien erreicht werden soll. Gerade mit der Einführung von Prozessplattformen haben die Gesprächspartner gute Erfahrungen gesammelt. Bevor jedoch die Auswahl der Technologie startet, muss eine transparente Ausgangsbasis für die Optimierung des zukünftigen End-to-End-Prozesses geschaffen werden. Wenn der Zielprozess definiert und die Plattform eingeführt ist, ergeben sich völlig neue Möglichkeiten, um auf der Basis anfallender Geschäfts-, Prozess- und Kundendaten schnelle und intelligente Optimierungsentscheidungen zu treffen. Neben der Transparenz wird zudem die Compliance verbessert, da alle Entscheidungen nachvollziehbar dokumentiert sind.



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können



Technologien als Mittel zum Zweck – Erfahrungen und Herausforderungen

Am Markt gibt es zahlreiche unterschiedliche Software-Tools und digitale Lösungen, die das Potenzial haben, die Arbeitsprozesse von Banken und Versicherungen massiv aufzuwerten und zu beschleunigen. Von unseren Gesprächspartnern wollten wir daher erfahren, mit welchen Lösungen sie bereits Erfahrungen gesammelt haben und wo sie besonders großes Potenzial vermuten. Die Antworten zeigten allerdings auch, dass die Unternehmen häufig noch am Anfang stehen, wenn es um den Einsatz von neuen Technologien geht.

BUSINESS-PROCESS-MANAGEMENT-SYSTEME (BPM-SYSTEME)

Die mit Abstand größte Verbreitung und höchste Akzeptanz besitzen Business-Process-Management-Plattformen (BPM), die in der Lage sind Digitalisierungs-Features, wie ein Dokumentenmanagement, Authentifizierungsverfahren etc. modular in den Prozess zu integrieren und zu orchestrieren. Dabei profitieren die Unternehmen von einer Systematisierung der Kundendaten, einem gezielteren, teils automatisierten Austausch mit dem Kunden und dokumentierten, nachvollziehbaren Bearbeitungsprozessen. Die Gesprächspartnerinnen und -partner sehen hier die größten Vorteile in der Beschleunigung von Kundenprozessen, der höheren Mitarbeiterzufriedenheit, da Doppelarbeiten wegfallen, und der gesteigerten Effizienz in der Zusammenarbeit.



Prozessoptimierung und -automatisierung
 Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

INTEGRIERTE BUSINESS-PROCESS-MANAGEMENT-SYSTEME (BPM-SYSTEME)

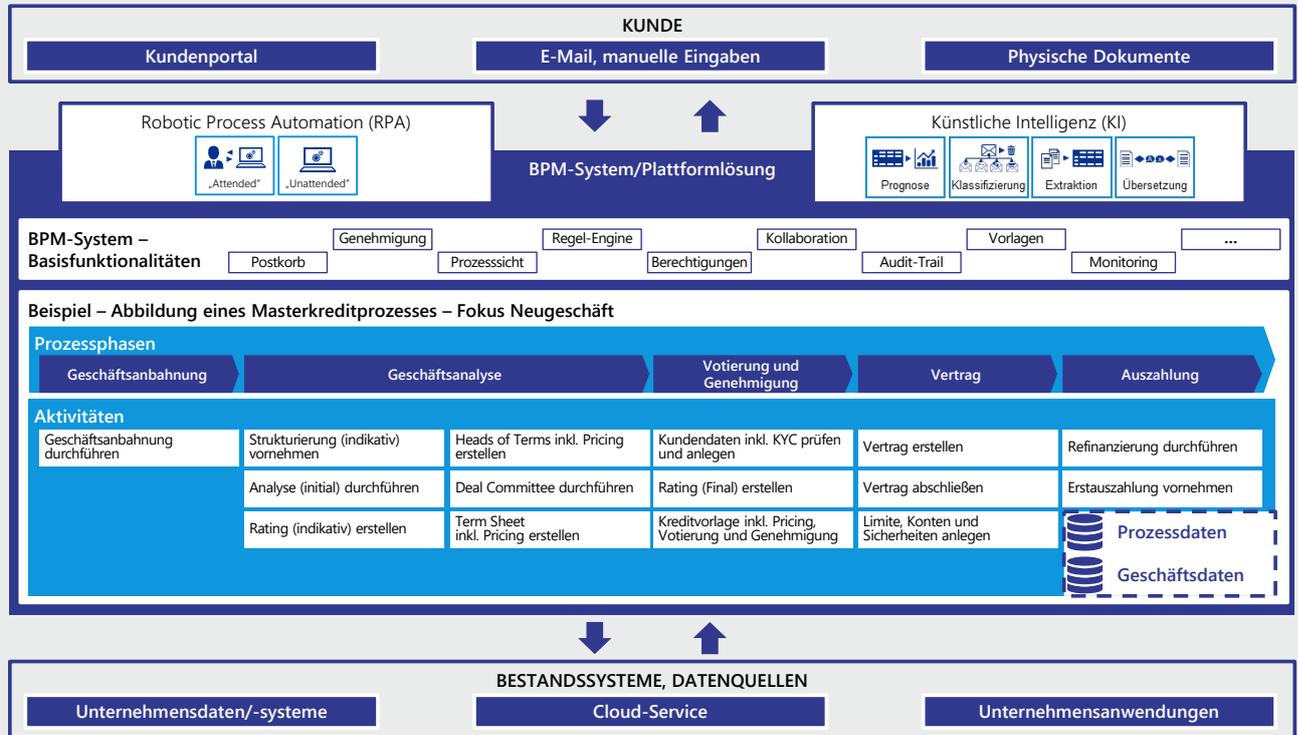


Abb. 11: Beispielhafte Darstellung eines BPM-Systems (Quelle: KPMG)

Zudem ermöglichen die BPM-Systeme eine vereinfachte Remote-Arbeit, was für viele Unternehmen in der Corona-Krise entscheidende Voraussetzung für weitere Handlungsfähigkeit ist.

Die Herausforderungen bei der Einführung von BPM-Systemen bestehen laut unseren Expertengesprächen insbesondere in den Bereichen Change-Management, Prozessstandardisierung, Umsetzung aufsichtsrechtlicher Vorgaben, Usability und in den zur Verfügung gestellten Budgets. Allerdings hat gerade hier das Corona-Virus nochmals für einen Schub gesorgt. Wie formulierte es ein Interviewpartner treffend? „BPM-Systeme sind zu Beginn eine Herausforderung, aber die Lernkurve und die Ergebnisse haben unsere Mitarbeiter überzeugt, den Weg der Prozessautomatisierung nun noch zügiger voranzugehen.“

Die Vielfalt an etablierten Anbietern für BPM-Systeme am Markt ist immens, auf dem deutschen Markt sind sowohl die „großen“ Plattformen wie Pega oder Appian als auch „punktgenaue“ Lösungen wie eine Camunda



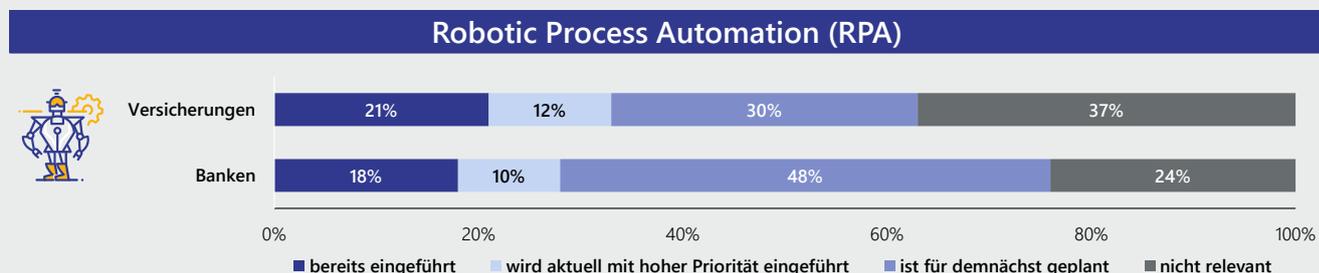
Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

oder Bizagi im Einsatz. Dem folgend ist eine Zunahme der Nachfrage nach der Microsoft Power Platform in Zusammenhang mit Power Automate verstärkt wahrnehmbar. Derartige Lösungen stehen heutzutage im Trend, um ganzheitlich End-to-End-Prozesse zu automatisieren und für Effizienzsteigerungen von circa 20-30 Prozent zu sorgen.

ROBOTIC PROCESS AUTOMATION

Robotic Process Automation (RPA) wird oftmals in einem Atemzug mit der Prozessautomatisierung genannt. Laut unserer letzten Studie unter 120 Banken und Versicherungen haben jedoch erst rund 20 Prozent der Institute RPA-Lösungen eingeführt, weitere 11 Prozent planen derzeit den Einsatz. Der Charme von RPA-Lösungen ist, dass sich dadurch Schnittstellen in bestehenden Systemlandschaften einfach überbrücken lassen und dies mit einem verhältnismäßig geringen Investitionsbedarf. Dadurch steigt die Prozess- und Datenqualität deutlich.

STATUS QUO VON RPA IN BANKEN UND VERSICHERUNGEN



Frage: Welche Technologiefelder haben für Ihr Unternehmen in den kommenden 36 Monaten Priorität?
 Skala von 1 = „bereits eingeführt“ bis 4 = „nicht relevant“; n = 120

Abb. 12: Umsetzungsgrad von RPA in Banken und Versicherungen (Quelle: Lünendonk-Studie 2020)

Entscheidende Voraussetzungen für einen erfolgreichen RPA-Einsatz sind allerdings teilweise nicht gegeben, da die erforderliche Prozessstabilität häufig nicht gegeben ist. So erfordern RPA-Systeme regelbasierte und stabile Prozesse, denen strukturierte Daten zugrunde liegen, die eine geringe Komplexität, aber ein hohes Volumen aufweisen. Damit ist die Zahl der möglichen Anwendungsfälle in der Praxis jedoch limitiert. So bestätigen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Befragung, dass die Identifikation wirklicher Business Cases für RPA schwierig ist, da die Voraussetzungen oftmals nicht erfüllt sind. Speziell die mangelnde Flexibilität der Software-Bots wurde mehrfach erwähnt. Hinzu kommt, dass der systematische Betrieb von Software-Bots entsprechende Entwicklungs- und Betriebsmodelle voraussetzt, damit Anpassungen kontinuierlich



Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

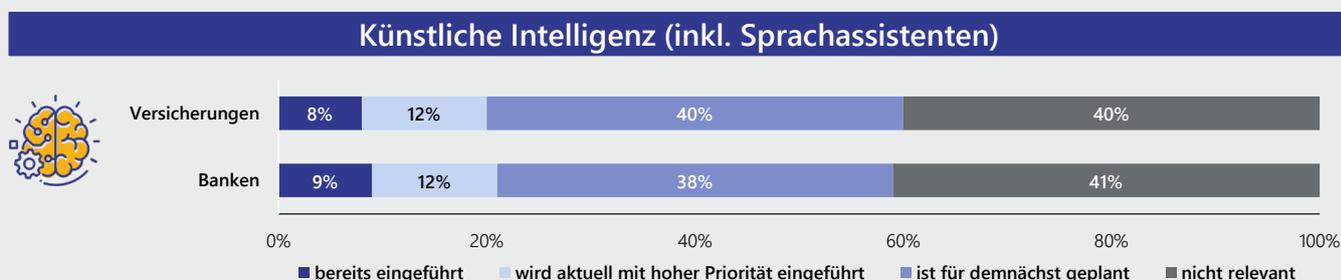
durchgeführt und Betrugsversuche verhindert werden können. RPA kann ein sehr sinnvolles und effizientes Werkzeug sein, aber teils halten die tatsächlichen Ergebnisse nicht mit den Erwartungen Schritt.

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Software-Tools für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz erfreuen sich in der Öffentlichkeit großer Beachtung. Berichte über die chinesische Versicherung Ping An und deren Tochterunternehmen OneConnect zu Beginn des Jahres 2020 haben sicherlich für erhöhte Aufmerksamkeit in der Versicherungsbranche gesorgt. Gerade die Verifikation von Schadensbildern und die Abschätzung und Plausibilisierung von Reparaturrechnungen sind ein Zukunftsthema. Darüber hinaus gewinnt der Einsatz unternehmensexterner Daten an Bedeutung (z. B. Satellitenbilder von Kaufhausparkplätzen), um Chancen und Risiken schneller und umfassender beurteilen zu können. Nicht umsonst genießt das Datenanalysesystem Aladdin der amerikanischen Fondsgesellschaft BlackRock große Aufmerksamkeit.

Bei den genannten Beispielen handelt es sich jedoch eher um Uses Cases, die nicht abhängig von bestehenden Prozessen und IT-Landschaften sind, sondern im Rahmen einzelner Data-Science-Projekte agil umgesetzt werden können. Häufiger stellen sich die Finanzdienstleistungsunternehmen jedoch die Frage, wie KI ihnen bei der Optimierung und Automatisierung täglicher Routine-Geschäftsprozesse helfen kann. Hier sind die Ansätze oftmals weniger spektakulär, aber betriebswirtschaftlich hochspannend. Gerade zu Beginn der Prozessstrecken, wenn es also um die Erfassung

STATUS QUO VON KI IN BANKEN UND VERSICHERUNGEN



Frage: Welche Technologiefelder haben für Ihr Unternehmen in den kommenden 36 Monaten Priorität?
 Skala von 1 = „bereits eingeführt“ bis 4 = „nicht relevant“; n = 120

Abb. 13: Umsetzungsgrad von KI in Banken und Versicherungen



Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

aller relevanten Kundendaten geht, kann KI sehr hilfreich sein.

Die intelligente Erfassung unstrukturierter Daten aus Dokumenten, E-Mails, Gesprächen etc. mittels Text-, Bild- oder Spracherkennung kann einen deutlichen Mehrwert bringen, sowohl im Hinblick auf die Datenqualität bei der Eingabe als auch im Hinblick auf eine schnelle und kanalübergreifende Kommunikation mit dem Kunden. Trainierte Algorithmen können heute recht verlässlich erkennen, welches Anliegen oder welche Absicht der Kunde hat (Intent-Erkennung) und daher eine Adressierung an den richtigen Bearbeiter im Unternehmen vornehmen.

Selbstverständlich kann KI die Unternehmen auch bei Betrugserkennung, Kundensegmentierung und bei der Identifikation interessanter Up- und Cross-Selling-Potenziale (Next Best Offer) im Vertrieb unterstützen. Allerdings geben die Gesprächspartnerinnen und -partner oft zu bedenken, dass hier vielfach Datenbasis und Datenqualität fehlen oder die Daten zu verteilt in einzelnen Datensilos liegen. Dies erschwert eine schnelle, kontinuierliche Zusammenführung und dynamische Auswertung. Darüber hinaus fehlen gerade kleinen Instituten die Fallzahlen, um ein sinnvolles Systemtraining umzusetzen. Die Mustererkennung ist dann spannend, wenn eine Vielzahl von Variablen mit einbezogen werden kann, beispielsweise zur Beurteilung vergangener und zur Schlussfolgerung für zukünftige Kreditentscheidungen. Diese Datensätze sind jedoch oft nicht im benötigten Umfang und in der notwendigen Qualität vorhanden oder zugänglich. Die konsequente Digitalisierung der Geschäftsprozesse, deren Abbildung in Workflow-Systemen und die Erneuerung der IT-Legacy-Landschaften werden die Institute jedoch zukünftig in die Lage versetzen, diesen Datenschatz besser zu heben. Bevor diese Hausaufgaben aber nicht erledigt sind, werden Data-Science- und KI-Projekte langwierig und schwer skalierbar sein.

PROCESS MINING

Durch die Digitalisierung von Prozessen und Geschäftsmodellen und ihre Abbildung in BPM- und anderen IT-Systemen wird die Basis für eine kontinuierliche Überwachung und Verbesserung von Geschäftsprozessen im Rahmen des Prozessmanagements geschaffen. Die Prozesse sind durch Process Mining über unterschiedliche IT-Systeme hinweg sichtbar und nachvollziehbar. Die heute nicht mehr papierbasierten, sondern digitalen Prozesse liefern nun einen stetigen Datenstrom – beispielsweise aus Log-Daten, Prozess-IDs oder Zeitstempeln –, der eine



Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

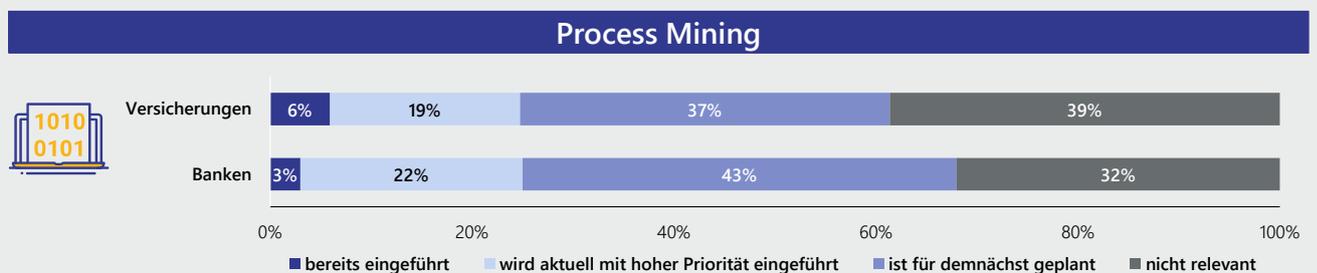
völlig neue Prozesstransparenz ermöglicht. Prozessvarianten und Abweichungen werden schnell transparent – ohne langwierige und aufwendige Management-Workshops und die Verzerrung durch subjektive Einschätzungen. Process Mining objektiviert und verstetigt die Prozessanalyse und ist somit ein effektives Werkzeug für Finanzinstitute. Nicht umsonst wird das deutsche Start-up Celonis mit deutlich über 2,5 Mrd. US-Dollar bewertet und wächst rasant.

Darüber hinaus berichten die Gesprächspartnerinnen und -partner aus der Praxis ebenfalls von vielen positiven Erlebnissen. So fand eine Eliminierung von Prozessvarianten und -schleifen statt und die Volumina wie auch die Verringerung der Durchlaufzeiten konnten transparent gemacht werden. Ergebnis war vielfach eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten auch von sehr erfolgreichen Pilotprojekten (Proofs of Concept), die abteilungs- oder bereichsübergreifend umgesetzt und nun vollständig implementiert werden. Besonders die genannte Objektivierung sowie das Tracken von Workflows über Schnittstellen hinweg werden gelobt, wobei gerade Prozesse im Middleoffice im Fokus stehen, um Kapazitätsengpässe gezielt zu identifizieren.

Die Herausforderung liegt jedoch nicht nur in der Identifikation schlechter und komplizierter Prozesse, sondern auch in der Umsetzung der Verbesserung. Hier greifen die Unternehmen vielfach auf Beratungsunternehmen zurück, um schnelle Verbesserungen zu erzielen.

STATUS QUO VON PROCESS MINING IN BANKEN UND VERSICHERUNGEN



Frage: Welche Technologiefelder haben für Ihr Unternehmen in den kommenden 36 Monaten Priorität?
 Skala von 1 = „bereits eingeführt“ bis 4 = „nicht relevant“; n = 120

Abb. 14: Umsetzungsgrad von Process Mining in Banken und Versicherungen



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Vor diesem Hintergrund ist es nicht überraschend, dass zahlreiche Beratungsunternehmen mit Anbietern von Process-Mining-Software kooperieren, um dem Kunden ein End-to-End-Angebot unterbreiten zu können – vom Aufsetzen des Process Mining bis hin zur Optimierung. Voraussetzung für Process Mining ist natürlich, dass die grundlegende Digitalisierung der Prozesse bereits stattgefunden hat; dann jedoch ist Process Mining laut den Teilnehmern unserer Befragung ein sehr nützliches Werkzeug.

RETURN ON TECHNOLOGY

Damit Banken und Versicherungen digitalen Angreifern auch zukünftig auf Augenhöhe begegnen können, sind im ersten Schritt Investitionen notwendig. Gerade in der aktuellen Situation der Banken und Versicherungen – geringe Erträge, steigende Risikokosten und weiterhin zahlreiche regulatorische Anforderungen – ist der Trade-off zwischen Investitionen in die Erfüllung regulatorischer Anforderungen und solchen in die digitale Transformation oftmals keine einfache Entscheidung. Die Erfahrung der Interviewpartner aus bereits umgesetzten Projekten zeigt allerdings auch, dass sich die meisten Automatisierungs-Business-Cases innerhalb kurzer Zeit amortisieren. Als Beispiel wurde hier mehrfach die Einführung von Workflow-Lösungen genannt. Durch den Einsatz moderner Workflow-Management-Systeme waren zwei Unternehmen beispielsweise in der Lage, bestehende IT-Systeme nach Abschluss des Projekts stillzulegen und damit eine Reduktion der Run- und Change-Kosten zu erzielen. Der Priorisierung der Projekte zur richtigen Prozessoptimierung und -automatisierung kommt damit eine ebenso zentrale Bedeutung zu wie der Bereitstellung entsprechender Ressourcen.

ZUSAMMENFASSUNG

An der fehlenden Technologie liegt es nicht, dass Banken und Versicherungen häufig im Middle- oder Backoffice noch sehr analog arbeiten. Vielmehr haben es die Unternehmen versäumt, frühzeitig die Voraussetzungen für den Einsatz von Automatisierungstechnologien zu schaffen. Die Gespräche zeigen allerdings auch, dass die Unternehmen dieses Defizit erkannt haben und nun handeln. Dabei sind es vor allem BPM-Systeme, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter massiv bei ihrer täglichen Arbeit unterstützen können und daher großes Potenzial bergen.

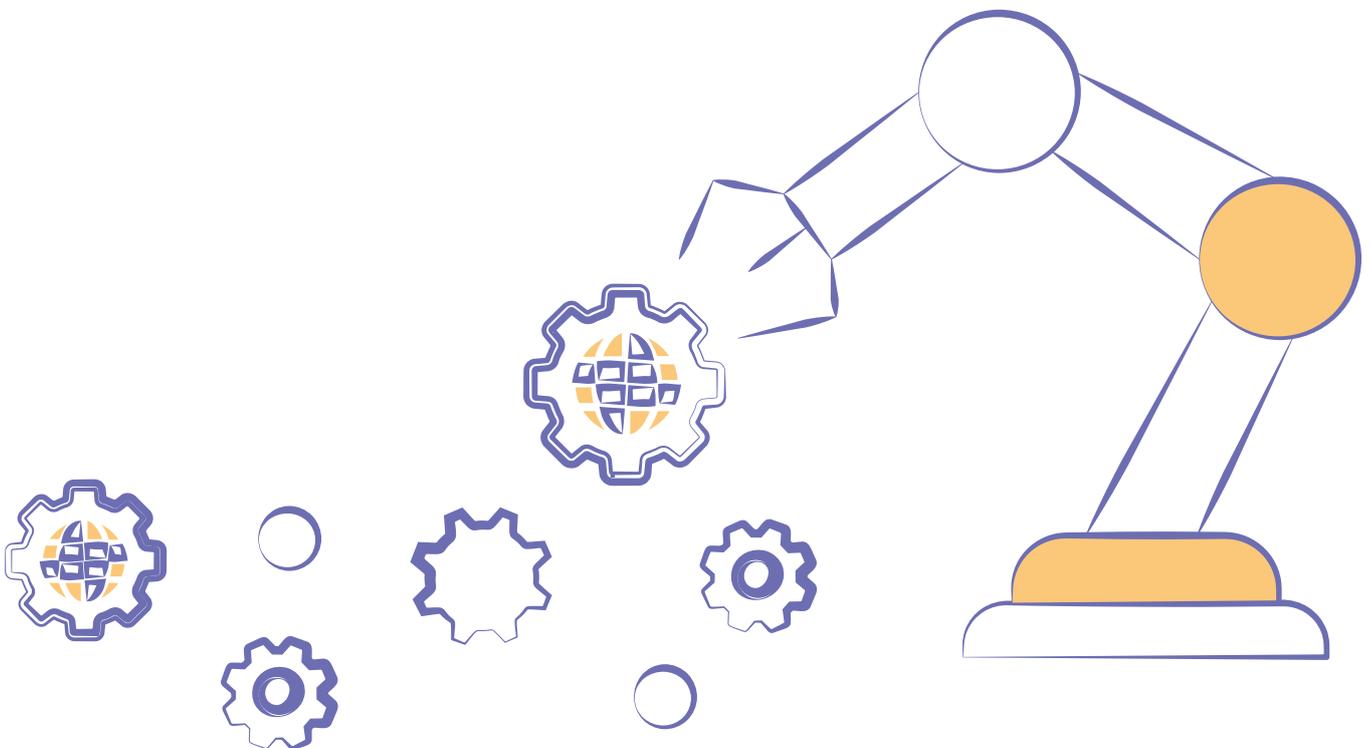


Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Die Antworten der Interviewpartner machen allerdings auch deutlich, dass bei der Einführung solcher Lösungen dem Change-Management eine besondere Bedeutung zukommt.

Robotic Process Automation und KI-Lösungen werden zwar vielfach diskutiert, aber deren Einsatz setzt oftmals stabile, hochvolumige Prozesse oder eine solide Datenbasis voraus. Großes Potenzial versprechen sich die Interviewteilnehmer zukünftig von der Process-Mining-Technologie, wenn sich die digitalen Datenspuren von Prozessen konsequent zur Prozessoptimierung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nutzen lassen. Hier wurden bereits zahlreiche Pilotprojekte umgesetzt.



MITARBEITER/CHANGE: GEWACHSENE STRUKTUREN – HERAUSFORDERUNG CHANGE-MANAGEMENT UND NEUE MITARBEITERFÄHIGKEITEN

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können



Mitarbeiter/Change: Gewachsene Strukturen – Herausforderung Change-Management und neue Mitarbeiterfähigkeiten

CHANGE-MANAGEMENT WICHTIGER DENN JE

Historie und gewachsene Strukturen zählen derzeit zu den größten Herausforderungen für alle etablierten Unternehmen. Nicht umsonst werden gerade neue digitale Wettbewerber oder Plattformen als eine zentrale Bedrohung wahrgenommen – sowohl im Hinblick auf Mitarbeiter und Arbeitsweise als auch mit Blick auf IT-technische Voraussetzungen.

Worauf kommt es also an, wenn Unternehmen Prozessoptimierung und -automatisierung konsequent vorantreiben möchten? Was sind die zentralen Erfolgsfaktoren? Grüne-Wiese-Ansätze können sich nur die wenigsten Unternehmen leisten. In unseren Gesprächen ist deutlich geworden, dass nicht Technologie, sondern Change-Management, Aus- und Weiterbildung und die Rekrutierung neuer Fachkräfte die zentralen Stellschrauben für den Erfolg von Automatisierungsprojekten sind. Besonders im Bereich der Entwicklung und Umsetzung von Digitalstrategien haben Banken und Versicherungen Know-how-Bedarf. So arbeiten 56 Prozent der Banken und 63 Prozent der Versicherungen mit externen Beratungen zusammen, da sie intern nicht über das entsprechende Wissen verfügen.



MITARBEITER/CHANGE: GEWACHSENE STRUKTUREN – HERAUSFORDERUNG CHANGE-MANAGEMENT UND NEUE MITARBEITERFÄHIGKEITEN

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

IT'S THE HUMAN, STUPID!

Bestehende Ressourcen des sogenannten Operating Model (z. B. Menschen, Organisation, IT) sind stets angemessen zu berücksichtigen, wenn neue Prozesse entwickelt und etabliert werden sollen. Die verengte Sicht auf Technologien oder Prozesse führt nicht zum Erfolg. Nur wenn die Menschen – sowohl Kunden als auch die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter frühzeitig in den Veränderungsprozess eingebunden sind, entstehen Akzeptanz und Verständnis und im besten Falle Begeisterung für die neue Art der Produktabschlüsse und des Arbeitens. Nur mit einem ausgeglichenen Dreiklang aus Mensch, Prozess und Technologie kann die Transformation etablierter Finanzdienstleistungsunternehmen gelingen, davon waren alle Gesprächspartner überzeugt.

CHANGE ALS STETIGER BEGLEITER

Die Zahl der Change- und Veränderungsprojekte hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Teilweise sind einzelne Change-Projekte noch nicht abgeschlossen, da startet bereits die nächste Initiative. Organisationen kämpfen heute mehr denn je damit, die externen Veränderungen schnell und effektiv zu antizipieren und gleichzeitig die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hochzuhalten. Darüber hinaus wirken Change-Projekte nicht mehr nur in einer Abteilung (Silo), sondern das Denken vom Kunden her und damit die Optimierung von Prozessketten haben heute abteilungs-, bereichs- und teils sogar organisationsweite Auswirkungen, die es entsprechend zu kommunizieren und zu begleiten gilt. Der kontinuierliche Wandel muss Teil der Unternehmens-DNA werden, was wiederum ein Umdenken bei allen Beteiligten erfordert. Um dieses Umdenken auszulösen und gleichzeitig Akzeptanz für neue Arbeitsweisen zu schaffen, die teils jahrzehntelang etabliert waren, sind die Beteiligten möglichst früh in Optimierungs- und Automatisierungsprojekte einzubeziehen – darin waren sich alle Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner einig.

BENEFITS KLAR BENENNEN

Die Akzeptanz für Automatisierungsprojekte steigt vor allem auch dann, wenn die Benefits für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter transparent und leicht erkennbar sind. Und gerade die konsequente Automatisierung bietet zahlreiche Vorteile, für die es die Beteiligten zu begeistern gilt: zufriedenerer Kunden durch schnelle und transparentere Prozesse, weniger Doppelangaben und Fehler, mehr Zeit für die Lösung individueller



MITARBEITER/CHANGE: GEWACHSENE STRUKTUREN – HERAUSFORDERUNG CHANGE-MANAGEMENT UND NEUE MITARBEITERFÄHIGKEITEN

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Kundenanliegen und mehr Zeit, um mit einem Teil der Arbeitszeit in individuelle Projekte eingebunden zu werden. Mehr und mehr Menschen wollen eine sinnstiftende Tätigkeit statt der reinen Routine. Automatisierung bietet hier gute Möglichkeiten, um genau dies zu erreichen.

NICHT NUR CUSTOMER EXPERIENCE, SONDERN AUCH EMPLOYEE EXPERIENCE

Die Gespräche zeigen zudem, dass sich die Unternehmen nicht nur mit der Verbesserung der Customer Experience auseinandersetzen, sondern auch mit der Employee Experience. Das bedeutet, dass Prozessoptimierung und -automatisierung wie auch der Technologieeinsatz zum Ziel haben müssen, dass User Interfaces von Software-Tools ebenfalls State of the Art sind und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „Apple-like“ mit neuen Automatisierungs- und Workflow-Software-Tools intuitiv arbeiten können. Es muss also Spaß machen, mit den neuen Technologien umzugehen, da ansonsten die Bereitschaft zur Veränderung nachhaltig geschwächt wird. Gerade die Ablösung veralteter und je Abteilung oftmals separater Software-Tools bietet die Chance, abteilungsübergreifende Schnittstellen zu reduzieren und damit die Arbeit mit den Systemen auf der Basis von am Kunden ausgerichteten Prozessen zu verbessern.

ATTRAKTIVITÄT DURCH DIGITALISIERUNG

Wichtig sind neue Strukturen und moderne Arbeitsweisen, um für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiver zu werden. Ein neues Arbeitsumfeld und ein neues Zusammenarbeitsverständnis sind Voraussetzungen, damit den Unternehmen zukünftig die Fachkräfte zur Verfügung stehen, die ihnen dabei helfen, gegen die digitalen Wettbewerber wie Google, Facebook, Check24, N26 und andere bestehen zu können. Denn zukünftig ist weniger Routinearbeit gefragt, sondern mehr IT- und Prozess-Know-how sowie die Fähigkeit, neben dem Tagesgeschäft in Projekten mitzuarbeiten, um Banken und Versicherungen kontinuierlich voranzubringen. Und selbstverständlich spielen hier neue Formen der Projektarbeit wie die agile Zusammenarbeit, die Reduzierung von Hierarchien, die klare Benennung von Mängeln innerhalb der Prozesse und die Erweiterung der Entscheidungsfreiheit der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Wenn diese Maßnahmen erfolgreich sind, profitieren die Institute nicht nur von schnelleren und besseren Prozessen, sondern auch davon, für Digital



MITARBEITER/CHANGE: GEWACHSENE STRUKTUREN – HERAUSFORDERUNG CHANGE-MANAGEMENT UND NEUE MITARBEITERFÄHIGKEITEN

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Natives ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Dies bedeutet allerdings auch, dass für einen Teil der bestehenden Belegschaft Ruhestands- oder andere Regelungen zu finden sind, wenn diese den Wandel nicht mittragen können oder wollen.

NICHT ALLE KÖNNEN MITGENOMMEN WERDEN

Der schnelle Wandel einerseits sowie das hohe Alter vieler Angestellter andererseits ist eine zentrale Herausforderung für die Finanzinstitute. Laut Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes waren im Jahr 2019 41 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Banken über 50 Jahre alt. Nun kann die Veränderungsbereitschaft sicher nicht allein am Alter festgemacht werden, die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner geben jedoch zu bedenken, dass die Bereitschaft zum Wandel mit zunehmendem Alter tendenziell abnimmt. Darüber hinaus fehlen teils grundlegende Fähigkeiten im Bereich der Digitalisierung oder ein Verständnis für die Wirkungszusammenhänge in der digitalen Welt. Was bedeutet dies nun für Banken und Versicherungen?

Erstens gilt es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu identifizieren, die den digitalen Wandel aktiv mitgestalten wollen – unabhängig vom Alter. Zweitens müssen für die neuen Anforderungen Schulungs- und Weiterbildungsangebote erarbeitet werden, die die Beschäftigten bei

ALTERSSTRUKTUR LAUT ARBEITGEBERVERBAND DES PRIVATEN BANKGEWERBES IM JAHR 2020

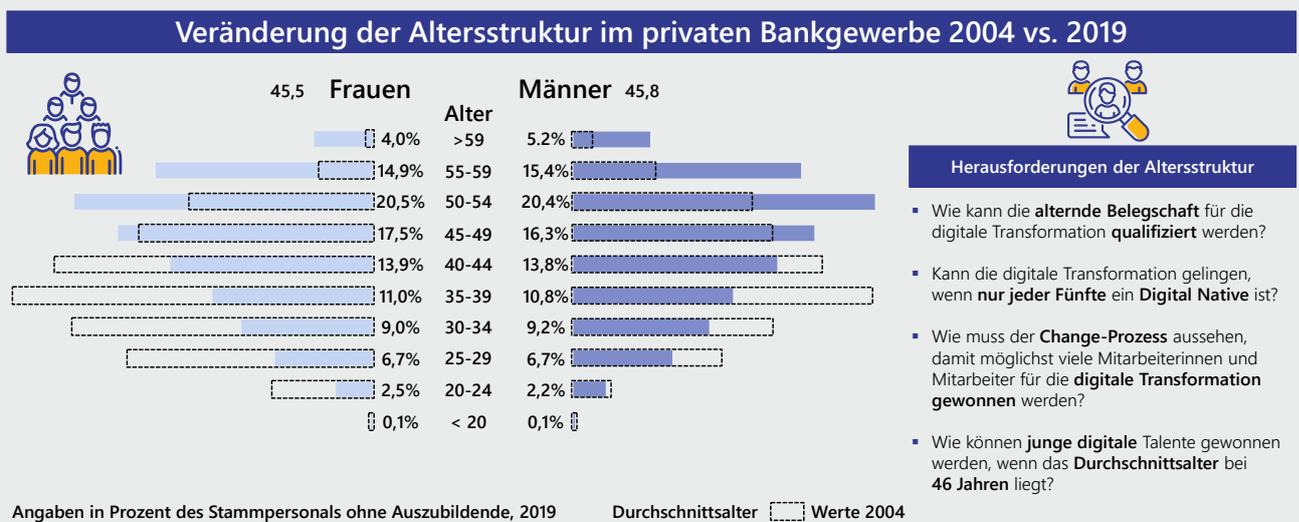


Abb. 15: Altersstruktur im privaten Bankgewerbe (Quelle: Bericht des AGV Banken 2019/2020)



Herausforderungen der Altersstruktur

- Wie kann die **alternde Belegschaft** für die digitale Transformation **qualifiziert** werden?
- Kann die digitale Transformation gelingen, wenn **nur jeder Fünfte** ein **Digital Native** ist?
- Wie muss der **Change-Prozess** aussehen, damit möglichst viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die **digitale Transformation gewonnen** werden?
- Wie können **junge digitale** Talente gewonnen werden, wenn das **Durchschnittsalter bei 46 Jahren** liegt?

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

der Übernahme neuer Tätigkeiten unterstützen. Hier erweisen sich digitale Schulungs- und Kursformate, die ein ortsunabhängiges Lernen in kleinen Schritten ermöglichen, als hilfreich. Drittens müssen neue, motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit digitalen Fähigkeiten eingestellt werden, um die Anforderungen der digitalen Transformation der Finanzindustrie aktiv gestalten zu können. Das ist in Zeiten des demografischen Wandels und der zum Teil geringeren Attraktivität der Finanzindustrie im Vergleich zu früheren Jahren keine leichte Aufgabe. So überrascht es nicht, dass in einer Studie unseres Hauses über zwei Drittel der Banken angaben, dass die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte für die digitale Transformation eine große oder sogar sehr große Herausforderung sei. Wie kann dieses Ziel also erreicht werden?

USER ACCEPTANCE DURCH MODERNE TECHNOLOGIEN

In den Headlines der Tageszeitungen wird Automatisierung oftmals nur mit Jobverlust und Kostensenkung in Verbindung gebracht – und natürlich spielen derartige ökonomische Überlegungen auch in den Finanzinstituten eine Rolle. Aber die Gespräche zeigen eindeutig, dass hier nicht die Haupttriebfeder liegt, wenn es darum geht, Technologie als Hebel der Prozessverbesserung einzusetzen. Es geht vielmehr darum, Prozesse transparenter zu machen, Fehler (z. B. durch falsche Dateneingaben) möglichst frühzeitig zu erkennen und Doppeleingaben ebenso wie Schnittstellen- und Medienbrüche zu vermeiden. Dadurch steigen nicht nur Kundenzufriedenheit und Effizienz, sondern zweifelsfrei auch die Zufriedenheit bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – die sogenannte User Acceptance –, da sie wertstiftende und individuellere Tätigkeiten mit mehr Entscheidungsspielraum ausführen.

Natürlich fallen durch die Standardisierung und Automatisierung Arbeitsschritte für die Mitarbeiter weg, beispielsweise die Erfassung oder Mehrfacheingabe von Daten oder das Drucken und Scannen von Dokumenten und deren Ablage. Aber die neuen Workflow- und datenbasierten Prozessschritte entlasten sie von monotonen Aufgaben und schaffen Freiraum für mehr individuelle Beratung und Projekte. Fach-, Prozess- und IT-Know-how werden somit wichtiger und bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neue Entwicklungsmöglichkeiten.

Ein weiterer Aspekt: Die Corona-Krise hat dafür gesorgt, dass die Akzeptanz von Remote- oder Homeoffice-Arbeit stark zugenommen



MITARBEITER/CHANGE: GEWACHSENE STRUKTUREN – HERAUSFORDERUNG CHANGE-MANAGEMENT UND NEUE MITARBEITERFÄHIGKEITEN

Prozessoptimierung und -automatisierung

Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

hat. Eine konsequente Digitalisierung ist hier Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff auf die Daten erhalten. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, steigert die Attraktivität des Arbeitsplatzes, da Wegezeiten wegfallen und außerdem berufliche und private Belange besser in Einklang gebracht werden können. Hiervon profitieren auch Finanzinstitute beim Ringen um gefragte Fachkräfte.

ERFOLGSFAKTOREN DER DIGITALEN TRANSFORMATION

Empfehlungen der Interviewpartner für eine erfolgreiche digitale Transformation	
	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst früh in den Change-Prozess und die Kommunikation einbinden
	Vorteile und Benefits der Digitalisierung von Anfang an klar benennen und sichtbar machen
	Schulungs- und Weiterbildungsangebote, angepasst an die neuen Voraussetzungen
	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, die den digitalen Wandel aktiv mitgestalten wollen
	Bei Software-Lösungen auf eine gute Usability für eine zeitgemäße Employee Experience achten

Abb. 16: Ausgewählte Beispiele einzelner Antworten der Interviewpartner

ZUSAMMENFASSUNG

Der Erfolg von Digitalisierungsvorhaben hängt maßgeblich vom richtigen Change-Management und der frühzeitigen Einbindung und Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von den Vorzügen der Digitalisierung zu begeistern und den Mehrwert von Optimierungs- und Automatisierungsvorhaben sichtbar zu machen ist die Grundvoraussetzung, um Digitalisierungsprojekte erfolgreich umzusetzen. Natürlich ist dies keine völlig neue Erkenntnis, die Gesprächspartner betonten diesen Aspekt in nahezu jedem Interview. Deshalb ist davon auszugehen, dass dies nach wie vor die zentrale Herausforderung ist.



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können



Fazit und Zusammenfassung

Das Corona-Virus wie auch der erste und zweite Lockdown im Jahr 2020 haben deutliche Spuren in Wirtschaft und Konsumverhalten und natürlich auch bei Banken und Versicherungen und deren Prozessen hinterlassen. Der Druck zur konsequenten Digitalisierung hat sich nochmals deutlich gesteigert. Den Unternehmen, aber auch deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde erneut vor Augen geführt, wie wichtig digitale Prozesse heute und in der weiteren Zukunft sind. Diese Entwicklung bestätigen auch die für dieses Whitepapers befragten Führungskräfte sowie unsere Studie „Digital Financial Outlook 2025“, die im Oktober 2020 veröffentlicht wurde.

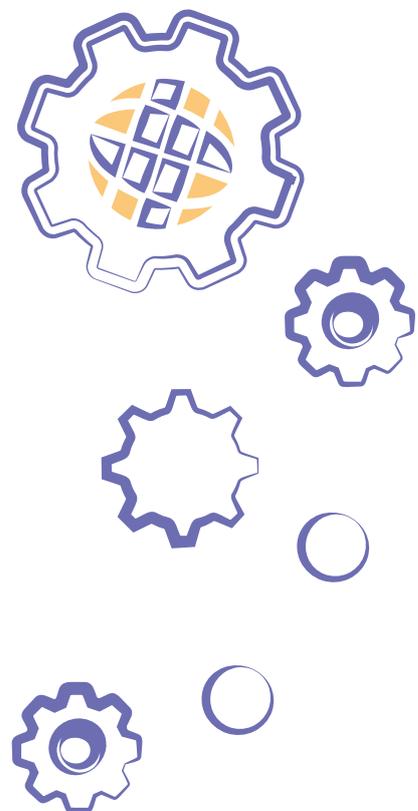
Process Excellence ist heute nicht mehr Kür, sondern Pflicht für Banken und Versicherungen, um gegen digitale Wettbewerber bestehen zu können. Der technologische Wandel eröffnet völlig neue Möglichkeiten, um den gestiegenen Kundenerwartungen mit exzellentem Service und den richtigen Produkten zur richtigen Zeit begegnen zu können. Darüber hinaus bietet der intelligente Einsatz von Technologien enormes Potenzial, um nicht nur die Effektivität zu verbessern, sondern auch die Effizienz in nachgelagerten Prozessen. Digitalisierung und Automatisierung im Backoffice werden damit in den kommenden Jahren zum entscheidenden Erfolgsfaktor.



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Stand in den letzten Jahren vielfach die Optimierung der digitalen Kundenschnittstellen (z. B. Webportale, Apps) im Vordergrund der Bemühungen, so rücken nach Ansicht der Gesprächspartner Middle- und Backoffice der Banken und Versicherungen stärker in den Fokus. Dabei steigt der Druck auf die Unternehmen, tatsächlich eine End-to-End-Sicht zu etablieren und abteilungs- und bereichsübergreifendes Arbeiten zu fördern. Daher findet in vielen Unternehmen derzeit eine Standardisierung und Digitalisierung zahlreicher Prozesse statt, um durch Process Excellence den Anforderungen im Hinblick auf Geschwindigkeit (Time to Market) und Effizienz gerecht zu werden. Denn die Analysegespräche deuten darauf hin, dass derzeit nicht fehlende Technologie Automatisierungserfolge verhindert, sondern vielfach muss noch die Voraussetzung geschaffen werden, um diese überhaupt schnell und sinnvoll einsetzen zu können. Zudem belegen die Aussagen der Führungskräfte: Der Wunsch nach Straight-through-Prozessen und Greenfield-Ansätzen ist zwar wünschenswert, die Umsetzung aber oftmals nicht möglich, da gewachsene Strukturen (Legacy-IT, Prozesse) dies verhindern. Hier müssen pragmatische Ansätze gefunden werden, um mittels bereits verfügbarer Automatisierungstechnologien schnelle Erfolge zu erzielen.

Im Zuge von Kundenorientierung, neuen Technologien und überarbeiteten Prozessen kommt jedoch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Schlüsselstellung zu. So gab nahezu jeder Gesprächspartner zu bedenken, dass über den Erfolg von Digitalprojekten vor allem das Change-Management und die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheiden. Ein Fokus nur auf Technologie oder Prozess wird also nicht zum Erfolg führen. Vielmehr werden Banken und Versicherungen nur gegen digitale Herausforderer bestehen können, wenn sie den Dreiklang aus Mensch, Organisation/Prozess und Technologie in einer ausgewogenen Balance halten. In diesem Zusammenhang helfen gerade moderne und agile Projektmanagementmethoden, um sowohl die Akzeptanz als auch die Geschwindigkeit von Projekten zur Prozessoptimierung und -automatisierung zu steigern. Mit diesem Vorgehen sind Organisationen in der Lage, die erforderlichen Entwicklungsstufen hin zum digitalen, automatisierten und intelligenten Unternehmen zu meistern. Und eines machten die Interviews ebenfalls deutlich: Alle Stakeholder innerhalb und außerhalb der Organisationen profitieren von der Automatisierung – das Unternehmen selbst, die Kunden, die Mitarbeiter, aber auch Gesetzgebungs- und Aufsichtsbehörden.



Fallstudien

AUFBAU EINES DIGITALEN ARBEITSPLATZES FÜR DAS KREDITGESCHÄFT



In meinen über 20 Jahren in der Financial Services Beratung im internationalen Raum lag und liegt mein Schwerpunkt auf ganzheitliche Veränderungen und Transformationen, von der Strategie bis zur erfolgreichen Implementierung. Als aktiver Gestalter und Umsetzungspartner von digitale Agenden beschäftige mich zur Zeit die Einführung von ganzheitlichen Prozessplattformen, die Einführung von Use Cases (u.a. NBA, NBO) aus den Potenzialen der KI sowie die Einführung von Process Mining als ergänzendes Instrument des Prozessmanagements.



Christian Seidenath
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

AUSGANGSTHESE: DURCH EINFÜHRUNG EINER DIGITALEN PROZESSPLATTFORM ZUR ABBILDUNG DES END-TO-END-KREDITPROZESSES FÜR DAS CORPORATE BANKING LASSEN SICH DEUTLICHE EFFIZIENZPOTENZIALE GENERIEREN

Während einer Gesamthausuntersuchung zur Identifikation von Effizienzpotenzialen wurde im Kreditprozess (Neu-/Bestandsgeschäft) als ein Optimierungshebel die Einführung technischer Lösungen rund um Business-Process-Management-Systeme (BPM-Systeme) und Robotic Process Automation (RPA) identifiziert. In einer ersten Vorstudie wurden die Potenziale als größer als 2 Mio. Euro im Jahr quantifiziert und ein Return on Investment im dritten Jahr aufgezeigt.

STARTPUNKT WAR ZUNÄCHST EINE MACHBARKEITSANALYSE MIT DARAN ANSCHLIESSENDER UMSETZUNG DES DIGITALEN ARBEITSPLATZES

Die Effektivität einer solchen Plattform wurde zunächst in Form einer Machbarkeitsanalyse in ausgewählten Use Cases in der Praxis nachgewiesen. Zudem wurde der zugrunde liegende Business Case bezüglich der identifizierten Effizienzpotenziale validiert und das anschließende Umsetzungsprojekt geplant.



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Für das Umsetzungsprojekt wurde ein Zielbild entwickelt und wesentliche Komponenten des digitalen Arbeitsplatzes definiert:

360-Grad-Sicht auf den Kunden (Kundendashboard)

- Integration eines Auftragsmanagements zur Steuerung und Überwachung des gesamten Workflows im Kreditgeschäft
- Anbindung/Implementierung eines Dokumentenmanagementsystems inkl. der Vertragserstellung
- Weiterentwicklung und Implementierung einer angepassten Prozess Governance, u. a. kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), Prozesskennzahlen
- Anbindung eines Kundenportals und Möglichkeit zum Dokumentenaustausch, Prozessinitialisierung durch den Kunden

In einem agilen Projektaufsatz wurden die definierten Funktionen sukzessive nach technischen Basisfunktionen (z. B. Entwicklung eines Case-Managements) getrennt und die prozessunterstützenden Funktionen (z. B. Entwicklung des Kreditberichts) umgesetzt. So wurden kontinuierlich Inkremente über den Projektverlauf „live“ gesetzt und Nutzen in den Fachbereichen der Bank geliefert. Flankierende Change-Maßnahmen, Schulungen und Webinare haben hier einen stetigen Beitrag geleistet, um die Prozessplattform bei den Mitarbeitern in den Alltag zu integrieren.

DER DIGITALE ARBEITSPLATZ ERREICHT DIE GESETZTEN EINSPARZIELE UND LEISTET ZUGLEICH EINEN BEDEUTENDEN BEITRAG ZUR ERHÖHUNG DER PRODUKTEFFEKTIVITÄT

Nach nunmehr fast drei Jahren der Implementierung lassen sich zum Projektende die erwarteten Einsparpotenziale von ca. 3 Mio. Euro konstatieren.

Wir haben im zentralen Auftragsmanagement die Bearbeitung von mittlerweile mehr als 30.000 verarbeiteten Aufträgen ausgewertet, wobei die Quote an Aufträgen, die zurückgewiesen werden, verschwindend gering ist.

Der Aufbau dieser ganzheitlichen Prozessplattform unterstützt in seiner Architektur die Prozesse, Datenanforderungen und Funktionen für Kredit, bietet allerdings in seiner Gesamtheit das Potenzial, sich auch jederzeit auf andere relevante Bereiche der Bank übertragen zu lassen. Und die Digitalisierung schafft Potenziale, gerade in der Zeit der erlebten



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Pandemie, auch unabhängig von der „festen“ technischen Infrastruktur flexibel am Arbeitsplatz beziehungsweise am Heimarbeitsplatz zu arbeiten.

UNSER FAZIT

Die Projektdurchführung verlief in einer hybriden Struktur zwischen internen und externen Mitarbeitern. Die hohe Projektintegration der internen Experten und der Einsatz eines aktiven Change-Managements führten abschließend zu einer hohen Akzeptanz für die entwickelte Prozessplattform bei den Mitarbeitern. Zudem wurden massiv Medienbrüche reduziert und die Prozessqualität durch integrierte Plausibilitätsregeln und vereinfachte 4-Augen-Prüfungen gesteigert.

Bereits heute werden Vorhaben zur Weiterentwicklung der Plattform geplant. Durch den Zugriff auf den enormen gewonnenen „Datenschatz“ an Prozess- und Geschäftsdaten werden KI-Cases aus dem Bereich der Predictive Analytics oder auch aus dem Process Mining evaluiert.



Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

ENTWICKLUNG EINER AUTOMATISIERTEN ANTRAGSSTRECKE FÜR KREDIT- UND FÖRDERMITTEL



Jörg Fehrenbacher verfügt über mehr als 20 Jahre Beratungserfahrung im Bereich Financial Services. Er ist ein anerkannter Experte für E2E-Transformationsprogramme, Prozessoptimierung und Robotics. Seine Expertise umfasst die strategische Zielbildentwicklung, LEAN-Methodik bis hin zur IT-Implementierung. Er ist bei KPMG für das Thema Process Excellence verantwortlich. Darüber hinaus verfügt er über eine tiefe Produktexpertise im Kreditgeschäft – sowohl Retail als auch Wholesale. Vor seiner Zeit bei KPMG war er 2 Jahre bei einem Finanzdienstleister als Firmenkundenberater tätig.



Jörg Fehrenbacher
KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

AUSGANGSTHESE: DURCH DEN EINSATZ EINER WORKFLOW-PLATTFORM KANN DIE ANTRAGS- UND GENEHMIGUNGSBEARBEITUNG FÜR KREDIT- UND FÖRDERMITTEL AUTOMATISIERT UND BESCHLEUNIGT WERDEN

Im Rahmen der COVID-19-Pandemie ist es von zentraler Bedeutung, dass Antragstellung und Genehmigung von Krediten beziehungsweise Fördermitteln schnell erfolgen. Die Unternehmen stehen massiv unter finanziellem Druck – jeder Lockdown führt zu massiven Umsatzausfällen bei weiterlaufenden Kosten. In diesem Kontext hat sich folgende Frage gestellt: Wie kann schnell und effizient eine Prozessstrecke aufgebaut werden, die eine hohe Flexibilität und einen möglichst hohen Automatisierungsgrad bietet, um den Unternehmen schnell und pragmatisch finanzielle Zuschüsse oder Kredite zukommen zu lassen?

STARTPUNKT WAR ZUNÄCHST DIE ENTWICKLUNG EINES TARGET OPERATING MODEL (TOM) ALS ZIELBILD FÜR DIE ANTRAGSBEARBEITUNG

Vor dem Start der Entwicklung wurde ein TOM mit den folgenden Eckpunkten definiert:



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Kunden: Welches sind die Zielkunden für die Kredit- und Fördermittel?

Produkte: Welche Produkte sollen über die Antragsstrecke verkauft werden – mit welchen produktspezifischen Features?

Prozess: Wie ist der Antrags- und Genehmigungsprozess ausgestaltet? Welche Prüfungen, Dokumente, Nachweise und Genehmigungsverfahren sind zu berücksichtigen?

Technologie: Welche technologische Plattform ist geeignet, um die Anforderungen schnell zu erfüllen und mit einem hohen Automatisierungsgrad die Antragsbearbeitung durchführen zu können?

In einem eng verzahnten Projektteam wurden die verschiedenen Dimensionen des TOM definiert und ausgestaltet. Ein besonderer Fokus lag dabei auf dem Prozessdesign und der eng damit verzahnten Vorgehensweise der digitalen Prozessautomatisierung, um direkt die prozessualen Anforderungen in einem Mock-up abzubilden.

VON DER IDEE ZUM MVP IN VIER WOCHEN

Innerhalb von nur vier Wochen konnte mit einem funktionsfähigen MVP (Minimum Viable Product) der komplette Antragsprozess über einen Workflow auf einer Plattform abgebildet werden. Die einzelnen Prozessmodule wurden konkretisiert und direkt mit den Entwicklern implementiert. Durch eine enge Verzahnung und ein interaktives agiles Projektvorgehen wurden die User Stories definiert, das Backlog gefüllt und direkt mit den Entwicklern die Anforderungen umgesetzt. Innerhalb von drei Sprints wurde die Antragsstrecke entwickelt. Durch die direkte Rückkopplung der Fachbereiche in Show-and-Tell-Sessions wurden die Anforderungen konkretisiert beziehungsweise adjustiert, um die User Acceptance zu steigern.

UNSER FAZIT

Die vollständig virtuelle Zusammenarbeit von internen und externen Mitarbeitern hat durch eine enge Verzahnung und den Einsatz moderner, agiler Methoden und Tools reibungslos funktioniert. Zentraler Erfolgsfaktor für die schnelle, erfolgreiche Umsetzung der automatisierten Antrags- und Genehmigungsstrecke war jedoch eine ausgereifte Workflow-Suite mit zahlreichen Features und Modulen, die direkt



Prozessoptimierung und -automatisierung Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

„ready to go“ waren. Dadurch, dass der konzipierte Prozess auf Low-Code-Basis schnell in der Software abgebildet werden konnte, war die schnelle Entwicklung eines MVP innerhalb von wenigen Wochen überhaupt erst möglich. Der modulare Aufbau der Plattform ist die ideale Grundlage für sukzessive Erweiterungen der Funktionen, Dokumentenmanagement, die Einbindung von Ratings/Scorings sowie für Konnektoren zu Bestands- beziehungsweise Kredit- und Sicherheitssystemen.

Für eine schnelle und flexible Entwicklung beziehungsweise Automatisierung von Prozessstrecken führt heutzutage kaum noch ein Weg an modernen Workflow-Plattformen vorbei – unabhängig von dem zugrunde liegenden Prozess, ob Kreditprozess, Einlagenprozess oder Prozesse im Rechnungswesen, Risikocontrolling oder Personalwesen. Durch die schnelle Entwicklung von Prozessen auf der Plattform können sich Fachbereiche beziehungsweise die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt einen Eindruck verschaffen, wie der Zielprozess und die Anwendung aussehen werden, was sowohl die Akzeptanz steigert als auch die Qualität des Prozesses erhöht.



UNTERNEHMENSPROFILE

Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

UNTERNEHMENSPROFILE

KPMG



KPMG ist eine Organisation unabhängiger Mitgliedsfirmen mit rund 220.000 Mitarbeitern in 147 Ländern und Territorien.

Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist mit rund 12.600 Mitarbeitern an 26 Standorten präsent. Unsere Leistungen sind in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory gegliedert. Im Mittelpunkt von Audit steht die Prüfung von Konzern- und Jahresabschlüssen. Tax steht für die steuerberatende Tätigkeit von KPMG. Die Bereiche Consulting und Deal Advisory bündeln unser hohes fachliches Know-how zu betriebswirtschaftlichen, regulatorischen und transaktionsorientierten Themen.

Für wesentliche Branchen unserer Wirtschaft haben wir eine geschäftsbereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen. Hier laufen die Erfahrungen unserer Experten weltweit zusammen und tragen zusätzlich zur Beratungsqualität bei.



KONTAKT

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Jörg Fehrenbacher
Director, Financial Services
The Sqaire, Am Flughafen,
60549 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0) 69 9587-3265
E-Mail: jfehrenbacher@kpmg.com
Internet: www.kpmg.de



Prozessoptimierung und -automatisierung
Wie Banken und Versicherungen gegen die digitalen Angreifer bestehen können

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien heraus.



Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Sprecher des Beirats

Jonas Lünendonk

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 73140-0

E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de

Website: www.luenendonk.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung



Managementberatung



Technologieberatung



Informationstechnologie



Facility Management & Instandhaltung



Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Jonas Lünendonk, Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Jörg Fehrenbacher, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Christian Seidenath, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Bilderquellen:
Titel/S. 39 © Adobe Stock /
Vaceslav Romanov
S. 5 © Adobe Stock / NicoElNino

S. 12 © Adobe Stock / Francesco Scatena
S. 19 © Adobe Stock / contrastwerkstatt
S. 24 © Adobe Stock / Flamingo Images
S. 32 © Adobe Stock / TSUNG-LIN WU