



## DER CLOU: FÖDERIERTE KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IM BANKCONTROLLING

Prof. Jürgen Angele & Tim Strohschneider, beide von adesso, erklären, wie sich viele Daten und Partner zusammenfügen.

**SCHWERPUNKT**  
App-Lösungen



## Digital-Terminal KePlus D10 aus der evo Serie

Das Multitalent für bargeldlose Services  
und digitale Kommunikation

- Beste Usability und maximale Flexibilität beim Dokumentenscan und -druck
- Stufenlos verstellbarer Bildschirm, optimal anpassbar an die jeweiligen Lichtverhältnisse
- Moderne, tablet-artige Bedienung via 19 Zoll Multitouch-Display
- Unterstützt zukunftsweisende digitale Services wie eSafe, eBriefkasten, uvm.

Mehr Informationen finden Sie unter  
[www.keba.com/d10](http://www.keba.com/d10)



**KEBA**<sup>®</sup>  
Automation by innovation.

## RUNDUMBLICK AUF DIGITAL BANKING

SWI Finance hat im Frühjahr vergangenen Jahres die Bedienungsfreundlichkeit von mobilen Apps der Finanzdienstleister untersucht. Ein Ergebnis der Studie: Fast drei Viertel der Bevölkerung in Deutschland nutzt mittlerweile das Internet, um Bankgeschäfte zu erledigen. Von den Menschen, die jünger als 70 Jahre sind, nutzen sogar an die 90 Prozent digitales Banking. Dazu kommt: In den nächsten Jahren wird es weiterhin zu vermehrten Filialschließungen kommen. Die klassische Bankfiliale wird endgültig vom Online-Banking verdrängt.

Digitales Banking ist also der neue Standard. In dieser Ausgabe haben wir uns deswegen sehr unterschiedlich dem Thema genähert: von aktuellen technischen Lösungen über gesetzliche-regulatorische Anforderungen bis hin zu simulierten Hackerangriffen, um die Sicherheit von Apps zu überprüfen oder auch mit welchen Themen sich hier etwa Innovation Hubs bei Banken befassen.

Und parallel dazu greifen wir auch das Thema „Automatensprengung“ auf, denn was so mancher Kriminelle im Web versucht, hat auch immer noch seinen Gegenpart in der realen Welt.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen mit der ersten Ausgabe im neuen Jahr!

Ihre Dunja Koelwel



Dunja Koelwel

Chefredakteurin  
gi Geldinstitute  
d.koelwel@av-finance.com



ISSN 0932-4585  
av-news GmbH  
Englmannstraße 2,  
81673 München  
information@av-finance.com  
www.av-finance.com  
www.geldinstitute.de

gi Geldinstitute –  
die unabhängige Fachzeitschrift  
für IT-Entscheider und Manager

**Geschäftsführer:**  
Winfried Eberl, Dr. Rainer Eder

**Herausgeber:**  
Herbert Sebald

**Redaktionsleiterin:**  
Dunja Koelwel  
T 089 4545576 15  
E d.koelwel@av-finance.com

**Redaktion:**  
Katharina Thalhammer  
T 089 4545576 14  
E k.thalhammer@av-finance.com

**Mediaberatung (Leitung):**  
Thomas Noeske  
T 089 4545576 25  
E t.noeske@av-finance.com

**Mediaberatung:**  
Manuela Albutat  
T 089 4545576 11  
E m.albutat@av-finance.com

**Marketing:**  
Barbara Forster  
T 089 4545576 13, F 089 4545576 10  
E b.forster@av-finance.com

**Aboverwaltung/Adressenservice:**  
T 089 85 853 862  
F 089 85 853 62 861  
E geldinstitute@InTime-Media-Services.de  
Leserservice „gi Geldinstitute“  
Postfach 13 63  
82034 Deisenhofen

**Druck:**  
Holzmann Druck, 86825 Bad Wörishofen  
Für unverlangt eingereichte Manuskripte  
keine Gewähr, sie gelten in jeder Hinsicht der  
Redaktion zur freien Disposition überlassen.  
Namentlich gezeichnete Artikel geben nicht

unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.  
Eine Verwertung der in gi Geldinstitute veröffent-  
lichten Beiträge ist unzulässig. Nachdruck  
von Fernseh- und Funksendungen, Filme,  
Übersetzungen, Vervielfältigung, Vorträge und  
das Speichern auf Datenverarbeitungsanlagen  
ist, auch auszugsweise, ohne Zustimmung  
des Verlages nicht gestattet. Das Recht  
des Zitierens bleibt hiervon unberührt.

**Titel:**  
Der Titel gi Geldinstitute ist urheberrechtlich  
geschützt. Das gilt für die Schreibweise, den  
Aufbau, das Layout, die Art und Weise der  
Erscheinung und den Verwendungszweck.  
Das Logo und den Titel anderweitig zu ver-  
wenden, zu verfälschen oder zu ändern ist  
nur mit ausdrücklicher Genehmigung der av-  
news GmbH zulässig. Bei Nichtbeachten  
wird Schadenersatz geltend gemacht.

**Bildrechte:**  
Shutterstock, Fotolia, Pixabay, Storyblocks

**Leserzielgruppen:**  
Die Entscheider in Sparkassen, Volks-  
und Raiffeisenbanken, Privatbanken, Bauspar-  
kassen, Auslandsbanken sowie Anbieter  
und Dienstleister für die Finanzwirtschaft.

**Bankverbindung:**  
Stadtsparkasse München  
IBAN: DE02 7015 0000 1005 5370 53  
BIC: SSKMDEMXXX

**Abonnementpreise (Inland):**  
€ 144,00 inkl. MwSt. und Versand

**Abonnementpreise (Ausland):**  
€ 159,00 inkl. MwSt. und Versand

Das Einzelheft (empf. Preis) kostet 31 Euro  
inkl. MwSt. und Versandkosten.  
Die Abonnementdauer beträgt ein Jahr.  
Das Abonnement verlängert sich automa-  
tisch um ein weiteres Jahr, wenn es nicht  
vier Wochen vor Ablauf eines Bezugsjahrs  
schriftlich gekündigt wird.

**Weitere Publikationen der av-news GmbH:**  
CallCenter für Finance  
vb Versicherungsbetriebe

**Verbreitete Auflage:** 6.002 (Quartal IV/2021)

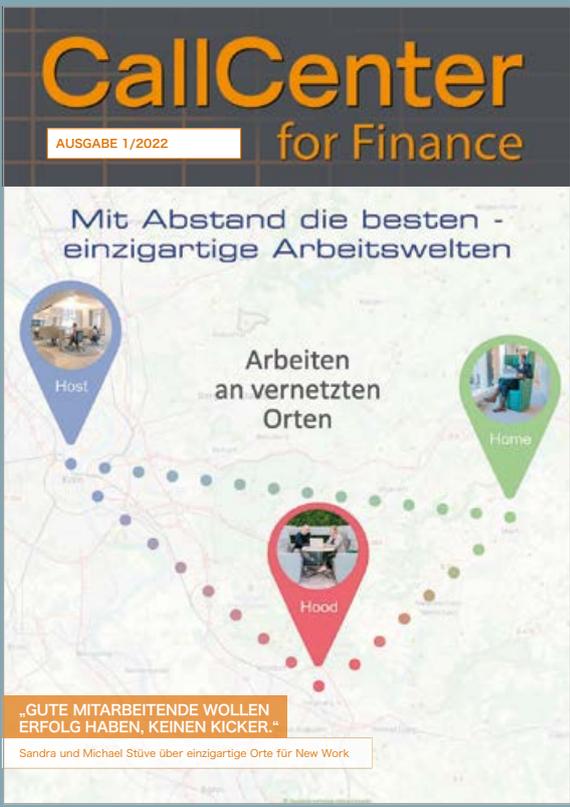


Informationsgesellschaft zur Feststellung  
der Verbreitung von Werbeträgern e.V.  
(IVW) Zur Zeit gilt Anzeigenpreisliste vom  
01.01.2021

## INHALT 1/2022

### 16 SCHWERPUNKT App-Lösungen

- 16** **„Erst Stück für Stück – dann ganz schnell“.**  
Wie Banken mit der digitalen Revolution im internationalen P2P-Zahlungsverkehr Schritt halten können.
- 18** **So gelingt die „Zusammenarbeit“ von Hackern und Banken.**  
Sicherheitslücken in Apps und Anwendungen des Finanzwesens – was tun?
- 20** **Mobile Banking Apps.**  
Banking Apps sind ein wichtiges Asset zur Kundengewinnung und -bindung. Dennoch gibt es am Markt deutliche Unterschiede zwischen den Anbietern. Ein Approach nach dem Reifegradmodell kann helfen, die eigene Positionierung zu verbessern.



Welche Trends und Entwicklungen beschäftigen die Callcenter-Branche? Wir geben den Überblick.



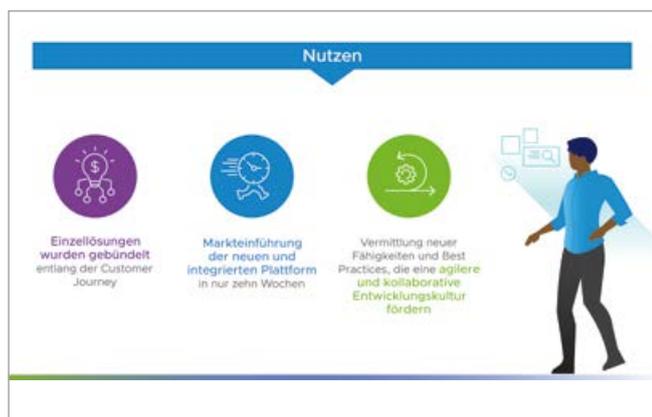
S. 24 Digital Operational Resilience: Eine Roadmap.

### 06 TITEL

- 10** **Massenhaft Daten, viele Partner, ein Modell.**  
Bankcontrolling ist für Banken ein zentrales Thema. Prof. Dr. Jürgen Angele und Tim Strohschneider, beide von adesso, zeigen, wie Finanzinstitute bessere Vorsorge gegen kriminelle Aktivitäten wie Geldwäsche treffen können.

### 24 STRATEGIE

- 24** **Digital Operational Resilience.** Ob Hackerangriff, Brand im Rechenzentrum oder Pandemie: Finanzunternehmen sind immer wieder teils gravierenden Bedrohungen ausgesetzt. Institute sollten sich mit den Gefahren auseinandersetzen und eine digitale Operational-Resilience-Strategie entwickeln.
- 26** **Schluss mit dem Digitalisierungsstückwerk.** Zuviel Zeit für Routineaufgaben? Case-Management-Tools, mit Low-Code-Fähigkeiten können unterstützen.
- 29** **Betrug durch Biometrie im Ansatz stoppen.** Authentifizierungsmethoden wie PII, PINs und Passwörter sind für Kriminelle im Dark Web nur wenige Klicks entfernt. Biometrische Lösungen haben das Potenzial, zur Betrugsprävention beizutragen.
- 30** **Die Ideen eines starken Verbundes.** Innovationsmanagement der Sparkassen-Finanzgruppe ist die Basis für den bevorstehenden Wandel
- 33** **Intrapreneurship: Mit neuen Wegen zur Innovation.** Wie können Banken Intrapreneurship wirksam gestalten und von den Techgiganten lernen? Das zeigt Comdirect.



S. 36 Eine neue Portallösung für die Sparkassen-Finanz.



S.54 Die Filialen der Haspa sollen zum Viertel-Treffpunkt werden.

## 36 INFRASTRUKTUR

- 36 Kundenzentrierte Reise durch das Portal.**  
Wie das Sparkassen-Finanzportal Insellösungen im Bereich Immobilien gebündelt hat.
- 38 Digitale Bezahlrends: Es gibt viele Gründe, die für replizierbare Prozesse sprechen.**  
Diesen Stolperstellen sollten Finanzinstitute aus dem Weg gehen.
- 40 Wie Banken die Übersicht über Schwachstellen in der IT behalten.**  
Application Performance Management, Performance Engineering, Software Intelligence, Observability oder Process Mining sind die Schlagwörter, bei denen CTOs den Überblick behalten sollten. Im Tischgespräch von gi Geldinstitute diskutieren Bankenvertreter und Dynatrace, wie das gelingen kann.
- 46 Wie halten es Banken mit der Biometrie?**  
Wir haben verschiedenen Banken die Gretchenfrage gestellt.
- 47 GwG-konforme Fernidentifikation in der Finanzbranche.**  
Mehr Auswahl sorgt für höhere Konversion, meint Frank Jorga von WebID.

## 48 TREFFPUNKT

- 48 Resilienz durch modernes Dokumentenmanagement.** Mit der Modernisierung ihres bisherigen Dokumentenmanagements wollen Banken und Finanzdienstleister eine höhere Widerstandskraft erlangen. Wie das gelingen kann, haben ein paar Bankenvertreter zusammen mit Box Deutschland diskutiert.

## 54 RAUMIDEEN

- 54 Drees & Sommer begleitet Umbau der Haspa-Filialen.**  
Die Hamburger Sparkasse (Haspa) hat bislang über 90 Filialen umgestaltet und will sich so mit den Menschen und Unternehmen aus der Nachbarschaft stärker lokal vernetzen.
- 56 Physische Angriffe: eine Bestandsaufnahme für Deutschland.**  
Automatensicherheit braucht ein ganzheitliches Sicherheitskonzept.
- 58 Automaten Sprengung: Die „Vorlieben“ der Kriminellen.**  
Geldautomaten Sprengung ist mit Abstand die meistgenutzte Methode, um schnell an viel Geld zu kommen.
- 59 Meldungen Raumideen**

## 62 KARRIERE

- 62 Weiterbildung bei Banken.**  
Herausforderungen, Rahmenbedingungen, Lösungsansätze.
- 64 Karriereticker**

## RUBRIKEN

- 03 Editorial**  
**03 Impressum**  
**10 Kolumne**  
**12 Meldungen**



## MASSENHAFT DATEN, VIELE PARTNER, EIN MODELL.

Eine föderierte Künstliche Intelligenz im Bankcontrolling

**Bankcontrolling ist für Banken ein zentrales Thema. Durch das Verletzen von aufsichtsrechtlichen Vorgaben mussten in der Vergangenheit mehrere Finanzinstitute hohe Geldstrafen entrichten. Sie verstießen gegen Sanktionen oder trafen zu wenig Vorsorge gegen kriminelle Aktivitäten wie zum Beispiel Geldwäsche.**

Bei mangelnder Sorgfalt drohen große Risiken wie der Entzug der Banklizenz, ein Imageverlust als vertrauenswürdige Finanzinstitut sowie weitere regulierende Vorgaben durch EZB oder BaFin. Gleichwohl ist Betrug in vielen Bereichen der Finanztransaktion nach

wie vor stark verbreitet. Dies zu überwachen, ist eine der Hauptaufgaben der Banken. Gelingt das nicht in geforderter Qualität und Zeit, entstehen erhebliche Herausforderungen. Daher ist ein performantes System im Bankcontrolling von elementarer Bedeutung.

Künstliche Intelligenz (KI) besitzt ein hohes Potenzial, um Geldwäsche, Embargoverstöße oder Betrug zu erkennen. Dazu werden sogenannte KI-Modelle mit Hilfe von Trainingsdaten, etwa Daten über Banktransaktionen, trainiert. Solche Modelle sind danach in der Lage, in zukünftigen Transaktionsdaten Betrug oder Embargoverstöße zu erkennen, beispielsweise durch Erkennung von Ähnlichkeiten oder Abweichungen vom Standard.

## Herkulesaufgabe Embargoprüfungen

Ein geeigneter Anwendungsfall, wengleich nicht der einzige, für ein solches KI-Modell sind Embargoprüfungen. Bei Überweisungen verschicken die beteiligten Banken gegenseitig Zahlungsnachrichten. Dafür existieren unterschiedliche Formate. SEPA (Single Euro Payments Area) ist die Bezeichnung für den gemeinsamen Zahlungsverkehrsraum von 36 europäischen Staaten. Entsprechend werden in Europa überwiegend SEPA-Zahlungsnachrichten verschickt und abgewickelt. Im internationalen Zahlungsverkehr findet SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) Anwendung.

Die Menge von Transaktionsdaten, die von großen Banken prozessiert werden, liegt weltweit bei jährlich über 850 Milliarden Transaktionen (inklusive Überweisung, Lastschrift, Scheck oder Kartenzahlung) und bei über 46 Milliarden SEPA-Transaktionen pro Jahr. Für die Embargoprüfung muss jede einzelne Zahlungsnachricht auf einen Verstoß hin überprüft werden. Dafür existieren öffentlich verfügbare Embargolisten, die von den Banken aber auch individuell ergänzt werden. Diese Embargolisten enthalten eine oft große, sechsstellige Anzahl von Namen, darunter Personen, Organisationen, aber auch beispielsweise Schiffe.

Zur Überprüfung solcher Embargoverstöße gibt es bereits Systeme, die ohne KI-Modelle auskommen. Allerdings erzeugen diese Alarmraten in der Größenordnung von bis zu fünf Prozent. Die Folge: Millionen von Transaktionen müssen durch die manuelle Prüfung. Dabei handelt es sich zum größten Teil um Fehlalarme, also Zahlungsnachrichten, die nicht von einem Embargo betroffen sind und nach der Prüfung freigegeben werden können. Dies erzeugt einen Verzug bei der Bearbeitung sowie hohe

manuelle Aufwände und Qualitätseinbußen. Ein weiteres Manko: Neben den Falsch-Positiven Meldungen werden auch Meldungen nicht erkannt (Falsch-Negativ), also Transaktionen, die nicht durchgeführt werden dürfen.

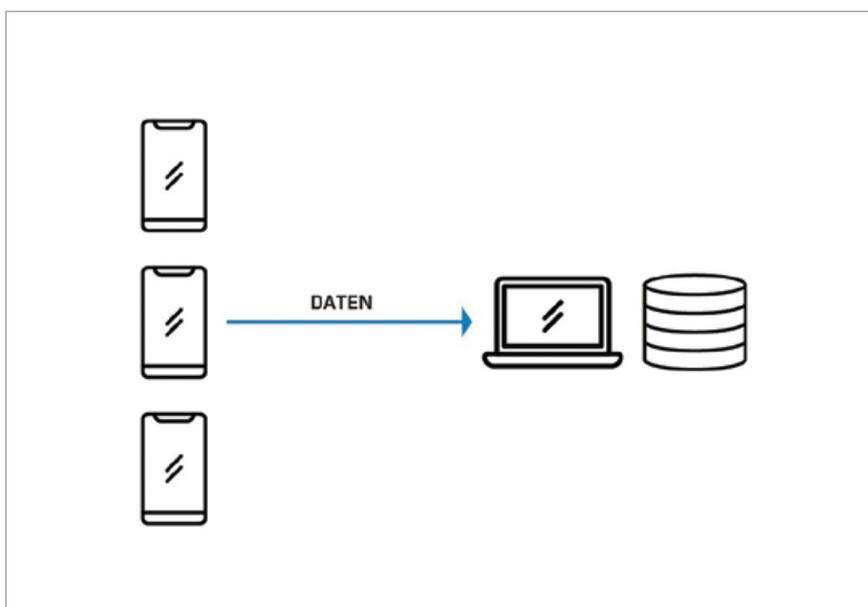
## KI reduziert Fehlalarme um 70 Prozent

Mit KI-Anwendungen können Banken diesen manuellen Prüfaufwand deutlich reduzieren. Das Vorgehen: Ein KI-Modell extrahiert aus den Zahlungsnachrichten sogenannte Entities – wie Adressen, Länder oder Namen von Personen – und gleicht diese mit den Einträgen in der Embargoliste ab. Dabei können auch unterschiedliche Schreibweisen identifiziert und entsprechend berücksichtigt werden. Im Ergebnis verringern solche KI-Modelle die Fehlalarme je nach Zahlungsprotokoll um bis zu 70 Prozent, was die manuelle Nachprüfung erheblich reduziert. Da Zahlungsnachrichten innerhalb eines Tages verarbeitet werden müssen, ist bei solchen Prüfsystemen ein sehr hoher Durchsatz erforderlich. Vor der Automatisierung steht jedoch ein hoher

manueller Aufwand. Zum Trainieren der KI-Modelle werden manuell Daten durch Annotationen erzeugt. Dazu werden die entsprechenden Stellen in der Zahlungsnachricht markiert und mit dem zugehörigen Tag (Straße, Land, Personennamen etc.) versehen. Je mehr Zahlungsnachrichten auf diese Art annotiert werden, desto besser der Trainingseffekt und folglich die Erkennungsrate von Verstößen durch das KI-Modell.

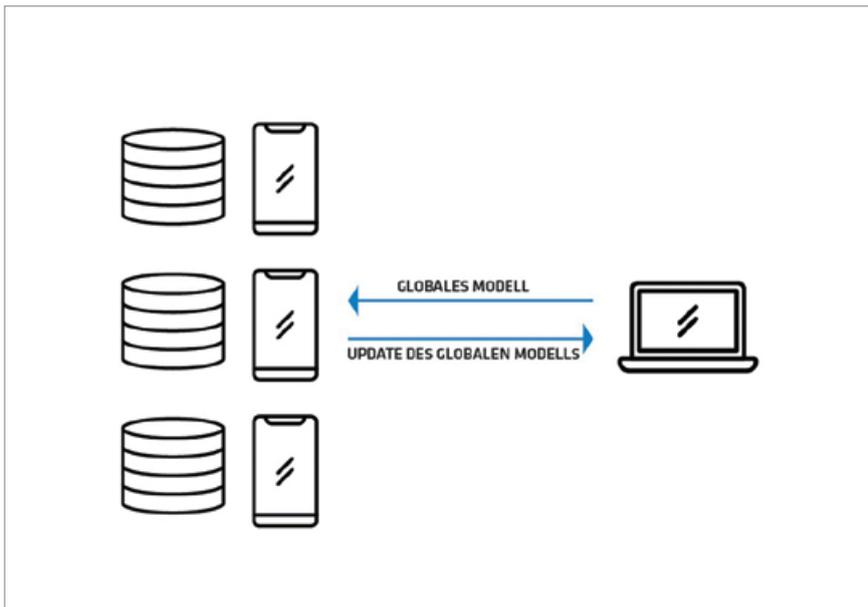
Um eine Orientierung zu bekommen: Für eine zuverlässige Performance muss für jedes Zahlungsprotokoll eine fünfstellige Anzahl von Zahlungsnachrichten komplett annotiert werden. Wie so oft bei KI-Anwendungen gilt auch hier: Viel hilft viel, mehr Trainingsdaten führen zu einer höheren Erkennungsqualität des Modells.

Darüber hinaus verändern sich laufend die Struktur und Verteilung von Zahlungsnachrichten. Mal gibt es neue Quellen für Zahlungsnachrichten für ein Finanzinstitut, mal wird die Schreibweise von Verwendungszwecken umgestellt. Die KI-Modelle benötigen daher statt eines



Das traditionelle Vorgehen: Zentralisierung der Trainingsdaten.

(Quelle: adesso SE)



Die Lösung: Modell mit föderiertem Lernen.

(Quelle: adesso SE)

einmaligen Anlernens im permanenten Prozess durch sogenanntes Retraining immer wieder Aktualisierungen.

### Viele Banken, eine Aufgabe

Was viele Banken eint: Sie haben aktuell die gleiche Notwendigkeit erkannt, für ihre Zahlungsnachrichten Embargoüberprüfungen durchführen zu müssen. Insofern wäre es sinnvoll, wenn sich viele Finanzinstitute an der Erstellung der Trainingsdaten beteiligen könnten, um damit ein hochwertiges Gesamtmodell zu gewinnen.

Der übliche Weg bestünde dann darin, die von den beteiligten Partnern erzeugten Trainingsdaten zentral zu sammeln und für das Training des zentralen Modells zu nutzen. Soweit die Theorie. In der Praxis verbietet sich jedoch aus regulatorischer Sicht, aus Datenschutzgründen und aus unternehmerischen Gründen ein solches Vorgehen. Ein Finanzinstitut will und darf seine Transaktionsdaten keinem anderen Finanzinstitut – ohne Einverständnis der beteiligten Personen – sicht-

bar machen. Es braucht folglich eine Lösung, bei der Aufwände verteilt werden und eine Basis aus Daten mehrerer Finanzinstitute entsteht. Eine Lösung, die ein hochwertiges KI-Modell erzeugt und dennoch individuelle Transaktionen geheim hält. Die Lösung für diese Herausforderung ist die föderierte Künstliche Intelligenz.

### Entwicklung der föderierten KI

Die ursprüngliche Entwicklung einer föderierten Künstlichen Intelligenz erfolgte durch Google für ein gänzlich anderes Problem. Die Aufgabe bestand darin, die Autovervollständigung für die Texteingabe in Messengern zu verbessern. Das System sollte aus den Eingaben der Nutzer lernen: Wird ein Wortvorschlag akzeptiert oder nicht? Auch hier verboten Datenschutzrichtlinien zentralisierte Informationen für das Training eines hochwertigen Modells.

Google löste das Problem mit folgender Methode: Auf etlichen Smartphones wurde jeweils ein Modell dezentral über die Nutzer-

eingaben trainiert. An die zentrale Stelle wurden nur Modellparameter übermittelt, um diese dann zu einem zentralen Modell zu aggregieren. Auf diese Art berücksichtigte das zentrale Modell indirekt alle Trainingsdaten von den Smartphones. Allerdings war damit noch nicht ausgeschlossen, dass aus den übertragenen Modellparametern Rückschlüsse auf die einzelnen Trainingsdaten möglich sein könnten. Um dies sicherzustellen entwickelte Google weitere Verfahren wie Secure Aggregation und Differential Privacy, die solche Rückschlüsse verhindern.

Zurück in die Welt der Banken: Angewandt auf das Embargoproblem würde das bedeuten, dass in einer Gruppe von Finanzinstituten die Annotationen jeweils getrennt bei den einzelnen Partnern erstellt werden und somit der Aufwand geteilt wird. So lassen sich jeweils einzelne KI-Modelle trainieren, deren Parameter an eine zentrale Stelle übertragen werden. Daraus entsteht schließlich ein zentrales Modell, welches an die einzelnen Partner zurück übermittelt wird. Damit hätten alle Partner ein Modell auf Basis aller Trainingsdaten, das aber keine Trainingsdaten eines anderen Partners offenlegt.

### Eine Vorgehensweise, weitere Anwendungsfälle

Diese Vorgehensweise lässt sich leicht auf weitere Anwendungsfälle übertragen, was die Flexibilität und Vorteile der föderierten KI nochmals verdeutlicht.

**Netzwerksicherheit:** Hackerangriffe auf Unternehmen wie DDos, Low-and-Slow DDos, Portscans und weitere halten Unternehmen in Atem. Gemeinsam mit mehreren Unternehmen darauf zu reagieren wäre von Vorteil – so würde insgesamt die Netzwerksicherheit steigen. Allerdings verbietet es sich auch hier Daten auszutauschen, weil diese vielleicht dem Wettbewerber Details über die eigene IT-Infrastruktur verraten würden. Föderierte KI könnte hier ebenfalls eine Lösung sein.

derierte Künstliche Intelligenz könnte dieses Problem lösen.

**Vorausschauende Analyse:** Die vorausschauende Analyse bei Banken und Vermögensverwaltern von Anlagen wird unter anderem zur Vorhersage von Kundenverhalten, Betrugsvermeidung und der Bewertung von Anlageklassen genutzt. Hierbei kann die föderierte KI die Vorhersagequalität deutlich steigern, indem auf einer breiten Datenbasis ein Modell erzeugt wird. Auf diese Weise ließen sich zuverlässig hohe Vorhersagewahrscheinlichkeiten errechnen und somit ein besseres Verständnis der Kunden, des Markts und der Anlageklassen erreichen.

**Medizinische Diagnosen:** Eine sehr prominente Anwendung von KI liegt in der Diagnose von Krankheiten. Auch hier werden die Modelle besser, je mehr Trainingsdaten zur Verfügung stehen. Dieser Bereich ist insbesondere aus Datenschutzgründen sehr sensibel. Selbst wenn die Informationen anonymisiert sind, ergeben sich eventuell aus der Gesamtheit der verfügbaren Informationen Rückschlüsse auf einzelne Personen. Auch hier bietet sich föderierte Künstliche Intelligenz zur Lösung an.

## KI in sicheren Web-Infrastrukturen

Diese kleine Auswahl lässt die große Breite möglicher Anwendungsfälle erahnen, weitere Beispiele liegen auf der Hand. Aktuell beschäftigt sich ein Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit dem Ausarbeiten von Anwendungsfällen. Unter dem etwas sperrigen Namen „Künstliche Intelligenz in sicheren Web-Infrastrukturen mit digitalem Identitätsmanagement“ (KIWI) arbeiten sechs Partner aus Wirtschaft und Forschung zusammen.

Noch ist die Idee der föderierten KI nicht hundertprozentig ausgereift. Forschende arbeiten deshalb dar-

an, das Zusammenspiel zwischen dem zentralen Modell und den dezentralen Akteuren – beispielsweise Banken oder autonom fahrenden Autos – als Kreislauf zu gestalten. Statt des einmaligen Aktualisierens der Modelle ist hierbei ein permanenter Prozess das Ziel, in dem die Beteiligten Parameter austauschen und die Leistungsfähigkeit kontinuierlich verbessern.

Föderierte Künstliche Intelligenz eröffnet Verantwortlichen die Möglichkeit, KI-Verfahren in Prozessen einzusetzen, in denen dies bisher schwer oder gar nicht möglich war. Aus Studien geht hervor, dass die größten Herausforderungen beim KI-Einsatz der Mangel an verfügbaren Daten, Budgetbeschränkungen und Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes sind. Daher spielt insbesondere in der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit der Ansatz der föderierten KI seine Stärken aus. Dank verteilter Aufwände sinken die Kosten für ein Modell mit hoher Qualität. Zugleich macht die Einhaltung aktueller Datensicherheitsvorgaben den Weg frei zu deutlich mehr verfügbaren Daten.

## Banken und KI: Gemeinsam geht's

Banken sind mit einer föderierten KI in der Lage, datenintensive Anwendungsfälle wie die Embargoprüfung deutlich zu optimieren. Da viele Finanzinstitute die gleiche Herausforderung haben, hat ein verteilt entstehendes und gemeinsam ausgeführtes Modell erhebliche Vorteile im Vergleich zum konventionellen Ansatz.

Banken genießen dadurch alle Vorteile einer Kooperation und wahren zugleich die Einhaltung der Datenschutzvorschriften bei sensiblen Finanzdaten. Somit ist die föderierte Künstliche Intelligenz genau der richtige Weg, um den größten Hürden im Einsatz einer Künstlichen Intelligenz in der Bankenwelt zu begegnen, diese gemeinsam zu lösen und auf die Vorteile zu bauen.

**Autor:** Prof. Dr. Jürgen Angele



Prof. Dr. Jürgen Angele leitet das Competence Center „Künstliche Intelligenz“ bei adesso, berät Firmen beim Einsatz von Methoden der Künstlichen Intelligenz und

leitet entsprechende Projekte. Er verfügt über 30 Jahre Erfahrung in KI-Projekten, als Wissenschaftler, Gründer und Leiter eines Unternehmens sowie bei der Beratung von Start-ups. Er publizierte über 150 Veröffentlichungen und hält 9 Softwarepatente in diesem Bereich.

**Autor:** Tim Strohschneider



Tim Strohschneider arbeitet als Senior Business Developer im Bereich Banking bei adesso. „Komplizierte Zusammenhänge einfach dargestellt“ – sein Motto

motiviert ihn jeden Tag, mit dem Kunden im Fokus, alle Themen rund um intelligente Automatisierung und Künstliche Intelligenz im Geschäftskontext zugänglich zu machen. Er ist seit über 15 Jahren in der IT-Welt, im Herzen Berater, Führungskraft und Innovationstreiber.



Bildquelle: Gerd Altmann @Pixabay

Diese Kolumne soll aufzeigen, wie sich der Finanzsektor weg von Finanzintermediären hin zu dezentralen, nicht zwischengeschalteten Unternehmen entwickelt hat, die einen direkten Ressourcentransfer von Sparern zu Verbrauchern ermöglichen.

Dieser Prozess, der oft als „DeFi“ bezeichnet wird, bietet die Chance, die Finanzen zu demokratisieren und die Vermögensungleichheit zu verringern. Dieses Finanzökosystem funktioniert ohne zentrale Autorität; Vielmehr ermöglicht es den Teilnehmern, mithilfe von Smart-Contract-Programmen Transaktionen auch der Blockchain zu hinterlegen und durchzuführen.

Die dezentrale Finanzierung (DeFi), die ohne zentrale Börse funktioniert, bildet im Wesentlichen das traditionelle Finanzsystem nach, ohne auf Zwischenhändler angewiesen zu sein. Der Effekt einer starken demokratisierenden Wirkung des Finanzsektors durchzieht die Angebote von Neo-Banken und dezentral organisierten Anbietern. DeFi eröffnet Investitionsmöglichkeiten für große

Bevölkerungsgruppen, die zuvor von Investitionen in die Finanzmärkte ausgeschlossen waren. Da immer mehr Menschen Zugang zu diesen Märkten erhalten, besteht ein erhöhter Bedarf auch in der Aus- und Weiterbildung das individuelle Finanzwissen, Regulierung und Cybersicherheit zu verbessern.

### DeFi verändert den Weg der Geldströme

In einem zentralisierten System wie dem heutigen wurden Angebot und Nachfrage nach Finanzmitteln von Mittelsmännern vermittelt, mächtigen Institutionen, die Finanzprodukte herstellen und dafür sorgen, dass das Geld von denen fließt, die sparen, zu denen, die sie ausgeben. DeFi verändert die ursprüngliche Funktion von Mittelsmännern und drängt sie dazu, neue Rollen zu übernehmen.

In der Vergangenheit haben Zwischenhändler Finanzmarkttransaktionen zwischen Sparern und Verbrauchern überbrückt und Gebühren für Transaktionskosten erhoben. In gut entwickelten Finanzmärkten sind die

se Kosten tendenziell niedriger als in Schwellenländern, da Transaktionen in der Regel effizienter sind. Das Ergebnis ist eine zunehmende Ungleichheit zwischen entwickelten und aufstrebenden Märkten.

Darüber hinaus sind Mittelsmänner allmählich zu direkten Akteuren geworden, indem sie von Kapitalströmen profitieren. Da das Liquiditätsniveau zugenommen hat und das Geld auf den Finanzmärkten sprunghaft angestiegen ist, hat sich in letzter Zeit auch die Zahl der Finanzintermediäre erhöht. Dieser Trend hat zu Systemen geführt, von denen einige Akteure mehr profitieren als andere.

Während des 20. und 21. Jahrhunderts haben Kapitalinvestitionen eine entscheidende Rolle bei der Vermehrung des Reichtums gespielt und damit die Ungleichheiten verstärkt. Inhaber großer Vermögen hatten einfachen Zugang zu Anlageprodukten mit deutlich höheren finanziellen Renditen (z. B. Hedgefonds) als die den meisten Anlegern zugänglichen Mainstream-Produkte (z. B. Bankeinlagen und Staatsanleihen).

In jüngerer Zeit hat die Covid-19-Pandemie diese Ungleichheiten noch verschärft. Die meisten Angestellten mit hohem Einkommen konnten aus der Ferne arbeiten, während Arbeiter diese Option nicht hatten. Ein großer Teil der Niedriglohnbeschäftigten, die in wesentlichen Dienstleistungen wie Polizei, Unterricht, Reinigung, Einzelhandel und Gastgewerbe beschäftigt sind, wurde von der Pandemie negativ beeinflusst. Und die Kluft zwischen den reichen Ländern, die ein Sicherheitsnetz für Arbeitnehmer bieten können, und den armen Volkswirtschaften, die nicht in der Lage sind, den Bürgern zu helfen, hat sich dramatisch vergrößert. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie auf die Armen, insbesondere in Entwicklungsländern und sogar in fortgeschrittenen Volkswirtschaften, in denen die Gesundheitsversorgung nicht garantiert ist, sind unverhältnismäßig stark betroffen.

### DeFi umgeht traditionelle Finanzdienstleistungen

DeFi ist dabei, diese Ungleichheitssituation umzukehren. Es wird zu direkteren Strömen zwischen Sparern und Verbrauchern führen, indem Zwischenhändler eliminiert werden. Durch die Ermöglichung von Peer-to-Peer-Finanztransaktionen unter Verwendung von Kryptowährungs-Blockchains wie Ethereum umgeht DeFi teure traditionelle Finanzdienstleistungen. Darüber hinaus werden diversifizierte Finanzdienstleistungen wie Kreditaufnahme und -vergabe über diese dezentralen Börsen für die Teilnehmer erschwinglicher. In den kommenden Jahren könnte eine größere Bevölkerung von ähnlichen finanziellen Erträgen profitieren, wie sie wohlhabende Privatpersonen oder institutionelle Anleger erhalten. Alles in allem wird DeFi Türen zu einer neuen, inklusiveren finanziellen Realität für riesige Bevölkerungsgruppen öffnen.

Obwohl bereits schnell gewachsen, entwickelt sich das DeFi-Ökosystem immer schneller weiter. Derzeit aller-

dings eher auf Spekulation, Investition und Arbitrage von Krypto-Assets als auf realwirtschaftliche Anwendungsfälle ausgerichtet. Die begrenzte Umsetzung der Anti-Geldwäsche- und Know-your-Customer (AML/KYC)-Bestimmungen zusammen mit der Anonymität von Transaktionen macht DeFi besonders für illegale Aktivitäten und Marktmanipulationen anfällig.

DeFi macht auch Finanztransaktionen transparenter. Durch den Wegfall von Zwischenhändlern werden viele Transaktionen über ein dezentralisiertes Open-Source-Netzwerk abgewickelt. Ethereum ist heute die am häufigsten verwendete Blockchain-Anwendung, aber andere sehr innovative Plattformen und Lösungen mit intelligenten Vertragsfunktionen sind bereits aktiv.

Heute belaufen sich DeFi-Transaktionen auf rund 25 Milliarden Euro an Vermögenswerten, immer noch ein kleiner Bruchteil der Marktkapitalisierung von NYSE oder NASDAQ. Experten sagen jedoch voraus, dass das Wachstum der DeFi-Industrie erheblich sein wird. Ein solches Wachstum würde den Markt für größere DeFi-Akteure erweitern und möglicherweise zu einem positiven Kreislauf führen, der die von den DeFi-Befürwortern versprochene Störung liefert. Banken und Finanzunternehmen, die auf DeFi-Systeme umsteigen, werden von der finanziellen Dezentralisierung profitieren, da immer mehr Menschen daran teilnehmen.

Zusammenfassend kann DeFi das Potenzial haben, wirtschaftliche Ungleichheit zu verringern, indem es mehr Menschen Zugang zu den besten Finanzanlagen verschafft. DeFi bricht die sozialen Grenzen im Finanzwesen ein und gleicht damit die Chancenstruktur und den Zugang zu Investitionen aus. Fast jeder mit einem Handy wird investieren können. Private Kryptowährungen erhöhen jedoch auch das Risiko von Finanzkriminalität (z. B. Geldwäsche, Bestechung und Steuerhinterziehung) erheblich.

### Fazit

Somit kann zusammenfassend argumentiert werden, dass

- Dezentralisierte Finanzen (DeFi) zielen darauf ab, Finanzdienstleistungen ohne Vermittler bereitzustellen, wobei automatisierte Protokolle auf Blockchains und Stablecoins verwendet werden, um Geldtransfers zu erleichtern.
- Es gibt eine „Dezentralisierungsoption“ in DeFi aufgrund der unausweichlichen Notwendigkeit einer zentralisierten Governance und der Tendenz von Blockchain-Konsensmechanismen, Macht zu konzentrieren. Die inhärenten Governance-Strukturen von DeFi sind die natürlichen Einstiegspunkte für die öffentliche Ordnung.
- Die Schwachstellen von DeFi sind aufgrund der hohen Hebelwirkung, Liquiditätsinkongruenzen, der eingebauten Vernetzung und des Mangels an Schockabsorptionskapazität nicht zu unterschätzen.

Autor: Dr. Michael Gebert



Dr. Michael Gebert ist Experte für Crowd-Sourcing (Arbeit 4.0), CrowdFunding (alternative Finanzierung für den Mittelstand) und Crowd Innovation (Offene Innovations-

prozesse). Mit seinem Beratungsunternehmen Crowd Mentor Network hilft er Unternehmen die strategischen und operativen Chancen durch Crowd-Sourcing-Funding zu identifizieren und umzusetzen. Dr. Gebert ist aktiv eingebunden als Vorstandsvorsitzender Deutscher Crowdsourcing Verband e. V., Vorstandsvorsitzender European Blockchain Association e. V., berufenes Mitglied in der Crowdfunding Stakeholder Gruppe der EU Kommission und nominiertes Mitglied im TAB Begleitkreis „Digitale Arbeit“ beim Deutschen Bundestag.

## DIEBSTAHL VON KRYPTO-WÄHRUNGEN NIMMT ZU



**Christine Schöning ist Regional Director Security Engineering CER bei Check Point Software Technologies und meint: Hacker kommen auf den Krypto-Geschmack.**

Wer die Gefahren beim Kauf von Krypto-Währungen kennt, ist besser gewappnet, um sich gegen Verbrecher zu schützen, die auf den Plattformen für diesen neuen Markt aktiv sind. Hier die vier wichtigsten Ratschläge:

- Diversifizierung der Wallets: Ein privater, digitaler Geldbeutel ist der erste Schritt zum Kauf und Verkauf von Krypto-Währungen.
- Testen Sie Transaktionen: Bevor man große Krypto-Beträge sendet, sollte man zunächst eine kleine Transaktion als Test mit einem Mindestbetrag durchführen. Auf diese Weise kann man einen Betrug erkennen, falls man den Betrag an eine gefälschte Brieftasche sendet. So hält sich der Verlust eher unter Kontrolle und bewegt sich in einem geringeren Umfeld.
- Doppelte Aufmerksamkeit für mehr Sicherheit: Eine der besten Maßnahmen zum Schutz gegen jede Art von IT-Angriff ist die Aktivierung der Zwei-Faktor-Authentifizierung für die Plattformen, auf denen Sie ein Konto haben. Wenn ein Angreifer versucht, auf eine dieser Plattformen zuzugreifen, erhält der Nutzer eine Nachricht, um seine Authentizität zu überprüfen, so dass er gewarnt ist und ein Krimineller keinen Zugang erhält.
- Ignorieren der Werbung: Oft suchen Nutzer über Google nach Wallet-Plattformen. In diesem Moment können sie einen großen Fehler machen: Sie klicken auf eine der Google-Anzeigen, die an erster Stelle erscheinen. Hinter diesen Links stecken oft Kriminelle, die bösartige Internet-Seiten erstellen, um Währungen aus der Geldbörse zu stehlen, wie unsere Sicherheitsforscher kürzlich sogar berichteten. Daher wird geraten auf Web-Seiten zu gehen, die in der Suchmaschine weiter unten erscheinen und parallel keine Google-Ads-Anzeige schalten.

## 2022: DAS JAHR DER INNOVATIONEN



**Welche Trends setzen sich fort? Werden Innovationen den Mainstream erreichen? Auf welche Chancen sollte sich die Banken- und Zahlungsbranche vorbereiten? Finanzexperten äußern sich in einer Umfrage von Banking Circle zu ihren Erwartungen für 2022.**

**B2B-Finanz-Lösungsansätze:** Søren Mogensen, Chief Growth Officer bei Banking Circle, ist der Meinung, dass das Jahr 2022 für Banken und Zahlungsdienstleister sehr dynamisch wird, denn sie fokussieren sich zunehmend auf den E-Commerce-Bereich. „Wir erwarten für 2022 und darüber hinaus, dass Zahlungsdienstleister und Banken ihre Ökosysteme weiterentwickeln, um komplette Lösungspakete anzubieten, die den Anforderungen des ständig wachsenden Online-Händler-Marktes gerecht werden.“

**Fokus auf Nachhaltigkeit:** Die Zusammenarbeit ist eine Folge der Pandemie und Paul Swinton, CEO von B4B Payments, prognostiziert, dass sich dieser Trend 2022 fortsetzt, wie auch die verstärkte Konzentration auf nachhaltige Zahlungsoptionen: „Wir erwarten in den kommenden zwölf Monaten einen größeren Schub auf dem Acquirer- und PSP-Markt, um die Händler-Bindung durch erweiterte Produktangebote zu verbessern. Dazu gehören eingebettete Händlerkonten und das Angebot von Kartenfunktionen, die die Abrechnung beschleunigen, wodurch Gelder

schneller zur Verfügung stehen. Das Wertversprechen des E-Commerce wird sich auch durch Prepaid-Lösungen verbessern. Sie ermöglichen es Händlern, Gelder abzugrenzen und abzusichern sowie einfach auf Konten zuzugreifen.

Katalysator für Veränderungen: James Booth, VP Head of Partnerships EMEA bei PPRO, geht davon aus, dass die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie im Jahr 2022 anhalten: „Der Einfluss der Pandemie hat zu einem grundlegenden Wandel in der Art und Weise geführt, wie wir weltweit einkaufen und bezahlen. Diese Veränderungen im Verbraucherverhalten werden bleiben und setzen sich fort, auch in Märkten, in denen Bargeld bislang einen hohen Anteil hatte. Das neue Einkaufsverhalten der Privatwirtschaft stellt eine große Chance dar, insbesondere für Unternehmen, die länderübergreifend expandieren wollen.“

Digitaler Wandel: Die zunehmende Akzeptanz der digitalen Wirtschaft hat vielen Unternehmen die Vorteile von alternativen Zahlungsmethoden aufgezeigt, ist sich Sanjar Mavlyanov, Gründer und CEO von Safenetpay, sicher: „Der Anstieg von Krypto-Währungen und deren Einbindung und Akzeptanz als Zahlungsmittel durch viele weitere Unternehmen und Institutionen wird sich auch im Jahr 2022 fortsetzen.“

Die regulatorische Herausforderung: Rafal Andzejewski, Mitbegründer von PayAlly, ist optimistisch im Hinblick auf die Chancen von FinTechs im Jahr 2022. Er verweist auf die steigenden Investitionen in diesem Sektor, fordert jedoch auch, dass ein ähnlicher Wandel bei zugrundeliegenden Regulierungen stattfinden muss. Während Investitionen und technologische Entwicklungen ein grenzenloses Potenzial bieten, er-

läutert er, „sehen wir Herausforderungen durch die Regulierung der Zentralbanken und neue Verpflichtungen für Wirtschaftsprüfer und Andere. Auf der Suche nach klaren Regeln übersehen die Regulierungsbehörden oftmals die vielen Grauzonen im Finanzwesen.“

Transformation nach der Pandemie: Anders la Cour, Chief Executive Officer der Banking Circle Group, resümiert: „Angesichts der enormen Herausforderungen in den Jahren 2020 und 2021 hat die Zahlungsdienstleister- und Bankenbranche eine inspirierende und innovative Antwort gefunden. Die Zusammenarbeit und Entschlossenheit hat die Digitalisierung in der gesamten Branche beschleunigt. Und jetzt, da jeder die Vorteile selbst erfahren hat, gibt es keinerlei Anzeichen dafür, dass der Trend wieder ins Stocken gerät.“

## CLOUD-SECURITY: WIE SICHER SIND BANKEN WIRKLICH?

**Auch die Cloud ist von Cyberrisiken betroffen. Wie eine Befragung von IT-Entscheidern aus verschiedenen Branchen herausfand, gibt es zwischen dem offiziell geäußerten Vertrauen der Unternehmen in ihre Sicherheitsstrategie und der Realität einen Unterschied.**

Während der Pandemie galten Finanzdienstleistungsunternehmen in Deutschland als begeisterte Anwender digitaler Technologien. Eine große Mehrheit der Verantwortlichen in diesem Sektor bestätigt, dass die Krise ihre Cloud-Migrationspläne beschleunigt hat. Dabei entwickelten sie ein solides Vertrauen in die Sicherheitslage: Die meisten gaben an, dass sie die Sicherheit der Remote-Arbeitsumgebung vollständig oder größtenteils unter Kontrolle haben. Darüber hinaus ist eine ähnliche An-

zahl zuversichtlich, dass die Sicherheit der zukünftigen Belegschaft, die voraussichtlich in einem hybriden Modell arbeiten wird, gewährleistet ist.

Zunächst scheinen diese Angaben beruhigend. Jedoch lassen sich zwischen den Zeilen einige Unstimmigkeiten entdecken, welche auf tieferliegende Probleme hinweisen: Trotz des Vertrauens in ihre Sicherheitsstrategie gaben 41 Prozent der Befragten in Deutschland an, dass Sicherheitsprobleme für sie ein „sehr signifikantes“ oder „signifikantes“ Hindernis für die Cloud-Einführung darstellen. Als die drei größten operativen Sicherheitsprobleme wurden die Festlegung konsistenter Richtlinien, die fehlende Integration mit On-Premises-Sicherheitslösungen sowie die Sicherung des Datenverkehrs genannt. Ein weiteres Problem stellt das

Bewusstsein für das Modell der geteilten Verantwortung (Shared Responsibility Model) dar. Dieses beschreibt, wie weit die Schutzfunktionen der Cloud-Anbieter (Cloud Service Provider / CSPs) reichen und in welchen Bereichen die Kunden selbst die Verantwortung tragen.

Zwar sind sich nur 40 Prozent der Befragten aus dem Finanzwesen sicher, ihren Teil beim Modell der Shared Responsibility zu erfüllen, doch fast alle Befragten (99 Prozent) gaben an, dass ihr CSP „mehr als genug“ oder „ausreichend“ Schutz für ihre Daten bietet. Allerdings sieht die Realität anders aus: Die Verantwortung für die Datensicherheit liegt in den üblichen Infrastructure-as-a-Service (IaaS)- und Platform-as-a-Service (PaaS)-Umgebungen vollständig beim Kunden.

## ADVANCED BLOCKCHAIN HÄLT BETEILIGUNG AM BRIBE-PROTOKOLL



**Advanced Blockchain hat über eine Tochtergesellschaft zusammen mit Composable Labs das Bribe-Protokoll inkubiert und erhält im Gegenzug fünf Millionen Bribe-Token. Damit hält Advanced Blockchain eine Beteiligung von fünf Prozent am Protokoll.**

Bribe wird jetzt an einer renommierten dezentralen Börse mit einem mittelgroßen Tagesvolumen im siebenstelligen Bereich gehandelt. Der Preis liegt zum Zeitpunkt (Ende Januar 2022) bei 2,06 US-Dollar, was derzeit einem Wert von 10,3 Millionen US-Dollar für den Anteil der Bribe-Token der Advanced Block-

chain entspricht. „Wir freuen uns, zukünftig daran mitzuwirken, dass die Stimmrechte im Web-3.0-Ökosystem verstärkt in eine gezielte Richtung gelenkt werden können. Bribe ermöglicht es Token-Inhabern, von ihren Stimmrechtsanteilen zu profitieren und diese Rechte über das Protokoll an den Meistbietenden zu übertragen. Das Ergebnis ist eine erhöhte Effizienz in der Stimmabgabe und ein zusätzliches Einkommen für Token-Besitzer“, sagt Simon Telian, Vorstandsmitglied, Advanced Blockchain.

Das Thema Governance in der Blockchain kann ähnlich wie das

Stimmrecht von Aktionären gesehen werden. Das Bribe-Protokoll belohnt die Token-Inhaber monetär in fairer Weise am Governance-Prozess teilzunehmen. So können sich erstmals Token-Besitzer von DAOs gemeinsam Pools anschließen, welche ihre Interessen für die Zukunft der DAO am nächsten kommen.

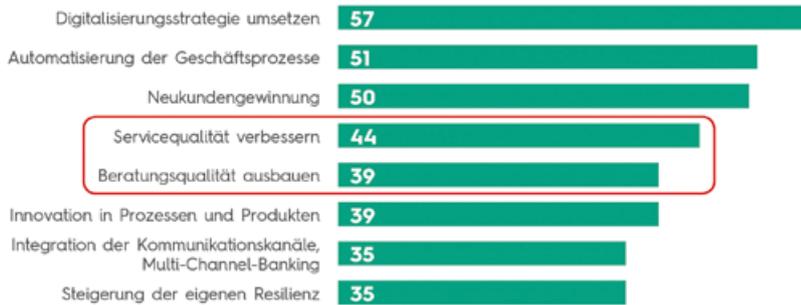
Die Stellvertretung als Kollektiv bietet Token-Inhabern damit zum ersten Mal die Chance, mit Großinvestoren mitzuhalten. Insgesamt erlaubt dies dem Ökosystem der jeweiligen DAO, demokratischer zu werden.

# STRATEGIEAUSBLICK

## BANKEN ENTDECKEN AUTOMATISIERUNG ALS ERTRAGSBRINGER

### Zugunsten der Kunden: Service und Beratung stärken

Wichtige Strategien für das eigene Institut; in Prozent der Befragten<sup>1)</sup>



1) Mehrfachnennungen möglich

Quellen: Sopra Steria, F.A.Z.-Institut

**Jede zweite Bank in Deutschland investiert massiv in automatisierte Geschäftsprozesse. Die Strategie ist mittlerweile so wichtig wie Neukundenakquise und wird in den Chefetagen nicht mehr nur als Mittel zum Kostensparen betrachtet. Das ergibt die Studie „Branchenkompass Banking 2021“ von Sopra Steria, für die 100 Entscheiderinnen und Entscheider befragt wurden.**

Banken treiben die Automatisierung von Geschäftsprozessen bereits seit Jahren voran, vorrangig bei vielen internen betrieblichen Abläufen. Jedes fünfte Institut nutzt beispielsweise robotergesteuerte Prozessautomatisierung (RPA), jedes dritte plant Investitionen bis 2023. Softwareroboter unterstützen heute unter anderem im IT-Helpdesk beim Zurücksetzen und Erneuern des vergessenen Computerpassworts sowie beim Abgleichen von Listen. Die Mehrheit der Institute in Deutschland hält das Effizienzpotenzial längst nicht für ausgeschöpft. 70 Prozent der befragten Entscheiderinnen und Entscheider sehen in der Automati-

sierung den größten Stellhebel, um Prozesskosten einzusparen.

Parallel möchte die Branche die positiven Erfahrungen bei ihren Kunden wiederholen. Die Ziele sind, schneller zu sein als andere Anbieter, Kunden ein besseres Erlebnis zu bieten und damit Erträge zu erzielen. Sofortkredite und Online-Konteneröffnung sind zwar verbreitet, die Automatisierung endet allerdings häufig nach dem Antrag oder einer Vorabzusage. Das soll sich künftig ändern.

„In den kommenden zwei Jahren werden Banken im Vorteil sein, die ihre IT-Systeme mithilfe von RPA, antrainierten Regeln und einer Datenstrategie mit einer gewissen Entscheidungskompetenz ausstatten – kontrolliert vom Menschen“, sagt Tobias Keser, stellvertretender Leiter des Geschäftsbereichs Banking bei Sopra Steria. Der Unternehmensberater sieht allerdings das Risiko, dass Banken technologisch zu einseitig agieren. „Um Erträge mit Automatisierung zu erzielen, ist es wichtig, die Disziplinen Data Ana-

lytics, RPA und Künstliche Intelligenz zusammen einzusetzen“, so Keser.

Einige Institute nehmen diese komplexe Aufgabe bereits in Angriff. Beispiel Baufinanzierung: Die MünchenerHyp ist Pilotbank bei der Kreditplattform Interhyp, einer Tochter der ING Bank. Die Sparda-Bank Baden-Württemberg kooperiert mit Hypoport. Beide Plattformen arbeiten an einem digitalisierten und automatisierten Prozess für Immobilienkredite, der nicht nur den Antrag, sondern auch die Kreditentscheidung einschließt.

Die MünchenerHyp bietet ihren Baufinanzierungskunden zudem digitale Selfservices über das Portal meindarlehen.de an. Kunden können Adressen im Alleingang ändern, Tilgungssätze anpassen und einen Schuldnerwechsel auslösen. Das Institut hat insgesamt 13 Prozesse definiert, an deren Automatisierung die Bank arbeitet. Andere Banken wie die Neobank Penta bieten Geschäftskunden zudem automatisierte Buchhaltungsprozesse und eine Anbindung an externe Plattformen wie Datev und Lexoffice.

Die Initiativen zeigen, dass Banken sich verstärkt mit industrialisierten Geschäftsprozessen und Expertise in die Ökosysteme ihrer Kunden integrieren – vor allem im Firmenkundengeschäft. Die Studie bestätigt den Trend: 45 Prozent der befragten Institute haben eigene Abläufe und Produkte an die Prozesse von Firmenkunden angebunden. 74 Prozent dieser Banken verfolgen das Ziel Kreditautomatisierung.



Bildquelle: Gerd Altmann @ Pixabay

## „ERST STÜCK FÜR STÜCK – DANN GANZ SCHNELL“

Wie Banken mit der digitalen Revolution im internationalen P2P-Zahlungsverkehr Schritt halten können

**„Erst Stück für Stück – dann ganz schnell“: Zahlungsdienstleister befinden sich nicht erst seit gestern auf dem Weg in Richtung Digitalisierung.**

Um beim Hemingway-Zitat zu bleiben – die Pandemie hat die digitale Entwicklung in den letzten zwei Jahren enorm beschleunigt. Der Effekt ist auch und vor allem bei den Kunden spürbar. Sie genießen jetzt einen Komfort und eine Vielzahl an Möglichkeiten, die sie bislang nicht gekannt hatten. Dies spiegelt sich in ihren Erwartungen wider: So ist laut der Bitkom-Studie Digital Finance 2021 neun von zehn Kunden bei der Auswahl ihrer Bank eine nutzerfreundliche Banking-App wichtig, während eine bekannte Marke nur noch für sechs von zehn Kunden eine maßgebliche Rolle spielt.

Es ist eine ganz neue Landschaft in der Finanzdienstleistungs-Branche entstanden. Hier tummeln sich klassi-

sche Banken und etablierte Bezahl-dienste ebenso wie Dutzende junger FinTechs, Neobanken, Mobile-Wallet-Anbieter sowie weitere innovative Akteure. Was bedeutet das für den Markt insgesamt? Wie und wo wird er die richtige Balance zwischen Innovation, Vertrauen und Zuverlässigkeit finden? Und was können die traditionellen Banken tun, um den disruptiven Branchenneulingen etwas entgegenzusetzen?

### Beispiele aus der Praxis

Aufschluss geben Praxisbeispiele – in diesem Fall aus Großbritannien und Deutschland. Im Vereinigten Königreich hat JP Morgan vor einigen Monaten mit ‚Chase‘ eine digitale Bank auf den Markt gebracht, die den Wünschen einer mobilen, technikaffinen Kundschaft entgegenkommt. Dabei profitiert sie von zwei Vorteilen: Die etablierte Bank JP Morgan verfügt über die internen Ressourcen, die nötig sind, um die Neugründung

stringent und konsistent umzusetzen. Und sie verfügt mit Chase über eine bereits etablierte Marke im Privatkundengeschäft, die das Vertrauen der Kunden besitzt. In Deutschland wiederum hat die Deutsche Bank im September 2021 die Übernahme des Zahlungsverkehrs-FinTechs Better Payment bekanntgegeben. Ziel ist es, die technischen Lösungen von Better Payment in ihre bestehende Produktpalette zu integrieren, um ihre Expertise und Marktstellung im Bereich Online-Zahlungen für Händler bzw. deren Kunden auszubauen.

Die beiden Beispiele zeigen zwei unterschiedliche Ansätze auf: Während sich JP Morgan auf eigene Kapazitäten verlässt, um ins digitale Banking vorzustoßen, vertraut die Deutsche Bank eher auf das Prinzip des Zukaufs externer Ressourcen und Expertise. Damit ist sie aufseiten der Mehrheit: Die meisten Banken halten eine Partnerschaft offenbar für den schnelleren und kostengünstigeren Weg.

## P2P-Payments zunehmend digital

Wie sieht die Realität im Hinblick auf internationale P2P-Zahlungsdienste aus? Im Bereich digitaler, grenzüberschreitender Account-to-Account-Payments wollen sich viele FinTechs positionieren – der Markt bietet reizvolle Perspektiven. In der Vergangenheit wurden über 95 Prozent der internationalen P2P-Bezahlvorgänge von Bankkonten aus initiiert. Dabei spielten sich zumeist nur allzu gut bekannte Szenen ab: Ein Mensch betritt eine Bank und veranlasst einen Mitarbeitenden oder ein Terminal, das Geld zu versenden.

Im Zuge der beschleunigten digitalen Transformation ist diese Methode klar aus der Mode gekommen. Deshalb setzen die Kunden bei P2P-Bezahlvorgängen immer häufiger auf digitale Anbieter. Nach unserer Einschätzung hat der Anteil der klassischen Banken in diesem Bereich in den letzten sieben Jahren auf nunmehr drei Viertel aller Zahlungen abgenommen – und wird schon 2024 wahrscheinlich gerade noch die Hälfte abdecken.

Um sich diesem Verlust an Marktanteilen entgegenzustellen, müssen die Banken an ihrer Kundenerfahrung arbeiten und die Kunden möglichst wirksam an ihr jeweiliges Ökosystem binden. Die für den herkömmlichen, ‚drahtgebundenen‘ Zahlungsverkehr typischen Herausforderungen konzentrieren sich dabei vor allem auf drei Punkte: die Preistransparenz (jede Institution im Korrespondenznetzwerk erhebt möglicherweise Gebühren und verringert damit den Betrag, der letztendlich den Empfänger erreicht), die unvorhersehbare Geschwindigkeit (im schlimmsten Fall bis zu zehn Tage) sowie die Qualität der Online-Services – beziehungsweise deren Abwesenheit. Für mehr Gebührentransparenz und schnellere Abwicklung kann die Absenderbank in ihre Korrespondenzverbindungen investieren und damit bewirken, dass alles zügiger, preisgünstiger und weniger fehleranfällig vonstattengeht.

Jedoch kostet es Zeit, Mühe und erhebliche Mittel, ein solches Netzwerk aufzubauen – einschließlich des Managements von Compliance- und Regulierungsvorgaben. Das könnte sich unterm Strich als unrentabel erweisen. Gleiches gilt im Prinzip auch für den Online-Auftritt.

## Nahtlose Integration in die eigene Plattform

Aber was ist die Alternative, wenn eine neue Qualität geboten werden soll? Einfach ausgedrückt: einen Anbieter finden, dessen Lösung für grenzüberschreitende Zahlungen sich nahtlos in die eigene Bankenplattform integrieren lässt. Dabei ist vor allem eines wichtig: Es muss von Beginn an sichergestellt sein, dass dessen Leistungen im eigenen Hause so nicht erbracht werden können. Im Bereich der P2P-Zahlungen sollte eine Lösung nicht einfach bloß eine etwas bessere Form der Banküberweisung sein, sondern die Kunden in die Lage versetzen, ihr Geld wirklich überallhin zu überweisen – und zwar ohne Zeitverlust. Bei der Wahl des richtigen Partners sind es folgende Faktoren, die den Ausschlag geben:

- Globale Reichweite – wie viele Länder werden abgedeckt, wie viele davon mit Echtzeit-Überweisung, und welche Auszahlungsmöglichkeiten werden geboten?
- Globale Compliance – hat der Partner ein robustes weltweites Compliance-Programm, das auch den Stresstest der Regulatoren im Sender- und allen Empfängerländern bestanden hat?
- Flexible Integrationsoptionen – kann das Nutzererlebnis mit einer API-Integration ins eigene System verbunden werden? Oder lohnt es sich gegebenenfalls, dem Kunden eine Lösung im Partnersystem zugänglich zu machen, in die er nahtlos wechseln kann? Beide Möglichkeiten können das Nutzererlebnis steigern und die eigenen Ressourcen erweitern.

- Kundenerlebnis – können Echtzeit-Transaktionen angeboten werden? Ist die Preisgestaltung bei allen Aktionen transparent – auch bei ‚exotischen‘ Währungen? Werden die Überweisungen unmittelbar vom Kundenkonto vorgenommen, oder wechselt das Geld zuvor noch zu einer anderen Stelle? Und nicht zuletzt: In wie vielen Sprachen wird der Kundenservice angeboten?

- Lizenz- und Geschäftsmodell – verfügt der Partner über eine White-Label-Lösung für Banken, die ihre eigene Marke und Lizenz nutzen wollen – oder gibt es eine co-brandete Möglichkeit, bei der man sich die Compliance-Verantwortung teilt?

Die digitale Transformation wird auch in den nächsten Jahren weiter an Fahrt aufnehmen. Banken und FinTechs gleichermaßen müssen sich jetzt überlegen, ob sie zusammenarbeiten wollen, um Kunden gemeinsam mehr bieten zu können, oder ob sie getrennt voneinander in ihre eigenen Systeme investieren wollen, um die Kunden in ihrem Ökosystem zu halten. Ich bin überzeugt, es ist viel mehr möglich, wenn wir kooperieren, um genau die Lösungen bieten zu können, die die Kunden letzten Endes wollen.

**Autorin:** Elke Lück



Elke Lück kam im April 2017 als Country Manager Germany zu Western Union, wo sie heute als Vice President Central Europe sowie CEO Western Union North-

ern Europe unter anderem den Ausbau des Partnernetzwerks verantwortet. Sie besitzt über 20 Jahre an Management-Erfahrung in der europäischen Finanzdienstleistungsbranche und war zuvor unter anderem als Sales-Managerin bei Mastercard und BS Payone tätig. Sie besitzt einen Abschluss in internationalem Wirtschaftsrecht und Japannologie und lebte für mehrere Jahre in Japan und Russland.



## SO GELINGT DIE „ZUSAMMENARBEIT“ VON HACKERN UND BANKEN

Sicherheitslücken in Apps und Anwendungen des Finanzwesens – was tun?

**Immer wieder sehen sich Unternehmen der Finanzwirtschaft mit der Problematik „Sicherheitslücken in Apps, Websites und Anwendungen“ konfrontiert.**

Hundertprozentige Sicherheit bleibt eine Utopie, aber was können diese Unternehmen tun, um die Sicherheit der Infrastruktur, der Anwendungen, des Online-Bankings, der Apps und anderer Software nachhaltig zu verbessern? Eine Option dabei: das Engagement ethisch motivierter Hacker.

Doch zunächst erst einmal ein Blick auf die häufigsten Sicherheitslücken in der Finanzindustrie. Die Hacker-Plattform HackerOne sammelt und klassifiziert seit einigen Jahren die von Hacker gefundenen, dokumentierten und über die Plattform an Unternehmen gemeldeten Schwachstellen. Die Sammlung dieser Erkenntnisse werden dann einmal im Jahr im Hacker-Powered Security Report (HPSR) veröffentlicht. Auf diese Weise erhalten die Experten einen guten Überblick, in welchen Bereichen am häufigsten Lücken in der IT-Sicherheit zu schließen sind.

An erster Stelle sind dies XSS-Probleme (Cross-Site-Scripting). Dabei werden Daten aus einem Kontext, in

dem sie nicht als vertrauenswürdig eingestuft sind, per Skript in einen anderen Zusammenhang eingefügt, der als vertrauenswürdig definiert ist – und damit vermeintlich sicher. An zweiter Stelle folgen technisch nicht sauber implementierte Zugriffsmechanismen, die den unberechtigten Zugriff auf Daten und Anwendungen ermöglichen. Platz drei belegt die versehentliche Veröffentlichung vertraulicher Daten. Den vierten Platz nimmt IDOR (Insecure Direct Object Reference) ein, ein Problem, das sehr häufig in Anwendungen des E-Commerce anzutreffen ist. Zum Schluss folgen unsichere Vergaben von Privilegien, unsichere Authentifizierungsmechanismen und SQL Injection.

Selbstverständlich arbeiten alle Unternehmen – nicht nur in der Finanzbranche – daran, die Qualität aller Lösungen, seien es interne Infrastrukturen, Apps, Web-Sites und das Online-Banking so sicher wie nur möglich zu machen. Doch zeigt die Praxis, dass dies offensichtlich keineswegs ausreicht, denn die Herausforderungen dabei sind vielfältig. Zum einen stellt sich zwangsläufig und unfreiwillig im Laufe der Zeit eine gewisse Betriebsblindheit ein. Zum anderen reichen offensichtlich auch Penetration-Tests nicht aus. Was also tun?

### Kooperation mit Hackern

Eine Option, die sich wachsender Beliebtheit erfreut, ist die Zusammenarbeit mit Hackern. So wuchs im Jahresvergleich die Anzahl der entsprechenden Programme zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der Finanzbranche und Hackern auf der HackerOne-Plattform um 62 Prozent – Finanzinstitute nehmen dabei mittlerweile den dritten Platz ein, wenn es um die Anzahl der Kundenprogramme auf der Plattform geht. Im Gegensatz zu den internen IT- und Entwicklerteams haben Hacker einen Blick von außen auf Software und IT-Konfigurationen, und zwar genauso wie ihn ein Cyberkrimineller hätte. Dadurch finden Hacker die Schwachstellen, die man selbst kaum zu finden imstande ist. Sie können dabei nach allen Arten von Schwachstellen suchen – und das unabhängig von der Plattform. Jedoch hängt es in der Regel davon ab, ob die Bank oder Versicherung diese generelle Prüfung wünscht, oder ob dies nur auf bestimmte Bereiche wie eine neue App oder Online-Banking-Anwendung beschränkt sein soll.

Schließlich kann auch der beste Security-Experte nicht alle Schwachstellen in den diversen Plattformen eines

Unternehmens finden. Hacker gleichen diese Asymmetrie aus, indem sie die bestehenden Sicherheitsteams und Sicherheitstools durch einen vielfältigen und kreativen Ansatz zum Auffinden von Schwachstellen ergänzen.

Dabei ist es natürlich nicht nur ein einzelner Hacker, der die Suche nach Sicherheitslücken vornimmt. Stattdessen ist ihre Arbeit Teil eines größeren Bug-Bounty-Programms, an dem eine Vielzahl von Hackern – manchmal tausende – mit unterschiedlichen Arbeitsmethoden und Ansätzen beteiligt ist. Das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie Schwachstellen entdecken, die dem Unternehmen bisher verborgen geblieben sind. Dafür sorgt die unterschiedliche Kreativität, das Know-how und die Spezialisierung der Hacker auf Apps, Web-Anwendungen, Infrastrukturen, Datenbanken und vieles mehr.

## Formaler Rahmen

Um für beide Seiten – Unternehmen und Hacker – einen rechtlichen Rahmen und verbindliche Regelungen zu schaffen, empfiehlt es sich auf ein Vulnerability Disclosure Program (VDP) zu setzen. Dabei sind die ethischen Hacker vertraglich verpflichtet, die von ihnen gefundenen Sicherheitslücken zu dokumentieren und dem Unternehmen zu melden. Umgekehrt sind auch die Hacker geschützt, da sie bei Einhaltung der Richtlinien keine rechtlichen Konsequenzen für ihre Tätigkeit befürchten müssen. Denn in der Regel sind Angriffe oder das reverse Engineering von Code verboten. Doch genau auf diese Weise müssen die ethischen Hacker vorgehen, um die Schwachstellen in der Software, der App oder der Website zu finden.

Im Bereich der Finanzdienstleistungen gibt es allerdings auch einige auffällige Unterschiede zu anderen Branchen. Das spezielle Wissen der Hacker um diese Unterschiede ist ein weiterer Pluspunkt, der die Sicherheit verbessert. Dazu ein Beispiel: Die Umsetzung der Kooperation mit Hackern im Finanzdienstleistungssektor ist nicht so einfach wie die Durchfüh-

rung eines vergleichbaren Programms auf einer B2C-eCommerce-Plattform. Denn hierbei spielen zwei besondere Herausforderungen eine wichtige Rolle: Der Zugang zur Plattform und deren Stabilität.

Auf einer normalen eCommerce-Plattform kann jeder Anwender problemlos ein Konto anlegen und auf die entsprechenden Funktionen zugreifen. Das Anlegen eines Bankkontos hingegen ist meist deutlich aufwändiger. Und im Falle von Banken können zudem nicht alle Hacker selbst Konten eröffnen, beispielsweise weil sie sich in der falschen Region befinden – so zum Beispiel ein spanischer Hacker, der versucht, ein Bankkonto in Deutschland anzulegen.

Zudem basieren viele Bankensysteme auf veralteter Technologie. Nicht selten befürchten daher die IT-Teams, dass ihre Systeme ausfallen könnten und Kunden keinen Zugriff mehr hätten, wenn viele Hacker gleichzeitig damit beginnen, die Systeme genauer unter die Lupe zu nehmen.

## Motivation durch Prämien

Und ein weiterer Punkt spielt oft bei den Instituten eine Rolle: Wie steht die Bankenaufsicht zum Engagement der Hacker? Dabei ist jedoch sicherlich zu unterscheiden, ob es sich um Systeme handelt, die bereits im produktiven Betrieb sind oder solche, deren Entwicklung (nahezu) abgeschlossen ist, die jedoch (noch) keine sensiblen Daten enthalten und vor dem Einsatz auf Herz und Nieren geprüft werden sollen. Eine formale Argumentation für ein Sicherheitskonzept könnte dabei lauten: Die Lösung, App, Infrastruktur und andere Lösungen werden über ein Audit von einem erfahrenen Fachmann anhand eines von der Aufsichtsbehörde erstellten Standards überprüft.

Alternativ dazu kann das Finanzinstitut auch an die Hacker-Community herantreten und diese motivieren: „Wir haben diese Software gerade fertiggestellt. Wir sind der Meinung, sie ist sicher und daher zahlen wir je-

dem Hacker, der eine Sicherheitslücke findet bis zu 20.000 Euro, wenn er oder sie diese Lücke nach einem im VDP genannten Verfahren dokumentiert und meldet.“ Dafür könnten die Institute beispielsweise eine Kopie der Produktionsumgebung bereitstellen, allerdings ohne echtes Geld und ohne reale Benutzerdaten. In einer solchen Sandbox ist es dann problemlos möglich, den Hackern ein Konto zur Verfügung zu stellen. Auf Basis dieses Kontos können sie dann nach Schwachstellen suchen, ohne Gefahr zu laufen, eine Unterbrechung des Dienstes für die Benutzer zu riskieren.

Es gibt somit weder technisch noch regulativ größere Hürden zu überwinden, um die Sicherheit im Finanzwesen durch die geregelte Zusammenarbeit mit ethisch motivierten Hackern nachhaltig zu verbessern. Da die Hacker nur dann Prämien, sogenannte Bug Bounties, erhalten, wenn sie entsprechend der Vereinbarung Lücken finden und melden, entstehen den Unternehmen zudem vergleichsweise niedrige Kosten. Banken und Versicherer können im Grunde nur gewinnen, wenn Sie sich erst einmal auf die Zusammenarbeit mit Hackern eingelassen haben. Vor allem, da das Know-how und die Expertise der unzähligen Aktiven aus der Community der ethischen Hacker ihresgleichen sucht.

**Autor:** Laurie Mercer



Laurie Mercer ist Security Engineer bei HackerOne. Er verfügt über einen starken technischen Hintergrund, da er sowohl als Entwickler als auch als Penetrationstester gearbeitet hat.

Zuletzt arbeitete er als Solution Engineer für große SAST-Programme. Er besitzt einen pädagogischen Hintergrund, da er an einer chinesischen Universität Vorlesungen über westliche Kultur gehalten und dort ebenfalls Mandarin sprechen gelernt hat.

Advertorial

# MOBILE BANKING APPS

Funktionen, Trends und Implikationen für die Unternehmensberatung

**Banking Apps sind ein wichtiges Asset zur Kundengewinnung und -bindung. Dennoch gibt es am Markt deutliche Unterschiede zwischen den Anbietern. Ein Approach nach dem Reifegradmodell kann helfen, die eigene Positionierung zu verbessern.**



Während private Bankkunden früher ewig bei ihrer Hausbank blieben, also meist der Bank, bei welcher die eigenen Eltern für sie das erste Girokonto eröffnet hatten, besteht heutzutage eine viel höhere Wechselbereitschaft bei den Kunden, die aufgrund des Informationszeitalters und der voranschreitenden Digitalisierung immer bessere Vergleichsmöglichkeiten in Bezug auf Preise und Angebote haben.

Auch wenn die Kreditinstitute sich wegen der immer noch andauernden Niedrigzinspolitik der EZB fragen, in welchem Umfang sie sich über Einlagen der Kundschaft freuen, so ist es für sie dennoch weiterhin wichtig, Hausbank und erste Anlaufstelle für möglichst viele Menschen zu bleiben, um nicht an Umsatz und zukünftigen Cross-Selling Opportunitäten einzubüßen. Sie müssen sich also überlegen, was der bestehenden und potenziellen Kundschaft wichtig ist.

Neben dem Preis- und Leistungsverzeichnis dürfte dies in erster Linie die Nutzbarkeit des Girokontos sein. Nutzbarkeit wiederum bedeutet gegenwärtig insbesondere, dass die hauseigene

mobile App einen möglichst hohen Funktionsumfang mit intuitiver Bedienbarkeit bieten muss.

Deshalb haben viele Banken in den letzten Jahren ihre Apps entweder erneuert oder neue Apps programmiert. Andere sind gerade dabei, dies zu tun. Gleichzeitig treten neue Spieler auf den Markt, die so genannten Neo-Banken bzw. Neo-Broker, und geben in puncto moderner Apps den Ton an. Sie bieten gerade den jungen Kunden das an, was diese wollen. Die klassischen Banken sind gezwungen mitzuziehen, wenn sie ihre Marktanteile mittelfristig verteidigen und halten wollen.

## Übersicht einiger wichtiger Features

Es gibt deutliche Unterschiede zwischen den Apps verschiedener Banken. In einer nicht repräsentativen Studie hat die Unternehmensberatung Strange Consult mehrere Player auf dem deutschen Markt verglichen und sich einen Überblick zu verschiedenen Funktionen verschafft, von denen die wichtigsten im Folgenden beleuchtet werden.

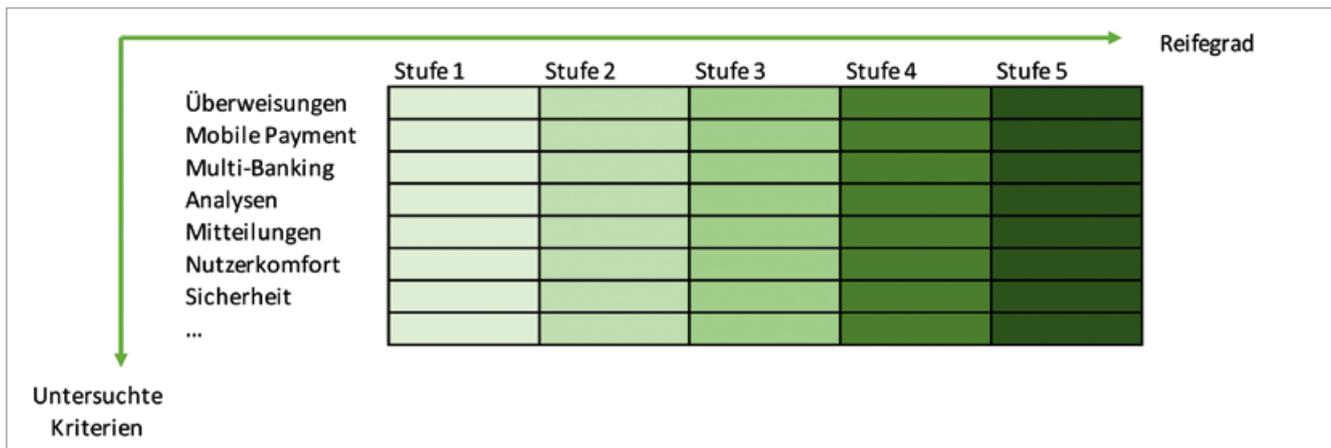
## Überweisungen

Neben einer Übersicht des Finanzstatus ist die Anweisung von Zahlungen eine zentrale Funktion der mobilen Anwendungen. Insbesondere zur Begleichung von schriftlich vorliegenden Rechnungen ist dies wichtig. Manche Banken machen es dem Nutzer jedoch schwieriger als nötig, weil dieser alles von Hand eintragen muss. Dies kann bei der langen IBAN und je nach vorgegebenem Verwendungszweck aufwendig sein. Im Idealfall kann der Nutzer die Rechnung einfach abfotografieren und die Felder des digitalen Überweisungsträgers werden automatisch befüllt, so dass diese nur noch bestätigt werden müssen, und schon ist die Überweisung getätigt. Dies wird auch als „Foto-Überweisung“ bezeichnet.

Noch einfacher geht es, wenn die Rechnung mit einem QR-Code versehen ist und dieser mittels der Banking App eingescannt werden kann. Der Vorteil der letzteren Methode ist vor allem die Geschwindigkeit und die fehlerfreie Übertragung der Daten. Banken bzw. Apps mit den genannten Funktionen bieten ihren Kunden einen Mehrwert an Komfort und gerade beim QR-Code auch Übertragungsgenauigkeit. Bei anderen Banken steht diese Funktion nicht zur Verfügung.

## Kooperation mit Google und Apple

Bleiben wir noch einen Moment beim Thema Bezahlen. Einige Girokonten lassen sich über die zugehörige Zahlungskarte problemlos in Google Pay oder Apple Pay einbinden. Somit kann der Kunde bequem und kontaktlos im Einzelhandel mit Smartphone oder -watch bezahlen. Andere Girokonten bieten diese Kooperation nicht an. Dann bleibt dem Kunden höchstens der Umweg über PayPal, welches sich in Google und Apple Pay einbinden lässt. Natürlich stehen weiterhin klassische Bezahlfahrer wie Barzahlung oder Kartenzahlung zur Verfügung,



Anhand eines Reifegrad-Modells können Banken erkennen, wo noch Nachholbedarf bei ihnen besteht.

Bilder © Strange

doch viele Kunden schätzen die Simplizität der modernen Varianten, bei denen man ohne Barmittel agieren kann. Es gibt auch noch weitere Anbieter, die Bezahlen per Smartphone ermöglichen, jedoch sind die genannten die wichtigsten in Deutschland. Dies liegt schon allein daran, dass fast jedes hierzulande verwendete Smartphone auf einem Betriebssystem von Google oder Apple basiert.

### Transparenz

Ein weiteres wichtiges Thema ist Transparenz über die eigenen Einnahmen und Ausgaben. Hier unterstützen einige Kreditinstitute ihre Kunden, indem die Apps alle Umsätze automatisch analysieren und grafisch aufbereiten. Es werden selbsttätig Kategorien entsprechend den Umsätzen gebildet und befüllt, wie beispielsweise Lebensmittel, Online-Shopping und Restaurants. Hier kann der Nutzer bei Bedarf noch Zuordnungen optimieren und die Analyse nach seinen Wünschen anpassen. Bei den meisten Apps funktioniert dies jedoch auch ohne individuelle Anpassungen schon sehr gut.

Ebenfalls zur Transparenz gehört es, dass die Apps Push Notifications bei Kontobewegungen senden. Die sofortige Benachrichtigung auf dem Smartphone ist nicht nur komfortabel, sondern gleichzeitig ein nicht zu unterschätzendes Sicherheits-Feature. Der Kunde kann seine Ausgaben dadurch immer direkt kontrollieren und bei verdächtigen Kontobewegungen sofort aktiv werden.

### Sicherheit

Ein weiterer Sicherheitsaspekt ist die 2-Faktor-Authentifizierung, welche inzwischen weit verbreitet ist. Sinnvollerweise sind die Apps dabei so konzipiert, dass der Kunde auch wirklich mobil Zahlungen in Auftrag geben kann. Das war bisher nicht immer möglich. Beispielsweise gab es mobile TAN-Verfahren. Im Prinzip ist dies eine sinnvolle Sache. Man erhält eine TAN zur Bestätigung der Transaktion per SMS auf sein Mobiltelefon, dessen Nummer zuvor bei der Bank hinterlegt wurde.

Allerdings gab es teils Sicherheitsbedenken, App und Überweisungsbestätigung auf demselben Gerät zuzulassen. So konnte es vorkommen, dass die App keine Überweisungen entgegennahm. Dies ließ sich jedoch umgehen, indem man das Online-Banking im Browser seines Smartphones geöffnet und die Transaktion dort durchgeführt hat. Natürlich war das alles andere als kundenfreundlich, weswegen moderne Banking Apps dieses Problem gelöst haben. Heutzutage gibt es teilweise neben der Haupt-Banking-App noch eine zweite Verifizierungs-App, deren einziger Sinn darin besteht, als zweiter Faktor die ankommenden Anfragen aus der Haupt-App zu bestätigen, am besten mit biometrischer Authentifizierung, z. B. Fingerabdruck-Scan oder Gesichtserkennung. Andere Banken haben die biometrische Bestätigung von Überweisungen in ihrer zentralen/Haupt-App integriert.

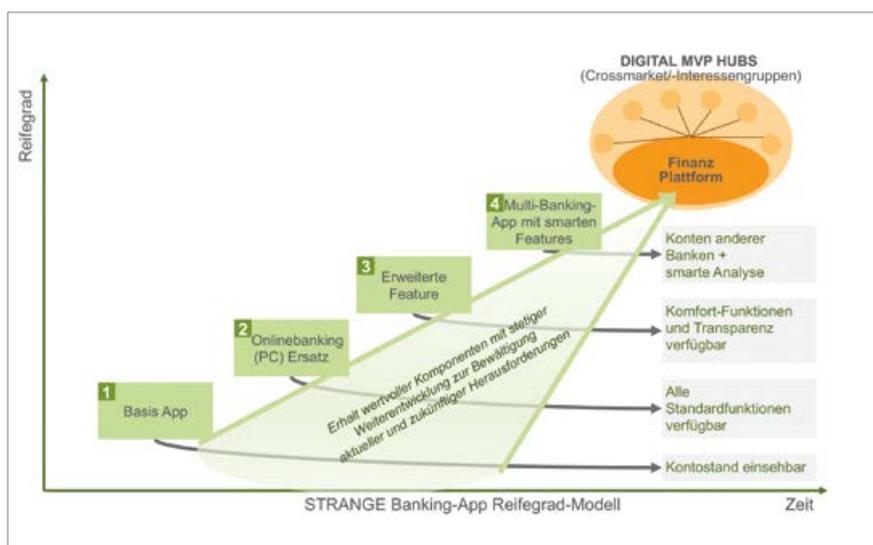
### Multi-Banking Apps

Heutzutage ist es nichts Ungewöhnliches mehr, wenn Privatpersonen mehrere Konten bei verschiedenen Banken besitzen. Dies kann verschiedene Gründe haben. Häufig liegt es an Lockangeboten für Neukunden, die in den letzten Jahren stark verbreitet waren. Aus welchem Grund auch immer die Konten eröffnet wurden, in der Regel bleibt der Wunsch nach Übersichtlichkeit bestehen. Dafür gibt es einen weiteren Trend, so genannte Multi-Banking Apps. Wie der Name schon sagt, können hier Konten mehrerer verschiedener Banken in einer App zusammengefasst werden.

Dabei kann zwischen zwei wesentlichen Kategorien unterschieden werden, welche sich auf den Betreiber beziehen:

#### Bankeigene Multi-Banking Apps

Um ihren Standpunkt als Hausbank und primärer Ansprechpartner zum Thema Finanzen bei ihren Kunden zu verfechten, haben einige Kreditinstitute ihre eigenen Apps mit Multi-Banking Funktionalität ausgestattet. Auch wenn die Kunden weitere Konten bei anderen Banken haben, so kann es mit einer entsprechenden App gelingen, diese eher als „Nebenkonto“ in der Wahrnehmung zu platzieren. Wenn die hauseigene App gut gemacht ist, moderne Features bietet und einen guten Überblick über sämtliche Konten ermöglicht, fühlt der Kunde sich weiterhin wohl. Bei zukünftigen Produkten ist er



Das Reifegradmodell zeigt aber auch, wo Banken bereits gut aufgestellt sind. Bilder © Strange

dann womöglich eher geneigt, zuerst bei der Hausbank zu schauen.

### Multi-Banking Apps von Drittanbietern

Daneben gibt es jedoch auch Anbieter, die keinem Kreditinstitut angehören, sondern sich primär als reiner App-Anbieter verstehen. Hier können Nutzer ihre Konten bündeln und managen. Bei diesen Apps steht die User Experience im Vordergrund. Dementsprechend werden sie positioniert und vertrieben. Neben der reinen Ansicht mehrerer Konten finden sich hier häufig ausgereifte Analysefunktionen, die im besten Fall alle eingebundenen Konten berücksichtigen. Auch ist es teils möglich, direkt in der Multi-Banking App Überweisungen für die eingebundenen Konten durchzuführen, wenn diese entsprechend vorher eingerichtet wurden. Allerdings funktioniert dies nicht in allen Konstellationen. Teilweise entfällt die Kompatibilität durch sich verändernde Sicherheitsanforderungen und -restriktionen wieder. Ergänzt werden diese Apps teilweise durch zusätzliche Services und Kooperationen.

### Was heißt das für die Beratung von Banken?

Ein Ansatz von Strange Consult ist es, gemeinsam mit den Kreditinstituten eine Bestandsanalyse zu machen, und am besten darauf aufbauend eine

Strategie zu entwickeln. Als einer der ersten Schritte bietet sich hier das Reifegradmodell an. Bei diesem wird zusammen mit dem Kunden eine Matrix erarbeitet, die übersichtlich aufzeigt, wie gut er in welchen Aspekten aufgestellt ist. Bezogen auf Banking Apps heißt das, es werden Funktionen, aber auch technische Standards, Sicherheitsaspekte etc. als Kategorien erarbeitet und mit der Benchmark, die sich am Markt widerspiegelt, verglichen.

Dadurch kann gemeinsam ermittelt werden, in welchen Bereichen die Bank bereits gut aufgestellt ist und wo es gegebenenfalls Handlungsbedarf gibt. Dadurch wird ersichtlich, inwiefern und in welcher Reihenfolge man sich den entsprechenden Aspekten zuwenden sollte. Je nach Bedarf des Kunden kann hieraus ein Folgeangebot abgeleitet werden, das seinen Wünschen und Zielen entspricht. So wird das Kreditinstitut beim Evolutions-Prozess bis zur Implementierung einer Finanz-Plattform im Sinne eines Digital MVP (Minimum Viable Product) Hub mit Crossmarket- und Crossinteressengruppen-Funktionen und Services unterstützt.

Auch beim Thema Sicherheit und Datenschutz, die elementar bei Banking Apps sind, kann Strange Consult auf umfangreiche Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten zurückgreifen.

## STRANGE CONSULT

Strange Consult ist eine Management-Beratungsgesellschaft, welche der Finanzdienstleistungsbranche einen starken Fokus widmet. Sie unterstützt ihre Mandanten dabei, im Umfeld von digitaler und regulatorischer Transformation erfolgreich zu sein.

Das Spektrum reicht von Bedarfsanalysen über Strategieberatung bis hin zu umsetzungsfokussierten Themen, wobei der genaue Einsatzbereich immer mit dem Mandanten zusammen abgesteckt wird.

Das Credo: „Unsere Kunden betrachten wir als unsere Partner auf Augenhöhe. Unser Projekterfolg basiert auf gegenseitigem Vertrauen. Uns zeichnen unser Weitblick, unternehmerisches Handeln und vor allem unser „simplify“-Ansatz aus.“

[www.strange-consult.de](http://www.strange-consult.de)

Darüber hinaus sei angemerkt, dass Strange Consult als Management-Beratung zwar keine Software-Entwicklerfirma ist, in der Vergangenheit jedoch schon an gemeinsamen Projekten mit solchen Firmen zusammengearbeitet hat, und seine Kunden so ganzheitlich betreuen konnte.

Der beste Ansatz ist meist, Beratungshaus und Kreditinstitut erörtern gemeinsam den Bedarf für weitere Beratungs- und Umsetzungsleistungen. So lässt sich eine maßgeschneiderte Lösung finden.

Autor: Christian Paesch



Christian Paesch,  
Expert Consultant  
bei der STRANGE  
Consult GmbH

# CIBI Innovationstag 2022

## Banking 2030 – Trends & Innovationen



- ▶ Cloud Banking
- ▶ Sustainability
- ▶ Payments
- ▶ New Customer

**30. März 2022, München und online**

### Vorträge & Referenten:

- Banking Trends – was kommt da auf uns zu?  
Dr. Anja Peters, Stephan Weber (ibi research)
- Cloud Banking – Chances and Challenges  
Nathaniel Neudecker (Commerzbank)
- Sustainability – DER Hebel des Wandels?  
Dr. Laura Mervelskemper (GLS Gemeinschaftsbank)
- Sustainability – mit Technik der Komplexität begegnen  
Dr. Stefan Hirschmann (VÖB-Service)
- Die Zukunft des B2B-Auslandszahlungsverkehrs – kommt die große Disruption?  
Joachim Dorschel (DPS Engineering)
- Das Bezahlen von morgen – und was sich der Kunde vorstellt  
Erik Meierhoff (S-Payment)
- Die Anforderungen der Generationen Z und Alpha an das Banking von morgen  
Christiane Jonietz (ibi research)
- New Customer und Banking – passt das zusammen? Das passt!  
Jes Hennig (pockid)
- Final-Talk: Herausforderungen für das Banking der Zukunft  
Andreas Bodczek (IDnow), Carlos Gómez-Sáez (VR Payment), Matthias Kröner (Tradelite Solutions)

[www.cibi.de](http://www.cibi.de)

## DIGITAL OPERATIONAL RESILIENCE

Wie Finanzunternehmen widerstandsfähig werden



**Ob Hackerangriff, Brand im Rechenzentrum oder Pandemie: Finanzunternehmen sind immer wieder teils gravierenden Bedrohungen ausgesetzt. Wer sich nicht passend absichert, riskiert, dass der laufende Geschäftsbetrieb eingeschränkt wird oder sogar zum Erliegen kommt. Institute sollten sich deshalb mit den Gefahren auseinandersetzen und eine digitale Operational-Resilience-Strategie entwickeln. Damit sind sie im Ernstfall gewappnet und bauen Widerstandsfähigkeit gegen Risiken auf.**

An einem März Morgen 2021 schlugen Flammen aus einem Gebäude nahe des Rheins in Straßburg. Das fünfstöckige Rechenzentrum von OVH, dem größten Cloud-Anbieter Europas, brennt lichterloh. Mehr als 12.000 Server sind dort untergebracht – sie alle fallen dem Feuer zum Opfer. Zwei Gebäude sind fast vollständig zerstört und 3,6 Millionen Websites nicht mehr erreichbar – darunter Nachrichtenseiten, staatliche Portale sowie die Netzpräsenz etlicher Banken. Für viele der mehr als 16.000 betroffenen Unternehmen hatte der Brand fatale Folgen: Ihre Daten waren wortwörtlich in Flammen aufgegangen. Ebenso dramatisch wie ein technischer Defekt kann ein Cyberangriff verlaufen. Das Risiko, ins Visier von Hackern zu gelangen, hat im vergangenen Jahr stark zugenommen: Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) gibt in seinem Bericht „Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2021“ an, dass die Anzahl neuer Schadprogramm-Varianten zwischen Juni 2020 und Mai 2021 um rund 144 Millionen gestiegen ist.

Das entspricht einer Erhöhung von 22 Prozent gegenüber dem vergangenen Berichtszeitraum. Während der Pandemie haben laut einem BIS-Bulletin der Bank for International Settlements (BIS) vor allem Angriffe auf den Finanzsektor deutlich zugenommen.

### Cyberangriff: Ein systemisches Risiko

Dass die Lage ernst ist, verdeutlichen auch die Worte von EZB-Präsidentin Christine Lagarde, die Cyberangriffe auf das Finanzsystem bereits als „systemisches Risiko“ wertet. Laut Lagarde ist nicht die Frage, ob es zu einem Cyberangriff kommt – sondern wann.

Banken und Versicherungen sind sich der kritischen Lage längst bewusst, handeln mitunter aber noch zögerlich. Zwar gibt es zum Beispiel mit den Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), den bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) sowie den Mindestanforderungen an die Geschäftsorganisation von Versi-

cherungsunternehmen (MaGo) und den versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT (VAIT) bereits einige umfassende regulatorische Anweisungen, die unter anderem die IT-Sicherheit betreffen. Doch Digital Operational Resilience umfasst mehr: Ziel ist es, die Wirtschaftszone der EU im Hinblick auf den Finanzsektor resilient (krisensicher) zu machen, und zwar nicht nur aus finanzieller Sicht – dies ist bereits nach der Immobilien- und Finanzkrise 2008 geschehen –, sondern auch operativ. Denn auch Störungen im operativen Bereich können eine Bank ins Straucheln bringen.

### Schnell erkennen, schnell handeln

Um Unternehmen dahingehend zu stärken, hat die Europäische Kommission 2020 den ersten Entwurf des „Digital Operational Resilience Act“ (DORA) veröffentlicht. Finanzunternehmen erhalten damit eine Handreichung, wie sie ihre Widerstandsfähigkeit gegen Cyberangriffe und weitere Bedrohungen für die IT-Sicherheit erhöhen können. Ziel ist es, einen Angriff als solchen zu erkennen, zu klassifizieren und möglichst schnell Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Es soll verhindert werden, dass sich etwa Schadsoftware über alle Systeme eines Instituts hinweg ausbreitet und Kunden oder weitere Teilnehmer des europäischen Finanzmarkts infiziert werden.

Eine schnelle Reaktionsfähigkeit kann aber nur gewährleistet werden, wenn Unternehmen präventiv ein robustes System aufgebaut haben. Darüber hinaus fordert die EU-Kommission, einen schwerwiegenden operativen Vorfall wie einen Cyberangriff unverzüglich bei der Aufsicht zu melden. Dabei sind die Risikotoleranz und die Schwellenbelastungsgrenzen vom Unternehmen selbst zu definieren. Die Aufsicht sieht Institute hier in der Pflicht, schwerwiegende Vorfälle verantwortungsvoll ge-

genüber Kunden, Marktteilnehmern und der Öffentlichkeit offenzulegen. Noch sind jedoch die wenigsten Unternehmen in der Lage, dies schnell zu erfassen und umzusetzen.

## Toolgestützt reagieren

Was müssen Unternehmen also tun, um ihre operationale Resilienz zu stärken? Managementsysteme etwa zur Informationssicherheit, für das Informationsrisikomanagement, das Notfallmanagement und das Outsourcing sind in den Instituten bereits etabliert. Bislang betrachtet aber jede Disziplin die Ausfallrisiken separat – Stichwort: Silodenken. Um krisenresistent zu werden, ist eine einheitliche Herangehensweise notwendig. Im ersten Schritt sollten Unternehmen daher ihre Managementsysteme stärker zusammenführen und Schnittstellen sauber verwalten, um eine einheitliche Governance umsetzen zu können – sprich, um ihre Auflagen und Meldepflichten neben den regulären Tasks erfüllen zu können. Dazu benötigen Finanzunternehmen eine Operational Resilience Governance sowie eine Operational Resilience Strategie. Bei deren Entwicklung sollten sie vor allem die Schnittstellen im Blick haben, um überall dort eine integrierte Zusammenarbeit zu gewährleisten, wo es übergreifende Prozesse gibt.

Mithilfe von Tools, die übergreifend über die Managementsysteme arbeiten, stellen Unternehmen hier Einheitlichkeit sicher. Mit einem unterneh-

mensweiten IT-Risiko-Management sind die Institute präventiv gut gerüstet. Ebenso wichtig wie die Prävention ist die Reaktion, die sich aus IT-Sicherheit und IT-Notfallmanagement zusammensetzt. Dazu gehören etwa Tool-Lösungen, die bei der Identifizierung von Störungen und Sicherheitsvorfällen unterstützen (Incident Detection and Response, IDR). Mit IDR-Maßnahmen lassen sich Attacken effektiv kontern. So können Unternehmen gegenüber der Aufsicht nachweisen, dass ihre Organisation resilient ist. Der Nachweis muss auch durch Tests erfolgen: Unternehmen benötigen dazu einen Prüfplan, der vom Vorstand oder vom Leitungsorgan freigegeben ist. Er muss risikobasierend auf noch zu definierenden Toleranzschwellen oder Belastungsgrenzen aufgebaut sein und gegebenenfalls der Aufsicht zur Freigabe vorgelegt werden. Dabei zielen die Anforderungen von DORA nicht nur auf Institute und Versicherungen ab, sondern nehmen künftig auch Drittanbieter der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) und damit die Service Provider in die Pflicht. IKT-Drittanbieter im Finanzsektor stehen damit ebenfalls unter der Aufsicht der Behörden und müssen die gleichen Nachweise erbringen wie Banken und Versicherungen.

Noch stehen viele Finanzunternehmen bei der Entwicklung einer Digital-Operational-Resilience-Strategie am Anfang, spätestens im Sommer sollten sie es auf ihre Agenda nehmen. Denn dann wird der Gesetzestext zu DORA (Digital Operational Resilience Act) ver-

abschiedet – in dem auch ein Zeithorizont für die Übergangsphase festgelegt wird. Dann bleiben den Unternehmen noch zwölf bis maximal 24 Monate, um krisenresistent zu werden.

**Autorin:** Vaike Metzger



Vaike Metzger ist Partnerin bei KPMG im Bereich Financial Services am Standort München und arbeitet seit 23 Jahren für KPMG. Die Diplom-Wirtschaftsmathematikerin und ihr Team beraten Versicherungen, Banken und Asset Manager zu Themenstellungen im Bereich IT Compliance und Cyber Security.

**Autorin:** Nadine Schmitz



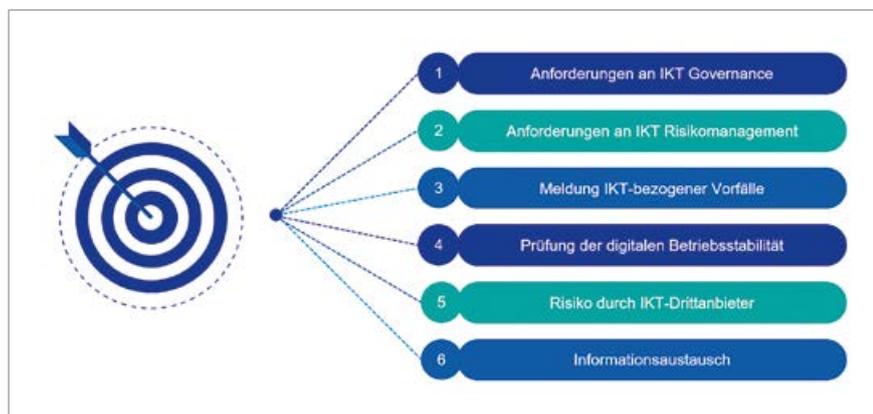
Nadine Schmitz ist Partnerin bei KPMG im Bereich Financial Services am Standort Köln und arbeitet seit 15 Jahren für KPMG. Ihre Beratungsschwerpunkte liegen im IT Compliance Management, der Informationssicherheit/dem Informationsrisikomanagement sowie dem Business Continuity Management.

**Autor:** Marian Bernhard



Marian Bernhard arbeitet seit 2011 bei KPMG und unterstützt Banken und Versicherungen bei der Sicherstellung ihrer operativen Widerstandsfähigkeit. Sein

Fokus liegt dabei insbesondere auf der Sicherstellung der anforderungskonformen Umsetzung von IT-Compliance sowie Information Security Anforderungen. Ein Schwerpunkt ist neben den BAIT und VAIT der Themenbereich des Notfall- bzw. IT-Notfallmanagements sowie die damit verbundene Schnittstelle zur Informationssicherheit.



Der Digital Operational Resilience Act adressiert von Anforderungen an die IKT Governance bis hin zum Informationsaustausch für einen robusten Betriebsablauf in Unternehmen. Bildquelle: KPMG

## SCHLUSS MIT DEM DIGITALISIERUNGSTÜCKWERK

Zuviel Zeit für Routineaufgaben? Case-Management-Tools mit Low-Code-Fähigkeiten können unterstützen.

Bildquelle: Getty/images

Zwar haben Banken in den vergangenen Monaten ihre digitale Transformation vorangetrieben, doch allzu oft lag der Fokus auf neuen Portalen im Retail-Business. An digitalen Ende-zu-Ende-Prozessen fehlt es nach wie vor, und vor allem im Firmenkundengeschäft verschwenden Mitarbeiter weiterhin viel Zeit mit Routineaufgaben. Dabei lassen sich mit Case-Management-Tools, die Low-Code-Fähigkeiten mitbringen, Prozesse sehr schnell und bereichsübergreifend digitalisieren und automatisieren.

An großen Digitalisierungszielen hat es Deutschland in der Vergangenheit nicht gefehlt, allein die Ergebnisse blieben oft hinter den Erwartungen zurück. Der Breitbandausbau kommt weiterhin nur langsam voran, die Zahl der digitalen Behördenservices ist nach wie vor überschaubar und auch die Schuldigitalisierung verläuft schleppend. Kein Wunder, dass die Bundesrepublik in internationalen Digitalisierungsrankings regelmäßig auf den hinteren Plätzen landet. Zuletzt reichte es beispielsweise im „Digital Riser Report 2021“ des Euro-

pean Center for Digital Competitiveness nur für den 17. Rang unter den G20-Staaten.

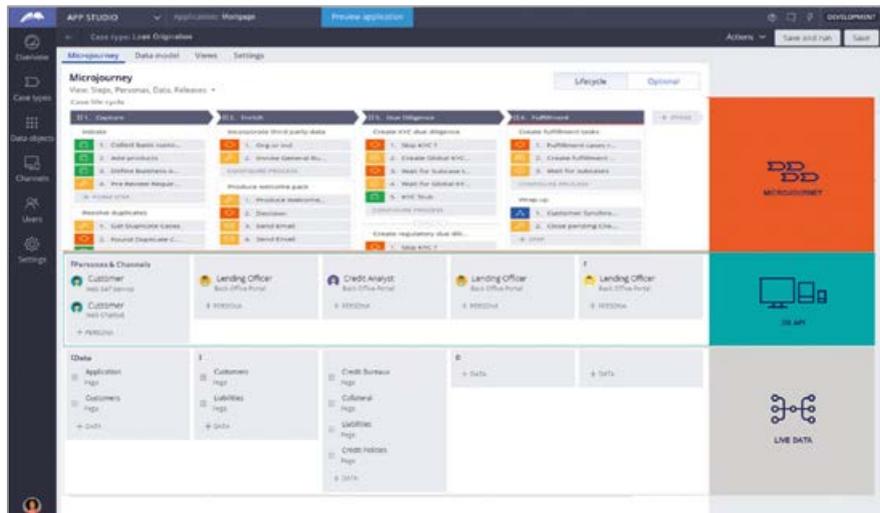
Auch in der Wirtschaft haben einige Unternehmen noch Digitalisierungsrückstand, darunter die klassischen Universalbanken, die bislang nur wenige digitale Lösungen mit hohem Automatisierungsgrad eingeführt haben. Zwar hat sich in den Monaten der Pandemie bereits viel getan, doch dabei ging es den Banken vor allem darum, ihre Kunden weiterhin bedienen zu können. Das Ergebnis waren

zumeist neue Portale und Online-Formulare, die den Menschen den Weg in die Filiale und den Versand von Papierdokumenten ersparen. Allerdings stehen hinter den digitalen Frontends meist noch die alten, ineffizienten Prozesse – dass digitale Dokumente ausgedruckt werden, um sie weiter zu bearbeiten oder abzulegen, ist keineswegs ungewöhnlich. Damit haben Banken die Chance verpasst, durchgängig digitale Prozesse zu schaffen, die mit einem hohen Automatisierungsgrad die Mitarbeiter entlasten und die Kosten senken.

### Ein E-Mail-Bot reicht nicht

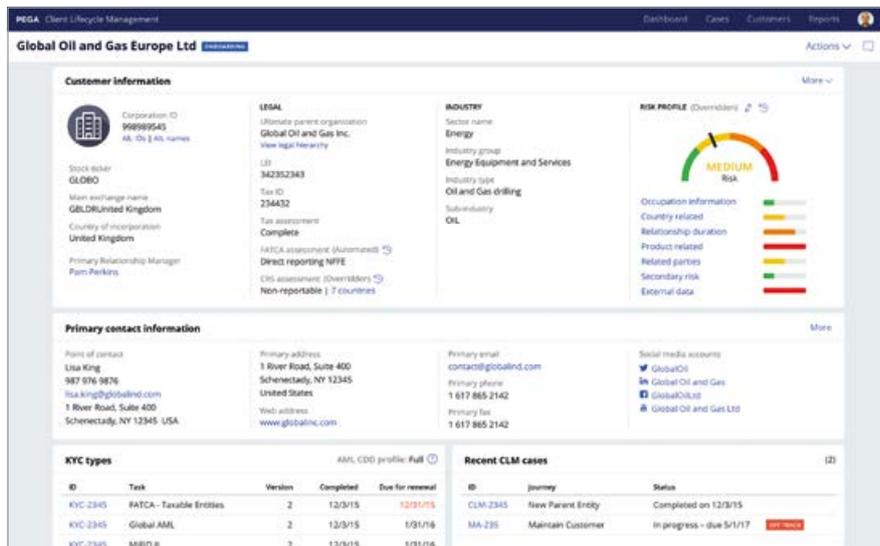
Dort, wo digitalisiert und automatisiert wurde, blieb zudem vieles Stückwerk. Bestes Beispiel sind die in den vergangenen Monaten häufig eingeführten E-Mail-Bots. Diese sind fraglos nützlich und nehmen den Mitarbeitern einige Arbeit ab. Bei einer französischen Bank bearbeitet ein Bot beispielsweise tagtäglich eine sechsstellige Anzahl von Mails: 30 Prozent davon beantwortet er vollkommen eigenständig und 40 Prozent bereitet er soweit auf, dass ein Mitarbeiter die Antwort nur kontrollieren und allenfalls leicht anpassen muss. Die restlichen Mails klassifiziert der Bot vor und reichert sie mit relevanten Informationen an, sodass die menschlichen Bearbeiter schnell entscheiden und eine Antwort formulieren können. Aus diesen Antworten lernt der Bot und kann in der Folge einen immer größeren Teil der Mail-Bearbeitung übernehmen.

Am grundlegenden Problem eines eigentlich viel zu großen Mail-Aufkommens ändern solche Bots allerdings nichts. Mehr noch: Die Banken haben häufig nur die bisher persönlich in der Filiale gestellten Fragen und die bislang auf Papier eintreffenden Dokumente auf das Mail-System verlagert. Ein durchgängiger Digitalisierungsansatz, der von typischen Customer Journeys ausgeht, hätte dagegen das Potenzial, die Zahl der Mails zu reduzieren und zahlreiche Probleme zu lösen, bevor sie entstehen – etwa durch Client-Outreaches, die Kunden proaktiv mit Informationen versorgen oder



Mithilfe von Low-Code-Plattformen bilden Banken ihre Prozesse digital ab und ...

Bildquelle: Pegasystems



... führen Daten aus internen und externen Quellen in einem zentralen Kundenprofil zusammen.

Bildquelle: Pegasystems

in denen um benötigte Informationen gebeten wird. Zudem würde er weitere Kontaktmöglichkeiten und Bots integrieren: den Chatbot auf der Website und den Sprachbot in der Hotline.

Allerdings dürfen Banken nicht den Fehler machen, die den Bots zugrunde liegende Geschäftslogik in die Frontend-Systeme einzubauen, denn das hätte mehrere Nachteile. Zum einen müssten sie die Regelwerke für jeden Bot separat pflegen und zum anderen könnten nur die Entwickler diese ändern. Besser ist die Geschäftslogik in einer Schicht zwischen Frontends und Backends aufgehoben,

wo alle Systeme auf sie zugreifen und Fachabteilungen selbstständig Anpassungen vornehmen können, falls sich Gesetze oder interne Vorgaben ändern. Ideal für die Umsetzung solcher Anforderungen sind moderne Case-Management-Systeme mit integrierter Rules-Engine und Low-Code-Fähigkeiten geeignet. Sie sorgen dafür, dass alle relevanten Informationen zusammengeführt werden und bereitstehen – unabhängig davon, ob sich der Kunde via Chat, Mail oder Telefon meldet. Der Kunde kann den Kommunikationskanal sogar wechseln, ohne mit seinem Anliegen noch einmal ganz von vorne beginnen zu müssen.

## Der Schlüssel ist Low-Code

Dank Low-Code lassen sich Digitalisierungsprojekte in Banken schnell, kostengünstig und unter intensiver Einbeziehung der Spezialisten aus den Fachbereichen umsetzen. Diese kennen ihre jeweiligen Anforderungen im Tagesgeschäft besser als Entwickler und IT-Spezialisten und können sie mithilfe von visuellen Modellierungstools und vorgefertigten Softwarebausteinen weitgehend eigenständig in Business-Apps abbilden. Das erlaubt es ihnen auch, ihre oft auf Excel basierende individuelle Datenverarbeitung (IDV), die viele manuelle Schritte erfordert und sich nur schlecht revisionsicher dokumentieren lässt, durch richtige Anwendungen zu ersetzen und stärker zu automatisieren.

Selbst komplexe Prozesse in der Projektfinanzierung, der Außenhandelsfinanzierung, im internationalen Firmenkundengeschäft und im Produktbündelverkauf an Unternehmen lassen sich so sehr gut digitalisieren. Ihnen allen gemein ist, dass sie viele Bearbeitungsschritte umfassen und Daten sowie Prüfungen und Freigaben von den unterschiedlichsten Abteilungen benötigen. Hier brauchen Banken keine Einzellösungen für die verschiedenen Prozessschritte, sondern über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg reichende Lösungen, die sich mit Low-Code erstellen lassen. Basis ist auch hier ein Case-Management-System, das alle Dokumente, Kommunikationsvorgänge und Bearbeitungsschritte mit Daten aus externen Quellen vereint. Eine Rules-Engine hilft bei der Verarbeitung, Bewertung und Automatisierung – und zeigt auf, wo noch Daten fehlen.

Im Prinzip übernehmen die neuen Tools die komplette Prozesssteuerung, sodass sich Mitarbeiter wieder auf ihre eigentlichen Aufgaben und die Lösung von Problemen konzentrieren können. Mit smart zusammengestellten Daten und Kontextinformationen sowie Handlungsempfehlungen – sogenannten Next-best Actions – unterstützen die Tools sie dabei.

## Pflichtprüfungen liefern einen Business-Mehrwert

Welches Potenzial in durchgängig digitalisierten Prozessen steckt, verdeutlichen die umfangreichen KYC-Prüfungen (Know Your Customer), die Banken regelmäßig durchführen. Derzeit laufen diese meist so ab, dass Mitarbeiter zum Stichtag die Daten von Kunden auf den neuesten Stand bringen und bewerten. Dafür müssen sie mühsam Datenbanken und Register durchforsten oder Daten bei Kunden anfordern – der Aufwand ist so groß, dass Banken häufig auf externe Unterstützung angewiesen sind. Dieses Vorgehen ist nicht nur teuer, sondern auch kaum geeignet, Geldwäsche und andere Risiken zu verhindern, da die Daten die meiste Zeit über nicht aktuell sind und ungenutzt herumliegen. Wichtige Änderungen etwa an Gesellschaftsformen, Eigentumsverhältnissen oder Geschäftsfeldern, die teils Monate oder länger zurückliegen, fallen dadurch erst zum Prüfzeitpunkt auf.

Über ein Case-Management-System könnten indessen zum Beispiel Auskunfteien, Register und andere Datenlieferanten eingebunden werden. In Echtzeit würde das System bei relevanten Änderungen an Kundendaten die Prüfprozesse anstoßen, Mitarbeiter benachrichtigen und Reports erstellen. Die große Masse der Prüfungen, die wie kleine Anteilsverschiebungen zwischen bestehenden Eigentümern oder die Aufnahme von Familienmitgliedern als Miteigentümer nur geringe Risiken darstellen, könnte vollständig automatisiert erfolgen. Bei Datenänderungen mit höheren Risiken, die weiterhin manuelle Prüfungen erfordern, könnte das System zumindest unterstützen, indem es unter anderem komplexe Eigentümerstrukturen aufröselst oder die wirtschaftlich Berechtigten bei internationalen Unternehmen ermittelt.

All das macht KYC-Prozesse effizienter und kostengünstiger und verbessert die Geldwäscheprävention. Zugleich können Banken aber aus den

verpflichtenden KYC-Prüfungen auch einen Mehrwert fürs Business generieren und anderen Geschäftsbereichen wertvolle Informationen liefern. Schließlich ist das Wissen um Firmenzusammenschlüsse oder geänderte Eigentumsverhältnisse auch für das Risikomanagement und den Vertrieb interessant, die Risikobewertungen und Kreditratings anpassen müssen beziehungsweise Finanzierungsangebote unterbreiten oder neue Managerhaftpflichtversicherungen anbieten wollen.

## Risikomanagement um ESG-Prüfungen erweitern

ESG-Themen (Environment, Social, Governance) gewinnen in der Gesellschaft an Bedeutung, und auch die EU arbeitet an verschiedenen Richtlinien und Verordnungen für die Finanzbranche, die einen Regulierungsrahmen für den Umgang mit Fragestellungen und Risiken rund um ESG abstecken. Das reicht von der Bank-eigenen ESG-Verantwortung bis hin zur Überwachung von Krediten und Förderungen, die künftig vermehrt an die Einhaltung von ESG-Vorgaben gebunden sein werden.

Hier sollten Banken aus den Erfahrungen im KYC-Bereich lernen und gleich digitale Lösungen einführen, die interne und externe Daten in einem zentralen Kundenprofil zusammenführen und mithilfe von Regelwerken weitgehend automatisiert bearbeiten. Nur so kann es ihnen gelingen, händische Prüfungen und Behelfslösungen mit Excel oder Notes zu vermeiden und das vielerorts begonnene Digitalisierungsstückwerk hinter sich zu lassen.

**Autor:** Michael Baldauf



Michael Baldauf ist Industry Architect/Strategist Financial Service EMEA bei Pegasystems.

## BETRUG DURCH BIOMETRIE IM ANSATZ STOPPEN

Für Banken sollte die Sicherheit immer an erster Stelle stehen.



Um sich selbst und ihre Kundschaft bestmöglich vor Betrügern und Schäden in Millionenhöhe zu schützen, sollte für Finanzdienstleister die Sicherheit immer an erster Stelle stehen. Herkömmliche Authentifizierungsmethoden reichen heute nicht mehr aus, denn persönlich identifizierbare Informationen (PII), PINs und Passwörter sind für Kriminelle im Dark Web nur wenige Klicks entfernt. Biometrische Lösungen hingegen haben das Potenzial, zur Betrugsprävention beizutragen.

Allen Warnungen zum Trotz bleibt die Passwort-Hygiene vieler deutscher Verbraucher schlecht: In einer Nuance-Studie aus dem Frühjahr 2021 gab ein Drittel der Befragten (32 Prozent) an, immer wieder dasselbe Passwort – gegebenenfalls in Variationen – zu verwenden. Fällt es Kriminellen in die Hände, infolge eines Datenlecks oder durch einen Social-Engineering-Angriff, haben sie leichtes Spiel und erhalten möglicherweise sogar Zugang zum Bankkonto.

Gleichzeitig sind die herkömmlichen Authentifizierungsmethoden, die oft noch zehn- oder zwölfstellige Identifikationsnummern, PINs und Antworten auf wissensbasierte Sicherheitsfragen erfordern, wenig nutzerfreundlich: Der Prozess nimmt viel Zeit in Anspruch, insbesondere, wenn viele Kunden die

se Informationen erst nachschauen müssen. Gerade bei Geldfragen wollen sie aber oft keine Zeit verlieren.

### Sicherheit und Zufriedenheit der Kundschaft steigen

Um ein Höchstmaß an Sicherheit zu gewährleisten und dabei die Customer Experience zu verbessern, setzen immer mehr Unternehmen auf die biometrische Authentifizierung. Dabei wird die Identität einer Person auf Grundlage einzigartiger und fälschungssicherer Merkmale verifiziert.

Die Deutsche Telekom ermöglicht Anrufenden bei ihrer Hotline beispielsweise sich mit ihrer Stimme und einer Passphrase zu identifizieren. Bei der Einrichtung wird ihr Stimmprofil in einer Datenbank hinterlegt und bei jeder weiteren Anmeldung anhand von Hunderten von Merkmalen, etwa Akzent oder Sprechrhythmus, innerhalb weniger Sekunden abgeglichen. Seit dem Start des Angebots haben mehr als 700.000 Kunden diese Voice ID registriert, 1,7 Millionen Authentifizierungen durchgeführt und drei Viertel der Kunden (75 Prozent) bestätigen, dass Sprachbiometrie bequemer als eine ID-Nummer ist.

Zudem werden Kriminelle mithilfe einer solchen sprachbiometrischen Lösung schneller identifiziert, denn die

zugrundeliegenden KI-Systeme können nicht nur erkennen, ob eine Stimme falsch ist, sondern auch, wenn sie abgespielt wird oder synthetisch hergestellt wurde. Die britische NatWest Group hat zum Beispiel im ersten Jahr nach der Implementierung 17 Millionen Anrufe überprüft, dabei 23.000 Betrugswarnungen ausgelöst und einen ROI von 300 Prozent erzielt.

Daneben existieren auch Lösungen für Verhaltens- und Gesprächsbiometrie, die ebenfalls Betrug verhindern können. Erstere werten etwa aus, wie Menschen tippen, über ihr Smartphone wischen oder eine Maus bedienen und können daher erkennen, wenn Kriminelle digitale Sitzungen übernommen haben. Letztere analysieren dagegen, wie Menschen Sätze konstruieren, welche Wörter oder sogar Emojis sie in schriftlichen Unterhaltungen verwenden. Damit können Unternehmen Betrügern auf die Spur kommen, die Skripte verwenden.

Kriminelle finden immer neue Methoden, sich finanziell zu bereichern. Banken müssen daher ebenfalls neue Wege gehen: Biometrische Lösungen bieten den großen Vorteil, dass sie sich für die Authentifizierung inhärente Merkmale zunutze machen, die in ihrer Summe einzigartig und fälschungssicher sind.

Autor: Brett Beranek



Brett Beranek ist Vice-President, Biometrics & Security bei Nuance. Nuance ist ein Anbieter im Bereich dialogorientierter KI und entwickelt intuitive Technologien, die sich an

jedes Unternehmen und jede individuelle Situation anpassen.



## DIE IDEEN EINES STARKEN VERBUNDES

Innovationsmanagement ist die Basis für den bevorstehenden Wandel.

**In Wirklichkeit hat es Innovation schon immer gegeben. Ohne Innovation kein Fortschritt. Insbesondere traditionellen, etablierten Unternehmen mit einer gewissen Größe wird oftmals eine geringe Innovationsfähigkeit und -kraft unterstellt. Das Gegenteil ist der Fall. Wie hätten es diese Unternehmen sonst schaffen sollen, erfolgreich weiterzuwachsen, wenn nicht über einen kontinuierlichen Erneuerungsprozess?**

Im Bankenkontext, insbesondere im Zahlungsverkehr und im Kreditgeschäft, verschärft sich der Wettbewerbsdruck zunehmend. Aus Perspektive der Kunden war es noch nie so einfach wie heute, in vielfältige Geldanlagemöglichkeiten zu investieren. Nie war es so leicht, seine Bankgeschäfte 24/7 von jedem Ort

aus über das Internet zu erledigen. Und nie hatte die Stimme des Kunden eine höhere Bedeutung als heute. Gepaart mit einem breiten Angebot, das nicht nur von Banken bereitgestellt wird und einer gewissen Wechselbereitschaft, gerade in jüngeren, digital-affinen Generationen, ist das Streben nach besseren

Lösungen und Innovationen alternativlos. Die Sparkassen-Finanzgruppe sieht darin Chancen.

### Know-how gepaart mit Analysen und Insights

Auch die Sparkassen-Finanzgruppe hat sich in den vergangenen Jahren verändert und eine vielfältige Innovationslandschaft ist entstanden: Einige Institute oder Dienstleister haben selbst Abteilungen mit Innovations-schwerpunkt aufgesetzt, oder diese als sogenannte Hubs sogar ausgegründet. Davon gibt es in der Spar-

kassen-Finanzgruppe mittlerweile mehr als 30. Ganz wesentlich ist hier der bereits im Jahr 2016 gegründete gemeinsame Sparkassen Innovation Hub, der das Markt- und Kundenumfeld kontinuierlich analysiert, Veränderungen mit hohem langfristigen Potenzial identifiziert und wichtige Entwicklungen frühzeitig anstößt.

In der Organisation passiert also viel. Um sicherzustellen, dass Ressourcen und Know-How besser gebündelt werden und der Wandel gemeinsam noch effizienter gestaltet wird, haben die unterschiedlichen Partner gemeinsam ein strukturiertes Innovationsmanagements aufgesetzt. Auch wenn es vermessen wäre, zu glauben, alle exogenen Veränderungen kontrollieren und aufgrund einer guten Marktposition beeinflussen zu können, kann kein Wettbewerber, kein noch so großes Big Tech und keine Krise es verhindern, dass man als Unternehmen oder Organisation den Wandel aktiv gestaltet. Das Innovationsmanagement ist ein Baustein des erforderlichen Wandels. Es hilft dabei, exogene Veränderungen frühzeitig aufzunehmen, zu bewerten und die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen, um auf Dauer im Wettbewerb bestehen und erfolgreich sein zu können.

Die dezentrale Struktur der Sparkassen-Finanzgruppe macht ein besonderes Herangehen möglich. Erstens verfügt sie über unglaublich viele Ideenquellen: Sie hat mehrere hunderttausend Mitarbeiter, von denen ein Großteil nah am Kunden arbeitet und somit die Bedürfnisse unmittelbar „spürt“. Zweitens umfasst das Verbundnetz Dienstleister und Verbundpartner mit einer hohen technischen und fachlichen Expertise, die es ermöglichen, Ideen umzusetzen.

Natürlich kann man nicht verschweigen, dass die Entscheidungsfindung in einer solch großen, dezentral strukturierten Organisation mit erheblichem Aufwand für Meinungsbildung und Abstimmungen einhergeht. Doch gerade dieser demokratische Prozess ist auch ein Vorteil der Verbundgruppe. Er sorgt dafür, dass durch

gute Organisation Netzwerke entstehen und gepflegt werden, aus denen sich Kooperationen ergeben. In diesen Netzwerken werden Synergien gehoben und Stärken gebündelt, um Ideen, an die man gemeinsam glaubt, voranzubringen.

Schließlich geht es im Innovationsmanagement nicht darum, perfekt abgestimmte Wasserfall-Projekte mit einem vorab definierten Ergebnis zu organisieren. Es geht darum, den Markt und die Kunden jeden Tag aufs Neue zu verstehen, neue Lösungen zu schaffen und schließlich um den Mut, Risiken einzugehen und Ressourcen für ein Vorhaben bereitzustellen, dessen Ausgang ungewiss ist.

### Lieber „Fast Follower“ als „First Mover“

Der Anspruch der Sparkassen-Finanzgruppe ist es, gegenüber Innovationstreibern in der Digitalisierung im Finanzdienstleistungsmarkt – beispielsweise innovationsstarken Startups – typischerweise „Fast Follower“ zu sein. Das schließt aber nicht aus, sich auch gezielt als Vorreiter, also „First Mover“ zu positionieren, beispielsweise gegenüber klassischen Mitbewerbern im Bankgeschäft. Kunden erwarten von ihrer Sparkasse zu Recht Neuerungen – aber nicht um jeden Preis. Das heißt, nach sorgfältiger Abwägung und im Bewusstsein für die Verantwortung gegenüber den Kunden.

Dieser Anspruch an „Fast Follower“ und „First Mover“ wurde bereits 2016 mit der Digitalen Agenda der Sparkassen begründet, gemeinsam mit einem Instrument, welches in den vergangenen Jahren bereits zur Stärkung der Innovationskraft beigetragen hat: dem Unterstützungsbudget für Forschung und Entwicklung.

Jedes Jahr steht ein definierter Betrag zur Verfügung, um innovative Ideen aus der Gruppe und von außerhalb zu fördern. Das läuft in etwa so, wie in der Fernsehsendung „Die Höhle der Löwen“. Ideengeber aus

der Organisation „pitchen“ Ihre Initiative vor einer Gruppe von Entscheidern und Innovationsverantwortlichen, die sich dann beraten und über die Förderung entscheiden – und das ganz ohne das Abtreten von Anteilen im Gegenzug, wie in der beliebten TV-Show.

Über 60 Initiativen von Sparkassen und anderen Verbundunternehmen wurden so zwischen 2017 und 2021 finanziell unterstützt, beispielsweise der Chatbot Linda, der einen großen Teil der First-Level-Anfragen von Kunden schnell und unkompliziert automatisiert aber trotzdem persönlich beantwortet. Eine Studie des Instituts für Conversational Business der Hochschule Aalen hat den Chatbot Linda zwischenzeitlich zum besten Chatbot im Finanzbereich gekürt.

Ein weiteres Beispiel für eine zentral unterstützte Innovation ist der Einsatz von Distributed-Ledger-Technologie zur Senkung von Prozessdauer und Kosten: Die zur Sparkassen-Finanzgruppe zählenden Landesbanken haben auf Basis der „Blockchain Corda“ das Netzwerk „Marco Polo“ mit aufgebaut, das die traditionell papierbasierte internationale Handelsfinanzierung vereinfacht. Es ermöglicht den Teilnehmenden, auf eine gemeinsame dezentrale Datenbank zuzugreifen, um dort Dokumente zu bearbeiten.

Bei „Marco Polo“ wie beim Chatbot „Linda“ war die teilweise Finanzierung aus dem Unterstützungsbudget wichtig für die Initialzündung. Um dieses mittlerweile etablierte Instrument herum hat die Sparkassen-Finanzgruppe ihr Innovationsmanagement im Rahmen des Programms „Digitale Agenda“ verfeinert, fokussiert und erweitert.

### Kommunikation im Innovationsmanagement

Startpunkt des Prozesses ist nicht etwa die Ideenfindung, sondern die Sammlung zahlreicher Informationen zu Trends und Mitbewerbern sowie Benchmarking-Erhebungen. Derartige Analysen finden bereits heute viel-



fach in der S-Finanzgruppe statt. An dieser Stelle gilt es daher, für Transparenz zu sorgen. Die relevanten Aspekte dieses ganzheitlichen Markt- und Kundenblicks werden im nächsten Schritt mit der Geschäftsstrategie und dem Geschäftsmodell der Sparkassen-Finanzgruppe abgeglichen und zu „strategischen Innovationsfeldern“ verdichtet.

Mithilfe der Kommunikation dieser Felder sollen einerseits die Innovationsaktivitäten im Verbund auf diese strategisch relevanten Themen fokussiert werden. Andererseits dienen diese als eine Art „Suchfilter“ für die nächste Phase, die Ideenfindung. Im weiteren Verlauf werden mit verschiedenen Ansätzen Ideen aus der Gruppe und von außerhalb eingesammelt und deren Potenzial analysiert.

Ein eingespieltes Team aus Innovationsexperten aus der Gruppe entscheidet im Anschluss über Anschubfinanzierungen für frische Ideen. Dabei geht es weniger darum, direkt einen ausgereiften Business-Case vorzustellen und zu berechnen, wie lange es dauert, bis sich ein Projekt amortisiert. Vielmehr geht es darum zu vermitteln, dass es möglich ist, mit der angedachten Lösung ein relevantes und bislang ungelöstes Kundenbedürfnis zu befriedigen.

### Von der Idee bis zur Umsetzung

Konnten die Ideengeber hier überzeugen, wird eine Anschubfinanzierung zur Erstellung eines Konzepts zugesprochen. Wenige Monate später präsentieren die Ideengeber ihr Konzept erneut. Bei einem positiven Votum können sie eine Anschlussfinanzierung für die nächste Stufe, zum Beispiel zur Realisierung eines Prototyps, erhalten.

So gliedert sich der Prozess in mehrere Phasen gemäß des Stage-Gate-Modells, in dem sich Phasen der Ausarbeitung mit Entscheidungspunkten abwechseln, um einerseits nachsteuern zu können, beispielsweise auf der Basis von Kundenfeedback, und andererseits eine permanente Feedbackschleife zu ermöglichen. Im besten Fall durchläuft eine Initiative alle Phasen und im Ergebnis gibt es ein marktreifes Produkt. Es versteht sich, dass der Prozess nur dann funktioniert, wenn kreative und innovativdenkende Personen ihn immer wieder mit Leben füllen.

Eine entscheidende Aufgabe im Innovationsmanagement ist es daher, die Menschen zusammenzubringen, die in den Innovationseinheiten in der Sparkassen-Finanzgruppe wirken.

Sie alle arbeiten schließlich täglich daran, die Zukunft der Sparkassen zu gestalten. Es gilt, zwischen ihnen Wissen zu teilen und Synergien zu heben. Dazu bedarf es eines gemeinsamen Netzwerks, einer lebendigen Community, in der engagierte Innovationstreiber aus allen Teilen der Sparkassen-Finanzgruppe zusammenkommen.

Eine gemeinsame Innovationsplattform macht alle Initiativen, die den Innovationsprozess durchlaufen, sowie vorhandenes „Innovationswissen“ zu Marktentwicklungen an einer Stelle verfügbar und so für die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe nutzbar. Diese Plattform ist der gemeinsame Anlaufpunkt für alle Innovatoren in der Gruppe. Sie dient unter anderem der Transparenz, dem Austausch und der Diskussion von Trends, Technologien, Wettbewerbern und Neuigkeiten.

Time-to-market ist einer der kritischen Faktoren bei Innovationen. Dieser fordert dezentral aufgestellte Organisationen besonders. Die Sparkassen-Finanzgruppe begegnet dieser Herausforderung mit einem sorgfältig aufgebauten, agilen Innovationsmanagement, um innovative Ideen gut und effizient voranbringen zu können. Weitere, wesentliche Punkte werden sein, Kunden noch stärker in den Produktentwicklungsprozess einzubeziehen, die Innovationskultur auch über das Netzwerk hinaus auszuweiten und eine stärkere arbeitsteilige Organisation im Verbund zu ermöglichen.

Autorin: Mathias Hütter



Mathias Hütter ist seit 2017 beim DSGVO tätig. Im Rahmen des Strategieprogramms Digitale Agenda zeichnet er insbesondere für die Themen Digitale

Transformation in Sparkasseninstituten sowie Innovationsstrategie verantwortlich. Weiterhin engagiert er sich zu diesen Themen als Dozent an der Hochschule für Finanzwirtschaft & Management in Bonn.



## INTRAPRENEURSHIP: MIT NEUEN WEGEN ZUR INNOVATION

Wie können Banken und andere Geldinstitute Intrapreneurship wirksam gestalten und was können sie von den großen Technologie- und Internetkonzernen lernen?

Intrapreneurship klingt sexy und gilt als zukunftsweisend: Mitarbeiter dürfen im eigenen Unternehmen selbst Unternehmer sein und eigene Ideen vorantreiben. Doch insbesondere Banken nutzen die Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter nicht vollumfänglich und haben hier großen Nachholbedarf. Aber wie können Banken und andere Geldinstitute

Intrapreneurship wirksam gestalten und was können sie von den großen Technologie- und Internetkonzernen lernen?

Die Wettbewerbsbedingungen der etablierten Banken haben sich in den letzten Jahren durch den erhöhten regulatorischen Druck, die Etablierung der FinTechs und die Niedrigzinspolitik der EZB nachhaltig

verändert. Als größte Herausforderung für die klassischen Retailbanken gilt noch immer ein nachhaltiger Markteintritt der großen Technologieunternehmen wie Google, Apple, Facebook oder Amazon. Viele vermuten, dass die erfolgreich etablierten Bezahlfunktionen Google Pay und Apple Pay nur der erste Schritt in den Markt waren. Hinzu kommen ehemalige FinTechs, die inzwischen

ausgewachsene Unicorns sind, wie zum Beispiel N26, Klarna, Revolut oder Paypal. Diese sind insbesondere bei der jungen Generation beliebt und decken viele Funktionen ab, für die früher die „klassische“ Bank die erste Anlaufstelle war. Vor diesem Hintergrund sind die etablierten Kreditinstitute gezwungen, ihr Innovationsmanagement und -profil zu schärfen, um mittelfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Kreditinstitute den Anschluss an die FinTechs und Technologiekonzerne verlieren. Um dies erfolgreich zu verhindern, wird insbesondere das Thema Intrapreneurship ein entscheidender Faktor für die Zukunft sein.

### Unternehmertum im Unternehmen stärken

Intrapreneurship bezeichnet die Stärkung des unternehmerischen Verhaltens der Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. Ziel ist es, dass die Mitarbeiter so agieren als wären sie selbst Eigentümer oder Gründer des Unternehmens. Unternehmerisches Denken und Handeln soll im Unternehmen gefördert werden, indem die Mitarbeiter zu mehr Verantwortungsbewusstsein und eigenverantwortlichem Handeln sowie zum Mitdenken und zur aktiven Gestaltung des Unternehmens bewegt werden.

Die bekannteste Intrapreneurship-Initiative ist wahrscheinlich Googles „20 Prozent-Projekt“: Hierbei dürfen seit den frühen 2000er Jahren die Mitarbeiter von Google 20 Prozent ihrer Arbeitszeit zur Entwicklung von Innovationen verwenden. Die Initiative beruht auf der Erkenntnis, dass alle Mitarbeiter bestimmte Spezialfähigkeiten haben, die zu häufig ungenutzt bleiben.

#### Beispiel Google: Das „20 Prozent-Projekt“

*„Eigentlich sind alle Mitarbeiter jedes Unternehmens metaphorisch gesehen Klempner, die gemeinsam*

*am gleichen Rohr arbeiten. Der Unterschied ist nur, dass je nach Linientätigkeit der Abschnitt des bearbeiteten Rohres unterschiedlich groß ist. Ein Servicemitarbeiter arbeitet beispielsweise an einem kleineren Abschnitt als der Vorstandsvorsitzende. Im Weltbild von Google hat jedoch jeder einzelne Klempner unabhängig von seiner ausgeführten Linientätigkeit eine eigene Superheldenkraft. Aufgrund von möglicherweise starren Regelungen in der Linientätigkeit, kann jeder Klempner diese Superheldenkraft nur unterschiedlich gut für sich und das Unternehmen nutzen.*

*Hierbei gilt die Faustregel: Je besser der Klempner seine Superheldenkraft für das Unternehmen einbringen kann, desto höher ist sein persönlicher Benefit und je größer der Abschnitt des Rohres ist, den der Klempner bearbeiten darf, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass er seine Superheldenkraft gewinnbringend für sich und seinen Arbeitgeber nutzen kann. Der Vorstandsvorsitzende bearbeitet den größtmöglichen Abschnitt des Rohres und kann seine Superheldenkraft entsprechend wirkungsvoll für sich und das Unternehmen einsetzen, daher bekommt er auch ein entsprechend hohes Gehalt.*

*Ein Servicemitarbeiter kann seine Fähigkeiten manchmal schlechter einsetzen, da die individuelle Superheldenkraft in der Linientätigkeit oftmals nicht benötigt wird. Um diese versteckten Potentiale im eigenen Unternehmen heben zu können, benötigen die Mitarbeiter Formate und genügend Zeit, bei denen sie ihre Ideen entwickeln und präsentieren können. Dabei ist es essentiell, dass nur der Innovationsgrad der Idee betrachtet wird – die Linientätigkeit rückt in den Hintergrund. Denn es ist egal, ob die Idee von der Putzkraft, dem Servicemitarbeiter oder der Vorstandsvorsitzenden kommt. Dies ist der Moment, in dem aus jedem Klempner ein kleiner Super Mario werden kann.“*

Dieses Beispiel haben wir bei comdirect als Sinnbild für unsere Innovationsformate verinnerlicht. Unsere Mitarbeiter brauchen unterschiedliche Formate zur Einreichung innovativer Ideen. Es genügt schon lange nicht mehr, nur ein internes Ideenmanagement zu haben. Es braucht Formate, die den individuellen Stärken der einzelnen Mitarbeiter entgegenkommen. Das können beispielsweise ein internes Ideenmanagement, Elevator Pitches oder Prototyping-Formate sein. Erst wenn alle Möglichkeiten abgedeckt sind, kann ein Großteil der versteckten Potenziale im Unternehmen entdeckt werden. Trotzdem brauchen echte Innovationen Zeit. Und dort liegt die Herausforderung: In vielen Unternehmen haben die Mitarbeiter keine Zeit für die Entwicklung von innovativen Ideen, da sie in ihrem Daily Business vollausgelastet sind.

### 1.000 Dollar und Koffein fördern Intrapreneurship

Bei dem Softwareunternehmen Adobe erhalten alle Intrapreneure zunächst eine rote Kickbox. In dieser Box befindet sich eine Prepaid-Kreditkarte, Zucker und Koffein sowie einige einfache Anweisungen. Die Kreditkarte hat einen Budgetrahmen von 1.000 Dollar und dient dazu, die Idee eines Produkts zu testen, ohne dass eine interne Genehmigung erforderlich ist.

Die Anweisungen sind in sechs Stufen mit einer Reihe von Kontrollkästchen am Ende unterteilt. Sobald die Intrapreneure alle sechs Stufen durchlaufen und die Anweisungen erfüllt haben, können sie sich auf eine blaue Kickbox bewerben. Hierfür müssen sie einen leitenden Direktor von ihrer bisherigen Idee überzeugen. Der Inhalt der blauen Box ist streng geheim. Einzig bekannt ist, dass die Box auch ein Einhorn als Stofftier beinhaltet. Bis heute hat Adobe 1.600 rote und 26 blaue Boxen vergeben.

Bei comdirect diente die Adobe Kickbox als Inspiration für das For-

mat „Die Höhle der Antilopen“. Hierfür wurde comdirect mit dem deutschen Exzellenzpreis in der Kategorie „Führung und Verantwortung“ ausgezeichnet. Bei diesem Format pitchten die Mitarbeiter – unabhängig von ihrer Linienfunktion – ihre innovativen Ideen innerhalb von drei Minuten einer Jury aus Vorstand, Führungskräften, Betriebsrat und Mitarbeitern.

Wichtig ist, dass sie bei der Präsentation auf Powerpoints verzichten müssen. Die besten Ideen gehen anschließend in die comdirect Startup Garage, dem Corporate Accelerator Programm von comdirect. Hier entwickeln die Gewinner der Höhle der Antilopen während eines Product Design Sprints einen ersten Prototypen. Dieser wird dann auf der Straße an potenziellen Kunden getestet. Anschließend wird das Ergebnis vor den Bereichsleitern der Bank präsentiert, um in die nächste Runde zu kommen.

### Die comdirect Startup-Garage als Prototyp-Lab

Die comdirect Startup-Garage, in der die Gewinner der Höhle der Antilopen weiter an ihrer Idee arbeiten können, ist das Prototyping Lab von comdirect. Es ist 2015 zunächst mit einem Fokus auf Frühphasenideen von externen FinTech-Startups gestartet. Inzwischen hat sich das Programm auch für technologiebasierte und branchenübergreifende Ideen von externen Startups aus anderen Bereichen sowie Intrapreneurship-Ideen der Mitarbeiter geöffnet und gilt branchenunabhängig als eines der wichtigsten Innovation Labs für branchenferne Dienstleistungsinnovationen in Deutschland.

In diesem Jahr wurde die comdirect Startup-Garage zum wiederholten Mal als bestes Innovation Lab der deutschen Finanzbranche ausgezeichnet. Die Garage will Innovationen für das digitale Banking entwickeln. Das bedeutet, dass die Innovation einen Mehrwert für die Digitalbank oder für die Banking

App Nutzer generieren soll. Durch die parallele Verfolgung von internen Innovationen durch Mitarbeiter und externen Ideen von Startups kann zudem die größtmögliche Bandbreite an innovativen Ideen abgedeckt werden, da mit dem richtigen Ideengeber sowohl interne als auch externe Ideen eine hohe Wertigkeit besitzen. Wichtig ist zu verinnerlichen: Nicht jede innovative Idee wird eine disruptive Innovation. Aber ohne innovative Ideen können keine Innovationen entstehen.

### Hackathons: Die Superheldenkräfte zählen

Facebook war eines der ersten Unternehmen, die Hackathons systematisch zur Förderung von Intrapreneurship eingesetzt haben. Bei comdirect hatten wir 2016 diesen Trend frühzeitig erkannt und waren die erste deutsche Bank, die mit dem „Collabothon“ ein eigenes Hackathon-Format auf die Beine gestellt hat. Beim Collabothon treten die teilnehmenden Unternehmen bewusst nicht in eigenen Teams gegeneinander an, sondern müssen sich zu unternehmensübergreifenden Teams zusammenfinden. Denn wir sind der Meinung: die Teammitglieder lernen am meisten, wenn sie nicht nur am Nachbartisch sehen, wie Microsoft, IBM oder die Gründer eines Startups arbeiten, sondern wenn sie dies an einem gemeinsamen Projekt erfahren.

Inzwischen sind Hackathons fester Bestandteil der Finanzbranche, weil es das perfekte Format zur Förderung von Intrapreneurship ist: Die Teilnehmer haben nur begrenzte Zeit, begrenzte Ressourcen und starke Konkurrenz. Zugleich ist während des Hackathons die Liniertätigkeit egal und es zählen nur die zuvor erwähnten Superheldenkräfte der Teilnehmer.

### Was die Playstation mit Intrapreneurship zu tun hat

Wenn die versteckten Innovationspotenziale der eigenen Mitarbeiter

zum Vorschein kommen und genutzt werden, ist es ein Gewinn für alle – den Mitarbeiter, den Kunden und die Organisation.

Dann macht sich Intrapreneurship in vielen Dimensionen bezahlt: beim Unternehmenswachstum, bei der Unternehmenskultur, der Mitarbeiterentwicklung und der Mitarbeiterzufriedenheit. Dies wird durch zahlreiche prominente Produktinnovationen verdeutlicht, die durch Intrapreneurship entstanden sind. Hierzu zählen beispielsweise der iPod, iTunes oder das iPhone von Apple sowie Gmail, Google Maps oder Google Adwords von Google und auch die Playstation von Sony.

Umso wichtiger also, dass auch Banken und anderen Geldinstitute die vorhandene Innovationskraft der eigenen Mitarbeiter gewinnbringend nutzen und die eigenen Mitarbeiter zu Superhelden machen.

Autor: Pidder Seidl



Pidder Seidl ist seit Anfang 2019 Head of comdirect Startup Garage und arbeitet bei der comdirect – eine Marke der Commerzbank – im Innovationmanagement

und Business Development. Im Rahmen einer Studie über die Zukunft des Bankings im Jahr 2025 hat er sich intensiv mit den Themen Banken, FinTechs und Innovationen in der Finanzbranche beschäftigt. Vor seiner Zeit bei comdirect gründete er ein eigenes Startup und war als selbstständiger Unternehmensberater tätig.

## KUNDENZENTRIERTE REISE DURCH DAS PORTAL

Modernes S-Immobilienportal: Wie das Sparkassen-Finanzportal Insellösungen im Bereich Immobilien gebündelt und kundenzentriert optimiert hat.

### Das Sparkassen-Finanzportal (SFP) ist der zentrale Dienstleister für Kommunikation und digitale Services innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

Wie in der Branche oft üblich, ist diese dezentral aufgestellt, was Insellösungen begünstigt und das Kundenerlebnis in der Customer Journey erschwert. Dieses Problem galt es anzupacken, um Umsatz zu sichern und Kundenabwanderung zu verhindern. So modernisierte SFP das bestehende Immobilienportal „S-Immobilienportal“ mit kundenfreundlicheren Funktionen und ging im November 2020 live.

### Einheitliches digitales Markenerlebnis

SFP ist als Teil der DSV-Gruppe zentraler Dienstleister für Kommunikation und digitale Services in der Sparkassen-Finanzgruppe. Über 400 Mitarbeitende entwickeln an den Standorten Berlin, Düsseldorf und Stuttgart tagtäglich integrierte Lösungen für Sparkassen, Verbände sowie Verbundpartner. Dazu zählt neben der zentralen Markenkommunikation die Entwicklung ganzheitlicher, technologiegestützter Lösungen für ein stimmiges Kundenerlebnis und somit auch den nachhaltigen Geschäftserfolg. Der Leistungsumfang des SFP umfasst unter anderem die Betreuung von Sparkasse.de und des S-Immobilienportals. Zusätzlich zählt zur Kernleistung des Unternehmens die Entwicklung von Produkten und Lösungen, welche „near“ oder „beyond“ des eigentlichen Core-Bankings liegen, wie die Integration von Chatbots, die Digitalisierung des Baufinanzierungsprozesses oder das Aufsetzen und Verwalten einer Spendenplattform. Mit mehr als 20 Jahren Erfahrung in der Finanzgruppe steht SFP für eine erfolgreiche Vertriebs- und Kundenansprache im digitalen Zeitalter.

### Tradition versus moderne Kundenerwartungen

Um dem Wettbewerb standzuhalten, müssen traditionelle Institutionen innovativ sein und moderne, von Kunden erwartete, digitale Lösungen wie Online- und Videokommunikation, moderne Finanzdienstleistungen und ein verbessertes Kundenerlebnis anbieten. Allerdings kann eine rasche Modernisierung und die zeitnahe Befriedigung von Kundenerwartungen problematisch werden, wenn überholte organisatorische sowie prozessuale Strukturen bestehen. Denn eine dezentrale Beschaffenheit ist zwar ein Vorteil für eine breite Präsenz in der Fläche, kann aber bei der Einführung digitaler Innovationen durch viele individuelle Anforderungen auch eine Herausforderung darstellen.

Ein solch heterogenes Umfeld bedingte eine Vielfalt an digitalen Produkten, die in sogenannten Insellösungen mündeten. Beim Beispiel SFP funktionierte das vorhandene System aus einzelnen Bausteinen bereits sehr gut, war aber noch nicht die ideale Lösung. Daher sollten im nächsten Schritt nun alle losen Enden sinnvoll miteinander verknüpfen werden – insbesondere auch im Hinblick auf eine effiziente Customer Journey und um bessere Anwendungen noch schneller in den Markt bringen zu können.

### Funktionsübergreifende Produktteams, zeitgemäße Skills

Für die konkrete Umsetzung hat SFP die VMware Tanzu Labs eingebunden. Dieser Schritt resultierte unter anderem aus der jahrzehntelangen Erfahrung mit dem Produkt mitsamt bewährtem Ansatz und erprobten Mustern. Zudem sollte die Modernisierung des „S-Immobilienportals“ innovativ, kundenzentriert und möglichst schnell durchgeführt werden. Notwen-

dig war also, dass die Lösung äußerst schnell bereitstand und für die Umsetzung neuer Anwendungen bestens geeignet war. Ebenfalls hilfreich waren die Vorschläge und Erfahrungswerte darüber, was bei anderen Unternehmen und Projekten in der Vergangenheit bereits gut funktioniert hatte.

Dieses kontinuierliche Pairing von Product Ownern, Entwicklern und User-Experience-Designern förderte die Zusammenarbeit und die gemeinsame Gestaltung von neuen Lösungen und Features. So konnten selbst in Corona-Zeiten gute Ergebnisse mithilfe von virtuellen Labs und Werkzeugen wie Miro-Boards oder Roadmaps gemeinsam erzielt werden. Dank regelmäßiger Feedback-Loops mit Sparkassen und Kunden gewann das SFP zudem weitere wertvolle Erkenntnisse für seinen Erfahrungs- und Entwicklungsschatz. Dafür wurden Kundenwünsche, zum Beispiel von Verbundpartnern, einbezogen und anfangs beispielsweise Klickdummies erstellt, bevor es tatsächlich in die Entwicklung ging. Mithilfe der von VMware Tanzu Labs bereitgestellten Umgebung und praktischen Anleitungen, konnte das SFP seine Erweiterung des „S-Immobilienportals“ in nur zehn Wochen erfolgreich auf den Markt bringen.

### Customer Journey at its best

Auf diese Weise realisierte das SFP eine kundenzentrierte Reise durch das Portal. Zuvor endete die Customer Journey einer Immobilien-Bewertung meist im E-Mail-Postfach, da Kunden lediglich direkt in der Internet-Filiale oder vom zentralen Portal aus aktiv werden konnten und die Bewertungsdokumente dann per E-Mail zugeschickt wurden. Heute werden Interessenten direkt in das „S-Immobilienportal“ geleitet, wodurch die Sparkassen eine viel bessere Möglichkeit haben, zur richtigen Zeit mit individuell pas-

senden Angeboten auf ihre Kunden zuzugehen – anstatt sie im E-Mail-Postfach zu verlieren. Demnach profitiert die SFP-Kundschaft dank des „S-Immobilienportals“ von einer größeren Kundennähe: es wird ihnen ein Bereich geboten, in dem alle Infos gebündelt zu finden sind und in dem sie sich auch abseits des konkreten Verkaufsthemas thematisch gut aufgehoben fühlen. Ab sofort können Wunschobjekte gemerkt und gespeichert, aber auch Analysen und Informationen zur Bewertung eingesehen werden. Gleichzeitig sind mit dem Projekt die Fähigkeiten und Entwicklungsexpertise im SFP-Team weitergewachsen, sodass auch künftig Innovationen umgesetzt und schnell auf den Markt gebracht werden können.

Denn auch perspektivisch sollen weitere Insellösungen in den neu geschaffenen Bereich integriert werden. Der Fokus liegt dabei, wie auch bei der Vision des SFP, auf der Abbildung der kompletten Customer Journey: von der Finanzierung über die Versicherung und Modernisierung bis zur Veräußerung.

### Die Reise fängt erst an

Dadurch, dass die Kundenansprache zur richtigen Zeit, gezielt und effizient erfolgt, generieren Sparkassen ihre Leads jetzt deutlich einfacher und nachhaltiger. Beispielsweise werden nur Kunden zu Themen wie Bauherrenabsicherung oder Gebäudeversicherung angesprochen, die sich auch tatsächlich im Baufinanzierungsprozess befinden. Zusätzlich veränderte sich auch das Mindset der SFP-Mitarbeiter deutlich. Innerhalb einer absehbaren Projektlaufzeit konnte dieses große Projekt teamübergreifend und dennoch gemeinsam realisiert werden. Das vollkommene neue Arbeiterlebnis hat die Teams auf viele neue Ideen gebracht.

Die Zusammenführung der Insellösungen wurde nicht nur von allen gut aufgenommen, sondern stärkt auch die eigene Marke im Markt. Gleichzeitig wurden höhere Umsätze er-



Sparkassen sind gefordert, digitale Kundenerwartungen zu erfüllen. Bildquelle: Sparkasse Finanz



VMware Tanzu Labs stellt dem SFP eine passende Umgebung. Bildquelle: Sparkasse Finanz



Das SFP kann mittlerweile wesentlich nachhaltigere Leads generieren. Bildquelle: Sparkasse Finanz

zielt und Kundenabwanderungen verhindert. Zukünftige Pläne zwischen dem SFP und VMware Tanzu Labs beinhalten die weitere Integration des VMware-Stacks: Mit den VMware Tanzu Labs und dem gesamten Tanzu-Portfolio ist das SFP somit bestens gerüstet, effizient kundenorientierte Anwendungen zu entwickeln. Und somit die Marke Sparkasse im Digital Banking an der Spitze zu halten und Innovationstreiber der Sparkassenorganisation zu bleiben. SFP plant zudem, im Rahmen einer „Innovationsfabrik“, neue digitale Lösungen und Kommunikationswege für eine jüngere Kundengeneration auf den Markt zu bringen.

**Autorin:** Milena Kaltenbacher



Milena Kaltenbacher ist als Product Managerin beim Sparkassen Finanzportal tätig. In dieser Funktion ist sie u.a. für die Verwaltung der Produkt-Roadmap, der Priorisierung des Backlogs und der Definition von Anforderungen zuständig. Zudem arbeitet sie eng mit den Teams für UX, IT, Daten, Content Management, Kommunikation und Marketing zusammen und kümmert sich um eine kontinuierliche Bewertung des Marktwettbewerbs und der Entwicklung von Business Cases.

## DIESEN STOLPERSTELLEN SOLLTEN FINANZINSTITUTE AUS DEM WEG GEHEN.

Digitale Bezahlrends: Es gibt viele Gründe, die für replizierbare Prozesse sprechen.



Bildquelle: @ Pixabay

**Ob Google-, Apple-, AliPay oder WePay, ob Paypal, Billpay, Paydirekt, Wise, P2P-Payments oder Kryptowährungen wie Bitcoin – gefühlt kommt täglich ein neuer digitaler Bezahlendienst hinzu. Kunden können zwischen immer mehr Payment-Methoden auswählen. Der fragmentierte Markt fordert Finanzinstitute heraus, sich dieser ständigen Veränderung zu stellen. Im Grunde sollte eine Bank oder Sparkasse, so sie denn ihren Kunden jederzeit deren präferierte Bezahlmethode zur Verfügung stellen möchte, in kürzester Zeit neue Player auf dem Payment-Markt anbieten.**

Gleichzeitig nimmt mobiles Bezahlen stetig zu. Debitkarten und Transaktionen per Smartphone sind jetzt schon die häufigsten Payment-Formen. Zudem weisen sie auch das schnellste Wachstum auf. Damit haben viele Banken ein Problem, denn ihre Zahlungsverkehrs-Infrastruktur ist dafür nicht ausgelegt. Es ist für sie ein enormer Aufwand, neue Anbieter in ihre Systeme zu integrieren und bestehende Angebote anzupassen.

Nicht gerade „Hurra“ über die Vielzahl der digitalen Payment-Anbieter schreien auch die Händler. Für sie sind diese zusätzlichen Bezahlmethoden oft teuer. Bei Kartentransaktionen fallen Gebühren an und bei Bezahlung per PayPal und Co. sind diese oft sogar noch höher. Wenn etwa ein kleines Restaurant zehn Prozent seiner Umsatzeinnahmen an einen Lieferservice und den Payment-Anbieter abgeben muss, dann ist dies schmerz-

haft für seine Gewinnmarge. Die Frage ist also: Wie müssen IT-Strukturen aufgesetzt sein, dass ihre Nutzung möglichst günstig und damit für alle Teilnehmer attraktiv ist? Denn das ist ihr Existenzgrund: Sie sollten „built to connect“ sein, also die Marktteilnehmer auf einfache Weise miteinander verbinden: Händler, Käufer und den Zahlungsdienstleister.

### Offene Schnittstellen senken die Kosten

Zunächst einmal müssen Transaktionskosten für Händler und kleine Gewerbetreibende vergleichbar mit Bargeld sein. Dies ist nur durch Industrialisierung des Payments, also durch Open Banking möglich, der die Replizierbarkeit von Ankopplungen ans

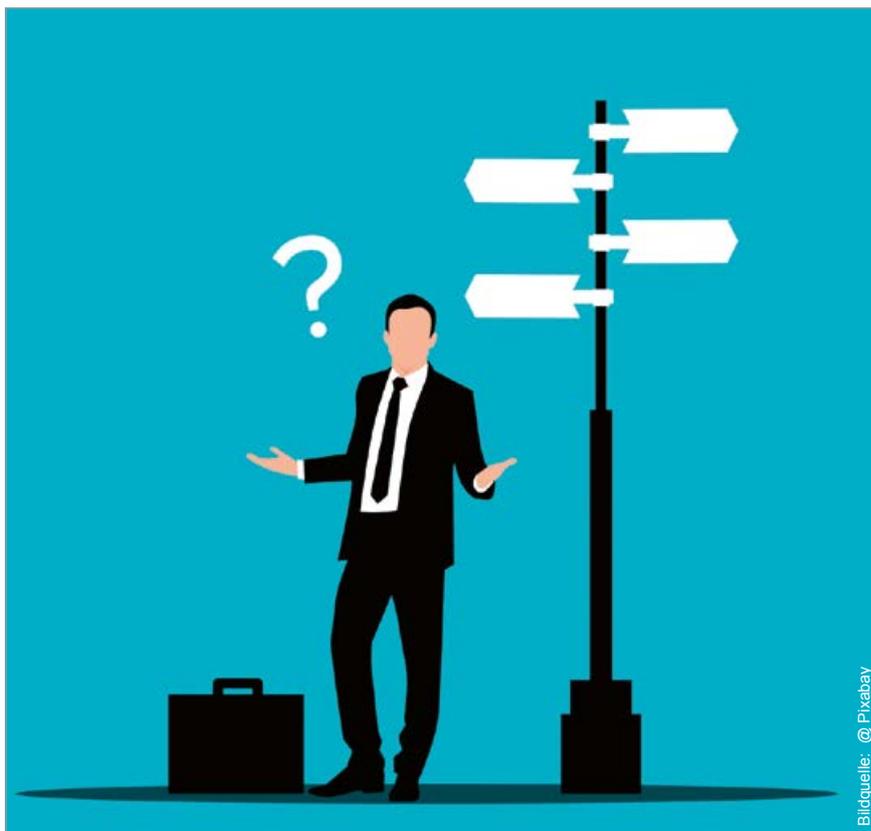
eigene System garantiert – Stichwort „Direct Debit“ oder „Request to Pay“. Als Vorbild können etwa die Niederlande dienen, wo eine Kooperation aller Banken bereits vor Jahren dazu geführt hat, das Bezahlssystem „iDEAL“ als Standard einzuführen. Es ist quasi eine direktere Form des ELV, das wir hierzulande seit Jahren kennen. Es ist kostengünstig, nahe Real-Time, einfach zu nutzen und hat sich deshalb rasch als digitales Bezahlverfahren im ganzen Land durchgesetzt. PSD2 schafft dafür nun europaweit die notwendigen Voraussetzungen.

Durch offene Schnittstellen lassen sich einzelne Schritte wie Autorisierung, Routing und Payment Processing in einer cloudbasierten Architektur implementieren, rasch und mit nur wenig Aufwand. Dauerten klassische Anschlussprojekte von neuen Playern bislang zwischen 18 und 24 Monaten, können bei offenen APIs die Beteiligten ihr Angebot selbst programmieren. Dieses cloudbasiert in die Bankensysteme einzubinden, erfordert relativ wenig Aufwand – wie die Flexibilität von Neobanken und FinTechs zeigt.

Stand heute hat jedes Finanzinstitut der Welt bereits eine funktionierende Payment-Lösung. Die Frage ist nur: Wie hoch ist der jeweilige Aufwand bei Änderungsbedarf? Die Antwort: Bei Altsystemen leider hoch. Banken fassen ihre Legacy-IT nur ungern an, denn die Auswirkungen von Änderungen lassen sich bei Millionen Zeilen Programmcode oft nicht abschätzen. Jede Änderung ist mit nicht kalkulierbaren Risiken behaftet.

### Amazon stellt pro Jahr seine IT neu auf

Finanzinstitute, die noch immer ihre Legacy aus der Welt der Großrechner in sich tragen, tun sich daher schwer, mit der Innovations- und Implementierungsgeschwindigkeit von neuen Playern mithalten. Aber nur wer sich ständig selbst erneuert, läuft dem Markt nicht hinterher. Das gilt übrigens nicht nur für die Finanzbranche. Ein Vorbild ist hier Amazon. Hinter den IT-Kulissen nutzt der Online-Einzel-



Bildquelle: @ Pixabay

händler agile Entwicklungsmethoden und setzt viele Entwicklungsprozesse parallel auf. Innerhalb eines Jahres ist so kaum noch eine Programmierzeile der ursprünglichen Software vorhanden. Damit sind die Geschäftsprozesse immer auf der Höhe der Zeit und die Möglichkeit der schnellen Anpassungen und Marktveränderungen gegeben. Die oftmals zusammengeschrumpften Inhouse-IT-Mannschaften von Banken können bei dieser Herausforderung kaum mithalten. Hier schlägt die Stunde externer Dienstleister.

### Blaupause als Transformation für Groß und Klein

Als Blaupause gilt die IT-Transformation einer US-Großbank. Die gesamte Payment-Architektur wurde von Diebold Nixdorf – schon immer ein Payment-Enabler – in der Cloud neu aufgesetzt. Das Pilotprojekt startete 2019, im Sommer 2021 ging die Architektur der Debit-Plattform live. Alle Point-of-Sale-Systeme sind bereits an die Cloud-Plattform angebunden. Die Kredit-Plattform folgt derzeit.

Doch nicht nur für Großbanken ist diese Art der Payment-Transformation interessant. In den vergangenen Jahren hat Diebold Nixdorf auch mehrere kleinere US-Institute neu aufgestellt.

Autor: Michael Engel



Michael Engel ist Geschäftsführer der Softwarezentrale von Diebold Nixdorf in Utrecht, Niederlande, und als Vice President Payment Software verantwortlich für das Diebold Nixdorf Payment Software Geschäft, einschließlich dem Business Development und Pre-Sales. Zu seinen Hauptaufgaben zählt in dieser Funktion die Entwicklung von Diebold Nixdorf als globaler Player im Umfeld von modernen Cloud Native Payment Lösungen. Dazu verantwortet er unter anderem die Leitung eines Teams von Beratern und Fachexperten, die Finanzdienstleistungsunternehmen und Partner bei strategischen Softwareprojekten unterstützen.

# PERFORMANCE ENGINEERING

Wie Banken die Übersicht über Schwachstellen in der IT behalten

Die schnell voranschreitende technologische Transformation im Bankensektor bringt auch Probleme mit sich. Statt zu einem Mehr an Sicherheit, Arbeitersparnis und Kundenfreundlichkeit zu führen, können unterschiedliche Anwendungen auch Performanceprobleme bis hin zu Ausfällen mit sich bringen.

Dies muss rechtzeitig erkannt und abgewehrt werden. Application Performance Management, Performance Engineering, Software Intelligence, Observability oder Process Mining sind hier die neuen Schlagwörter. Ein ganzheitlicher Überblick über alle Anwendungen ist hilfreich, um Schwachstellen aufzulösen und um Kapazitäten freizuschöpfeln für Innovationen im Geschäft.

Im gi-Geldinstitute-Tischgespräch wird diese Thematik von Experten durchleuchtet.

## Was sind für Sie die Hauptgründe, Prozesse zu optimieren?

**Meusel:** Als Bank müssen wir in erster Linie Dienstleistungen für unsere Kunden erbringen. Sie sind unser Haupttreiber. Wir in der Betriebsorganisation investieren daher aktuell insbesondere intensiv in Usability und direkte Verfügbarkeit.

**Demski:** Wir wollen Medienbrüche vermeiden und Prozessübergänge in einzelne Abteilungen verschlanken

und verbessern. Die Arbeit an der Prozessverbesserung hat sich durch die Pandemie noch ein bisschen beschleunigt. Es ist aber ein grundsätzliches Thema, mit dem wir uns im Rahmen der Digitalisierung beschäftigen. Bei unserem letzten Projekt stand die Geschwindigkeit der Kreditprozesse im Fokus. Unser Ziel ist es, nicht nur schnell Entscheidungen herbeizuführen, sondern auch dafür zu sorgen, dass diese möglichst fehlerfrei sind.

**Gratenberg:** Es geht uns darum, Prozesse schneller, aber aus Kundensicht auch effizienter zu gestalten. Wir haben in den letzten zwei Jahren

viel Zeit und Analyse in die Automatisierung und Optimierung der Bestandskunden-Prozesse gesteckt. Hierfür wurde auch ein agiles Squad gegründet. Im Squad analysieren wir, wo es noch weitere Potenziale gibt, um Prozesse zu optimieren und zu automatisieren.

**Werne:** Ziel unserer Prozessautomatisierung ist es, so kundenfreundlich wie möglich zu sein. In Deutschland erbringen wir etwa 50 Prozent der gesamten Bargeld-Logistik. Wir garantieren somit die Bargeldversorgung der Bevölkerung und sichern den Liquiditätskreislauf von Unter-



Thorsten Demski

**Thorsten Demski,**  
Leiter IT,  
Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG



Götz Diener

**Götz Diener,**  
Principal Expert Performance-  
und Monitoringmanagement,  
Atruvia AG

nehmen, Kreditinstituten und Kommunen. Bei unserer Zusammenarbeit mit den Banken möchten wir die Transformation vorantreiben. In unserer Gruppe treiben wir die Optimierung der IT-Outsourcing-Prozesse des gesamten Cash-Managements und Projekte wie die Kryptoverwahrung voran. Mit Prosegur Crypto haben wir eine Lösung für die Verwahrung und Verwaltung digitaler Vermögenswerte auf den Markt gebracht, die ohne Internetverbindung automatisiert funktioniert, um maximalen Schutz gegen Cyber-Angriffe zu erreichen.

**Meyer:** Die Union Investment hat heute zwei gute Gründe, um Prozesse zu optimieren – die Steigerung der Prozesskosten-Effizienz und das Aufsichtsratsrecht. Im Rahmen von aufsichtsrechtlichen Prüfungen sind wir als einer der führenden deutschen Asset Manager gefordert, eine Geschäftsprozesslandkarte als Bestandteil der schriftlich fixierten Ordnung herzustellen. Das Resultat gefällt mir: Durch Einsatz moderner Process Intelligence Tools erkennen wir Prozessschwächen, die es zu optimieren gilt. Zugleich produzieren wir bankaufsichtsrechtlich geforderte Prozessmodelle. Die Wirtschaftsprü-

fungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers bestätigte uns eine Verfügbarkeit von 99 Prozent (2021) für die im Investmentprozess eingesetzten 170 Applikationen. Als Teil der Genossenschaftlichen FinanzGruppe sind wir mit über 400 Milliarden Euro Assets under Management der Experte für das Asset Management von 4,8 Millionen privaten und institutionellen Anlegern. Die hierfür erforderliche IT stellen wir über 1.100 Union internen Anwendern somit hochverfügbar bereit.

**Diener:** In meiner Funktion bei Atruvia, dem Digitalisierungspartner der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, verantworte ich die Messung und Analyse von Performancedaten für rund 820 angeschlossene Volks- und Raiffeisenbanken. Grundsätzlich muss man bei der Prozessoptimierung zwei Themen unterscheiden: den betriebswirtschaftlichen und den technischen Teil.

Wenn ich zurückdenke an die Anfänge meiner Arbeitszeit Anfang der 80er, da gab man arbeitsunterstützend in den alten IBM-Terminals einen Short Code ein und freute sich, Millisekunden später eine Antwort zu erhalten. Über die Jahrzehnte hinweg

hat sich hier vieles massiv verändert. Betriebswirtschaftliche und technische Performance rückten zusammen. Die IT ist ein zentrales Herzstück des Arbeitsalltags und wesentlicher Bestandteil der gesamtheitlichen Prozessoptimierung geworden. Neben der Beschäftigung mit Geschwindigkeit, Antwortzeiten oder der reinen Prüfung, ob Systeme verfügbar sind, legt man nun mehr Wert auf User Experience und User Behaviour. Wie geht es dem Kunden, was macht er, wo hat er Probleme, in der Anwendung weiterzukommen?

### Wo liegen die Herausforderungen?

**Von der Hardt:** Herausforderungen stellen sich vor allem bei sehr langen Prozessstrecken über verschiedene Schnittstellen mit Kanalbrüchen. Dann muss man aus verschiedensten Systemen, Datenbanken oder Prozessbereichen, Informationen zusammensetzen. Denn es ist schwierig, mit einem sechzigprozentigen Blick etwas zu optimieren, ohne zu wissen, wie der hundertprozentige End-to-end-Kundenblick aussieht. Ziel ist, nicht in kleinen Puzzlesteinen zu denken, sondern die gesamte Customer Journey im Blick zu haben.

**Werne:** In der Pandemie steht unser Prozessmanagement noch vor der zusätzlichen Herausforderung, dass beispielsweise Händler oder Bankfilialen, die wir mit Bargeld versorgen, heute hier schließen und morgen woanders wieder öffnen. Vor dem Hintergrund unseres aktuellen Modernisierungsprogramms, stellen wir zudem alles auf die Cloud um. Da wir global tätig sind, spielen Abstimmungen zwischen den verschiedenen Ländern und Vereinheitlichungen eine zusätzliche Rolle.

### Wo kann Prozessoptimierung am besten angewendet werden?

**Meusel:** Die Marktfolge ist ein extremer Treiber für Effizienzpotenziale. Mit konsequenten Optimierungen und Konsolidierungen konnten wir die



Marion Gratenberg

**Marion Gratenberg,**  
Prozessleiterin Kundenservice, Product  
Ownerin Squad Bestandskundenprozesse,  
TARGO Dienstleistungs GmbH



Gerrit von der Hardt

**Gerrit von der Hardt,**  
Abteilungsmanager Kundenservice  
Projekte & Prozesse, Prokurist,  
TARGO Dienstleistungs GmbH

gebundenen Ressourcen in den letzten Jahren signifikant reduzieren, nicht nur durch die Lösungen der Atruvia, sondern auch durch einen breiten Einsatz technischer Innovationen anderer Partner im Bereich Automation. Trotzdem sehen wir weiterhin Themen mit großen Potenzialen, beispielsweise in der Passivmarktfolge, Stichwort Nachlass, Pfändungsbearbeitung und weitere Zahlungsverkehrsdienstleistungen. Auch die Aktiv-Marktfolge erlebt bekanntlich momentan ein hohes Wachstum im Kreditgeschäft. Gleichzeitig schmelzen die Margen dahin. Wir müssen also weiter sehr intensiv schauen, wie der Spagat aus Ressourcenoptimierung und Geschäftswachstum ermöglicht werden kann, zum Beispiel mittels Prozessmanagement. Hier nutzen wir natürlich die Analysemöglichkeiten der Atruvia zu unseren Prozesszeiten und versuchen, über stetige Vorgangsentwicklung, die notwendigen Benchmarks zu erreichen.

**Demski:** Wir haben auch in der Marktfolge angefangen. Im neuen Jahr nehmen wir bei der Prozessanalyse nochmal den Kunden-Service in den Blick. Daraus können wir den größten Gewinn ziehen. Das Vorgehen ist dabei zunächst eine genaue Aufnahme der Prozesse und deren Schnittstellen. Auf Grundlage dessen bewerten wir dann, welche Optimierungs- und/oder Automatisierungsschritte sinnvoll sind. Beispiele für die Automatisierung sind auch bei uns die Nachlassbearbeitung und Prozesse rund um das Online-Banking.

**Von der Hardt:** Die Targobank gehört zur genossenschaftlichen Crédit Mutuel Alliance Fédérale Gruppe aus Frankreich. Wir sind eine Privat- und Geschäftskundenbank mit Schwerpunkt auf Finanzierungen. Unsere Prozessoptimierung bezieht sich auf diese Kernprozesse. Mit Targo Dienstleistung haben wir ein leistungsstarkes Kundencenter in Duisburg, entstanden aus einer Industrialisierungs-Initiative Ende der 90er Jahre. Die Targobank verfügt über mehr als 20 Jahre Expertise in der Digitalisierung und Prozessautomati-

sierung. Dabei profitiert sie von einem großen IT-Dienstleister und sieht sich im wettbewerbsintensiven Finanzdienstleistungsmarkt für die Zukunft gut gerüstet.

**Gratenberg:** Im Bestandskundenmanagement haben wir zum Beispiel große Teile des Konto-Auflösungsprozesses automatisiert. Das läuft jetzt schon seit über einem Jahr bei uns sehr gut.

**Werne:** Im Hinblick auf Bargeld befindet sich die Bankenwelt schon seit geraumer Zeit in einem Transformationsprozess. Verschiedene Kreditinstitute sourcen zwecks Prozessoptimierung und aus Kostengründen ihr Cash Management bereits vollständig aus. Mit Smart Machines, die Prosegur bei seinen Kunden installiert, kann Bargeld direkt entsorgt und taggleich gutgeschrieben werden. Die smarte Infrastruktur, inklusive eines dynamischen Monitorings und Forecastings, optimiert die Bargeldlogistik und reduziert Kosten.

**Meyer:** Bereits im Zeitraum 2007 bis 2010 haben wir eine konzernübergreifende Digitalisierungsinitiative sehr erfolgreich umgesetzt. Zusammen mit den Zentralinstituten der DZ

Bank Gruppe, über 18 Depotbanken und annähernd 90 Wertpapierhandelshäusern konnten wir dabei länder- und standortübergreifend eine Dunkelverarbeitung von 95 Prozent für das Transaktionsmanagement und die Buchhaltungsbereiche erzielen – beides Bereiche, bei denen die Faktoren Masse und Standardbearbeitung passten. Herausfordernd war dabei die Vereinheitlichung von Nachrichtenstandards in den Netzwerken für Finanztransaktionen wie z. B. SWIFT und FIX und der erste Einsatz von Machine Learning basierten Applikationen für die Verarbeitung noch papierhafter Buchungen. Heute geht es darum, den Einsatz von KI im Rahmen von Machbarkeit und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu prüfen und damit weitere Effizienzpotenziale zu realisieren.

**Diener:** Prozesse sind bei Banken sehr unterschiedlich organisiert. Unsere Aufgabe sehen wir darin, Werkzeuge zu liefern, mit denen unsere Kunden die Prozesse abbilden, optimieren und überwachen können. Es reicht nicht mehr, einzelne Use Cases anzuschauen vom Klick bis zur vom Kunden erwarteten Information auf der Maske. Geschäftsprozesse werden als Ganzes betrachtet. Man



Christian Meusel

**Christian Meusel,**  
Leiter Betrieb- und  
Prozessorganisation,  
Berliner Volksbank eG



Andreas Meyer

**Andreas Meyer,**  
Leiter Arbeitskreis „Change the Bank“  
(DZ BANK Gruppe),  
Union IT Service GmbH

fragt sich, was lässt sich automatisieren? Natürlich immer unter Berücksichtigung der Regulatorik. Beim Thema technische Performance ist in den letzten Jahren viel passiert. Neue Technologien wie Virtualisierung, Containerisierung, Self-Healing-Systems – Systeme, die sich selbst verwalten, haben Einzug gehalten. Die Verarbeitung einer Anfrage im Datacenter ist komplexer und dynamischer geworden. Es ist wichtig, diese neuen Möglichkeiten für den Kunden erlebbar zu machen und ihn bei der Prozessoptimierung zu unterstützen.

### Gibt es bei Ihrer Prozessoptimierung Projektteams, die übergreifend zusammenarbeiten?

**Von der Hardt:** Sowohl im operativen Prozessmanagement als auch bei Initiativen zur Prozessoptimierung gibt es abteilungs- und bankübergreifende Teams/Squads. Speziell bei der RPA-Automatisierung arbeiten Fachbereiche und der IT-Bereich übergreifend zusammen.

**Demski:** Bei uns ist das jetzt ein festes, sehr breit aufgestelltes Team. Darunter sind Kollegen aus der Orga-

nisationsentwicklung, die sich schon immer mit dem Prozessmanagement beschäftigt haben. Aus diesem Kreis haben wir das RPA-Team rekrutiert und um Kollegen aus der IT und Technik ergänzt. Hinzu kommen dann noch Experten aus den Fachabteilungen der betreffenden Prozesse. Gemeinsam schauen sie sich die Prozess-Seite genau an, analysieren, was sich automatisieren lässt und steigen dann in die Entwicklung ein. Das Vorgehen ist dabei eher iterativ im Sinne der Agilität. Eine erste Version eines automatisierten Prozesses muss dabei nicht zwingend 100 Prozent aller Fälle abdecken. Was dabei den größten Nutzen bringt können die Entwickler mit den Fachabteilungen am besten gemeinsam ermitteln.

**Meusel:** Es geht immer darum, möglichst vielen Leuten Gehör zu geben, die am Ende Nutzer von Prozessabläufen und -ergebnissen sind. Uns ist dabei wichtig, das richtige Maß an Beteiligung zu finden, damit wir uns in der Weiterentwicklung nicht in einem zu breiten basis-demokratischen Prozess verlieren. Es geht hier ganz klar um Qualität, um den Return of Invest, wieviel Zeit ich investieren muss, um die Prozesse zu verbessern und was der tatsächliche Effekt ist. Wir haben beispielsweise mit dem Automation-Team für RPA- und OCR-Lösungen klare Leitplanken definiert. Hinzu kommt immer ein Abgleich mit den strategische Zielen. Oftmals müssen wir diverse Parameter mit knappen personellen Ressourcen erfüllen. Neben dem Einbinden der richtigen Leute wollen wir den gesamten Weg möglichst transparent gestalten, um Entscheidungen verständlich zu machen. Wir arbeiten sehr kollaborativ, anstatt jede Auswertung auf den Tisch zu legen und zu sagen, so machen wir das jetzt.

**Meyer:** Größere Veränderungen führen wir seit jeher im Rahmen eines Projektportfolios in Zusammenarbeit zwischen IT und Fachbereich durch. Wir betrachten immer den Aufwand plus Folgekosten/-nutzen von fünf Jahren. Davon abgeleitet haben wir

ein Ranking und ordnen den Projekten entsprechend Ressourcen zu. Nicht jeden Teilprozess, der automatisierbar wäre, fassen wir an, weil es sich einfach nicht rechnet.

### Nutzen Sie spezielle Analysetools, um Schwachstellen zu entdecken?

**Meusel:** Wir haben für unsere wesentlichen Anwendungen immer auch Auswertungsmöglichkeiten. Herausfordernd ist jedoch die Vernetzung und Visualisierung der einzelnen Systeme und Analysen. Dabei spielt das richtige Maß an betrachteten Systemen und Subsystemen eine wichtige Rolle. Es gibt hier durchaus vielversprechende Angebote am Markt. Da Process Mining ein wichtiges Feld für uns ist, stehen wir hier schon mit Dienstleistern im Austausch. Unsere bisherigen Gespräche zeigten aber auch, dass guter Rat teuer ist.

**Werne:** Das Performance Engineering im Zusammenhang mit unterschiedlichen Systemen hinzubekommen, so dass sie skalierbar und vergleichbar sind, ist, trotz mehrerer Analyse-Tools, die wir nutzen, manchmal nicht so leicht. Die Eier legende Wollmilchsau, bei der man nur anklickt und dann genau weiß, was welche Performance bringt, haben wir noch nicht gefunden. Ich bezweifle, dass es das jemals in dem Detailgrad geben wird, wie die Theorie es impliziert. Haben wir einen Gesamtüberblick? Die Antwort ist natürlich, ja. Das müssen nicht nur Banken haben, sondern alle Unternehmen mit kritischen Infrastrukturen. Und dies nicht nur, weil die Aufsicht es erwartet. Bei nahezu täglicher Einführung neuer Prozesse ist die größte Herausforderung, diese perfekt zu integrieren, um weiterhin die gewohnte Performance zu leisten.

**Meyer:** Der Einsatz solcher Tools bezüglich der IT-Infrastruktur erfolgt durch unsere IT-Provider. Bei der Union Investment selbst setzen wir solche Tools erfolgreich für die Analyse der Geschäftsprozesse ein. Inzwischen können wir die für die Analyse



Jochen Werne

**Jochen Werne,**  
Chief Development Officer,  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
Prosecur Germany GmbH

erforderlichen Daten aus den zugrunde liegenden Applikationen in ein Process Intelligence Tool laden und identifizieren systematisch Durchlaufzeiten und Wege, Mengengerüste, manuelle Bearbeitungsschritte und deren Prozessaufwand. Denn heute hinterlässt nahezu jeder Bearbeitungsschritt einen digitalen Fußabdruck in den Datenbanken – und das Tool generiert das gesamte Prozessmodell nahezu eigenständig.

**Diener:** Wir haben in den vergangenen Jahren vieles angestoßen: Zum einen aus der reinen Werkzeugsicht, zum anderen aber auch organisatorisch. System- und Anwendungsmonitoring sollten verschmelzen, das gesamte Monitoringverfahren auf neue Beine gestellt werden. Insbesondere investierten wir in eine umfassende Lösung aus dem Hause Dynatrace. Deren Software-Intelligence-Plattform nutzt eine proprietäre Form der Künstlichen Intelligenz, um Anwendungen, Microservices, Container-Orchestrierungsplattformen und IT-Infrastrukturen übersichtlich zu visualisieren und zu überwachen und bietet eine automatisierte Problemerkennung. Analysen unter einer hoch dynamischen Plattform, wie beispielsweise OpenShift, sind nur noch automatisiert durchführbar.

Wir wollen eine hundertprozentige Visibilität über alle 50.000 Systeme, die wir zurzeit im Einsatz haben, um Störungen schon im Vorfeld zu erkennen. Bei der Dynamik der Kommunikation zwischen den Technologien ist es nicht mehr möglich, genau zu sagen, über welche Komponenten eine einzelne Kommunikation läuft. Deswegen ist es so wichtig, dass wir dies über die KI überwachen lassen und uns bei Abweichungen von der Norm signalisieren lassen, dass wir aktiv werden müssen oder von vornherein Automatismen nutzen, die das entsprechend heilen.

**Von der Hardt:** Unser Prozessteam muss sehr genau identifizieren, wo Schwachstellen im Gesamtprozess sind. Hierfür nutzen wir noch keine speziellen Analysetools aus dem Pro-

cess Mining. Ich persönlich glaube, wir brauchen erstmal eine generelle Verschlinkung einiger Prozesse. Denn wir kommen vor lauter Veränderungen von Prozessen gar nicht mehr dazu, diese signifikant zu optimieren. Wir verkomplizieren sie laufend durch neue regulatorische Anforderungen.

### Konnte durch Prozessoptimierungen die Kundenzufriedenheit verbessert werden?

**Gratenberg:** Wir können sagen, dass wir deutlich weniger Beschwerden und verbesserte Kundenbewertungen bei Prozessen haben, die sehr standardisiert und automatisiert sind. Dabei existieren verschiedene Automatisierungsgrade. Teils sind Mitarbeiter in die Prozesse involviert, wenn sie sehr komplex sind. Nach dem Auslesen von Kundenbriefen können beispielsweise sehr verschiedenartige Bearbeitungen notwendig werden, die teils doch noch einer menschlichen Einordnung bedürfen. Neben der Entlastung und Fehlerfreiheit gibt es bei der Automatisierung natürlich auch weiterhin Herausforderungen, die sich nur ein bisschen anders gestalten als zuvor. Wenn Systeme ausfallen, kann ein Roboter nicht arbeiten. Ein Mitarbeiter kann immer noch einen Workaround nutzen. Aber da gibt es immer Lösun-

gen. Die Bearbeitung durch den Roboter könnte, je nach Dringlichkeit, zeitlich verschoben erfolgen. Eventuell ist es auch möglich, einen Ersatz-Roboter einzusetzen, mithilfe einer weiteren Lizenz.

### Wie kann Performance Engineering dazu beitragen, die Sicherheit zu erhöhen?

**Diener:** Wenn Kunden Störungen melden, müssen wir sehr schnell erkennen, ob es sich um einen Einzelvorfall handelt oder um ein großflächiges Problem. Ferner war es in der Vergangenheit oftmals schwer erkennbar, ob ein System die Ursache einer Störung war oder nur leidtragend von einer Störung anderen Ursprungs war. Zentrales Ziel ist es jedoch, präventiv Störungen oder Schwächen zu erkennen. 2018 hatten wir über 60 Monitoring-Werkzeuge. Mittlerweile verfügen wir mit der Dynatrace-Plattform über ein ganzheitliches Performance Data Warehouse als zentralen Bestandteil unserer Monitoringstrategie. Die Anzahl der Werkzeuge konnte durch Konsolidierung verringert werden. Bei einer Störungsmeldung können wir somit schnell feststellen, welche Gruppen von Benutzern und genauen Funktionen es betrifft. Wir sind in der Lage, mögliche Ursachen schnell ein-

## PERFORMANCE ENGINEERING BEI ATRUVIA

Atruvia nutzt für das Monitoring und Performance Engineering eine Lösung des Software-Intelligence-Anbieters Dynatrace, um die IT-Anwendungen der rund 820 Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland zu überwachen.

Das System visualisiert Störungen in Echtzeit. Eine KI erkennt den Grund einer Störung. Die Leistungen von über 55.000 Systemen und Anwendungen werden mithilfe der

Dynatrace Software Intelligence Plattform in der Cloud verwaltet. Die Software ist ausrollbar in mehreren Systemen des Kernbankenvorgangs ohne Betriebsstörungen und ermöglicht Problemerkennungen, auch in komplexen Infrastrukturen und Anwendungslandschaften. Befragungen ergaben eine erhöhte Kundenzufriedenheit, deutliche Reduzierungen des Supportaufwands sowie Verkürzungen der Ticketzeiten.

zugrenzen, um das Problem dauerhaft zu beheben. Vorfälle werden gezielt an denjenigen weitergeleitet, der sie auch lösen kann.

**Meyer:** Für rund 170 Applikationen werden in den Rechenzentren unseres IT-Providers Atruvia rund 500 Server für uns betrieben. Diese werden anhand von über 20.000 Messpunkten permanent überwacht. Wenn irgendwo ein Lüfter ausfällt und ein Server zu warm wird, erwartete Datenübertragungen nicht stattfinden und ähnliches, werden die zuständigen Applikationsmanager oder der Atruvia-Leitstand sofort informiert. Unsere serviceorientierte Organisation hat hierfür geregelte Standardprozesse. In solchen Fällen ist sofort das Incident- oder Problemmanagement aktiv. Je nach Art der Störung, entweder bei der Atruvia und/oder bei der Union IT Service.

**Meusel:** Je kleiner oder individueller eine Bank aufgestellt ist, um so herausfordernder ist ein eigenes Process Engineering. Wir sind dankbar, dass wir hier eng mit Atruvia zusammenarbeiten. Wenn es um regulatorische Anforderungen geht, Innovationen, Verfügbarkeit und Performanceüberwachung können wir gemeinsam mit unseren zentralen Dienstleistern die Komplexität sehr viel besser stemmen. Oftmals kann unser interner Leitstand schnell mit zentralisierten Informationen versorgt werden und die Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern in den Fokus nehmen. Zentraler Hebel von Performance Engineering ist die Reduzierung eigener Anwendungen und deren Überwachung.

**Demski:** Wir setzen größtenteils auf die Atruvia für die IT-Infrastruktur und profitieren damit natürlich direkt oder indirekt von deren Monitoring-Systemen. Gleichzeitig betreiben wir auch ein eigenes Monitoring für kritische Parameter der dezentralen bzw. selbst betriebenen Systeme. Neben den schon erwähnten kurzfristigen Störungen sind die gemessenen Werte natürlich auch Anhaltspunkte für die Auslastung und Performance von

Systemen und möglichen Problemen, zum Beispiel geben die Laufzeiten für Datensicherungen oder Ladeprozesse in den nächtlichen Wartungsfenstern Aufschluss.

### Haben Sie ein konkretes Beispiel aus der Praxis für Schwachstellen-Management?

**Von der Hardt:** Manchmal hören wir erst vom Kunden, dass wir ein Problem haben. Gibt es eins, sucht sich der Kunde einen Weg. Dann merkt man erst, wie viele Kontaktkanäle man hat, die teils gar nicht dafür vorgesehen waren. IT-Probleme kann man systemisch meist schnell finden und beheben. Schwieriger wird es bei Ausfällen anderer Unternehmen. Externe Betriebsausfälle während der Coronazeit oder die Insolvenz eines Reiseanbieters sind hier Beispiele, wo sich viele Kunden mit persönlichen und finanziellen Anliegen über mehrere Kanäle melden und Zahlungsabwicklungen kurzfristig geprüft werden müssen. Dann ist Geschwin-

digkeit und eine gute Vernetzung der Informationskanäle innerhalb des Unternehmens sowie zu weiteren Drittdienstleistern entscheidend. Da haben wir noch Hausaufgaben zu machen. Wir müssen den Informationsfluss um den Kunden so gewährleisten, dass wir ihm kurzfristig eine zufriedenstellende Rückmeldung geben können.

**Meyer:** Ein Beispiel war die Anfang Dezember bekannt gewordene kritische Sicherheitslücke namens Log4Shell in der weitverbreiteten Java-Logging-Bibliothek Log4j. Durch diese konnten Angreifer einen beliebigen Code ausführen lassen. Gemeinsam mit unserem IT-Provider haben wir Krisenstäbe eingesetzt, Tools für Schwachstellen-Scans sofort und wirkungsvoll eingesetzt, und dort, wo erforderlich, die entsprechenden Sicherheitspatches innerhalb kürzester Zeit durchgeführt.

**Autorin:**  
**Stefanie Walter,**  
Fachredakteurin

## STUDIEN ZUM THEMA

### Studie von Dynatrace (2020)

- Globale Umfrage unter 700 CIOs
- 49 Prozent der CIOs haben nur begrenzt Daten und Einblicke aus Sicht der Anwender, wie digitale Services performen.
- Nur 14 Prozent der Unternehmen verfügen über eine einzige Plattform, die eine teamübergreifende Zusammenarbeit und ein echtes Verständnis der Auswirkungen der IT auf das Business ermöglicht.

### Studie von Bearing Point (2021)

- Befragung von 330 Experten aus Banken und Investmentgesellschaften im DACH-Raum.
- Dreiviertel der Befragten messen den Nutzen von Prozessmanagement regelmäßig.

Gründe für bessere Prozessanalysen:

- Digitale Transformation (47%)
- Effizienzsteigerung (44%)
- Gesetzliche Anforderungen (38%)
- Pandemie (u. a. Kostendruck aus Kreditausfällen, Aussetzung Insolvenzpflicht) (32%)

Potenziale werden gesehen bei:

- Compliance (31%),
- Konto (28%),
- Risk (28%),
- Kredit (25%)
- IT (25%)

## BIOMETRIE: „NICE TO HAVE“ ODER SCHON EIN „MUST“?

Inwieweit setzen Banken bei „Identifikation“ und „KYC“ schon auf Biometrie? gi Geldinstitute hat nachgefragt.

„Biometrie ist auf Mobilgeräten längst der Standard in der Kundenidentifikation. Kunden nehmen dies nicht nur als Sicherheitsmerkmal wahr, sondern erwarten auch den Komfort als Teil einer zeitgemäßen User Experience. In der Deutschen Bank Mobile App können unsere Kunden selbstverständlich die biometrischen Verfahren, wie Gesichtserkennung oder Fingerabdruck, ihrer Mobilgeräte verwenden.“



**Martin Siebke,**  
Tribe Lead Mobile Banking, Privatkundenbank der Deutschen Bank

„Mit der Einführung von Bankident konnten wir letztes Jahr im Bereich KYC neue Maßstäbe setzen. Biometrische Authentifizierung ist ein spannendes Innovationsfeld mit viel Potential in puncto Sicherheit. Für die Anwendung braucht es jedoch einen entsprechenden rechtlichen Rahmen, ansonsten kann Biometrie herkömmliche Methoden nicht ersetzen.“



**Delia König,**  
Managing Director Identity Solarisbank

„Wir verwenden Biometrie bereits in Geschäftsprozessen zur Kundenauthentifizierung, zum Beispiel in unserer Banking-App, in der wir mittels Biometrie einen Login ermöglichen. Weitere Anwendungsfälle sind in Prüfung beziehungsweise in Umsetzung.“



**Gerald Ertl,**  
Cluster-Lead Digital Banking Solutions, Commerzbank

„Die Hanseatic Bank bietet derzeit noch keine biometrischen Identifikationsverfahren an, sieht aber, dass die generelle Bedeutung der Biometrie im Spannungsfeld von Sicherheit und Nutzerfreundlichkeit deutlich zunimmt und arbeitet daran, ihren Kunden zukünftig biometrische Identifikations- und Autorisierungsverfahren anbieten zu können.“



**Rüdiger Mause,**  
Business Owner Digital Factory bei der Hanseatic Bank

## KOMMENTAR: MEHR AUSWAHL, MEHR KONVERSION

GwG-konforme Fernidentifikation in der Finanzbranche

**Online-Identifikationsprozesse bei Banken und Finanzdienstleistern haben einen eingebauten Zielkonflikt: Sie müssen höchst sicher sein, gleichzeitig darf der Kunde nicht mitten im Verifizierungsvorgang aussteigen, weil es ihm zu kompliziert wird.**

Eine Wahl haben sowohl Institut als auch Kunde nicht. Vielmehr regelt das Geldwäschegesetz (GwG), in welcher Form die Finanzbranche ihre Kunden identifiziert. Nur wenige Verfahren werden hier als sicher genug eingestuft: die Videoidentifikation, Postident, Identifizierung mit der eID und das Verfahren mit einem bestehenden Bankkonto als Referenz.

Wünschenswert wäre es indes, wenn sich dieser Kreis erweitern würde und Finanzinstitute wie ihre Kunden eine größere Auswahl bei den Verifikationsmethoden hätten. Denn eine größere Auswahlmöglichkeit ist von konkretem Nutzen für die Branche, löst sie doch ein Problem des Online-Geschäfts: In der persönlichen Beratung in der Filiale zieht sich ein Interessent seltener zurück als es während eines Online-Prozesses zum Absprung des Nutzers kommt. Der Herausforderung, auch online eine möglichst hohe Konversionsrate – also der Teil an Interessenten, der zu Kunden wird – zu erreichen, kann die Branche mit vielfältigen GwG-konformen Identifikationsprozessen begegnen.

**Konversionsrate erhöhen – auch im Finanzwesen**

Dazu lohnt ein Blick in den E-Commerce. Warum werden im Internethandel so viele Bezahlprozesse angeboten? Nicht einfach, weil so viele existieren, sondern weil auf diese Weise möglichst viele Kunden abge-

holt werden. Unter einer großen Auswahl kann jeder das Passende für sich finden und führt damit den Prozess bis zum Ende durch.

Im Finanzwesen setzt das GwG mit seinen Sicherheitsanforderungen – die absolut berechtigt sind – enge Leitplanken, weshalb die technischen Lösungen für eine Online-Identifikation schmal ausfallen. Es ist anspruchsvoll, neue Lösungen zu entwickeln, welche die gesetzlichen Voraussetzungen erfüllen. Seit 2014 gibt es überhaupt die Videoidentifikation, die sich zum De-Facto-Standard für Online-Identifikation bei Banken entwickelt hat. Die eID-Funktion des Personalausweises hat hier bis dato keine praktische Relevanz gewonnen, was darauf zurückzuführen ist, dass die Handhabung nicht intuitiv für den Nutzer ist. Immerhin existiert seit mehr als einem Jahr ein weiteres GwG-konformes Verfahren, mit dem sich die Identität über ein bestehendes Bankkonto mit einer Referenzüberweisung verifizieren lässt.

Bei Banken, die diese neue Lösung zusätzlich zu Videoidentifikation und Postident anbieten, lässt sich ein Anstieg der durchgeführten Online-Identifizierungen für Kontoeröffnungen oder für den Abschluss eines Kreditvertrags beobachten.

Der Effekt ist eindeutig und sollte weiter Schule machen: So wie Online-Händler mit mehr Bezahloptionen höheren Umsatz erzielen, erhöhen Banken mit mehr Online-Identifizierungsmöglichkeiten die Konversionsrate in ihrem Online-Geschäft. Daher ist es den Finanzdienstleistern zu wünschen, dass noch mehr innovative, nutzerfreundliche Identifizierungsverfahren als so sicher eingestuft werden, dass sie GwG-konform sind.

Man denke hier nur an das Potenzial von digitalen Identitäten, also der gespeicherten Identität eines bereits GwG-geprüften Nutzers. Ihre Anwendung sieht die gesetzliche Lage bereits heute vor, so dass hierzu mehrere Anbieter in den Startlöchern stehen. Entscheidend hierbei wird es dabei sein, welche sichere technologische Basis bereit gestellt wird und wie groß die Anzahl der vorhandenen digitalen Identitäten ist. In jedem Fall kann ihre wie die Anwendung anderer innovativer Verfahren nur zum Ziel der erhöhten Konversionsrate beitragen.



Autor: Frank S. Jorga

Frank S. Jorga ist Gründer und Co-CEO der auf digitale Identifizierungsverfahren und Online-Signaturen spezialisierten WebID Solutions. Er verantwortet die strategische Ausrichtung sowie die weltweite Expansion des 2012 gegründeten Unternehmens. WebID ist mit seiner Erfindung der Pionier im Segment der GwG-konformen Videoidentifikation.

## RESILIENZ DURCH MODERNES DOKUMENTENMANAGEMENT

Mit der Modernisierung ihres bisherigen Dokumentenmanagements wollen Banken und Finanzdienstleister eine höhere Widerstandskraft erlangen.

Die schnelle Abrufbarkeit und sichere Übermittlung sensibler Daten sowie nahtlose und transparente Bearbeitungsabläufe werden immer wichtiger. Eine skalierbare, revisionskonforme Archivierungsstrategie ist zudem Voraussetzung, um Standards wie MiFID, DSGVO & PRIPs sicherzustellen.

### Eine kleine Vorstellungsrunde...

**Wild:** Ich bin zuständig für IT und Digital Banking bei der Wiener Privatbank. Wir sind auf Sachwerte-Invest-

ments spezialisiert und bieten privaten und institutionellen Kunden Kapitalmarkt- und Immobilienkompetenz. Unsere drei Säulen sind Asset & Wealth Management, Finanzierung und Servicedienstleistungen. Letztere umfassen den Wertpapierhandel, die Begleitung von Kapitalmarktmissionen, Unternehmensbeteiligungen und Makler-Dienstleistungen.

**Lenz:** Bei der Schufa Holding verantworte ich die Neugeschäftsentwicklung mit Banken und Finanzdienstleistern. Wir sind führender Informations- und Servicepartner für

die kreditgebende Wirtschaft und bieten Geldinstituten und Händlern durch kreditrelevante Informationen Entscheidungshilfen. Gleichzeitig bin ich tätig bei ClariLab, einem Joint Venture der Schufa und dem FinTech Fino – wir haben eine digitale Plattform entwickelt, um den kompletten KYC-Prozess zu automatisieren und digitalisieren.

**Seilheimer:** Die Patrizia ist ein im SDAX notierter Immobilien-Investment-, Asset Manager und Projektentwickler mit einem verwalteten Immobilienvermögen von 46 Milliarden Euro. Ich bin im Asset Management



Andreas von Usedom

„Der Weg vom Papier hin zu einer konsistenten hochverfügbaren Datenbasis ist für uns ein grundlegender Sicherheitsaspekt beziehungsweise eine Chance zur Risikoreduktion.“

**Andreas von Usedom,**  
Bereichsleiter Business  
Excellence & Operations,  
Volksbank eG – Die Gestalterbank



Dr. Stephan Seilheimer

„Ein Großteil der gewerblichen Immobilien-transaktionen wird über elektronische Datenräume abgebildet, in die der Verkäufer alle relevanten Dokumente einstellt. Dort wird später auch alles zentral verwaltet.“

**Dr. Stephan Seilheimer,**  
Associate Director Asset Management  
PATRIZIA Deutschland GmbH,  
Vorstand gif Gesellschaft für immobilien-  
wirtschaftliche Forschung e.V.



Hendrik Lenz

„Der KYC-Prozess ist mit einer Vielzahl an Dokumenten verbunden, die man als sogenannter Verpflichteter einholen muss, um Sorgfaltspflichten gemäß dem Geldwäschegesetz zu erfüllen.“

**Hendrik Lenz,**  
Head of New Business  
Development Banks,  
Schufa Holding AG /  
ClariLab GmbH & Co. KG

tätig. Seit 2015 leite ich die Kompetenzgruppe Daten- und Dokumentenmanagement der gif Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., die Standards für die Immobilienwirtschaft entwickelt, und bin dort Vorstandsmitglied. Darüber hinaus habe ich Projektverantwortung für diverse Digitalisierungsprojekte.

**Von Usedom:** Ich bin Bereichsleiter Business Excellence & Operations in der Gestalterbank in Baden-Württemberg, eine der fünf größten Volks- und Raiffeisenbanken Deutschlands mit einer Bilanzsum-

me von gut zehn Milliarden Euro. Wir sind tätig im Firmen- und Privatkundengeschäft, Vermögensmanagement, in der Immobilienfinanzierung und -vermittlung sowie im Bereich Zahlungssysteme. Bei Avura, einer Beratungsgesellschaft der Bank, bei der ich Geschäftsführer bin, befassen wir uns mit Prozesseffizienz, -automation und digitaler Transformation.

**Grosse:** Ich arbeite bei Box als Lead Finance Executive im DACH-Raum mit Banken, Versicherungen und Asset Managern. Box ist ein 2005 gegründeter börsennotierter Kon-

zern mit Sitz in Kalifornien und weltweiten Niederlassungen, unter anderem in München, Zürich und London. Wir entwickeln Content-Management-Lösungen und positionieren uns als die Content Cloud für Unternehmen. Weltweit hat Box über 100.000 Kunden, darunter 67 Prozent der Fortune-500-Unternehmen wie beispielsweise AstraZeneca, ebay, General Electric, JLL, Nationwide und Morgan Stanley.

**Swart:** Ich betreue bei Box im deutschsprachigen Gebiet seit fünf Jahren die technische Seite, das Solution Center. Ich helfe den Kunden,



Michael Wild

„Die Datenschutzgrundverordnung ist auch bei uns das Thema schlechthin – dass nur derjenige Zugriff auf die Daten hat, der sie wirklich benötigt.“

**Michael Wild,**  
Leitung IT & Digital Banking,  
Wiener Privatbank SE



Carmen Grosse

„Der menschliche Faktor ist sehr wichtig und kommt zum Teil leider immer noch zu kurz. Manchmal sind Kunden überrascht, wie gut Trainings wirken.“

**Carmen Grosse,**  
Lead Executive Finance Industry,  
Box Deutschland GmbH



Jord Swart

„Wenn man hierzulande ‚compliant‘ ist, kommt das im Rest der Welt sehr gut an. Unser strenger Datenschutz ist ein großartiges Exportgut. Box hat hervorragende Zertifizierungen und die richtige Architektur.“

**Jord Swart,**  
Lead Engineer Finance Industry,  
Box Deutschland GmbH

individuelle Lösungen zu finden, wie man Dokumentenmanagement-Systeme implementieren kann, zu definieren, welche Prozesse sich damit optimieren lassen und welche Anwendungen man in der Cloud sinnvoll integrieren kann. Ich bin seit 20 Jahren im Content-Management-Bereich unterwegs und habe bei vielen Firmen gearbeitet, die sich mit Dokumentenmanagement befassen, unter anderem bei IBM.

### Welche Schritte haben Sie unternommen, um das Dokumentenmanagement (DMS) zu modernisieren?

**Von Usedom:** Wir nutzen das Content-Management-System des IT-Service-Providers der genossenschaftlichen Finanzgruppe, Atruvia. Das bisherige System, das etwas in die Jahre gekommen ist, wird bald ersetzt durch ein modernes State-of-the-Art-DMS. Schnittstellen in unser Kernbankensystem werden dadurch weiter ausgebaut, was aber noch keine automatisierten Workflows bedeutet.

Deshalb implementieren wir gerade ein KI-basiertes Input-Management-System mit nachgeschalteter Workflow-Engine für signifikante Produktivitätssteigerungen. Das System fasst sämtliche Eingangskanäle zusammen – gescannte Post, E-Mails, Daten aus Web-Frontends usw., erkennt, worum es sich bei dem Dokument handelt, indiziert es und gibt es dann in die Bearbeitung weiter. Aus den extrahierten Daten wird automatisiert entschieden, ob ein Mensch noch tätig werden muss, ein Roboter die Bearbeitung übernimmt oder ob das Workflow-Management-System den Auftrag vollständig in Dunkelverarbeitung erledigt. Dort, wo uns keine Schnittstellen in Form von APIs zur Verfügung stehen, bewerkstelligen wir dies über Roboter. Mittels RPA ist es uns beispielsweise auch möglich geworden, Web-Frontends von Drittanbietern nahtlos in unsere Systemlandschaft zu integrieren und somit Plattform-Ökonomien zu etablieren bzw. auszubauen.

**Wild:** Ich bin jetzt knapp fünf Jahre in der Wiener Privatbank tätig. Als ich kam, gab es hier kein Dokumentenmanagement-System, das direkt mit dem Kernbankensystem verknüpft war. Nur direkt aus dem Kernbankensystem generierte Kunden-Belege wie beispielsweise Orders, Depot- und Kontoauszüge, sind dort archiviert, auf die die Kunden über ein Online-Postfach Zugriff haben. Es gab in der Vergangenheit auch noch Ablagen von Kundendokumenten im klassischen File-System. Aktuell haben wir allerdings ein neues Enterprise-Content-Management-System installiert. Wir sind gerade in der Finalisierung, sämtliche Kundendokumente dort einzupflegen und digital zur Verfügung zu stellen. Alle Papierdokumente haben wir analysiert und festgelegt, welche noch im Original vorhanden sein müssen und bei welchen die digitalisierte Form reicht. Als Privatbank haben wir noch sehr viel persönliche Interaktion – worauf viel Wert gelegt wird. Es existiert kein vollelektronischer Kunden-Prozess, aber mit Einführung des neuen Systems haben wir auch den Onboarding-Prozess in einen Workflow gehoben. Dokumente, die dafür notwendig sind, generieren wir jetzt direkt im System. Wir haben noch einen Medienbruch. Die Dokumente werden gedruckt und der Kunde unterschreibt sie. Sie sind aber mit Barcode versehen, so dass wir sie online zurückführen, über den Scanprozess direkt zuordnen können und dann per Workflow durch den Freigabeprozess schicken. Auch die regelmäßig stattfindende Risikoüberprüfung der Kunden haben wir vom Kernbankensystem startend über eine Schnittstelle als Workflow abgebildet.

**Grosse:** Je nach Ausgangssituation unserer Kunden setzen wir an. Gibt es bereits ein Kundenportal? Wie viele Dokumente werden pro Tag/Monat/Jahr ausgetauscht? Fragestellungen sind oft, wie kann ich umfangreiche Dokumentationen sicher von A nach B bringen – all das was zu groß oder zu sensibel ist für einen E-Mail-Anhang. Wir stellen eine Plattform für den gesamten Content-

Lebenszyklus, von der Erstellung und Freigabe bis hin zur gemeinsamen Bearbeitung, Signatur, Klassifizierung und Aufbewahrung von Dateien zur Verfügung. Inhalte reichen von Textdokumenten über Fotos bis zu Videos in allen denkbaren Dateiformaten und Medientypen. Nachdem ein Kunde ein Dokument zur Verfügung gestellt hat, landet es nicht wieder in einem weiteren Silo. Front und Back Office haben ein zentrales System und können, mit differenzierten Zugriffsrechten, Dokumente ohne aufwendige interne Prozesse direkt weiterverarbeiten.

**Seilheimer:** Seitens der gif haben wir mittlerweile zwei Richtlinien zum Datenmanagement in der Immobilienwirtschaft veröffentlicht. Die gif-Richtlinie „Anforderungen an Datenräume und Dokumentenmanagement-Systeme“ umfasst einheitliche Klassen für immobilienwirtschaftliche Dokumente, wie beispielsweise für einen Grundbuchauszug, Mietvertrag oder Energieausweis. Diese Dokumentenklassen wurden von führenden immobilienwirtschaftlichen Datenraum- und DMS-Anbietern übernommen. Bei einer Immobilie gibt es drei Phasen aus Sicht des Asset Managers: Den Ankauf, die Bewirtschaftung, den Verkauf. Ein Großteil aller gewerblichen Immobilientransaktionen wird über elektronische Datenräume abgebildet, in die der Verkäufer sämtliche relevanten Dokumente einstellt. Erfahrungsgemäß werden 80 Prozent aller immobilienwirtschaftlichen Dokumente wie Nebenkostenabrechnungen, Indexanpassungen oder Dienstleistungsverträge durch den Property Manager beziehungsweise Hausverwalter erstellt. Dieser erhält Zugriff auf den Datenraum und pflegt das entsprechende Dokument dort ein. Im Datenraum werden alle Dokumente zentral verwaltet. Für bestimmte Dokumente, etwa Rechnungen, werden im DMS Workflows eingebaut, die Folgeprozesse, wie Zahlungen an die Kreditoren, anstoßen.

**Lenz:** Wir sind vor vier Jahren gestartet mit der KYC-Plattform und haben heute rund 900 Kunden, darunter

Banken, Versicherungen, Unternehmen aus dem Leasing, Factoring, Immobilien- und Handelssektor. Der KYC-Prozess ist mit einer Vielzahl an Dokumenten verbunden, die man als sogenannter Verpflichteter einholen muss, um Sorgfaltspflichten gemäß dem Geldwäschegesetz zu erfüllen. Besonders bei Geschäftskunden kann dieser Prozess sehr komplex und zeitaufwändig sein.

Als Kreditgeber muss ich die wirtschaftlich Berechtigten hinter einem Unternehmen ermitteln. Nicht selten reicht dies bis ins Ausland. Ich starte in Deutschland, es geht weiter über Österreich und endet vielleicht bei einem Gesellschafter in London. Dann muss ich neben dem deutschen Handelsregister auch das österreichische Firmenbuch und das House of Companies in England bemühen. Wir haben deshalb eine Plattform als „One-Stop-Shop“ geschaffen. Alle in einem KYC-Prozess relevanten Informationen werden von uns eingeholt, über eine Schnittstelle bereitgestellt und können in andere Systeme transferiert werden.

Wichtig sind auch Schnittstellen zu Endkunden. Geschäftskunden einer Bank können direkt in der Antragsstrecke das Konto eröffnen, erhalten in sieben Minuten eine IBAN und sind sofort geschäftsfähig. Eine Antragsstrecke zu bauen ist keine Rocket Science – aber normalerweise landen die Anträge in den Backoffices. Dann läuft dort der Prozess los, die Unterlagen-Anforderung, regulatorische Prozesse – all das haben wir automatisiert.

Im Hintergrund werden sofort alle notwendigen Unterlagen in eine digitale KYC-Akte gepackt und über die Schnittstelle ins DMS der Bank gezogen. Im Rahmen der KYC- und Bonitätsprüfung von Geschäftskunden sind auch die Jahresabschluss-Unterlagen für Banken wichtig. Da hat sich in den letzten Jahren etwas getan, Stichwort digitaler Finanzreport (DiFin). Nun erfüllen Banken die gesetzliche Auflage des KWG-Paragrafen 18, sich über die wirtschaftlichen Verhält-

nisse ihrer Kreditnehmer informiert zu halten, ohne händischen Aufwand, durch Übertragung in ihr System. Ein digitaler Austausch in Zusammenarbeit mit Steuerberatern, Finanzämtern und Kreditgebern ist möglich.

**Swart:** Als Dienstleister schließen wir das DMS von Box an viele Kernbankensysteme an und koppeln es mit sämtlichen Software-Anwendungen. Wir haben ein umfangreiches Ökosystem von Technologiepartnern und bieten fast 1.500 vorgefertigte Integrationen mit Partnern wie Microsoft, IBM, Salesforce, Apple, Google, Adobe, Zoom, die unseren Nutzern einen einfachen Zugriff auf ihre Inhalte in Box ermöglichen. Auch interne Unternehmensentwickler und Zehntausende von Drittentwicklern nutzen unsere Plattform, um neue Anwendungen zu erstellen und bereitzustellen.

Vergleichbar mit Self-Service Content, kann man in seinem eigenen Bankensystem Dokumente hochladen und auf beliebige Oberflächen einspielen. Kernbankverfahren können zum Beispiel leicht um Box-Funktionalitäten erweitert werden, wobei Dokumente dann in der für den User gewohnten Umgebung auftauchen und per Cloud zur Verfügung stehen. Wir haben restful APIs, die den Austausch und Abruf von Informationen auf verschiedenen Anwendungsumgebungen, Betriebssystemen und Geräten möglich machen, vom Handy als auch vom Desktop-PC, so dass Mitarbeiter und Partner jederzeit und überall sicher auf wichtige Geschäftsinhalte zugreifen können.

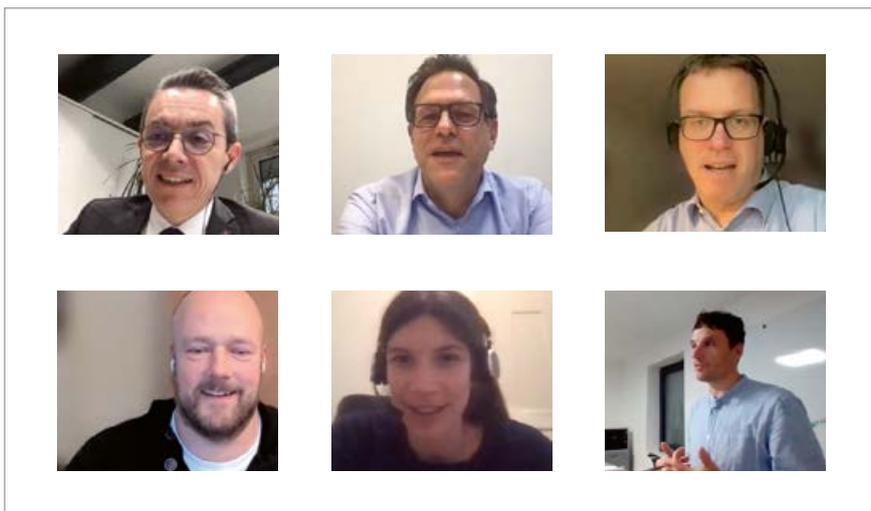
### Welchen Regularien sehen Sie sich beim Dokumentenmanagement gegenüber?

**Von Usedom:** Das Kreditwesengesetz (KWG) stellt für die Banken die übergeordnete Gesetzgebung dar. Die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) konkretisieren diese und die Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT (BAIT) präzisieren die Regulatorik

weiter. Von der Logik her beginnt die Betrachtung mit der Schutzbedürftigkeit der verarbeiteten Daten, geht über die Kritikalität der Sachbearbeitungsprozesse, die Zuverlässigkeit involvierter Dienstleister bis hin zu den Fragen „Wie schütze ich meine virtuelle und physische Infrastruktur vor dem Zugriff Dritter, ist eine hinreichende Ausfallsicherheit gegeben?“ Dies betrifft den gesamten Informationsverbund. Dokumentenmanagement ist zwar nur ein Teil davon, jedoch ein elementarer, denn die Informationen müssen integer, hoch verfügbar und konsistent sein. Regulatorische Anforderungen steigen analog zu den Bedrohungen von außen. Deswegen haben wir Nachjustierungen auch kontinuierlich umzusetzen und sicherzustellen.

**Wild:** Das Bankgesetz in Österreich gibt uns ebenfalls viel vor. Auch die Guidelines der Europäischen Bankenaufsichtsbehörde sind sehr umfangreich. Wir haben deshalb ein Informationssicherheits-Managementsystem. Das geht über die ganze IT-Landschaft, Infrastruktur bis zur Datenhaltung. Die Datenschutzgrundverordnung ist auch bei uns das Thema schlechthin – dass nur derjenige Zugriff auf die Daten hat, der sie wirklich benötigt. Auch die Revisionsicherheit ist für uns relevant, damit wir protokollieren können, wer auf Daten zugegriffen hat.

Wir durchlaufen die Prüfungen der österreichischen Finanzmarktaufsichtsbehörde FMA und Nationalbank OeNB und erleben dabei, dass die Anforderungen an die IT und Datensicherheit steigen. Die Prüfungen setzen bei den Fachbereichen an. Dabei werden immer auch die IT, Datensicherheit und das Datenmanagement intensiv geprüft. Als Leiter IT in der Bank empfinde ich es als eine große Verantwortung, mit den Daten der Kunden sicher umzugehen. Es ist das Asset der Banken, dass sie nicht nur mit den Geldern, sondern auch mit den Daten der Kunden sicher umgehen. Das gilt als ihr wertvollstes Gut.



Digitaler Experten-Austausch beim gi-Tischgespräch zum Thema Resilienz und Sicherheit durch ein modernes Dokumentenmanagement.

**Seilheimer:** Was uns ein bisschen unterscheidet, ist, dass ein Großteil unserer Dokumente keine personenbezogenen Daten beinhalten. Künftig wichtig ist der Einbau von Smart Metern für Strom und Gas zur digitalen Verbrauchsdatenerfassung, der im Messstellenbetriebsgesetz (MsbG) vorgeschrieben wird. Die Europäische Energieeffizienzrichtlinie (EED) regelt ab 2022 die monatliche Bereitstellung der Verbrauchs- oder Abrechnungswerte gegenüber dem Mieter. Aktuell erfolgt dies durch lokale Versorger für Strom und Gas sowie durch Messdienstleister wie ista oder Techem. Versorger und Abrechnungsdienstleister werden Kunden-/ Mieterportale einrichten, um solche Informationen monatlich bereitzustellen. Das erfordert dann eine deutliche Differenzierung der Zugriffsmöglichkeiten.

**Swart:** Wenn man hierzulande „compliant“ ist, kommt das im Rest der Welt sehr gut an. Unser strenger Datenschutz in Europa ist ein großartiges Exportgut und wie wir das in Deutschland oder Frankreich, die im Datenschutz als besonders streng gelten, auch leben. Box hat hervorragende Zertifizierungen und die richtige Architektur. Damit können wir die allermeisten Datenschützer nachhaltig überzeugen.

**Lenz:** Die Schufa selbst hilft vor allem Unternehmen und Verpflichteten dabei, verschiedenste Regularien zu erfüllen. Für unsere Kunden ist wichtig, dass wir in der Lage sind, bei einer Auslagerung verschiedenste Vorgaben zu erfüllen, angefangen bei monatlichen Reportings bis hin zu Standards wie beispielsweise EBA-Guidelines oder MaRisk. Wir müssen die Regularien kennen, denen die Banken unterliegen. Das sind im KYC-Kontext das Geldwäschegesetz, das Transparenz-Finanzinformationsgesetzregister, Anwendungs- und Auslegungshinweise der BaFin bis hin zur Abgabenordnung. Wir agieren als sogenannter zuverlässiger Dritter und unterstützen bei der Erfüllung geldwäscherechtlicher Sorgfaltspflichten.

### Inwiefern macht ein Dokumentenmanagement resilienter? Gibt es weitere Vorteile?

**Wild:** Durch die zentrale Abfrage von Kundenakten in einer Struktur, die durchgängig für alle Bereiche gleich ist, wissen Markt und Marktfolge genau, wo Dokumente zu finden sind. Sie können sie gleichzeitig ansehen. Bei der Papierbearbeitung wusste man bei einer Kundenakte oft nicht, wo sie sich befindet. Zwischen den Abteilungen blieb der ein oder ande-

re Vorgang schon Mal liegen. Nun sind zu diversen Workflows und Prozessen jederzeit Informationen abrufbar. Alles ist transparenter.

Das steigert die Effizienz erheblich. Gerade in der Pandemie-Zeit ist es ein Riesen-Vorteil, dass man auch von zuhause aus Zugriff auf Kundendokumente hat, mit den Sicherheitsvorkehrungen, die dafür notwendig sind. Den größten Vorteil sehen wir in der Entlastung der Berater, die nun mehr Zeit für die originäre Kundenbetreuung haben. Früher mussten sie sich die Dokumente selbst zusammenstellen und Adressen, zum Beispiel beim Onboarding für unterschiedliche Services, mehrfach eingeben. Nun wird die Adresse einmal erfasst und alle erforderlichen Onboarding-Dokumente werden mit dieser Adresse automatisiert befüllt.

**Von Usedom:** Wir erhoffen uns zunächst deutliche Produktivitäts- und Geschwindigkeitsvorteile. Der Weg vom Papier hin zu einer konsistenten hochverfügbaren Datenbasis ist für uns jedoch zugleich ein grundlegender Sicherheitsaspekt beziehungsweise eine Chance zur Risikoreduktion. Gelangt beispielsweise ein Kundendokument ins Unternehmen, muss ich revisionssicher nachvollziehen können, wie diese Informationen integer durch den Geschäftsprozess geleitet werden, bis hin zur Archivierung. Dies ist über ein Input-Management inklusive eines nachgeschalteten Workflow-Management-Systems viel eher sichergestellt als bei einem Stück Papier, das der Hausbote von A nach B transportiert, das durch viele Hände in die Postfächer geht. Operationelle Risiken sinken auf diese Weise, weil sich sowohl Fehleranfälligkeiten als auch Betrugsmöglichkeiten reduzieren lassen.

**Grosse:** Unsere Kunden sehen als Hauptvorteile von automatisiertem Dokumentenmanagement Kosteneinsparungen und natürlich auch Effizienzgewinne in der Zusammenarbeit zwischen Teams. Klassische Dokumentenmanagement-Systeme arbeiten mit wenigen Nutzern. Box

hat eher den Ansatz, dass im Idealfall das gesamte Unternehmen, zumindest aber das gesamte Team, auf einer einzigen Plattform arbeitet. Dadurch ergeben sich viele Einsparungen an Geld und Zeit. Bei der Umstellung von klassischen Servern in die Cloud lässt sich dies sehr gut quantifizieren.

**Swart:** Beim Einsatz eines professionellen Dokumentenmanagementsystems sind die Learning Curves und die Anwenderfreundlichkeit hoch. Kunden sparen durch ein modernes Dokumentenmanagement richtig viel Geld. Denn bei Einzel-Lizenzen für diverse Anwendungen fallen jährlich bis zu 20 Prozent vom Neupreis der ursprünglichen Lizenzkosten für Garantien an. Bei unserer Software as a Service ist dies nicht der Fall. Upgrades sind als Teil der Lösung gratis. Besonders bei einfacheren Use Cases kann man durch Ablösen veralteter Datei-Ablage-Systeme schnell Erfolge erzielen. Anbindungen an Kernbankensysteme oder an eigene Anwendungen brauchen etwas mehr Zeit für die Integration.

### Gab es auch Schwierigkeiten bei den Umstellungen auf automatisiertes Dokumentenmanagement?

**Von Usedom:** Als Universalbank verfügen wir über gut 300 verschiedene Dokumentenklassen. Für die Standardisierung unserer Abläufe ist dies erst einmal eine Herausforderung! Letztlich hilft eine effiziente Sachbearbeitung aber nicht nur uns als Unternehmen, sondern kommt zugleich unseren Kunden in Form von Qualität, Schnelligkeit und höherwertigem Service zugute. Routiniert und schlank die Vielfalt an Kundenwünschen zu erfüllen, im Sinne einer Massenindividualisierung, ist daher unser Ziel. Der Einsatz moderner Technologien hilft uns, den vermeintlichen Widerspruch aufzulösen.

Glücklicherweise sind wir in der Situation, stark mit unseren Kunden zu wachsen. Automation verschafft uns somit Möglichkeiten, freiwerdende

Ressourcen in Neugeschäft zu reinvestieren. Ängste zu nehmen, um die Chancen der Digitalisierung zu nutzen, ist dabei Schlüssel zum Erfolg. Als wir RPA vor drei Jahren einführten, stand zunächst nicht im Vordergrund, wie wir bald den größten wirtschaftlichen Effekt erzielen, sondern wie wir unsere Kollegen am besten entlasten können. Seither sprudeln die Ideen, und unser Backlog ist voll von Effizienzpotenzialen. Die Automationsfähigkeit des Kernbankensystems wird weiter wachsen, die Atruvia arbeitet intensiv daran. Dennoch nutzen wir bewusst auch Drittlösungen, um an der ein oder anderen Stelle keine Innovationslücke aufkommen zu lassen.

**Seilheimer:** Einmal im Jahr werden unsere Immobilien einer Bewertung unterzogen. Unsere Bewertungsabteilung stellt dem Gutachter die Unterlagen zur Verfügung. Der Prozess wurde in einem Workflow gut abgebildet. Im Pilotprojekt haben wir aber festgestellt, dass etliche Informationen, die technisch schon in unserem Business Intelligence System vorlagen, manuell innerhalb des Workflows erfasst wurden. Durch die Einbindung weiterer Stakeholder konnten im Rahmen der Pilotierung dann noch etliche manuelle Eingaben durch Zugriff auf vorhandene Daten automatisiert werden. Bei der Automatisierung von Workflows sollte man sich von vornherein anschauen, welche Stakeholder habe ich, welche muss ich noch einbinden und den Zielprozess mit diesen absprechen. Dann bekommen die Mitarbeiter, die den Workflow benutzen, Spaß daran und sehen, dass sie entlastet werden.

**Lenz:** Ein Manko ist, dass KYC-Standards immer noch fehlen. Es kommen immer wieder neue regulatorische Anforderungen und Veränderungen. Um darauf schnell reagieren zu können brauchen wir mehr Standardisierung. Ein KYC-Prozess ist ein immenser Kostenblock. Laut einer PwC-Studie werden in Europa dafür aktuell zwölf Milliarden an Betriebskosten ausgegeben. Eine

andere Studie nennt Kostensteigerungen von 20 Prozent für Banken und andere in den letzten Jahren. Wir sehen uns als Enabler für digitale Geschäftsprozesse. Es gibt mittlerweile viele Prozesse, die vorne raus eine digitale Kundenschnittstelle haben, aber im Back Office habe ich noch manuelle Prozesse und Aufwand. Natürlich wird es immer Fälle geben, die man sich manuell anschauen muss. Aber um Standardfälle automatisieren und Massengeschäft skalieren zu können, benötigen wir Normen.

**Grosse:** Der menschliche Faktor ist sehr wichtig und kommt zum Teil leider immer noch zu kurz. Manchmal sind Kunden überrascht, wie gut Trainings wirken, wie positiv es ankommt, transparent zu kommunizieren und welche Vorteile die Umstellung bringt. Unternehmen fühlen sich ab und an auch überfordert von der Fülle des Themas. Wir versuchen dann, das erstmal auf einzelne Anwendungsfälle runterzubrechen und gemeinsam mit einzelnen Abteilungen zu prüfen, wo die Arbeits erleichterung am größten sein könnte. Wenn man mit einem Team und Anwendungsfall anfängt, ergibt sich in der Folge oft der Wunsch weiterer Teams, potenzielle Effizienzen zu heben.

**Swart:** Es gibt viele Unternehmen, die schon lange bestehen und eine richtig große Auswahl an Dokumenten-Repositories haben. Das sorgt bei der Administration für hohen Aufwand. Intern müssen viele Systeme gepflegt werden. Bei Benutzern sorgt es für Unmut, da diese nicht mehr wissen, wo sie ihre Dokumente ablegen können. Der größte Pain Point sind die vielen Insellösungen. Unternehmen sollten daher den Schritt machen, umzustellen und sich in die Zukunft bewegen, hin zu einem Dokumentenmanagement-System, das jeder gerne nutzt und das die notwendige Flexibilität bietet.

**Autorin:**  
**Stefanie Walter,**  
Fachredakteurin

# BANKFILIALE ALS TREFFPUNKT

Drees & Sommer begleitet Umbau der Haspa-Filialen.



Bildquelle: © Hamburger Sparkasse AG

Die Hamburger Sparkasse (Haspa) hat bislang über 90 Filialen grundlegend umgestaltet und will sich so mit den Menschen und Unternehmen aus der Nachbarschaft stärker lokal vernetzen. Insgesamt investierte die Haspa mehrere Millionen Euro in den Umbau ihrer Filialen, welche die Menschen nicht nur für Bankgeschäfte, sondern auch für Veranstaltungen in der Nachbarschaft nutzen können. Der Umbau wurde vom auf den Bau- und Immobiliensektor spezialisierten Beratungsunternehmen Drees & Sommer mit Hauptsitz in Stuttgart begleitet.

Mit dem Umbau der Filialen zum Nachbarschaftstreff will die Haspa ihre strategische Positionierung als digitale Bank mit den besten Filialen in der Metropolregion Hamburg stärken. Um für Kunden noch attraktiver zu werden, begreift die Haspa ihre Filialen als lebendigen Teil eines Stadtquartiers, das mit Wohlfühl-atmosphäre Raum für den persönlichen Austausch schafft. So finden in den Filialen Events von eSports über Kunst-Workshops und Grill-Kurse bis hin zu Einbruchschutz-Aufklärung und Online-Banking-Tutorials für Senioren statt. Auch für Konzerte und Lesungen bieten die neugestalteten

Haspa-Filialen passende Räumlichkeiten. Für Gewerbetreibende, Vereine und Institutionen aus der Umgebung bietet das Finanzinstitut zudem kostenlose Ausstellungsflächen an.

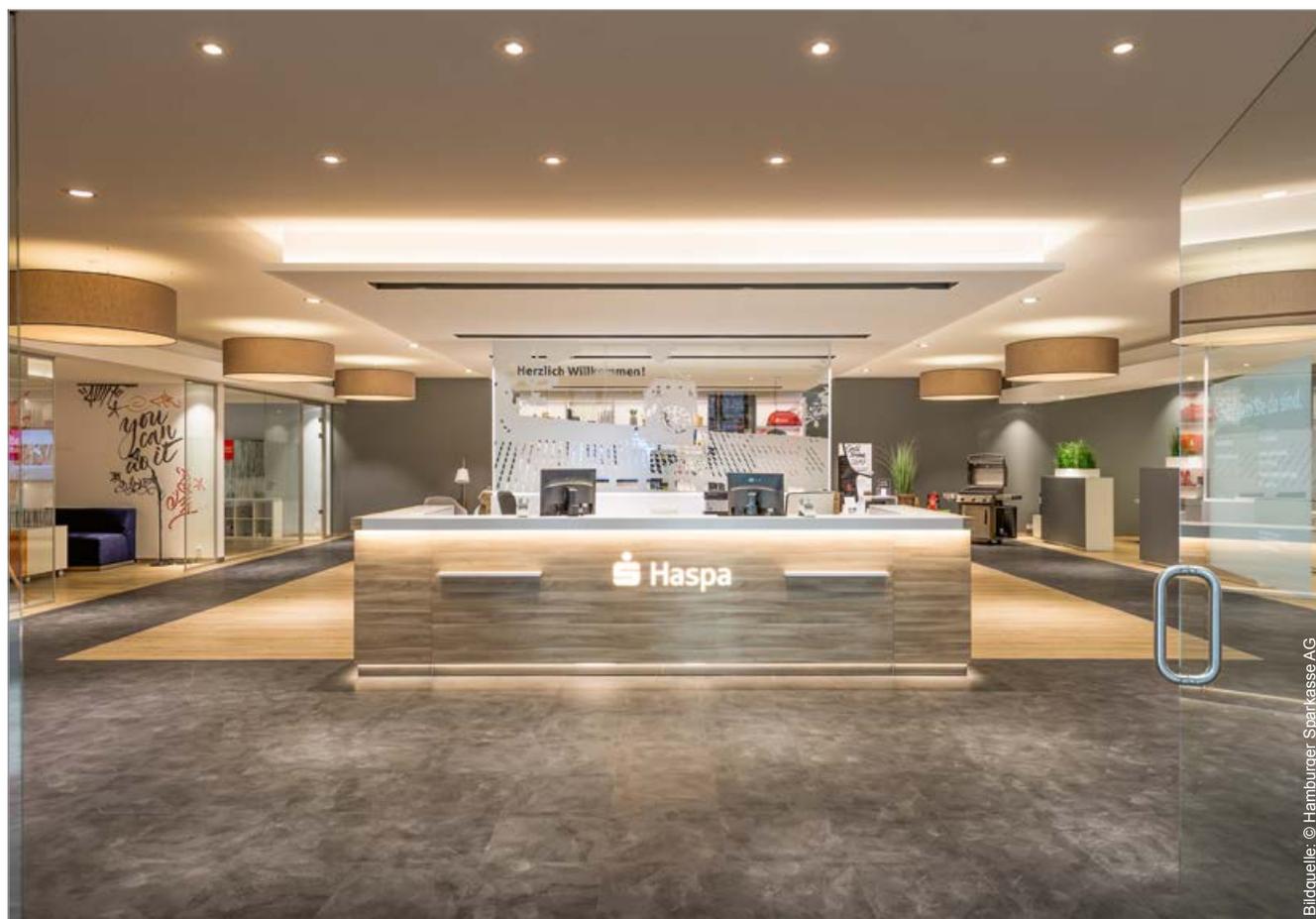
## Roll-out durch Value Engineering

Die größte Herausforderung im Projekt war dabei der Faktor Zeit. Denn die Filialen mit ihrer durchschnittlichen Größe von 450 Quadratmetern sollten jeweils nur maximal zehn Tage für den Umbau geschlossen werden. Dieses Ziel ließ sich nur mit einem ganzheitlichen programmatischen Ansatz er-

reichen. „Im ersten Schritt haben wir mittels Value Engineering das neue Filialkonzept in Bezug auf die Schließzeiten optimiert und damit Rollout-fähig gemacht. Im zweiten Schritt sind wir dann die sehr komplexe Rollout-Struktur mit ihren vielen Parallelitäten angegangen“, erklärt Tasja Schneider, Projektleiterin von Drees & Sommer. „Gemeinsam mit der Haspa haben wir einen Musterprozess entwickelt, der sich als Blaupause auf die einzelnen Filialumbauten übertragen ließ. Dadurch haben wir im Roll-out ein hohes Maß an Stabilität und Transparenz erreicht. Nur so war es möglich, diese Vielzahl an Projekten gleichzeitig und zuverlässig zu steuern.“

## Lean-Taktplanung macht kurze Schließzeiten möglich

Auf der Baustelle selbst kam die Methode Lean Construction Management zum Einsatz. Dadurch werden sämtliche Arbeitsabläufe detailliert



Bildquelle: © Hamburger Sparkasse AG

geplant und es herrscht eine genaue Übersicht, welches Team in welchen Zeitfenstern vor Ort ist. Besonders wichtig ist dabei die Kommunikation – sowohl zwischen den einzelnen Gewerken als auch zwischen Bauherrn, Planern, Ingenieuren und Handwerkern.

Um Zeitverzögerungen bei den Material- und Möbellieferungen auf die Baustelle zu vermeiden, nutzte die Haspa für das Umbauprojekt einen eigenen Logistik-Hub in Kombination mit einem digitalen Bestellprozess. Dafür wurde das Designkonzept mit allen Möbeln mittels der digitalen Planungsmethode Building Information Modeling in eine virtuelle Bibliothek überführt. Davon profitierte vor allem der Einkauf, denn so war es möglich, aus einer einzigen Datenbank heraus die Artikel zu bestellen. „Insgesamt war der Filialumbau eine hervorragende Teamleistung“, sagt Britta Anger, die seitens der Haspa das

Projekt gemeinsam mit ihrer Kollegin Cindy Elgert koordinierte. „Teilweise waren über einhundert Personen an dem Umbauprozess beteiligt, viele davon vor Ort, die sich in kürzester Zeit auf der Baustelle abwechselten und ihre Aufgaben in einem sehr engen Zeitrahmen bewältigten. Die Abstimmung zwischen in- und extern Beteiligten lief derart gut, dass wir nun unser nahezu abgeschlossenes Projekt auch mit einem weinenden Auge verlassen“, erklärt Cindy Elgert.

### Auswirkung des Corona-Lockdowns

Für eine Herausforderung sorgte auch der Faktor Corona: Aufgrund des Lockdowns und der damit verbundenen Auswirkungen auf die globalen Lieferketten wurde der Umbau im April 2020 vorsichtshalber ausgesetzt, um die Planungen anzupassen. „Gespräche fanden mit allen Projektbeteiligten statt, Bestellfristen und

Lagerhaltung im Logistik Hub wurden angepasst, wo notwendig“, so Tasia Schneider. Zugleich liefen weniger Baustellen parallel, so dass immer ein anderes Bau-Team in Reserve war, falls eines coronabedingt ausgefallen wäre. Aufgrund der bereits bestehenden genauen Leantaktung pro Filialumbau gab es kaum Anpassungsbedarf in der Bauphase. „Wir mussten nur zwei Peaks pro Bauphase entzerren, damit sich auch an den Tagen möglichst wenige Teams auf der Baustelle überschneiden, um das Ansteckungsrisiko zu minimieren. Auch diese Herausforderung haben wir durch gute Teamarbeit mit Bravour gemeistert“, hebt Schneider hervor. Die Mühe hat sich gelohnt: Das neue Filialkonzept wird von den Hamburgern gut angenommen. Die regionale Verankerung wird so noch mehr erlebbar und die Haspa ist weit über das klassische Bankgeschäft hinaus relevant für die Nachbarschaft im Stadtteil.

## PHYSISCHE ANGRIFFE – EINE BESTANDSAUFNAHME

Automatensicherheit braucht ein ganzheitliches Sicherheitskonzept.



**Die geografische Lage Deutschlands in Europa, gepaart mit einem sehr gut ausgebauten Autobahnnetz, ist ein beliebtes Ziel für kriminelle Handlungen rund um Geldautomatenangriffe.**

Im Jahr 2005 wurde in Deutschland die allererste Geldautomatensprengung statistisch erfasst, seit 2013 ist eine Spezialisierung, und ein Anstieg der Kriminalität in diesem Bereich zu verzeichnen. Wie dem Lagebericht des Bundeskriminalamtes (BKA) zu entnehmen ist, wurden im Jahr 2020 insgesamt 704 physische Angriffe auf Geldautomaten verzeichnet. Dies entspricht einem Anstieg von 28,2 Prozent verglichen mit dem Vorjahr. Davon sind 414 Fälle Sprengungen oder Sprengversuche von Geldautomaten zuzuordnen. Die verbleibende Anzahl physischer Angriffe beläuft sich auf sonstige Öffnungen mit unterschiedlichen Werkzeugen, sowie Komplettentwendungen von Geldautomaten.

Der gesamte Beuteschaden der physischen Angriffe auf Geldautomaten betrug im Jahr 2020 über 17 Millionen Euro, ganz abgesehen von den hohen Begleitschäden, die sich laut BKA-Angabe im mittleren zweistelligen Millionenbereich bewegen dürften. Insbesondere die westdeutschen Länder mit Nähe zu den Benelux-Staaten waren von Geldautomatensprengungen deutlich stärker betroffen als das restliche Bundesgebiet. Nordrhein-Westfalen lag mit 176 Fällen neuerlich an der Spitze. Dort wurde 2020 demnach fast jeden zweiten Tag ein Geldautomat gesprengt, oder zumindest der Versuch zur Sprengung unternommen.

### Festsprengstoff dominiert

Die Angreifer agieren von Jahr zu Jahr mit steigender krimineller Energie und Skrupellosigkeit. Im Jahr 2020 hat die Trendwende von Gasprengungen zu Sprengangriffen mit festem Sprengstoff ihren Lauf genommen. Laut BKA-Angabe wurde gegenüber dem Vorjahr ein sprunghafter Anstieg der Sprengungen von Geldautomaten mit festen Explosivstoffen verzeichnet, demzufolge nimmt auch das Ausmaß der Kollateralschäden stetig zu. Die durch die Automatensprengungen mit Festsprengstoffen verursachten Sachschäden überstiegen die Beuteschäden in Teilen deutlich. Veränderte Angriffsmuster verlangen nach einer Anpassung der Sicherheitsstrategie, wenn es um feste Explosivstoffe geht.

### Cyberkriminalität und Datenklau

Malware und logische Systemangriffe wie Skimming, Jackpotting, Blackboxing sowie Netzwerkangriffe verzeichnen demgegenüber einen merkbaren Rückgang der Betrugsfälle. Das liegt daran, dass in den letzten Jahren in diesem Bereich stark in die Sicherheit investiert wurde. Zum einen durch die immer weitere Verbreitung von Zahlungskarten mit dem EMV-Chip, zum anderen durch die

Ausstattung der Geldautomaten mit wirksamen Anti-Skimming-Modulen von Automatenherstellern, die ein Auslesen der Kartendaten über den Magnetstreifen erschweren.

### Selbsteinschätzung des Sicherheitsstands

Um Klarheit über den Sicherungsstand eines Standorts gegenüber physischen Angriffen zu gewinnen, empfiehlt sich eine Risikoanalyse anhand des bundesweit einheitlichen Rasters zur Risikoanalyse von Sprengung von Geldautomaten des LKA Rheinland-Pfalz. Dieses Raster enthält neun übergeordneten Sicherungsparameter:



Experten evaluieren kontinuierlich die Sicherheitsstandards.

Bildquelle: Keba

- Aufstellungsort des Geldautomaten
- Nachtverschluss
- Ausführung des Geldautomaten
- Widerstandsklasse des Geldautomatenwertschutzschranks
- Mechanische Sicherungstechnik am Geldautomaten
- Alarmsicherung/Einbruchmeldeüberwachung
- Alarmaufschaltung
- Interventionssysteme wie etwa Videosystem, Nebelsystem, etc.
- Mittelbar wirkende Sicherungstechnik, z. B. Färbesysteme, Sprengmatten, etc.



Zugangskontrollen erschweren Angriffe

Bildquelle: KeBa

Die Bewertung anhand dieses Rasters zielt darauf ab, Personenschäden und Sprengungen zu verhindern, Kollateralschäden zu minimieren, Tatenreize herabzusetzen sowie Angriffe frühzeitig zu erkennen.

### Sicherheit verlangt verlässliche Produkte

Das Raster zur Risikoanalyse von Geldautomatensprengungen macht deutlich, dass eine einzelne Sicherheitsmaßnahme alleine nicht ausreicht, um physische Angriffe einzudämmen. Sicherheit hängt von mehreren Faktoren ab.

Wenn es um die Bekämpfung des rapiden Anstiegs von Sprengangriffen geht, gewinnt die SB-Vorraumüberwachung – etwa durch geeignete Zutrittssysteme oder künstliche Intelligenzlösungen – immer größere Bedeutung. Beides sind Bereiche, in denen KeBa, der österreichische Automatisierungsexperte, Forschungsarbeit leistet und neue Produkte kreiert. Zum einen wird beispielsweise mit dem KeBin S10 ein intelligentes Foyer- und Zutrittssystem bereitgestellt, das eine verlässliche Zutrittskontrolle gewährleistet. Durch die Erweiterung der im Serverraum sicher verwahrten Zentraleinheit können weitere smarte Funktionen, wie etwa Licht und Musik integriert werden, aber auch Funktionen, die heute noch völlig unbekannt sind. Zum anderen wird aktuell auch an einem KI-Assistenzsystem geforscht, das die Filialumgebung im Auge behält,

Unregelmäßigkeiten erkennt – etwa ungewöhnliches Verhalten von Filialbesuchern, und darauf in Echtzeit reagiert.

### Produktentwicklung als Startpunkt

Bei KeBa beginnt Sicherheit schon in der Produktentwicklung. Alle KeBa Produkte erfüllen hohe Qualitäts- und Sicherheitsstandards, die ganz zu Beginn in der Analyse- und Entwicklungsphase bereits Berücksichtigung finden. Sämtliche Maßnahmen, die als präventiv wichtig erachtet werden, werden in den Produktstandard aufgenommen. In der Konstruktionsphase der evo Se-

rie etwa haben die Produktmanager und -entwickler darauf geachtet, einen von Grund auf sicheren Cash Recycling Geldautomaten mit höchstem Sicherheitsstandard zu entwickeln. Zu diesem Zweck werden laufend namhafte Sicherheitsexperten in die Entwicklungsphasen miteinbezogen. „Versteckte“ und durch Abdeckungen gesicherte Tresoröffnungen sowie die Verringerung des Netto-Tresorvolumens zur Reduktion einleitender Gasmengen können hier beispielhaft angeführt werden. Auch Optionen von ExGas-Tresoren, die Kollateralschäden an Gebäuden weitgehend vermeiden, tragen zu einem ganzheitlichen Sicherheitskonzept bei.

#### INFO

Weitere Informationen zum Thema Automaten-sicherheit zeigt die Nachschau eines Sicherheits-Webinars:



<https://keba.com/seminar-sicherheit>

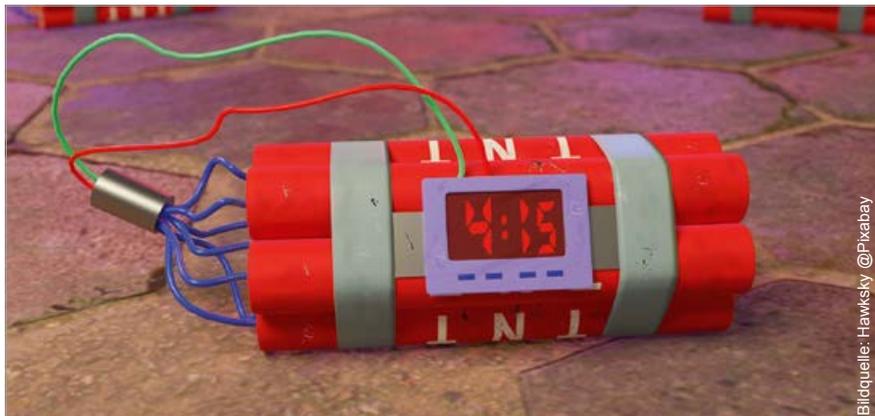
Autor: Frank Rose



Frank Rose ist Geschäftsführer der KeBa GmbH Automation in Deutschland. Frank Rose blickt auf 20 Jahre Erfahrung im Bankenumfeld zurück. 2010 startete er bei KeBa als Vertriebsmitarbeiter von Bankprodukten im Sparkassenmarkt. Bereits nach zwei Jahren übernahm er die Rolle des Senior Sales. 2014 begann er den Vertrieb im genossenschaftlichen Umfeld aufzubauen. Hinzu kam die Betreuung der dazugehörigen Rechenzentren. Mit September 2020 übernahm er schließlich die Geschäftsführung der KeBa GmbH Automation in Deutschland.

## DIE GEFAHR LAUERT IN GANZ DEUTSCHLAND

Geldautomatensprengung ist mit Abstand die meistgenutzte Methode, um schnell an viel Geld zu kommen.



**Letztens, gegenüber vom Supermarkt. Oder neulich neben der Bank: Nach Angaben des Bundeskriminalamts gab es seit der Datenerhebung noch nie so viele Sprengungsversuche.**

Jetzt beeinträchtigen Autobahnanbindungen die Standortauswahl der Automaten. Es gilt: so weit wie möglich weg davon. Und: vor allem Nordrhein-Westfalen besser dagegen zu wappnen. Dort beobachtete man einen erhöhten Anstieg. Der Grund: die Nähe zu den Niederlanden. Laut Medienberichten hat es im Jahr 2021 150 Geldautomatensprengungen gegeben. Im Vergleich: 2020 waren es 176. Die Rede war von einem „Kriminalitätsphänomen“. Den leichten Rückgang erklärt man mit den Lockdowns und mit den damit verbundenen Ausgangsbeschränkungen. „Die Bekämpfung der Geldautomatensprengungen stellt die Polizei in Nordrhein-Westfalen immer wieder vor neue Herausforderungen. „Wir haben es mit Tätern zu tun, die sich geschickt tarnen und sich seit Jahren unbeeindruckt von Festnahmen, hohen Haftstrafen, tödlichen Unfällen auf der Flucht und besser gesicherten Geldautomaten zeigen“, heißt es vonseiten der Polizei. Eine seit 2015 gegründete Ermittlungskommission, die sich „Heat“ nennt, kümmert

sich exakt um diese Fälle. Den Rhein-Erft-Kreis hat es im letzten Jahr mit acht Sprengungsversuchen sehr stark getroffen. Zuletzt war Elsdorf im Visier der Täter. Auch Berlin und Hessen bleiben nicht verschont. In Bayern sind die Zahlen geringer: dort kommt man auf zirka 35 Vorfälle. Die meisten ereigneten sich 2021 in Franken.

### Sprengstoff statt Gas

Die R+V-Versicherung des genossenschaftlichen Bankensektors wies im letzten Jahr darauf hin, dass Kriminelle immer mehr auf Sprengstoff zurückgreifen und nicht mehr Gas verwenden, um die Automaten zu knacken. Bei einer Explosion zerstört man nicht nur den Automaten selbst, sondern beschädigt auch das Gebäude. Wie standfest ist es noch? Eine der wesentlichen Fragen, die darauffolgend geklärt gehören. Kunden und Anrainer sind in so einer Situation gefährdet. Die oberste Priorität ist es auch, sie zu schützen.

Im Moment überdenken viele Banken ihre Sicherheitsvorkehrungen und möchten sich darüber noch nicht äußern. Die Anlagen, die man einbaute, um Gas zu neutralisieren, sind wirkungslos geworden. Eine Sicherheitsmöglichkeit ist, wenn sich der Banko-

mat im Gebäude befindet, die SB-Vorraumüberwachung besser auszustatten, wie zum Beispiel mit geeigneten Zutrittssystemen oder auch künstlichen Intelligenzlösungen. Unregelmäßigkeiten soll man dadurch besser erkennen. Das gilt auch für die Umgebung der Filialen.

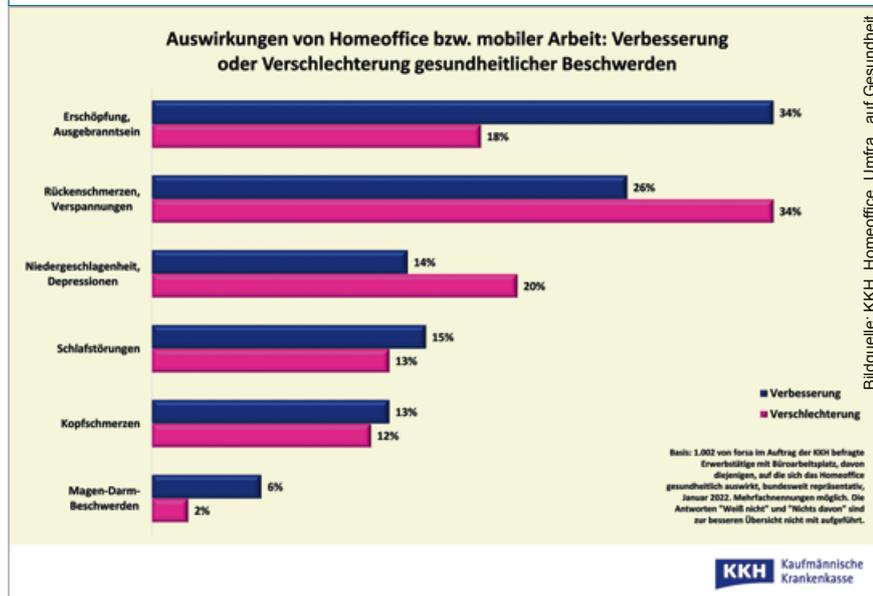
### Ob Handlungsempfehlung hilft, ist noch nicht absehbar

Dieser Rundumschutz veranlasste die Täter, sich auf Geldautomaten im Freien zu fokussieren, die weniger gesichert sind. Viele befinden sich auch in Wohngebieten. Eine weitere Vorkehrung ist aktuell: auf frei stehende Pavillons zurückgreifen, die aus Stahlbeton mit einer Wandstärke von zwölf bis 15 Zentimeter bestehen. Das Geld ist über eine Art Fenster zu entnehmen. Das hindert die Täter an weiteren Versuchen, auch wenn sie Sprengstoff verwendet und schützt die Menschen. Die Niederlande machen es vor.

Das ist nur ein Grund, weshalb die Verbrecher nach Deutschland ausweichen. Laut NRW-Polizei, arbeitet man schon länger international zusammen und stellt auch auf dieser Basis Handlungsempfehlungen bereit. Die Sparkasse Köln-Bonn hat darauffolgend bereits mehrere wenig gesicherte Automaten stillgelegt. „Ziel ist die Sensibilisierung des Sachversicherers auf den Betreiber der Geldautomaten einzuwirken, um den Standort nach Vorgaben des Sicherheitskonzeptes nachzurüsten oder ihn gegebenenfalls aufzugeben. Wir wollen so konsequent die Tatgelegenheiten reduzieren“, sagt die Leiterin des Dezernats für organisierte Kriminalität im Bundeskriminalamt, Ulrike Herbold.

**Autorin:**  
**Katharina Thalhammer,**  
Redakteurin gi Geldinstitute

## HOME SWEET HOME OFFICE: WAS DAS MIT ARBEITNEHMERN MACHT



**Wie sind die Erfahrungen von Homeoffice nach zwei Jahren Pandemie? Eine Forssa-Umfrage im Auftrag der KKH Kaufmännische Krankenkasse unter rund 1.000 Beschäftigten mit Büroarbeitsplatz sowie Versichertendaten geben jetzt Aufschluss.**

61 Prozent der Arbeitnehmer, die ihren Bürojob schon einmal von zu Hause oder einem anderen Ort aus erledigt haben, haben überwiegend positive Erfahrungen gemacht – nur ein Fünftel hingegen negative. Als Pluspunkt bei der Arbeit daheim empfindet die überwiegende Mehrheit der Befragten (70 Prozent) die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Vier von zehn Berufstätigen mit Homeoffice-Erfahrung beobachten darüber hinaus, dass sich das Arbeiten zu Hause auf ihren Gesundheitszustand auswirkt: Während es jedem Fünften damit körperlich und geistig besser geht, hat sich bei ebenso vielen das Wohlbefinden verschlechtert. Auf Platz eins der positiven Effekte sehen diejenigen, bei denen sich die heimische Büroarbeit gesundheitlich bemerkbar macht, die Stressreduktion: 34 Prozent fühlen sich dadurch weniger erschöpft beziehungsweise haben seltener das Gefühl, gestresst und ausgebrannt zu sein.

### Von D wie Depressionen bis R wie Rückenschmerzen

Auf der Liste der negativen Folgen stehen Rückenschmerzen und Muskelverspannungen klar an erster Stelle: Bei rund jedem Dritten haben sich diese Beschwerden verschlechtert oder sind erstmals bei der mobilen Büroarbeit aufgetreten. Dies spiegeln auch Daten von berufstätigen KKH-Versicherten wider. Im vergangenen Jahr gingen bundesweit rund 18 Prozent der Krankheitsfälle auf das Konto von Muskel-Skelett-Erkrankungen. Vor der Pandemie schwankte der Anteil noch zwischen 15 und 16 Prozent. Rekordverdächtig gestiegen sind auch die Fehlzeiten wegen Rückenschmerzen & Co.: 2021 führte die KKH 24 Prozent aller Fehltage auf Erkrankungen des Bewegungsapparates zurück. In den Jahren zuvor waren es noch rund 22 bis 23 Prozent.

Auch psychische Belastungen können Verspannungen und Schmerzen auslösen. Laut Umfrage schlägt tatsächlich jedem fünften Berufstätigen die Arbeit am heimischen Rechner auf die Seele. Bei den Betroffenen haben dadurch Beschwerden wie Niedergeschlagenheit oder gar Depressionen zugenommen. KKH-Versichertendaten zeigen darüber

hinaus eine durchschnittliche Krankheitsdauer pro Fall von mittlerweile 66,5 Tagen bei depressiven Episoden und sogar von rund 92 Tagen bei wiederkehrenden Depressionen. Zum Vergleich: Im Jahr 2017, also fünf Jahre zuvor, waren es noch rund 53 beziehungsweise 78 Tage. Das entspricht einer Steigerung von 26 Prozent beziehungsweise 18 Prozent.

Sind Berufstätige antriebslos und depressiv, sind häufig Schlafprobleme die Folge. Laut KKH-Daten diagnostizieren Ärzte seit der Pandemie bei immer mehr KKH-versicherten Arbeitnehmern Schlafstörungen, die keine organische Ursache haben, sondern aufgrund von psychischem Druck und Stress entstehen können. So ist die durchschnittliche Fehlzeit pro Fall von 2019 auf 2021 um rund 12 Prozent auf fast 32 Tage geklettert. Darüber hinaus berichten 13 Prozent derjenigen Umfrageteilnehmer, auf die sich die Arbeit im Homeoffice gesundheitlich auswirkt, von einer Verschlechterung ihrer Schlafprobleme.

Etwa zwei Drittel der von psychischen Erkrankungen betroffenen Berufstätigen sind Frauen. Denn meistens sind es immer noch die Frauen, die sich neben ihrem Job um die Kinder und den Haushalt kümmern. Das war besonders in den Lockdownphasen belastend, als Kitas und Schulen geschlossen hatten.

Auch die Seele von Singles leidet im Homeoffice stärker als bei Menschen, die in einer Partnerschaft leben: Mit dem fehlenden sozialen Austausch fällt eine wichtige Ressource für das psychische Gleichgewicht weg.

Info: [kkh.de/firmenkunden/betriebliche-gesundheitsfoerderung/gesundheitsmassnahmen](https://kkh.de/firmenkunden/betriebliche-gesundheitsfoerderung/gesundheitsmassnahmen)

## BÜROFLÄCHENOPTIMIERUNG: MÖBEL ALS ENTSCHEIDUNGSFAKTOR



Bildquelle: roy-schulz-gmbh-bueromoebel

**Egal wie groß oder klein sie ist, braucht jede wirtschaftliche Unternehmung eine gut strukturierte Geschäftsstelle. Neben technischen und räumlichen Fragen ist es von großer Bedeutung, dass das Firmenbüro mit bedarfsgerechten Möbeln ausgestattet ist.**

Jedes Büro ist einzigartig. Dementsprechend gibt es keine Musterlösung bei der Raumplanung. Nichtsdestotrotz gibt es einige Eckpfeiler, die sowohl bei der Konzeption als auch beim anschließenden Möbelkauf eine hilfreiche Stütze sein können. Zu den grundlegenden Aspekten zählen die räumlichen Eigenschaften, die betriebliche Arbeitsorganisation, die dazugehöri-

gen Arbeitsmittel sowie die personellen Erfordernisse. Aus diesen Erkenntnissen wird das passende Bürokonzept abgeleitet – beispielsweise in Form von Einzel-, Mehrpersonen- oder Gruppenbüros.

In der nächsten Stufe wird die zweckmäßige Ausgestaltung der Räume anvisiert. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf der Definition von Funktionsbereichen, welche wiederum Rückschlüsse auf die Wahl der erforderlichen Büromöbel zulassen. In letzter Instanz werden die einzelnen Arbeitsplätze in Augenschein genommen, um sowohl ergonomische, finanzielle als auch effizienzrelevante Rahmenbedingungen zu erfüllen.

Einrichtungsgegenstände stellen eine langfristige Investition in den Betrieb dar. Die Qualität eines Möbelstücks spiegelt sich nicht nur in seiner Funktionalität, dem Design und der materiellen Beschaffenheit

wider, sondern letztlich auch im Preis. All dies sind Eigenschaften, die gegeneinander abgewogen und mit der Raumplanung in Verbindung gebracht werden müssen. Wie so oft gilt: Je durchdachter eine Investition ist, desto nachhaltiger ist sie.

Ganzheitlich ausgerichtete Anbieter verstehen sich darauf, Kunden weit über die Beratung hinaus zu unterstützen. Das Leistungsspektrum reicht von der Arbeitsplatzanalyse über eine Ergonomie- und Arbeitssicherheitsberatung bis hin zur Erstellung eines Bürokonzepts. Auch bei der Wahl der passenden Büromöbel ist auf das Know-how der Fachexperten Verlass. Grundlage dafür ist ein vielseitiges Sortiment, welches sowohl beliebte Office-Klassiker als auch individualisierbare Lösungen offeriert.

Info: [www.royschulz.de](http://www.royschulz.de)

## 2G-MODELL: CORONA-EINLASSKONTROLLEN SPAREN GELD UND ZEIT



Bild: Covid Doorman

**Der Covid-Doorman ist ein mobiles EU-Impfpass-Checksystem zur Kontrolle der 2G-Regel mit Drehkreuz und Labeldrucker.**

Der Covid-Doorman kontrolliert die Einhaltung der 2G-Regel. Dazu zei-

gen Kunden den QR-Code ihres Impfnachweises oder ihres Genesungsnachweises vor. Das Gerät erkennt gefälschte QR-Codes, da es die Daten mit den Covid-Zertifikaten der EU abgleicht. Bei gefälschten Codes verweigert der Covid-Doorman den Einlass und gibt optional akustischen und visuellen Alarm. Auch, wenn bei der kontaktlosen Fiebertemperaturmessung eine erhöhte Temperatur festgestellt wurde, gibt es keinen Einlass.

Pro Stunde können bis zu 1.800 Menschen mit dem Covid-Doorman kontrolliert werden. Das verhindert Warte-

zeiten und lange Schlangen. Der Abgleich der QR-Codes erschwert das Tricksen und kann bei nachlässiger Kontrolle drohende Bußgelder verhindern. Das Gerät ist mobil, braucht weder Installation noch Verlegen von Kabeln. Ein einfacher Stromanschluss genügt. Eine LTE-Internetverbindung ist optional. Es gibt ein Modell mit Standfuß, als Tischgerät, eines zur Wandmontage, ein weiteres mit Drehtür und ein Modell mit Drehkreuz.

Seit Januar 2022 gibt es auch ein digitales Besuchermanagement-

System. Bei diesem Clouddienst wird eine Besucher-Voranmeldung auf den Internetseiten von Betrieben möglich sein. Nach einem einfachen Registrierungsprozess können Besucher einen Onlinetermin buchen. Anschließend erhält der Besucher einen QR-Code, mit dem er zu seinem Termin erscheint. Diesen QR-Code und den QR-Code des Impfausweises zeigt der Besucher zum Termin am Eingang dem Covid-Doorman vor und erhält Einlass.

Diese Form der Digitalisierung entlastet das Personal und spart zeitintensive Terminabsprachen vor der Terminvergabe und vor Ort. Mit einer Besucherkontrolle kann der Zugang beschränkt und zuverlässig kontrolliert werden. Der Covid-Doorman regelt Zugangsbeschränkungen in Echtzeit und autonom. Es werden alle notwendigen Hygienemaßnahmen sowie der Datenschutz eingehalten. Auch eine Maskenkontrolle kann aktiviert werden.

Die gesicherten Daten sind leicht abrufbar. Gegebenenfalls können die Daten an das Gesundheitsamt gesendet werden. Das beschleunigt die Kontaktaufnahme mit Betroffenen und vereinfacht Prozesse. Je nach Bundesland gelten verschiedene Fristen zur Aufbewahrung und zur Löschung der erhobenen Daten. Die Löschung der Daten kann individuell automatisiert werden.

Info: [www.coviddoorman.com](http://www.coviddoorman.com)

## STUDIE: LIFTMANAGEMENT WIRD DIGITAL

Mithilfe von Big Data können Maschinen und Anlagen künftig kontinuierlich proaktiv kontrolliert werden, um Ausfallzeiten zu vermeiden. Welche Bedeutung wird Predictive Maintenance für Ihre Branche haben in ...?

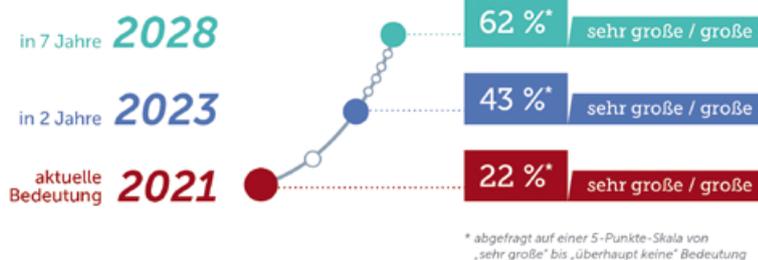


Bild: Hundt Consult

Eine Verbindung der Daten mit Mieter-Apps realisieren erst 2 Prozent der Unternehmen. 19 Prozent planen dies.

Hundt Consult befasst sich schon seit Langem mit dem Mehrwert digitaler Anwendungen für das Liftmanagement und bildet alle Aufzugsanlagen, die es betreut, digital ab. Dementsprechend hat das Unternehmen bereits mehr als 40.000 digitale Zwillinge – sogenannte Digital Twins – der Anlagen. Deren Datenvolumen umfasst mehr als 20 Terrabyte. Darüber hinaus hat Hundt Consult die IIOT Lösung LIFT Guardian entwickelt. Diese kann als Box nachträglich an Aufzugsanlagen installiert werden, erfasst unterschiedliche Daten per Sensor und übermittelt sie in Echtzeit über das Internet. Hieraus ergeben sich wertvolle Erkenntnisse für die vorausschauende Wartung der Anlagen. „So lassen sich Störungen und Ausfallzeiten reduzieren“, weiß Tim Gunold, geschäftsführender Gesellschafter von Hundt Consult. „Das bedeutet mehr Sicherheit, mehr Komfort für die Nutzerinnen und Nutzer und geringere Kosten für die Unternehmen.“

Info: [www.hundt-consult.de](http://www.hundt-consult.de)

**Auch im Liftmanagement wächst die Bedeutung digitaler Anwendungen. Betreiber setzen zunehmend auf vorausschauende Wartungen und die Integration der Aufzugsdaten in andere Unternehmenssysteme. Das ergab die Markt- und Trendstudie „Aufzüge und Fahrtreppen 2021“ des Liftmanagement-Unternehmens Hundt Consult.**

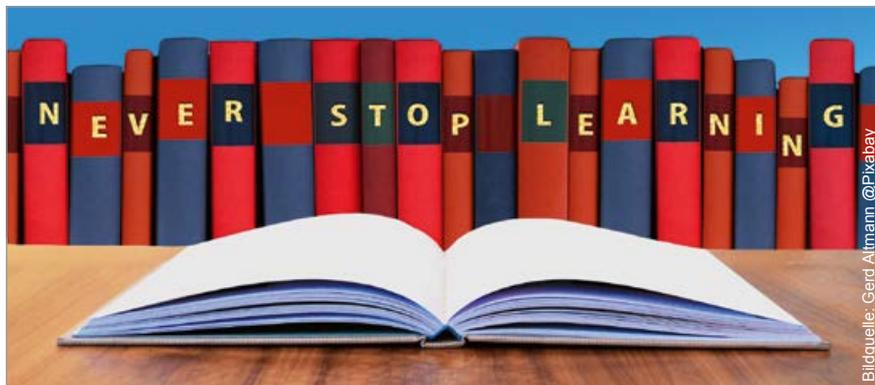
Ein Mittel, um die Effizienz der Aufzugsanlagen zu erhöhen, ist Predictive Maintenance – also die vorausschauende Wartung anhand von Datenanalysen. Dabei sammeln Betreiber Daten der Aufzugsanlagen und leiten daraus Konsequenzen für

deren Wartung ab. 22 Prozent der Unternehmen messen Predictive Maintenance schon heute eine große oder sehr große Bedeutung bei. 62 Prozent gehen davon aus, dass dies in sieben Jahren der Fall sein wird. Dementsprechend ist das Interesse an dem Thema gestiegen. 80 Prozent der Betreiberinnen und Betreiber setzen sich bereits damit auseinander. Vor zwei Jahren lag dieser Wert noch bei 70 Prozent.

12 Prozent der befragten Unternehmen integrieren bereits Daten ihrer Aufzugsanlagen in das ERP- oder CAFM-System des Unternehmens. 30 Prozent wollen das in Zukunft tun.

## WEITERBILDUNG BEI BANKEN

Herausforderungen, Rahmenbedingungen, Lösungsansätze



Bildquelle: Gerd Altmann @Pixabay

**Die Weiterbildung der Mitarbeiter in der Finanzwelt steht seit jeher innerhalb eines Spannungsfeldes zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Der Anspruch geht zumeist einher mit den Rahmenbedingungen des Gesetzgebers.**

Entweder ändern sich die rechtlichen, steuerlichen oder regulatorischen Bedingungen und erfordern eine Anpassung der (Weiter-)Bildungsstrategie. Oder der Gesetzgeber zwingt die Finanzdienstleister generell, die Mitarbeitenden nur noch auf einem bestimmten Level einzustellen (Beispiel Sachkunde) oder dieses Level laufend zu aktualisieren im Sinne eines Weiterbildungsnachweises. Diese regulatorischen Anforderungen werden von den Ambitionen der Mitarbeiter und ihren Wünschen nach Weiterbildung begleitet. Diesem Anspruch sind in der Realität vor allem monetäre Grenzen gesetzt, die Budgets sind eher klein und werden als erste begrenzt, wenn gespart werden muss. Es liegt daher in der Natur der Sache, dass die Parameter Weiterbildungsanspruch, Zielsetzung und geringes Budget häufig entgegengesetzte Punkte in einem Dreieck sind.

### Beispiel: Sachkunde nach WpHG

Die notwendigen Anforderungen an einen Mindeststandard im Bereich Sachkunde beschäftigen uns spätes-

tens seit der Finanzkrise 2008. Alle Beschäftigten in der Anlageberatung sind immer wieder neu gefordert, ihre Kompetenzen aufzufrischen. Sie müssen wissen, welche Produkte zu ihren Kunden passen, ob sie für die jeweilige Lebensphase empfehlenswert und welche Maßstäbe für diese Empfehlung anzulegen sind. Dieser Anspruch wurde in der Vergangenheit von vielen Verantwortlichen in Banken unterschätzt. Unisono wurde festgestellt, dass die Mitarbeitenden in der Lage sind, die Anforderungen zu erfüllen. Die Herausforderung liegt aber häufig im Kleingedruckten der Gesetzestexte.

Die Mitarbeiter können im Beratungsalltag und im (Vertriebs-)ergebnis so gut sein, wie sie wollen. Wichtig ist, welchen Abschluss sie besitzen, wie sie ihr Fachwissen im Laufe der Zeit aktuell gehalten haben und ob sie das auch nachweisen können. Es steht außer Zweifel, dass ein gelernter Bankkaufmann oder eine gelernte Bankkauffrau aus dem Abschlussjahr 2005 ohne entsprechende Aktualisierungen durch Weiterbildung kaum noch up to date sein dürfte, wenn es um bestimmte rechtliche oder steuerliche Rahmenbedingungen geht. Hier können wir schon die erste Herausforderung für die Banken festhalten. Auch wenn die Unterlagen irgendwo in der Personalabteilung vorliegen, so müssen Finanzdienstleister häufig

erst erheben, welchen Abschluss die Mitarbeitenden haben. Oder aber es muss langwierig untersucht und festgelegt werden, welche anderweitigen Ansprüche an eine regelmäßige Weiterbildung bestehen, um ein bestimmtes Level zu halten, wie zum Beispiel beim Certified Financial Planner, CFP. Vielfach müssen Banken sogar die Mitarbeitenden selbst nach ihren Weiterbildungen fragen, weil die Daten in der Bank nicht mehr verfügbar sind. Die Feststellung des vorhandenen Bildungs-Status-Quo setzt also den ersten Anker für eine erfolgreiche Weiterbildungsstrategie.

### Nachhaltigkeit ist das Thema

Bleiben wir beispielhaft bei einem Thema, das der Gesetzgeber derzeit in vielen Bereichen forciert und welches auch für Finanzdienstleister eine entsprechende Bedeutung entfaltet – Nachhaltigkeit. Dabei ist der hier behandelte nur ein Aspekt einer Fülle von Anforderungen an Finanzdienstleister. Seit 2022 müssen beispielsweise in einem Beratungsgespräch auch Nachhaltigkeitspräferenzen abgefragt werden. Wurde bisher in der Geeignetheitserklärung in der Anlageberatung angegeben, ob und warum das anzulegende Produkt das richtige ist, wird dies nun um den Aspekt der Nachhaltigkeit ergänzt: Jeder Anlageinteressierte muss genau Auskunft darüber geben, welche nachhaltigen Ziele mit der Geldanlage verfolgt und welche Bereiche priorisiert werden sollen.

### Nur noch empfehlen, was als nachhaltig empfunden wird?

Die angebotenen und empfohlenen Finanzprodukte müssen die persönlichen Nachhaltigkeitspräferenzen der Anleger berücksichtigen. Das ist anspruchsvoll, denn die Bereiche der Nachhaltigkeit in den Spannungsfeldern Umwelt, Soziales und Gover-

nance (ESG) sind weit gefasst. Zudem beinhalten sie eine Stufenskala für Firmen, die nur ein Minimum an Wirtschaftstätigkeiten im Sinne der dafür maßgeblichen EU-Taxonomie-Verordnung beinhalten. Die anspruchsvollste Voraussetzung sind dabei die Tätigkeiten, bei denen mit der Investition ein hoher Einfluss auf die Nachhaltigkeitstätigkeit vorgenommen werden kann. Das liest sich nicht nur anspruchsvoll, es ist auch anspruchsvoll. Und das ist nur der Bereich der Anlageberatung. Das Thema Nachhaltigkeit zieht innerhalb einer Bank aber noch viel weitere Kreise? Muss nicht auch das Controlling eingebunden sein? Wird gegebenenfalls auch geprüft, welche Firmenkunden die Bank hat, welche Kredite oder Vorhaben finanziert werden? Welche Geschäftsaktivitäten unterstützt die Bank also direkt oder indirekt, wird das auf Nachhaltigkeit geprüft? Wie positioniert sich die Bank beispielsweise bei der Finanzierung von Kohlekraftwerken im In- und Ausland? Diese wenigen Fragestellungen öffnen das gesamte Spannungsfeld für einen Finanzdienstleister, der sich hier entsprechend positionieren muss.

### Wer muss die neuen MiFID Vorgaben anwenden?

Es stellt sich somit nicht mehr die Frage, wer die neuen Regelungen anwenden muss. Wer bisher MiFID II angewandt hat, wird dies auch zukünftig mit den ergänzten Regeln tun müssen. Dazu zählen alle mit der Anlageberatung Beschäftigten in Banken und Versicherungen, freie Finanzvermittler, Marktbetreiber und die Dienste, die sich beispielsweise mit Research beschäftigen. Interessant wird, wann sich die Banken im Jahr 2022 diesem Thema auch in Sachen Weiterbildung widmen. Bisher ist das Echo in vielen Finanzhäusern noch zurückhaltend – vielleicht in der Hoffnung, dass sich Neuerungen und Veränderungen im Rahmen halten. Manche mögen es wie ein Déjà-vu empfinden, wenn sie sich an die Einführung der modifizierten Rahmenbedingungen von MiFID in 2010 erin-

nern. Jedoch mussten und müssen diese und alle anderen Vorgaben der vergangenen Jahre äußerst ernst genommen und sorgfältig umgesetzt werden. Rechtzeitig vorbereiten und rechtzeitig die Weichen stellen ist das Gebot der Stunde. Nachhaltigkeit ist kein Vertriebsthema, sondern setzt eine Änderung im Mindset voraus, die uns deutlich mehr beschäftigen muss als MiFID II. Auch die BaFin hat hier bereits eindeutig Stellung bezogen und stellt individuelle Anforderungen. Spätestens im Prüfungsjahr 2023 heißt es für Banken in Sache Nachhaltigkeit Farbe bekennen und so manches Haus könnte hier eine böse Überraschung erleben.

### Genauere Bedeutung für die Banken im Regelschmelz

Kommen wir aber zurück zu den eigentlichen Regelungen, die mit dem Nachhaltigkeitsthema einhergehen. Es gibt unterschiedliche Regelungen, in deren juristischem Dickicht man sich zurechtfinden muss. Hier ist insbesondere die Offenlegungs-Verordnung wichtig, in der neue Transparenzanforderungen an die Anlageberatung aufgestellt werden. Diese müssen darlegen, welche Nachhaltigkeitsrisiken sie bei den Investitionsprozessen bisher berücksichtigen oder einbeziehen – positiv wie negativ. In der Taxonomie-Verordnung dagegen werden Kriterien festgelegt, inwieweit eine Wirtschaftstätigkeit überhaupt als ökologisch nachhaltig angesehen werden kann. Welchen Beitrag leistet das Unternehmen mit seiner Tätigkeit für die vorgegebenen Umweltziele. Mit diesen Taxonomie-Kriterien soll der Grad der Nachhaltigkeit der jeweiligen Investition des Kunden bestimmt werden. Diese Bestimmungen gehen mit MiFID II einher und geben die Richtschnur für das nachhaltige Handeln in der Anlageberatung vor.

### Handeln!

Handeln müssen alle Beteiligten. Für alle in der Finanzwirtschaft Tätigen bedeutet dies mehr denn je, sich mit allen Facetten der Nachhaltigkeitsvorgaben intensiv zu beschäftigen

und sich weiterzubilden, um dieses Thema qualifiziert abzudecken. Das betrifft alle Bereiche in einer Bank. Von der Anlageberatung, über die Aufsicht, Compliance und Controlling, das Firmenkundengeschäft bis hin zum Zahlungsverkehr. Dazu gibt es eine klare Abfolge der Aufgaben:

1. Feststellung des Levels der Ausbildung (Lehre, Bachelor, Master, Diplom etc.)
2. Klare Dokumentation aller Weiterbildungsmaßnahmen, die die Mitarbeiter bereits absolviert haben und welche Level diese haben
3. Klare Zuordnung der Aufgaben und Feststellung des Ausbildungsanspruchs für die entsprechenden Tätigkeiten, also ein klares Anforderungsprofil
4. Zuweisung der zukünftigen Weiterbildungsmaßnahmen
5. Festlegung des Budgets

Dieser grobe Ablaufplan gilt natürlich nicht nur für die Anforderungen des Nachhaltigkeitsthemas, sondern ist in der Regel für alle Themen anzuwenden. Eine Verteilung von Weiterbildungen als Incentivemaßnahme oder nach dem Gießkannenprinzip ist schon aus ökonomischen Gründen nicht zielführend. Ein Festhalten am Budget, unabhängig von der fachlichen Anforderung, ist es ebenso wenig. Wer hier spart, spart an der falschen Stelle und zahlt am Ende drauf.

Autor: Thomas Kohrs



Thomas Kohrs ist als Senior Programm Manager bei der Frankfurt School of Finance & Management verantwortlich für die Entwicklung und Durchführung von Weiterbildungsprogrammen im Bereich Executive Education und dort für das Themenfeld Asset Management.

## +++ KARRIERETICKER +++



Anfang Januar 2022 übernahm **Dr. Peter Robejsek** von Peter Bakenecker die Verantwortung für den deutschen Markt und ist nun neuer Country Manager für Mastercard Deutschland. Robejsek ist bereits seit 2017 für Mastercard tätig und verantwortete in den letzten Jahren als Vice President das Produktmanagement für Deutschland und die Schweiz. Dies umfasst neben klassischen Mastercard Bezahlösungen auch innovative Lösungen rund um Instant Payments und Open Banking.

Er blickt auf eine langjährige Erfahrung im Financial-Services-Sektor zurück, insbesondere im Wealth Management und in der Strategieberatung. An der Durham University im Vereinigten Königreich promovierte er und widmete seine wissenschaftliche Arbeit Verfahren des maschinellen Lernens für die Schätzung ökonomischer Zusammenhänge.



Cappgemini hat **Frank Birkner** zum neuen Head of Financial Services bei Cappgemini in Deutschland ernannt. In dieser Rolle wird er Banken und Versicherungen insbesondere bei ihrer digitalen Transformation unterstützen.

„Die Banken- und Versicherungsbranche wird technologisch geprägt durch die Zukunftsthemen Cloud-Transformation, Data-Analytics und Cybersecurity. Der strategische Einsatz von Technologie ist heute ein entscheidender Faktor zur Steigerung des Unternehmensergebnisses. Cappgemini unterstützt mit einem umfassenden Portfolio seine Kunden bei genau diesen Transformationen. Frank Birkner wird mit seiner umfassenden Branchen- und Transformationserfahrung dazu beitragen, unsere Marktposition im Financial-Services-Bereich in Deutschland weiter auszubauen“, sagt Henrik Ljungström, Managing Director von Cappgemini in Deutschland.

Frank Birkner verfügt über mehr als 20 Jahre Berufserfahrung und bringt ein tiefes Verständnis für den Finanzdienstleistungssektor mit, das er in seinen vorherigen Führungspositionen bei großen globalen Technologie- und Dienstleistungsunternehmen erworben hat. Er kam 2018 zu Cappgemini als Chief Operating Officer für den Financial-Services-Bereich in Deutschland. Davor war er fünf Jahre lang Chief Information Officer bei Barclaycard in Deutschland und hatte zahlreiche weitere Positionen inne. Birkner hat einen Abschluss in Betriebswirtschaftslehre von der Universität Dortmund.



Der bankenunabhängige Anbieter von Wertschließfächern expandiert weiter. Um das Wachstum zur forcieren, zeichnet sich ab Dezember 2021 **Marco Wild** in der Geschäftsführung für die Bereiche Standortexpansion sowie den B2B-Vertrieb inklusive Kooperationen verantwortlich. Vor allem die Akquise von neuen Standorten und Kooperationspartnern unterliegen dem Ressort des 46-Jährigen.

Vor seinem Trisor-Engagement wirkte der Kölner Volkswirt seit 2018 als Franchise Development Director bei der IWG International Workplace Group, Anbieter für Business Center und Coworking. In dieser Rolle führte er die Akquisition von Franchise-Partnern für die Marken Regus und Spaces in Deutschland, Österreich, Dänemark und Schweden und leitete den Abschluss von über 30 Standorten.

„Wir wollen in den nächsten drei Jahren bis zu 20 Standorte innerhalb Deutschlands realisieren und für diese Partnerschaften mit Kooperationspartnern umsetzen. Wir sind davon überzeugt, dass Marco Wild zusammen mit dem Expansionsteam dieses Wachstum erfolgreich gestaltet“, kommentiert Trisor-Geschäftsführer Julian Treidler den Zuwachs.



**Peter Bakenecker** verantwortet seit Jahresbeginn als neuer President Central Europe bei Mastercard neben Deutschland und der Schweiz zusätzlich die Märkte Griechenland, Malta, Österreich, Polen, die Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn

und Zypern. Bakenecker erklärt dazu: „Unsere Branche befindet sich in einem stetigen Wandel. Genauso müssen auch wir uns immer wieder neu ausrichten, um jederzeit strategischen, technologischen und vor allem marktseitigen Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden.“



TrueLayer ernannt **Sebastian Tiesler** zum Country Manager. Mit dem Ausbau des Standorts Deutschland will TrueLayer seine Position als Open-Banking-Plattform in Europa festigen. Derzeit wickelt das Unternehmen mehr als die Hälfte des Zahlungsverkehrs in Großbritannien, Irland und Spanien ab. Mit seinen PSD2-konformen APIs deckt TrueLayer, unter anderem durch seine Zusammenarbeit mit Unternehmen wie der internationalen Internet-Direktbank Revolut, den Bankenmarkt in diesem Bereich in Deutschland zu 90 Prozent ab.

„Open Banking bietet erhebliche Vorteile im Vergleich zu bestehenden Zahlungsmethoden, die deutschen Verbrauchern und Unternehmen zur Verfügung stehen: Sie funktionieren direkt, wurden von vornherein für die digitale Abwicklung konzipiert und bieten Händlern ein deutlich besseres Zahlungserlebnis mit geringeren Kosten an“, erklärt Tiesler. Der FinTech-Manager war zuletzt beim deutschen Open-Banking-Unternehmen finleap connect verantwortlich für Solution Engineering und Go-to-Market-Strategie.



**Martin Stolberg** übernimmt als Mitglied der Geschäftsleitung die Verantwortung der Division Banking von Sopra Steria, ein europäischer Management- und Technologieberater. In dieser Position wird er die Beratungsfelder Geschäftsmodellentwicklung und Zukunftstechnologien noch stärker verzahnen sowie das Produkt- und Servicegeschäft für Banken im engen Schulterschluss mit den Ressourcen und Assets ausbauen.

Der Wirtschaftsingenieur leitet den Geschäftsbereich Banking bereits seit September 2021 kommissarisch für Thomas Rose, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen hat. Er ist seit 2001 für Sopra Steria, damals Mummert Consulting, als Manager und Berater tätig. Davor war er Berater bei einer Beratungsboutique und Produktmanager bei einem Internet-Startup.

„Wir freuen uns, mit Martin Stolberg einen absolut erfahrenen und gut vernetzten Manager für die Leitung des Geschäftsbereichs Banking gewinnen zu können. Er kennt den Markt und das Unternehmen gleichermaßen. Die in seiner Rolle als Division Operating Officer gesetzten Impulse wird er konsequent fortführen und so unser Profil im Bankenmarkt weiter schärfen sowie die Positionierung als führender End-to-End-Transformationspartner voranbringen“, sagt Frédéric Munch, Vorstand von Sopra Steria.

Nach elfjähriger Tätigkeit in der Führung des Bundesverbandes deutscher Banken verlässt **Andreas Krautscheid** im Rahmen einer Neuaufstellung den Verband im Februar 2022. Seit Januar 2018 führt der

60-Jährige als Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstands den Verband gemeinsam mit Christian Ossig. Mit dem Ausscheiden von Krautscheid wird Ossig den Verband allein führen.

„Die mehr als ein Jahrzehnt währende Tätigkeit im Bankenverband war immer ein Spiegel der Entwicklung der gesamten Branche, von den Auswirkungen der Finanzkrise mit umfangreicher nationaler und europäischer Regulierung über die Digitalisierung, mit der Aufnahme von FinTechs in den Verband bis zur jetzigen Aufgabe der Banken, bei der Finanzierung einer nachhaltigen Wirtschaft. Das waren herausfordernde und spannende Jahre, in denen ich mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gerne und erfolgreich zusammengearbeitet habe“, sagte Andreas Krautscheid.

Andreas Krautscheid gehört seit 2011 der Hauptgeschäftsführung des Bankenverbands an. Christian Ossig wurde im Frühjahr 2016 in die Hauptgeschäftsführung berufen.



**Jürgen Lindner** verstärkt ab sofort das Team des Liechtensteiner FinTechs 21finance. Er wird als neuer Head of Growth die gesamte Wachstumsstrategie verantworten. Der 39-Jährige kümmert sich dabei um alle Vertriebs- und Marketingagenden und ist somit primärer Ansprechpartner für Banken, Plattformen, Asset Manager und andere Finanzintermediäre.

Der gebürtige Salzburger bringt über 16 Jahre Erfahrung bei internationalen Playern wie

BlackRock und Metlife mit. Er startete seine Karriere als Fondsselektor und Gatekeeper im Raiffeisensektor in Österreich.

„In der Finanz- und Investmentbranche findet derzeit ein tektonischer Wandel statt. Traditionelle Businessmodelle müssen sich mittels Digitalisierung nicht nur schlanker und effizienter aufstellen, sondern auch durch Kooperationen komplett neue Geschäftsfelder erschließen. 21finance bringt genau das richtige Werkzeug für diesen Transformationsprozess mit und ich möchte ein Teil davon sein“, schildert Lindner die Gründe für seinen Wechsel.



**Anne Simpson** ist Head of Sustainability bei Franklin Templeton. In dieser neu geschaffenen Position soll sie die strategische Ausrichtung von Franklin Templeton in den Bereichen Stewardship, Nachhaltigkeit sowie bei Umwelt-, Sozial- und Governance-Anlagestrategien weltweit vorantreiben.

Simpson bringt für diese neue Position bei Franklin Templeton weitreichende internationale Erfahrung mit. Bei CalPERS war sie Mitglied des Investment Management Committee, das das Asset-Liability-Management, die Kapitalallokation, das Risikomanagement und das operative Geschäft in den Bereichen globales öffentliches Beteiligungskapital, festverzinsliche Wertpapiere, Private Equity, Private Credit, Real Assets und Infrastruktur bestimmt. Darüber hinaus war sie die erste Vorsitzende von Climate Action 100+ und der Asia Advisory Group, einer globalen Investorenallianz mit einem Volumen von 60 Billionen Dollar, die CalPERS

einberufen und mitbegründet hat. Simpson leitete auch die Initiative des CalPERS-Investmentbüros für Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration, einschließlich der Gründung von 3D (Diverse Director Data-Source).

Bevor sie zu CalPERS kam, war Simpson Senior Faculty Fellow und Dozent an der Yale School of Management, Leiter des Global Corporate Governance Forum bei der Weltbank, Executive Director des International Corporate Governance Network und Joint Managing Director von Pensions and Investment Research Consultants.

Im Jahr 2019 wurde sie vom Time Magazine zu einer der 15 Frauen ernannt, die den globalen Kampf gegen den Klimawandel anführen, und im Jahr 2020 von Barron's (Dow Jones) zu einer der 100 einflussreichsten Frauen im US-Finanzwesen. In den Jahren 2010 bis 21 wurde Anne Simpson von der National Association of Corporate Directors in elf aufeinanderfolgenden Jahren zu einer der 100 einflussreichsten Personen in den Vorstandsetagen des Jahres gekürt.



**Alina vom Bruck** beruft man mit Anfang Juli 2022 in den Vorstand der Gothaer Asset Management. Sie übernimmt die Leitung des Middle- und Backoffice und tritt die Nachfolge von Dr. Paul Verhoeven an, der Ende Juni in den Ruhestand geht.

Alina vom Bruck hat ihre Laufbahn bei der Gothaer 2009 parallel zum Studium mit Stationen in der Konzernrückversicherung und im Aktuariat der Gothaer Leben begonnen. Von 2010 bis 2015 war sie im Risikomanagement tätig und hat die Einführung von Solvency II begleitet. Nach einer ersten Führungsaufgabe bei der DEVK kehrte sie 2017 zur Gothaer Leben zurück und übernahm dort die Leitung der mathematischen Produktentwicklung. Seit 2020 leitet sie den Bereich Leben Innovation bei der Gothaer Lebensversicherung.

## THEMEN UND TERMINE AUSGABE 2/2022

Erscheinungstermin:	12.04.2022
Redaktionsschluss:	16.03.2022
Anzeigenschluss:	23.03.2022
DU-Schluss:	28.03.2022

## Redaktionelle Themen in dieser Ausgabe

### Schwerpunkt: Risikomanagement

#### Cashmanagement

Vor welchen Herausforderungen stehen Banken aktuell im Cashmanagement? Wie sieht es aus mit ISO 20022? Wie stellen Finanzinstitute die Bargeldversorgung sicher? Viele Fragen, wir zeigen Lösungswege und aktuelle Ansätze.

#### Geldwäsche-Prävention – AML

Bafin-Chef Mark Branson will härter gegen Geldwäsche bei Banken vorgehen. Welche Tools und Lösungen unterstützen können, zeigen wir im aktuellen Schwerpunkt.

#### Fraud-Prävention

Betrugsfälle bei Banken gibt es seit jeher, doch die Zahlen von Bankbetrug steigen enorm an. Online-Banking, Bezahlung via App oder Internet machen es Betrügern leicht. Im Schwerpunkt liefern wir einen aktuellen Überblick über Trends bei Betrügern und bei der Abwehr.

#### KI

Innerhalb weniger Jahre wird Künstliche Intelligenz die Finanzbranche massiv verändern: Neuronale Netze übernehmen die Beurteilung und Abwicklung von Kreditanfragen, Datenbestände werten Unternehmen mit Hilfe von Deep Learning aus. Wir geben den Überblick.

#### Cloud & Datensouveränität

Mit der Entscheidung für die Cloud stellen sich zahlreiche Fragen hinsichtlich der Datensouveränität. Wir zeigen, welche Fragen Sie den Providern stellen sollten und wie zeitgemässe Datensouveränität aussehen sollte.

#### Cloud & Exitmanagement

Bei Vertragsende befinden sich die Unternehmensdaten auf dem System des Anbieters. Wie damit umzugehen ist, muss im Exit-Management festgelegt werden: Sollen die Daten zurückgegeben oder gar vernichtet werden? Zu regeln sind auch der Übermittlungsweg und das Dateiformat. Wir zeigen die wichtigsten Punkte.

#### RegTech

Unternehmen, die sich im RechTech-Umfeld bewegen, segeln oft unterhalb des Radars. Wir sprechen mit den bekanntesten Größen und stellen Ihnen aktuelle Herausforderungen vor.

#### Raumideen

Digitale Konzepte für Filialen sind ein Weg, das Filialsterben aufzuhalten. Welche Banken hier besonders innovativ ist, lesen Sie in der nächsten Ausgabe.

### Sonderwerbformen\*

• Expertengespräch	2/1 Seite:	5.000,00 €
• Expertenkommentar	1/1 Seite:	3.000,00 €
	1/2 Seite:	1.850,00 €

### Anzeigen / Advertorial\*

• 1/1 Seite: 4c	210 x 297 mm:	4.995,00 €
• 1/2 Seite: 4c	210 x 150 mm:	3.150,00 €
• 1/3 Seite: 4c	210 x 104 mm:	2.490,00 €
• 1/4 Seite: 4c	210 x 84 mm:	2.170,00 €
• Umschlag: 4c	210 x 297 mm:	5.350,00 €

Gerne unterbreiten wir Ihnen Ihr persönliches Angebot! Sprechen Sie mit uns:



#### Head of Media

Thomas Noeske  
Telefon +49 89 45 45 576 25  
Telefax +49 89 45 45 576 10  
E-Mail [t.noeske@av-finance.com](mailto:t.noeske@av-finance.com)



#### Mediaberatung

Manuela Albutat  
Telefon +49 89 45 45 576 11  
Telefax +49 89 45 45 576 10  
E-Mail [m.albutat@av-finance.com](mailto:m.albutat@av-finance.com)

# CallCenter for Finance

AUSGABE 1/2022

Mit Abstand die besten -  
einzigartige Arbeitswelten



Host

Arbeiten  
an vernetzten  
Orten



Home



Hood

„GUTE MITARBEITENDE WOLLEN  
ERFOLG HABEN, KEINEN KICKER.“

Sandra und Michael Stüve über einzigartige Orte für New Work

# STAY TUNED

2 X WÖCHENTLICH

Die aktuellsten Nachrichten aus Finance & Insurance:  
Tech-Trends, Lösungen und Best Practices

**JETZT NEWSLETTER ABONNIEREN**

[NEWSLETTER.GELDINSTITUTE.DE](https://newsletter.geldinstitute.de)



## INHALT 1/2022

- 04 Was macht einzigartige Arbeitswelten aus?**  
HCD erklärt in seiner Titelstory, warum Mitarbeiter keine Kicker haben wollen, sondern Erfolg und wie ein Büro aussehen sollte, damit sich Mitarbeiter wohl fühlen.
- 08 „Hallo, wie kann ich behilflich sein?“**  
Studie: Vorteile und Herausforderungen digitaler Helfer in der Kundenkommunikation.
- 10 Lang lebe das Telefon!** Warum Totgesagte länger leben und wie innovative Sprachanalyse für den Wow!-Effekt im Kundenservice sorgt.
- 11 Das Callcenter ist tot, es lebe das Callcenter.**  
Die Pandemie hat vor allem eines offenbart: Kunden erwarten einen besseren (und „leichteren“) Service als noch vor wenigen Jahren. Wohl dem, der weiß, wie er seine Kunden abholen, begeistern und zu treuen Fans machen kann.
- 12 Bedeutung der Luftfeuchte für den Gesundheitsschutz.** Kurz vor Beginn der Pandemie entschied sich Softwaredienstleister AOE für eine zusätzliche Luftbefeuchtung von Condair. Seitdem ist das Unternehmen von der positiven und gesunden Wirkung einer optimalen Luftfeuchte überzeugt.
- 14 CCV-Rebranding und vielfältige Branchenthemen.** Der „Call Center Verband Deutschland e. V.“ (CCV) wird künftig „Customer Service & Call Center Verband Deutschland e. V.“ (CCV) heißen.
- 16 Cloud als Win-Win-Situation.** Noch immer sind Nachwehen zu spüren, die die Sicherheitslücke in der Java-Bibliothek Log4j Ende 2021 verursachte. Durch sie gelangten Cyberkriminelle an sensible Unternehmensdaten und konnten sogar Server-Einstellungen manipulieren. Seitdem prüfen IT-Abteilungen permanent im Alarmmodus, ob es weitere Schwachstellen in der Unternehmenssoftware gibt, und häufen dabei Mehrarbeit an.

## EDITORIAL

### ENDLICH WIEDER AUFWIND



Dunja Koelwel

Chefredakteurin  
 gi Geldinstitute und CallCenter for Finance  
[d.koelwel@av-finance.com](mailto:d.koelwel@av-finance.com)

Immer öfter ist in den Zeitungen über so genannte Callcenter-Betrüger zu lesen – und das ist, nun ja, eigentlich eine ganz gute Nachricht. Denn würden Kriminelle sich einen Betätigungsort aussuchen, der nicht lukrativ oder in der Breite der Bevölkerung akzeptiert wird? Und in Zeiten von Social Distancing und gleichzeitigem Informationsbedarf sehr gesucht ist?

Die Pandemie hat also den Kollegen in Call- und Contact-Centern den Rücken gestärkt und gleichzeitig die Anforderungen an die Ausstattung der Arbeitsbereiche erhöht, denn die Kunden sind auch anspruchsvoller geworden.

Welche Lösungen, welche Anforderungen derzeit die Möglichkeiten in Call- und Contact-Centern am besten abbilden, haben wir Ihnen in unserer Sonderausgabe zusammengefasst.

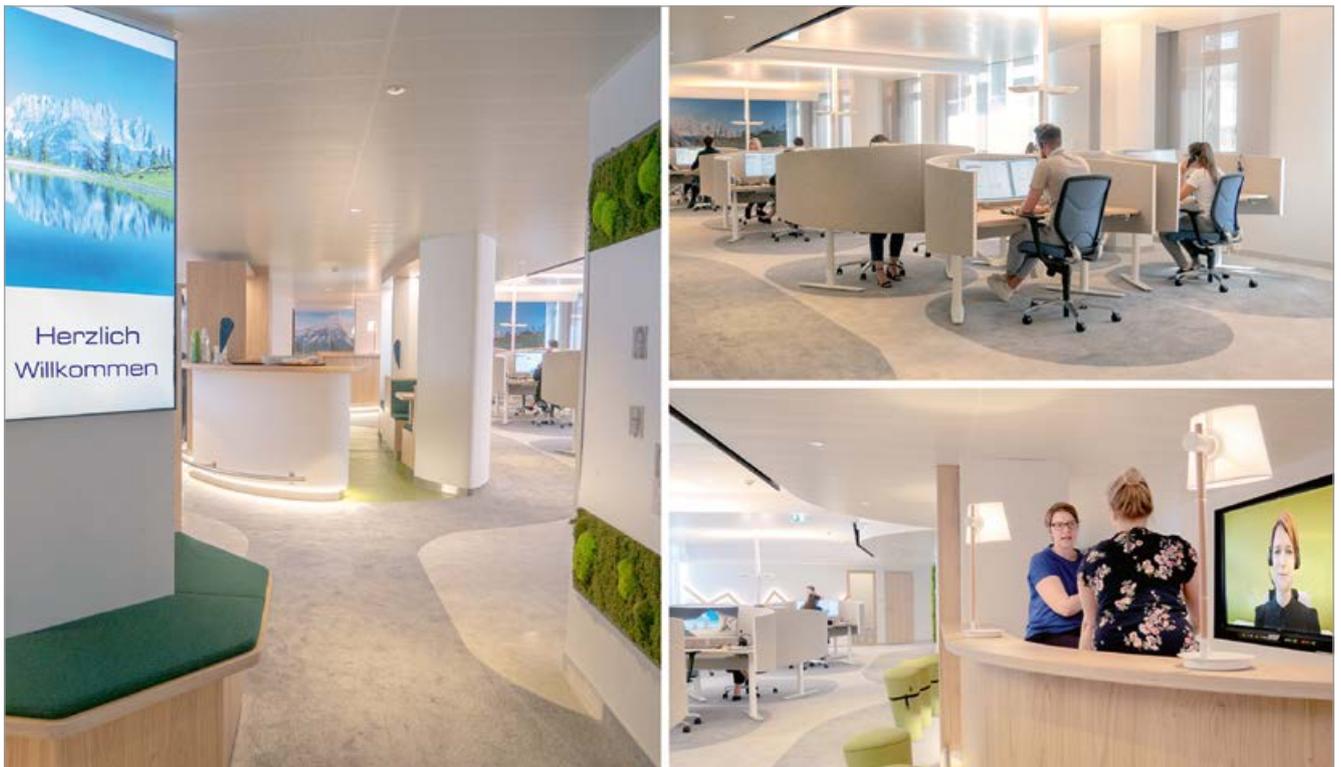
Viel Vergnügen beim Lesen!

Ihre Dunja Koelwel

## MIT ABSTAND DIE BESTEN – EINZIGARTIGE ARBEITSWELTEN

„Gute Mitarbeitende wollen Erfolg haben, keinen Kicker.“

Diese Überschrift aus einer HR-Fachzeitschrift bringt es auf den Punkt: Was vor Jahren noch individuell und trendy war, ist längst zum abgedroschenen Einheits-Tool geworden. Und es lenkt von dem ab, was wichtig ist. Mitarbeitende brauchen einzigartige Arbeitswelten, die sie beim individuellen „Erfolghaben“ bestmöglich unterstützen. Und solche, die eine starke Verbindung zur Arbeitgebermarke schaffen.



Bildquelle (alle Bilder): HCD

Einzigartige Arbeitswelten mit weniger Büro-, sondern mehr markenbildende Kollaborationsflächen und Kreativ-Zonen fördern Motivation, Erfolg und den Zusammenhalt der Mitarbeitenden.

Nicht erst seit Corona gelten diese Grundsätze für alle Arbeitsorte – ob zuhause im Homeoffice, in der Zentrale oder einem kleinen Satelliten-Standort auf dem Lande. Das hier ist ein Plädoyer für mehr Einzigartigkeit.

### Das Gestern überwinden

Als Henry Ford und Frederik W. Taylor Erwerbsarbeit in ihre Einzelteile zerlegt haben, haben sie Standards geschaffen. Die optimale und optimal effiziente Ausgestaltung dieser kleinen Bausteine war über 150 Jahre lang das allgemein gültige Management-Paradigma. Erst in den vergangenen Jahren hat sich die alleinige

Prozessoptimierung mit zunehmender Vehemenz zur Menschenorientierung erweitert. New Work ist das Versprechen an und für die Zukunft. Doch die meisten Führungskräfte und Mitarbeitenden sind darauf längst nicht vorbereitet. Möglichst viele Menschen auf möglichst kleiner Fläche unterzubringen ist die vorherrschende Denke – hier unterscheidet sich die großzügige Gestaltung der für den Kunden offenen Bankfiliale immer noch von den auf maximale Flächenwirtschaftlichkeit getrimmten Backoffices in Bank oder Versicherung.

Aktuelle Studien zeigen aber, dass sich die Arbeitswelt wandelt: Spätes-

tens nach der Pandemie wird Arbeit anders sein als zuvor. Über 70 Prozent der Beschäftigten wollen nicht mehr nur „im Büro“ arbeiten. Viele haben erfahren, dass Arbeitserfolg auch ohne lange Pendelwege, ohne die Arbeit in der Unternehmenszentrale möglich ist. Dennoch sehnen sie sich nach persönlichem Austausch, nach Nähe und persönlicher Führung. Flächen aufzugeben, Bürostandorte zu verkleinern war ein kurzfristiger Reflex in vielen Unternehmen, der Immobilienmarkt Anfang 2022 zeigt aber, dass dies nur eine kurzfristige Reaktion war. Büros und Bürostandorte werden auch in der Zukunft gebraucht. Doch neben die Zentralen

treten kleine Satelliten-Standorte in Wohnortnähe – mit vielen Vorteilen für die Beschäftigten. Der Weg zu Schule oder Kita ist kurz, langes Pendeln entfällt und dennoch ist Raum für kreatives Arbeiten, für Austausch und Zusammenarbeit vorhanden. Denn genau da muss das Homeoffice in der Regel passen. Das ist übrigens eine zweite Chance für so manche Bank-

### Neue Identität schaffen

Wenn die Mitarbeitenden nicht mehr tagtäglich im Unternehmen arbeiten, braucht es nicht nur smarte Lösungen für Kommunikation und IT, sondern einen neuen Zusammenhalt. Es braucht eine starke Arbeitgebermarke, ein gemeinsames, verbindendes Narrativ. Und das muss sich vom hei-

Denn Veränderung ist immer die größte Herausforderung für den Menschen.

### Das Heute transformieren

Und genau weil die Veränderung für den Menschen so fordernd ist, müssen Arbeitswelt und ihre Transformation hin zu New Work vom Men-



Manchmal benötigen Mitarbeitende auch Raum für vertrauliche Gespräche. Diesen können sie in offenen und doch geschlossenen Rückzugsräumen finden.

filiale in der Fläche, die längst für den Kundenverkehr aufgegeben wurde.

Der Kombination aus drei verschiedenen Arbeitsorten – dem zentralen Host, dem Standort in der dezentralen Hood und dem Homeoffice – gehört die Zukunft. Das ist ein Ergebnis der großen HCD Studie ReDesign Work aus dem vergangenen Jahr. Das flexible Zusammenspiel bringt die verschiedenen Interessen zusammen: Weniger Büro-, mehr markenbildende Kollaborationsflächen in der Zentrale, (verkehrs-) günstige Standorte in direkter Nähe der Wohnorte und maximale Resilienz durch Abstand mit bester Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Homeoffice.

mischen Arbeitsplatz in den eigenen vier Wänden durchziehen bis zu den Kreativ-Zonen in der Zentrale. Und dazu leistet der Kicker im Office keinen Beitrag mehr.

Notwendig ist eine einzigartige Arbeitgebermarke, die sich in einer Wechselbeziehung zwischen Führung, Mitarbeitenden und hybrider Arbeitswelt entwickelt. Sie schafft die Identität, die Flexibilität bei Arbeitsort (und Arbeitszeit) erst möglich macht. Die Arbeitgebermarke wird zum stabilen Fundament der Arbeitsbeziehung. Was sofort einleuchtet, ist in der Praxis aber nur durch konsequentes Change-Management umzusetzen.

schen aus gedacht und mit den Menschen gestaltet werden. Das ist der zentrale Erfolgsfaktor für die einzigartige Arbeitswelt von morgen.

Dieses Mitnehmen der Menschen muss sich im Transformationsprojekt in Handeln und nicht nur in frommen Worten niederschlagen. Verschiedene Rollen in der Organisation können verschiedene Rollen im Veränderungsprozess wahrnehmen. Mit-Kreieren, Mit-Informieren, Impulse und Ideen geben sind wichtige Facetten eines solchen Projekts. Und dabei zählen Ehrlichkeit und Transparenz. Prozesse werden gemeinsam hinterfragt und neu gestaltet. Wer liebge-



wonnene Gewohnheiten aufgeben soll, wird aktiv eingebunden in die Gestaltung des Neuen. Und ein starkes Commitment der Mitarbeitenden und Führungskräfte auf das gemeinsam Vereinbarte ist nötig.

Die Planung von Arbeit und Arbeitswelt beginnt bei den Menschen und hat ein Ziel: Eine Arbeitswelt, die Sinn vermittelt und Erfolg möglich macht, muss das Ergebnis sein. In der Praxis gilt es die verschiedenen Interessen in Workshops, World Cafés oder anderen Gruppen-Formaten zu mode-

rieren und eine gemeinsame Zielvorstellung zu erarbeiten. Dass bei diversen Belegschaften diverse Interessen – repräsentiert durch Betriebsräte oder Gleichstellungsbeauftragte – berücksichtigt werden, versteht sich dabei von selbst.

In dieser Phase kommt dem externen Blick auf Organisation, Interessen und die vielfältigen Möglichkeiten einer einzigartigen Arbeitswelt eine große Bedeutung zu. Nur der neutrale Partner schafft es, eine gemeinsame Mission zu verankern und Kon-

sens über alle Ebenen hinweg bis zum Vorstand zu erzielen.

### Das Morgen gestalten

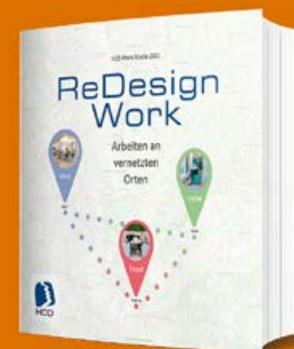
Die Vereinbarung über und die Planung einer neuen Arbeitswelt gleicht einem neuen Gesellschaftsvertrag: Prozesse, Arbeitsweisen, Arbeitsorte und Arbeitsplätze werden neu definiert, geplant, gestaltet und gebaut. Freie Platzwahl anstatt fester Büros und die Flexibilität von Desksharing gehören – angesichts der verschiedenen Arbeitsorte von Host, Hood und



## STUDIE: REDESIGN WORK

Unter dem Titel ReDesign Work hat HCD alle wichtigen Studien der vergangenen Jahre ausgewertet und die wichtigsten empirischen Trends der Arbeitswelt kommentiert und eingeordnet. Der Studienband liefert einen Überblick über die Arbeitswelt dialogstarker Teams in der Zukunft und gibt einen Ausblick auf die Arbeitswelt „Bank“.

Der Download ist kostenfrei unter [www.hcd-gmbh.de/studie](http://www.hcd-gmbh.de/studie)



Home – heute dazu. Aber die neue Arbeitswelt muss mehr bieten.

Anpassbare Raumzuschnitte, Steuerung von Heizung und Licht per Smartphone-App individuell nach den Wünschen der jeweiligen Nutzer und ein mit Sensoren ausgestattetes, intelligentes Gebäude: Der Raum wird smarter und flexibler – und passt sich den veränderten Bedürfnissen der Nutzer in der neuen Arbeitswelt an. Mit Abstand beste Arbeitswelten sind selbstredend auch jene, die Abstand zulassen. Smarte Gebäudetechnik

zählt auf Hygiene ein, die einen neuen, größeren Stellenwert haben wird. Eine mit Abstand einzigartige Arbeitswelt hat auch keinen Platz mehr für Standardtische im Format 160x80 Zentimeter, die dicht gedrängt in Reihe und Glied stehen. Die haben höchstens noch einen Platz im Museum.

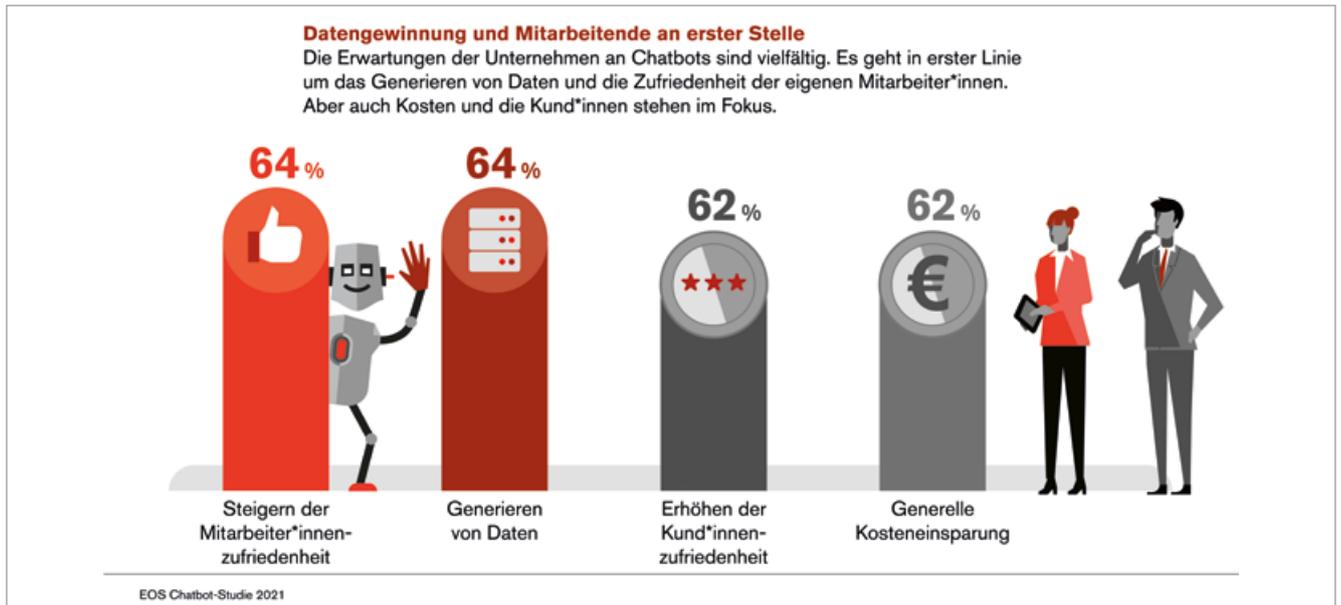
Das Ergebnis des beschriebenen, partizipativen Prozesses ist eine Arbeitswelt für morgen, die auf eine überzeugende Employer Journey einzahlt. Eine Arbeitswelt, die mit Abstand einzigartig ist und zu den besten zählt.



**Autoren:**  
Sandra und Michael Stüve,  
HCD GmbH

## „HALLO, WIE KANN ICH BEHILFLICH SEIN?“

Die Vorteile und Herausforderungen beim Einsatz von digitalen Helfern in der Kunden-Kommunikation.



Der Einsatz von Chatbots in Callcentern soll vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit steigern.

Bildquelle: EOS

**Die Kommunikation mit Kunden wird für Finanzdienstleister zu einer immer größeren Herausforderung. Anfragen nehmen in der digitalen Welt durch die Vielzahl an Kanälen und Touchpoints zu, Filialen hingegen ab. Auf Kundenseite ist zudem der Anspruch an eine schnelle und unkomplizierte Beantwortung von Fragen gestiegen. Wie können Service-Center die Flut an Anfragen also bewältigen?**

Mit der Pandemie hat sich die Situation weiter verschärft: Viele Hotlines sind überlastet und vor vermeidbaren Wegen in die nächstgelegene Filiale wird abgeraten. An dieser Stelle kann sich die schnelle und einfache Kommunikation mit einem Chatbot als gute Alternative erweisen. Immer mehr Finanzdienstleister haben das erkannt und bieten auf ihrer Webseite einen Chatbot an.

Mit „Hallo, wie kann ich behilflich sein?“ machen die digitalen Servicekräfte per Pop-up-Fenster auf sich aufmerksam und helfen bei einfachen Anliegen weiter. In Deutschland wie Europa nutzen bereits 65 Prozent der Unternehmen aus dem Privatkundensegment Chatbots zur Kunden-Kommunikation, wobei fast jedes zweite an einen Chatbot

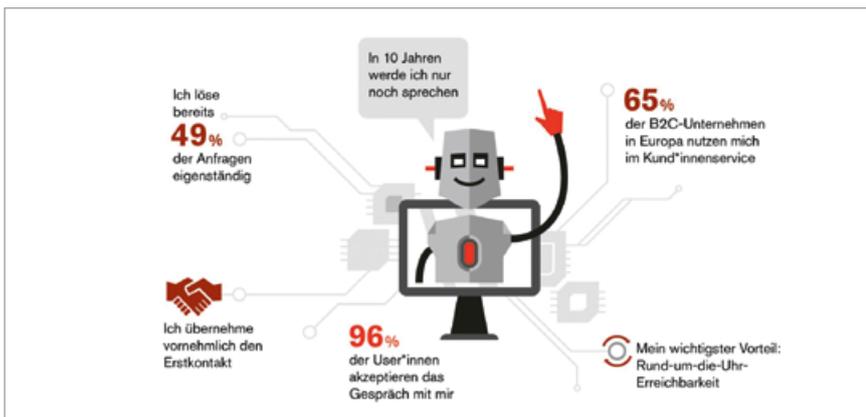
gerichtete Anliegen von diesem bereits vollständig bearbeitet wird. Das geht aus der aktuellen EOS Chatbot-Studie 2021 hervor.

### Chatbots sorgen für Entlastung

Gerade im Finanzsektor können Chatbots einen echten Mehrwert für automatisierte, synchrone Kommunikation bieten. Im direkten Kontakt mit einem Servicemitarbeiter scheuen sich Kunden bei sensiblen Themen zum Teil konkrete Fragen zu stellen. Je nach Intelligenzgrad der technischen Helfer können bestimmte Anliegen aber auch von Chatbots geklärt werden. Das macht die Situation unpersönlicher und senkt Hemmschwellen. Gleiches gilt für den Erstkontakt zum Unternehmen.

Auch hier bieten die Bots enormes Potenzial und schließen bisherige Lücken bei Finanzdienstleistern. Sie kümmern sich um kleinteilige Routineaufgaben und beantworten klassische Fragen zum Online-Banking, Zahlungsverkehr oder Überweisungen sowie zu technischen Fragen. Mit der einfachen und unkomplizierten Hilfestellung ist zum einen den Verbrauchern geholfen, zum anderen aber auch den Servicekräften in den Kunden-Centern. Denn die von den Chatbots herbeigeführte Entlastung ist nicht zu unterschätzen: Mitarbeitende können sich auf kritischere, beratungsintensivere oder erfolgsrelevantere Fälle konzentrieren und haben mehr Zeit für persönliche Weiterentwicklung.

Das hat deutlich positive Effekte: Laut der EOS-Studie stellen die befragten Unternehmen fest, dass die digitalen Assistenten bei 64 Prozent die Zufriedenheit der Mitarbeitenden steigern sowie bei 62 Prozent die der Kunden. Insbesondere die Mitarbeiter in Callcentern können perspektivisch von



Schon heute ist die Akzeptanz von Chatbots bei Kunden problemlos.

Bildquelle: EOS

der Entwicklung die richtige Balance zwischen der nötigen Sicherheit und dennoch einfacher Bedienbarkeit der Bots zu finden. Ein weiterer zentraler Aspekt ist die Transparenz. Es sollte zu jeder Zeit klar sein, wann es sich in der Kommunikation um einen Chatbot handelt. Sicherlich werden die Unterschiede bei einfachen Anliegen in Zukunft immer weniger spürbar, dennoch ist eine Verschleierung aus ethischer Sicht keine Option. Das sieht auch die überwiegende Mehrheit der befragten Unternehmen aus der EOS Chatbot-Studie so.

diesen Entwicklungen profitieren. Mehr als die Hälfte der Befragten glauben, dass die Bots in zehn Jahren Emotionen erkennen können und der Einsatz von Voice Bots steigen wird. Der Einsatz der digitalen Sprachassistenten kann nicht nur die Interaktion zwischen den Kunden und dem Bot intuitiver gestalten, sondern leistet auch einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Customer Experience.

### Mitarbeitende bleiben unersetzlich

Obgleich die Technologie durch die Entlastung der Mitarbeitenden Kosten einsparen kann, erwartet weniger als die Hälfte der Befragten, dass sie zur Reduktion von Personal führt. Rund zwei Drittel gehen zudem nicht davon aus, dass Chatbots künftig bessere Arbeit leisten als die Mitarbeitenden. Die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine stellt keinen Widerspruch dar, im Gegenteil: Die menschlichen Kollegen haben ihr Ohr nah an internen und externen Zielgruppen. Dadurch spielen sie für die Konditionierung und Weiterentwicklung der Chatbots eine zentrale Rolle. Der Faktor Mensch ist das verbindende Element – gerade im Finanzsektor, in dem sensible Situationen an der Tagesordnung sind. Dann funktioniert Schema F nicht mehr und es ist auf Basis von menschlichen Erfahrungswerten eine empathische Lösungsfindung gefragt. Reale Mitarbeiter bleiben also unverzichtbar und die Angst, dass der Chatbot den Menschen im Kundenservice vollständig ersetzt, ist unbegründet.

### Zentrale Herausforderung bleibt die Servicequalität

Was beim Einsatz von Chatbots im Kundenservice letztlich den Unterschied macht, ist die Servicequalität. Nur wenn die Verbraucher die Technologie akzeptieren und damit zufrieden sind, ist die Kommunikation langfristig erfolgreich. An der Weiterentwicklung der Bot-Qualität sollten Unternehmen entsprechend intensiv arbeiten. Es muss themenbezogen sichergestellt werden, dass Nutzer nicht in ein sogenanntes Dead-End geraten. Um Antworten wie „Entschuldigung, ich habe Sie nicht verstanden.“ zu vermeiden, muss sichergestellt werden, dass die Datenbasis gepflegt ist. Bei schlecht gemanagten oder unterentwickelten Bots kann es sonst zu absurden und nicht zufriedenstellenden Antworten kommen, die die Kunden frustrieren. Wenn der Bot an Grenzen stößt und nicht helfen kann, muss er eine sinnvolle Alternative bieten oder nahtlos an eine reale Person übergeben. Diesen Aspekt gilt es direkt in der Entwicklung zu berücksichtigen, um die Zufriedenheit aller Beteiligten positiv zu beeinflussen.

Mit dem steigenden Einsatz der digitalen Helfer erhöhen sich auch die Anforderungen in Punkto Datenschutz: Knapp 73 Prozent der befragten Unternehmen identifizierten dies als größte Herausforderung für den Einsatz von Chatbots. Gerade im Finanzsektor ist es im Zuge der hohen Datenschutz-Anforderungen wichtig, bei

### Was bringt die Zukunft?

Insgesamt scheinen Unternehmen dem Einsatz der digitalen Helfer positiv gegenüberzustehen, was die Zunahme immer weiter entwickelter und somit intelligenterer Bots wahrscheinlich macht. Knapp 55 Prozent der Unternehmen setzen bereits Bots mit mittlerem Intelligenzgrad ein. Über ein Viertel plant eine qualitative Optimierung und jedes zweite Unternehmen sogar eine qualitative sowie quantitative Weiterentwicklung seiner digitalen Helfer. Demnach haben viele Unternehmen den Trend und Vorteil dieser vielversprechenden Technologie erkannt. Nun gilt es Potenziale auszuschöpfen, Know-how zu erweitern und die digitale Finanzkommunikation erfolgreich weiter auszubauen.

Autorin: Michaela Homann



Michaela Homann ist seit März 2021 Head of Technical Customer Communications beim Finanzdienstleister EOS. Im Zentrum ihrer Tätigkeit steht neben der Optimierung technischer Prozesse und Produkte für bestehende Kommunikationskanäle auch der Aufbau neuer Kanäle. Zuvor war die IT-Expertin Head of Digital Product Management beim E-Commerce Unternehmen Bonprix.

Michaela Homann ist seit März 2021 Head of Technical Customer Communications beim Finanzdienstleister EOS. Im Zentrum ihrer Tätigkeit steht neben der Optimierung technischer Prozesse und Produkte für bestehende Kommunikationskanäle auch der Aufbau neuer Kanäle. Zuvor war die IT-Expertin Head of Digital Product Management beim E-Commerce Unternehmen Bonprix.

Advertorial

## LANG LEBE DAS TELEFON!

Warum Totgesagte länger leben und wie innovative Sprachanalyse für den Wow!-Effekt im Kundenservice sorgt.



**Als ich vor 20 Jahren in der Contact-Center-Branche anfang, war das Thema Multichannel völlig neu und ganz heiß. Die E-Mail und das World Wide Web galten als Heilsbringer, das Telefon wurde gedanklich beerdigt. Die Hoffnung war, alle Kundenanfragen über Self-Service zu lösen, Fragen und Beschwerden per E-Mail abzuwickeln. Telefonnummern verschwanden von den Websites, um den persönlichen Kontakt zum Kunden möglichst zu vermeiden. Leider wurde schnell klar, dass E-Mail-Bearbeitung teurer, langsamer und unproduktiver ist als fallabschließende Gespräche am Telefon.**

Fakt ist: Menschen sprechen gern mit anderen Menschen. Und Totgesagte leben länger. Klar ist auch: Die Call Volumina sinken, doch das Telefon wird weiterhin gebraucht.

### Das Telefon im Service

Klar können wir Bahntickets, Kleidung oder Konzertkarten problemlos im Self-Service via App oder Website bestellen. Doch bei speziellen Anliegen oder Beschwerden wird fleißig und effizient telefoniert. Selbst das Fax wird weiter genutzt, und sei es noch so staubig. Das hat nichts mit Rückschrittlichkeit zu tun, sondern damit, dass die Kanalwahl erstens immer beim Kunden liegt und zweitens für verschiedene Bedürfnisse derselben Person auch verschiedene Kommunikationskanäle angeboten werden müssen.

Gerade, wenn eine Bestellung nicht glatt gelaufen ist, ist die richtige Reaktion essentiell: Es geht um Empathie,

Kompetenz und um Compliance. Die Mitarbeiter am Telefon sollten perfekt geschult sein und immer alle Informationen griffbereit haben. Hier unterstützt Technologie: Eine Sprachanalyse erkennt die Wortwahl und die Einhaltung von Compliance-Regeln. Sie misst, welche Gespräche erfolgreich sind, und warum kurze Gespräche manchmal effizienter sind als lange. Zudem greifen Servicecenter auf smarte Assistenten zurück, können schneller Entscheidungen treffen und Gespräche fallabschließend bearbeiten.

### Das Telefon im Vertrieb

Auch im Vertrieb ist es am Telefon wichtig, professionell aufzutreten. Neben Freundlichkeit, richtiger Stimmwahl und Expertise kommt es auf die Gesprächsführung an. Auch hier helfen Analyse-Werkzeuge um zu erkennen, welche Gespräche zum Verkaufsabschluss führen, wo zu lange Pause entstehen, der Anru-

fer nicht zu Wort kommt oder Phrasen beziehungsweise Füllwörter alles verderben. Selbst ein langes Gespräch kann sehr effizient sein, auch wenn es die AHT in die Höhe treibt, und eine Analyse-Software gibt Auskunft über die Gründe: wann führen längere Gespräche zum Erfolg, wann wird nur geplaudert? Wann entstehen Gesprächspausen, wo gibt es Probleme mit der Bedienung des Systems? Dieses Wissen ist essentiell, um Personal zu schulen, Abläufe effizient zu halten und einen Wow!-Effekt zu erzielen.

Zudem punkten Mitarbeitende am Telefon mit Empathie und Kundennähe. Und die Barriere ist maximal niedrig, das Telefon ist für alle Altersgruppen nutzbar, egal ob Festnetz oder mobil. Und zu guter Letzt: Haben Sie schon mal auf die Körperhaltung beim Reden oder Schreiben geachtet? Definitiv ist hier das Telefon vorzuziehen, denn dank Headset können die Arme und Hände entspannen, der Blick darf in die Ferne schweifen, der Mensch lehnt sich zurück. Das führt zu entspannten Gesprächen, einem wachen Geist und guten Ideen!

Autor: Ralf Mühlenhöver



Ralf Mühlenhöver ist Head of Product Strategy and Marketing bei VIER.

# VIER

Advertorial

## DAS CALLCENTER IST TOT, ES LEBE DAS CALLCENTER ...

Die Folgen der Pandemie? Kunden haben höhere Erwartungen an Service und Dienstleistungen.



**Die Pandemie hat – neben zahlreichen Digitalisierungstrends – vor allem eines offenbart: Kunden erwarten einen deutlich besseren (und „leichteren“) Service als noch vor wenigen Jahren. Wohl dem, der weiß, wie er seine Kunden abholen, begeistern und zu treuen Fans machen kann.**

Kein Mensch kann heute absehen, welche Folgen die Pandemie, die uns nunmehr seit zwei Jahren beschäftigt, tatsächlich haben wird. Was wir aber bereits heute mit Gewissheit sagen können, ist, dass der Kunde ein anderer geworden ist. Er orientiert sich anders, er kauft anders ein, er probiert neue Marken, die er bis dato nicht kennt, aus.

Die Unternehmensberatung McKinsey konstatiert: 34 Prozent der deutschen Verbraucher haben in neuen Geschäften eingekauft, 28 Prozent eine andere Marke ausprobiert. Und: Der pandemie-beeinflusste Verbraucher hat deutlich andere Erwartungen an Dienstleistungen und Services. Über 90 Prozent, so die Berater, wollen ihre neue Einkaufsgewohnheiten auch nach der Pandemie beibehalten. Kurz: Der Kunde von heute ist ein anderer. Die Konsequenz liegt auf der Hand: Angesichts eines Verbrauchers, der heute deutlich selbstbewusster und deutlich digitaler agiert als noch vor wenigen Jahren, muss auch der Kundenservice eines Unternehmens ein anderer werden.

Und: Nein, mit einer bloßen Erweiterung der Kundenkontaktpunkte ist es dabei nicht getan. Denn auch das haben aktuelle Studien herausgefunden: Egal an welcher Stelle ein Kunde mehr von einem Produkt, mehr über ein Unternehmen erfahren möchte, er erwartet in erster Linie schnellen, aber auch wertschätzenden, professionellen Service und vor allem konkrete Antworten auf konkrete Fragen. Unternehmen müssen schlicht kundenzentrierter werden, wollen sie auch langfristig Erfolg haben. Das heißt: Neben allen essenziellen digitalen Anknüpfungspunkten, die dem Kunden angeboten werden, darf der persönliche und damit direkte Draht zum Kunden nicht auf der Strecke bleiben. Denn Kunden von heute wollen – trotz „digital first“ der Digital Natives – verstanden und abgeholt werden.

### Maßgeschneiderte Inhalte für stärkere Kundenbindung

Kein leichtes Unterfangen, wenn man bedenkt, dass Servicemitarbeiter oftmals ganz am Ende der unterneh-

mensinternen Nahrungskette stehen und selbst wenig Wertschätzung erfahren. Oder der Service gleich ins Ausland verlagert wird und der Ansprechpartner mehr radebrechend als hilfreich unterstützen soll. Abhilfe schafft ein externer Service, der außerhalb des Unternehmens genauso agiert als wäre er Teil des Unternehmens: ein geschultes Team, das die kulturellen Besonderheiten des Unternehmens ebenso gut kennt wie die USP der Produkte. Ein Team, das empathisch (und damit sehr persönlich) mit Kundenfragen umzugehen weiß. Das Trends erkennt und als Feedback zurückspielt. Denn: Maßgeschneiderte Interaktionen und Inhalte über alle Touchpoints hinweg, so stellt eine Studie des Plattformanbieter Acquia fest, verbessern das Kundenerlebnis, schaffen bedeutungsvolle Verbindungen zu den Menschen und legen den Grundstein für eine stärkere Kundenbindung. Mit anderen Worten: Die Personalisierung und damit auch die persönliche Ansprache macht den Unterschied.

Autor: Frank Destino



Frank Destino ist Geschäftsführer der bluepartner GmbH, Berlin. Bluepartner bietet Unternehmen die Betreuung von Privat- und Geschäftskunden durch

ein qualifiziertes Kundenmanagement. Die Leistungen können individuell an Bedarf und Unternehmensgröße angepasst werden.

**bluepartner**

# KEIN ZURÜCK ZU 2019

Bedeutung der Luftfeuchte für den Gesundheitsschutz

**Kurz vor Beginn der Covid-19 Pandemie entschied sich der Softwaredienstleister AOE für eine zusätzliche Luftbefeuchtung. Seitdem ist das Unternehmen nicht nur von der positiven Wirkung einer optimalen Luftfeuchte überzeugt, sondern sieht den Gesundheitsschutz übergeordnet als eigenständigen Unternehmenswert.**

AOE ist ein Softwaredienstleister für die Entwicklung digitaler Produkt-, E-Commerce- und Portallösungen. An acht globalen Standorten unterstützen die AOE Experten-Teams Unternehmen und Konzerne bei der digitalen Transformation bestehender Geschäftsmodelle sowie bei der Entwicklung neuer Digitallösungen und Produkte. Der Dienstleister ist unter anderem in den Branchen Luftfahrt, Telekommunikation, Healthcare und Public tätig. Über 200 Mitarbeiter sind am Hauptsitz in der hessischen Landeshauptstadt Wiesbaden beschäftigt. Hier sind 4.000 m<sup>2</sup> Bürofläche innovativ gestaltet und in einer Kombination aus Open Space und Teamräumen gegliedert. Zu den Einrichtungen gehören auch ein eigener Massageraum und eine „Playarea“ mit Spiel- und Sportgeräten. „Unsere Büros und Arbeitsbedingungen unterstützen unsere Teams dabei jeden Tag ihr Bestes zu geben. Denn um mit der eigenen Arbeit herauszuragen, braucht es ein profes-

sionelles Umfeld. Neben Raum für fokussiertes Arbeiten und Zusammenarbeiten bieten wir eine Kultur, die Selbstständigkeit ebenso fördert wie gegenseitigen Support“, erläutert Joern Bock, COO bei AOE. Wie ausgeprägt diese Mitarbeiter-Orientierung und Feedbackkultur bei AOE ist, zeigte sich 2019 auch bei einem Optimierungsprojekt zur Bürogestaltung: Gemeinsam mit Innenarchitekten haben interne Teams intensiv Verbesserungen diskutiert und bewertet – angefangen bei der Beleuchtung über die Akustik bis hin zum Raumklima und zur Flächenaufteilung. Ein besonders kritisch bewerteter Aspekt war dabei die Luftfeuchte.

## Beschwerden über trockene Luft

Wie in vielen Büros ist das Raumklima häufig der Grund für Beschwerden und gesundheitliche Belastungen. Eine aktuelle Umfrage der

Initiative Prima Büroklima bei über 500 Büroangestellten zeigt, dass die häufigsten Symptome auf zu trockene Luft zurückzuführen sind. „Trockene Luft wurde auch bei uns als häufige Ursache für trockene Augen, Reizhusten, Kopfschmerzen und als Grund für vermehrte Atemwegsinfekte und Erkältungskrankheiten gesehen. Aufgrund der Beschwerden haben wir regelmäßig Messungen gemacht und niedrige Werte von durchschnittlich 12 Prozent relativer Feuchte festgestellt“, erinnert sich Anne Petri vom AOE Office Management. Nachdem der Test mobiler Standluftbefeuchter nicht den gewünschten Erfolg brachte und auch Pflanzen- und Wasserwände wegen fehlender Regelbarkeit verworfen wurden, suchte AOE mit dem Projektteam nach anderen Lösungen. Auf Empfehlung der Innenarchitekten fiel die Wahl auf eine Direkt-Raumluftbefeuchtung mit Hochdruckdüsen. „Wasser im Raum ultrafein zu vernebeln, sichtbar und mit direkter Wirkung, hörte sich für mich von Anfang an logisch an. Hinzu kam, dass der Hersteller uns durch zahlreiche Referenzen und die Nähe zu Forschungsinstituten die gewünschte Kompetenz und Glaubwürdigkeit vermittelte“, berichtet Joern Bock.



50 Direkt-Raumluftbefeuchter sichern bei AOE eine Luftfeuchte von 40 Prozent.

Bildquelle (alle 4): Condair Systems

## Wartungsfreundliche Luftbefeuchtung

Seit Ende 2019 ist bei AOE eine Direkt-Raumluftbefeuchtung des Herstellers Condair Systems installiert. Über 50 kleine Luftbefeuchter sind an den Decken montiert und geben dort bei Bedarf einen mikrofeinen Wassernebel ab, der sofort von der Raumluft aufgenommen wird. Für die Erzeugung des kaum sichtbaren Feuchtenebels wird ein Druck von 60 bis 80 bar benötigt, der das Wasser über ein Hochdruck-Schlauchsystem zu den Düsen der Luftbefeuchter lei-



Hochdruck-Düsen vernebeln mikrofein bei Bedarf die benötigte Wassermenge in die Luft.

tet. Das Wasser wird zuvor in einer mehrstufigen Aufbereitung demineralisiert und keimfrei gemacht. Sowohl die Wasseraufbereitung als auch das Hochdrucksystem sind in transportable Container eingebaut, die zur Wartung alle sechs Monate automatisch getauscht werden. Für Anne Petri, die bei AOE das Luftbefeuchtungssystem betreut, gibt dieser Service viel Sicherheit und erleichtert den Betrieb: „Der Austausch der Container ist kinderleicht mit wenigen Handgriffen zu erledigen. Um sich von den umfassenden Hygienefunktionen der Anlage zu überzeugen, haben sich viele Mitarbeitende die Wasseraufbereitung sogar persönlich angesehen. Das hat von Anfang an die Akzeptanz erhöht.“ Gesteuert wird die Luftfeuchte über kleine Sensoren, die laufend die relative Luftfeuchte in den Räumen messen und bei Bedarf die Luftbefeuchter aktivieren. Als idealer Wert

für den Schutz der Gesundheit und zur Steigerung des Wohlbefindens ist bei AOE die relative Luftfeuchte auf konstant 40 Prozent geregelt.

### Gesundheit nicht dem Zufall überlassen

Bereits kurz nach Inbetriebnahme der Luftbefeuchtung gab es positives Feedback der Mitarbeiter: „Die spürbare Verbesserung des Raumklimas war enorm, Beschwerden über das Raumklima gab es keine mehr und vom ersten Tag an war die Zufriedenheit mit der neuen Technik hoch“, erinnert sich Joern Bock. Nach nur drei Monaten Anlagenbetrieb begann der erste Corona-Lockdown in Deutschland. „Da wir uns unabhängig von Covid-19 intensiv mit der Luftqualität in unseren Büros beschäftigt hatten, waren wir froh, bereits einen Schritt weiter zu sein und mit der geregelten Luftfeuchte auch einen Beitrag zur Viruseindämmung zu leisten. Die Gesundheit unserer Atemwege dürfen wir nicht dem Zufall überlassen, sondern sie kann nur durch gemeinsame Anstrengung geschützt werden“, beschreibt Joern Bock eine wichtige Erkenntnis aus dieser Zeit.

### Mehr über Luftfeuchte nachdenken

Der Gesundheitsschutz hat durch die Pandemie für AOE nochmal an Bedeutung und Relevanz gewonnen. Dies



Joern Bock, COO bei AOE

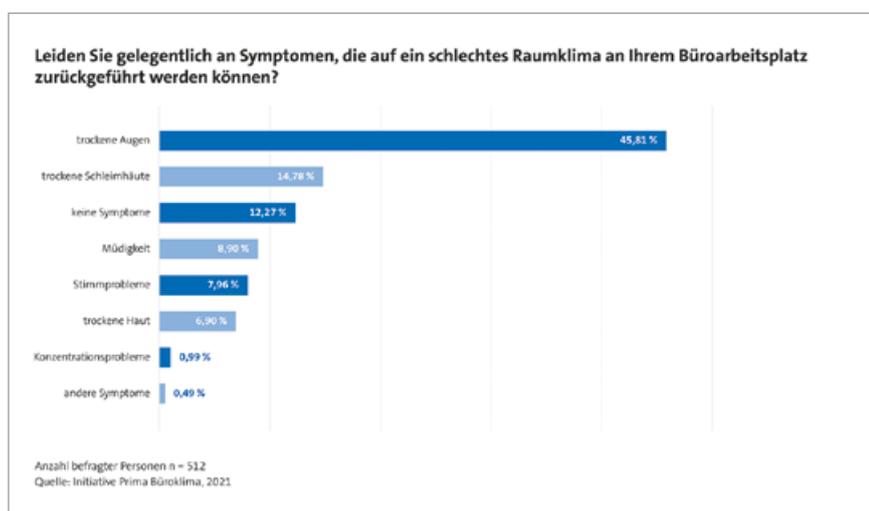
zeigt sich schon jetzt bei den Erwartungen und Wünschen der Mitarbeiter, beobachtet Anne Petri: „Die Sensibilität zu diesem Thema ist insgesamt größer geworden. Nicht nur was den direkten Arbeitsplatz betrifft. So werden beispielsweise gesunde Snacks und Gerichte viel stärker nachgefragt.“ „Gesundheit wird als eigenständiger Wert für unsere neue Bürogestaltung eine viel größere Rolle spielen“, ist sich Joern Bock sicher: „Das Raumklima ist dabei unbedingt zu berücksichtigen. Mit der Direkt-Raumluftbefeuchtung haben wir jetzt bereits die richtigen Weichen gestellt. Insbesondere mit den Erfahrungen aus der Pandemie sollten Unternehmen viel mehr über die Luftfeuchte nachdenken: Eine angemessene Lüftung mit mehr Frischluft funktioniert nicht ohne eine zusätzliche Luftbefeuchtung. Sonst sinkt die Luftfeuchte auf zu niedrige Werte, die unvermeidlich zu gesundheitlichen Problemen und Beschwerden führen“, gibt Joern Bock als Empfehlung.

**Autor: Dominic Giesel,**  
Marketing Condair Systems GmbH

### INFO

Ein Whitepaper „Luftfeuchte in Bürogebäuden“ und Informationen zum Thema „Gesundheit“ können kostenfrei angefordert werden:

[www.condair-systems.de/infopakiet-gesundheit](http://www.condair-systems.de/infopakiet-gesundheit)



Umfrage Initiative Prima Büroklima (2021): Symptome Raumklima

## CCV-REBRANDING UND VIELFÄLTIGE BRANCHENTHEMEN

Der „Call Center Verband Deutschland e.V.“ (CCV) wird künftig „Customer Service & Call Center Verband Deutschland e.V.“ (CCV) heißen.



Der Vorstand des CCV: Andreas Bopp, Benjamin Barnack, Dirk Engelseer, Andrea Höhling, Roy Reinelt-Peter (v.l.n.r.)

Bildquelle: CCV

**Die CCV-Mitgliederversammlung traf am 18. November 2021 einige weitreichende Entscheidungen. Die „Ampelkoalition“ kündigte indes in ihrem am 24. November 2021 vorgestellten Koalitionsvertrag Pläne an, die auch die Customer Service- und Callcenter-Branche betreffen.**

### CCV-Mitgliederversammlung

Mit der Umbenennung des CCV, welche mit Eintragung der neugefassten Satzung im Vereinsregisters wirksam wird, reagiert der Verband auf den Wandel der Branche in den 25 Jahren seit seiner Gründung, in der ein umfassender Kundenservice mithilfe immer vielfältigerer Kontaktkanäle angeboten wird. Die Tätigkeit der Beschäftigten beschränkt sich längst nicht mehr nur auf den telefonischen Kundenkontakt. E-Mail, Chat, soziale Medien – mit der fortschreitenden Digitalisierung veränderten sich auch die Rahmenbedingungen und die Inhalte des Wirtschaftszweiges. Verbunden mit der Umbenennung ist ein Rebranding des CCV, welches unter anderem eine moderne Gestaltung des CCV-Logos beinhaltet.

Daneben beschloss die CCV-Mitgliederversammlung die Möglichkeit, unabhängig vom Gesetzgeber eine virtuelle oder hybride Mitgliederversammlung durchzuführen. Ferner votierten die Verbandsmitglieder für eine Neufassung der Beitragsordnung sowie

Änderungen des Branchenkodex, auf die sich der CCV und der Deutsche Dialogmarketing Verband e.V. (DDV) im Vorfeld verständigten.

Darüber hinaus stand turnusmäßig die Vorstandswahl auf der Agenda, in deren Rahmen alle Vorstandsmitglieder ohne Gegenstimme für eine weitere Amtszeit gewählt wurden: Dirk Engelseer (Verbaneum) als Präsident und Vorstand Recht & Regulierung, Roy Reinelt-Peter (digital-dialog GmbH) als Vizepräsident und Vorstand Marketing, Andreas Bopp (InVision) als Vorstand Finanzen (Schatzmeister), Benjamin Barnack (Hey Contact Heroes) als Vorstand Mitglieder & Neue Medien sowie Andrea Höhling (Transgourmet Deutschland) als Vorstand Verbandsorganisation. Ebenso wurden die Rechnungsprüfer und das Beschwerdegremium im Rahmen der Mitgliederversammlung neu gewählt.

### Bundestagswahl 2021

Durch die am 26. September 2021 durchgeführte Bundestagswahl ergab sich für wichtige Ansprechpartner des

CCV ein gemischtes Bild: Während Prof. Dr. Karl Lauterbach (SPD) am 8. Dezember 2021 gar als neuer Bundesgesundheitsminister vereidigt wurde und auch Tabea Rößner (Bündnis 90/Die Grünen) wieder in den Bundestag einzog, konnten Sebastian Steinke (CDU) und Katharina Willkomm (FDP) ihre Mandate nicht verteidigen. Ebenso ergab sich im Bundesjustizministerium eine für den CCV wichtige Änderung: Prof. Dr. Christian Kastrop, der die CCV-Jahrestagung 2021 mit seiner Keynote eröffnete, wird unter dem neuen Bundesjustizminister Dr. Marco Buschmann (FDP) nicht mehr als Staatssekretär fungieren.

### Neue Regierung

Am 8. Dezember 2021 wurde Olaf Scholz vom Bundestag zum Bundeskanzler gewählt. Der der Regierungskoalition zugrundeliegende Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP enthält mehrere für die Customer Service- und Callcenter-Wirtschaft bedeutsame Übereinkünfte, welche der CCV kritisiert.

### Bestätigungslösung

Die Koalition plant eine allgemeine Bestätigungslösung für telefonisch geschlossene Verträge. Bereits in den zurückliegenden Jahren gab es mehrfach ähnliche Bestrebungen, dieses Instrument auf alle Vertragsarten auszuweiten. Dies lehnte der CCV in der Vergangenheit bereits ab und setzte sich erfolgreich gegen derartige Pläne ein. Aktuell gilt unabhängig vom Vertriebskanal ein Textformerfordernis für Energielieferverträge durch die Novelle des Energiewirtschaftsgesetzes 2021 und das Erfordernis einer Vertragsgenehmigung von Telekommunikationsverträgen aufgrund der Novelle des Telekommunikationsgesetzes 2021. Bereits seit 2013 besteht ein

Textformerfordernis für Gewinnspieleintragungsdienste.

Eine Bestätigungslösung bzw. ein Textformerfordernis schützt jedoch nicht vor untergeschobenen Verträgen, sondern verkompliziert lediglich die Rechtslage und bedeutet einen erhöhten Aufwand sowohl für Verbraucher als auch für Unternehmen. Ferner sind Verbraucher unter anderem bereits durch ihr umfassendes und allgemein bekanntes Widerrufsrecht effektiv geschützt. Zudem existiert auch weiterhin kein Zahlenmaterial, inwieweit untergeschobene Verträge ein Problem darstellen, um die Bestätigungslösung bzw. das Textformerfordernis überhaupt rechtfertigen zu können. Betrugsdelikte aus dem Ausland stellen nach wie vor das größte Problem dar. Dieses kann jedoch auch mithilfe solch eines Instrumentariums nicht beseitigt werden. Bundesnetzagentur und Ordnungsbehörden müssen vielmehr mit erweiterten internationalen Befugnissen sowie besseren technischen und personellen Möglichkeiten ausgestattet werden. Eine Gesetzesänderung ist hingegen der bequemste und obendrein ein unverhältnismäßiger Weg. Der regulatorische Effekt würde wie bislang bereits ausbleiben. Im Rahmen der CCV-Wahlprüfsteine zur Bundestagswahl wies die FDP darauf hin, dass sie in der Vergangenheit gegen entsprechende Pläne im Bundestag stimmte. Nunmehr ist sie im Rahmen der Koalitionsverhandlungen hiervon offenkundig abgerückt.

## Mindestlohn

Zum 1. Januar 2022 stieg der gesetzliche Mindestlohn von 9,60 Euro brutto je Zeitstunde auf 9,82 Euro. In einem weiteren Schritt soll die Lohnuntergrenze zum 1. Juli 2022 auf brutto 10,45 Euro steigen. Die Ampelkoalition sprach sich – unabhängig von diesen, von der Mindestlohnkommission im Jahr 2020 beschlossenen stufenweisen Steigerungen – in ihrem Koalitionsvertrag für einen Mindestlohn von 12 Euro aus. Der gesetzliche Mindestlohn soll demnach in einer einmaligen, politisch motivierten Anpassung erhöht werden. Bundesarbeitsminister Heil

(SPD) plant eine Umsetzung noch in diesem Jahr. Im Anschluss entscheidet wieder die Mindestlohnkommission über die weiteren Erhöhungsschritte. Die Mehrheit der CCV-Mitglieder stand der grundsätzlichen Einführung des Mindestlohnes positiv gegenüber, denn der Verband und seine Mitglieder stehen als Arbeitgeber zu ihrer sozialen Verantwortung. Bei der Höhe ist jedoch ein Ausgleich zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberinteressen wichtig, dies gewährleistet die bewährte Mindestlohnkommission. Eine politisch motivierte Erhöhung an der Kommission vorbei, ohne Einbeziehung der Sozialpartner, lehnt der CCV ab.

## Abonnementverträge

Darüber hinaus plant die Koalition, dass Abonnementverträge immer auch mit einer Mindestlaufzeit von höchstens einem Jahr angeboten werden müssen. Hier ist zu befürchten, dass es zu einer großen Unübersichtlichkeit führt, wenn zu jedem Zweijahresvertrag ein entsprechender Einjahresvertrag angeboten werden muss. Verträge mit 24-monatiger Laufzeit bieten Verbrauchern und Unternehmen gleichermaßen Vorteile und sind darum trotz Angebotsvielfalt die populärste Variante. Diese Vielfalt umfasst bereits unter anderem Prepaidangebote sowie Angebote für Jahresverträge. Der Zwang, zu jedem 24-monatigen Vertrag einen Einjahresvertrag anbieten zu müssen, stellt indes einen unverhältnismäßigen Eingriff in die Privatautonomie dar.

## Beschäftigtendatenschutz

Im Gegensatz zu den obigen Inhalten des Koalitionsvertrages befürwortet der CCV Pläne, nach denen Regelungen zum Beschäftigtendatenschutz geschaffen werden sollen, um Rechtsklarheit für Arbeitgeber sowie Beschäftigte zu erreichen. Wichtig ist dem Verband in diesem Zusammenhang vor allem, dass hierbei auch branchenspezifische Besonderheiten berücksichtigt werden, wie es die schwarz-gelbe Koalition im Jahr 2013 mit § 32i BDSG bereits plante und wovon sie später aufgrund der Verhandlungen zur DSGVO und der

damals bevorstehenden Bundestagswahl jedoch Abstand nahm.

## Weitere Pläne

Weitere Pläne betreffen unter anderem die Digitalisierung, die Arbeitszeitflexibilität sowie einen Erörterungsanspruch über mobiles Arbeiten und Homeoffice. Über diesen reinen Erörterungsanspruch hinaus geht das zuletzt formulierte Ziel von Bundesarbeitsminister Heil (SPD), gar eine Homeoffice-Pflicht einzuführen. Der CCV wird diese und weitere Inhalte der Ampelkoalition kritisch begleiten.

Unsere Branche steht angesichts der Pläne der Ampelkoalition vor großen Herausforderungen, welche einen starken Interessenverband und einen Zusammenhalt unseres Wirtschaftszweiges erfordern. Unterstützen auch Sie unseren engagierten Einsatz und werden Sie CCV-Mitglied!

Autor: Constantin Jacob



Constantin Jacob,  
Leiter Recht & Regulierung,  
Verbandsjustiziar im Call  
Center Verband  
Deutschland e.V.  
(CCV)

## CCV-MITGLIED WERDEN

Unsere Branche steht angesichts der Pläne der Ampelkoalition vor großen Herausforderungen, welche einen starken Interessenverband und einen Zusammenhalt unseres Wirtschaftszweiges erfordern. Unterstützen auch Sie unseren engagierten Einsatz und werden Sie CCV-Mitglied!



# DAS NETZWERK FÜR ERFOLG

Cloud als Win-Win-Situation



**Noch immer sind Nachwehen zu spüren, die die Sicherheitslücke in der Java-Bibliothek Log4j Ende 2021 verursachte. Durch sie gelangten Cyberkriminelle an sensible Unternehmensdaten und konnten sogar Server-Einstellungen manipulieren. Seitdem prüfen die IT-Abteilungen permanent im Alarmmodus, ob es weitere Schwachstellen in der Unternehmenssoftware gibt, und häufen dabei Mehrarbeit an.**

Viele Unternehmen verfügen nicht über genügend Ressourcen, um anfällige Systeme zu erkennen und Hackerangriffen vorzubeugen. Diese Arbeit kommt noch zum täglichen Betrieb der IT-Infrastruktur hinzu, die steigende Datenmengen, Unternehmenswachstum und die Zunahme digitaler Arbeitsplätze abbilden muss. Verfügt ein Unternehmen nicht über ausreichend Arbeitskraft und Know-how, um die passenden Sicherheitsmechanismen zu etablieren, sollte es sich mit einem Managed Service Provider (MSP) zusammenschließen. MSP unterstützen Firmen bei der Bewältigung ihrer individuellen technologischen Herausforderungen. Neben dem Thema Sicherheit beraten sie auch bei der Auslagerung von Anwendungen in die Cloud. Viele Unternehmen greifen bereits auf Cloud-Dienste zurück und sind sich dessen nicht unbedingt bewusst, etwa bei E-Mail-Providern oder Kollaborationsplattformen. Das Outsourcing von Software, Speicherplatz

oder Rechenleistung ist nicht nur sinnvoll für Unternehmen, die wachsen möchten, und einen hybriden Arbeitsplatz ermöglichen. Cloud-Umgebungen bieten auch eine robustere Sicherheitslage als ältere unternehmensintern installierte IT-Systeme. Wer einen MSP als Partner hat, bekommt von Schwachstellen wie Log4j nichts mit. Denn der Dienstleister gewährt den sicheren Betrieb durch Fachpersonal sowie ein proaktives Monitoring und laufende Anpassungen. Das umfasst die sofortige Alarmierung und Behebung bei Problemen – im Idealfall durch einen 24/7-Support. Die Nutzung von Cloud-Diensten über einen MSP bietet in puncto Verfügbarkeit und Sicherheit also eine echte Win-Win-Situation.

## SD-WAN für Banken

Finanzdienstleister mit ihren ausgeprägten Filialstrukturen stehen vor einer weiteren Hürde. Ihre Anforderungen ans Unternehmensnetz

werden komplexer, der Bandbreitenhunger größer. Ob im Büro oder Homeoffice: Damit ein Finanzberater störungsfrei seinem Kollegen Infos über ein neues Wertpapiergeschäft weiterleiten und dabei Cloud-Lösungen wie Videotelefonie nutzen kann, braucht es eine agile Netzwerkinfrastruktur.

Die Lösung heißt SD-WAN. Diese flexible Netzwerkarchitektur gewährleistet die bestmögliche Performance, Verfügbarkeit und Sicherheit dank doppelter Redundanz der Leitungen. Zudem bildet die Technologie mit der Cloud ein besonders gutes Team. Um die Cloud hochverfügbar und sicher ins Unternehmensnetzwerk zu migrieren, ist SD-WAN die optimale Lösung. Da hier alle angeschlossenen Leitungen im Regelbetrieb genutzt werden, ist die verfügbare Bandbreite höher und Cloud-Services sind immer erreichbar. Die Umstellung auf ein SD-WAN-Netzwerk dauert meist nur wenige Monate. Entscheidet sich ein Unternehmen dafür, sollte es auch hier auf die Expertise eines MSP wie byon setzen. Das spart Unternehmen nicht nur Kosten dank Planbarkeit und Transparenz. Durch die ausgelagerte Installation, Betreuung, Überwachung und Wartung erhält das IT-Team wieder mehr Luft, um sich um relevante interne Projekte zu kümmern, die auf die Unternehmensziele einzahlen. Ein Netzwerk aus MSP, Cloud und SD-WAN ist ein Netzwerk für den Unternehmenserfolg.

Autor: Markus Michael



Markus Michael,  
Geschäftsführer  
byon GmbH,  
Partner für IT- und  
UC-Lösungen  
aus der Cloud