

Sprint: New Work – New Mindset

Episode #45: KI im Banking: Der Spagat zwischen Innovationsgeschwindigkeit und dem Faktor Mensch | Teil 1

Speaker:innen: Marie-Therese Reinhard, Fabian Hefner, Christian Schäfer

Fabian Hefner: Ja, also insgesamt sehe ich, dass KI in Banken wirklich angekommen ist.

Christian Schäfer: Auf der anderen Seite sehen wir, dass die, ja, Mitarbeiterfähigkeiten und Faktor Mensch mal nicht hinterherkommt und das ist ja aber auch das Entscheidende, was es braucht. Das Dritte, was wichtig ist, ist aus meiner Sicht immer, das sagtest du, die Kundenakzeptanz zu hinterfragen. Da ist ja die spannende Frage: Wie kann KI eigentlich unseren USP auch stärken? Und ich kann die wertvollen Ressourcen halt viel wertschöpfender und besser einsetzen, um mehr Innovation zu treiben in höherer Geschwindigkeit und es braucht seiner Zeit.

Marie-Therese Reinhard: Hallo und herzlich willkommen zu unserer neuen Folge von Sprint: New Work – New Mindset. Ich freue mich, dass ihr bei dieser ersten von zwei Folgen dabei seid, in denen ich mich mit Christian Schäfer vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken über das Thema künstliche Intelligenz und deren Herausforderungen und Chancen für bankmoderne Kunden spreche. Als weiteren Experten darf ich meinen Kollegen Fabian Hefner begrüßen, der diverse Kunden bei der Einführung und Nutzung von KI seit Jahren begleitet. Mein Name ist Marie-Therese Reinhard. Ich bin Beraterin bei Deloitte Consulting und moderiere zusammen mit meinen Kollegen Andreas Slogar und Mara Henke diesen Podcast. Wir beschäftigen uns in unserem Podcast mit Fragestellungen rund um innovative Unternehmensführung und beleuchten diese gemeinsam mit Vordenker:innen, Entscheider:innen und auch Wissenschaftler:innen. Viel Spaß beim Interview.

Marie-Therese Reinhard: Schön, dass ich euch heute zur neuen Podcast-Folge von “Sprint: New Work – New Mindset” begrüßen darf. Ich bin heute nicht alleine, ich habe heute sogar zwei Gäste dabei. Einmal Fabian Hefner von Deloitte, also ein Kollege, und dann habe ich noch den Christian Schäfer hier gegenüber von mir. Wir sind nämlich heute auch in Berlin beim BVR und ich möchte gar nicht so viel vorwegnehmen und würde einfach mal sagen, Christian, stell dich gerne einfach mal vor.

Christian Schäfer: Ja, erstmal herzlich willkommen und vielen Dank für die schöne Möglichkeit und hier zum Thema KI zu sprechen und auch, dass ihr heute da seid. Mein Name ist Christian Schäfer, ich leite das Competence Center für Künstliche Intelligenz im BVR. Das ist ein Kompetenzzentrum, was wir nicht alleinig im BVR machen, sondern gemeinsam mit der Atruvia unter der DZ BANK Gruppe vorantreiben. Jetzt in den letzten Wochen und Monaten auch ganz eng

mit ganz vielen Genossenschaftsbanken und weiteren Unternehmen für die GFG, weil uns einfach wichtig ist, dass wir die Potenziale aus künstlicher Intelligenz erschließen wollen für unsere Genossenschaftsbanken und die GFG. Und zum anderen natürlich, man immer den Blick auf Risiken und Herausforderungen behalten muss.

Marie-Theres Reinhard: Sehr gut, vielen Dank. Und Fabian, was machst du bei uns?

Fabian Hefner: Ja, mein Name ist Fabian Hefner. Ich bin bei Deloitte in Deutschland für KI und Daten im Bankensektor verantwortlich und implementiere da seit über 13 Jahren entsprechende Lösungen. Das heißt, KI ist für mich jetzt eigentlich auch nicht nichts besonders Neues, aber wir haben schon gesehen, mit generativer KI ist in den letzten zwei bis drei Jahren schon, hat sich einiges verändert und von daher freue ich mich wirklich auf das Gespräch heute, Christian, mit dir und mit dir Marie.

Marie-Therese Reinhard: Perfekt, dann würde ich sagen, starten wir direkt rein. Ihr habt eben schon aufgegriffen, wir tauschen uns heute zu dem Thema KI aus, super wichtiges Thema überall, glaube ich. Auch aktuell hat es jeder auf dem Schirm. Warum ist denn KI relevant für genossenschaftliche Banken?

Christian Schäfer: Ja, auf der einen Seite ist es ja so, dass, was du auch schon sagtest, was KI angeht, dass es kein generell neues Thema ist. Also es gibt ja schon seit vielen Jahren, Jahrzehnten KI. Zum Beispiel für die Betrugserkennung, oder auch im Risikomanagement seit jeher im Einsatz. Vor ein paar Jahren, so unter dem Stichwort Big Data und Analytics kam also das Thema im Vertriebsmanagement, den Kunden persönlich da anzusprechen und jetzt mit generativer KI sind die Möglichkeiten natürlich noch mal deutlich größer. Und wenn man drauf schaut, jetzt auch auf die Genossenschaftsbanken und die Einsatzmöglichkeiten, gibt's ja fast nahezu keinen Bereich mehr, wo generative KI keinen Mehrwert generiert und im Endeffekt, ich würde mal nach zwei Dimensionen unterscheiden. Einmal, wie können wir die Kundenerlebnisse damit steigern, also Einsatz an der Kundenschnittstelle und zum anderen natürlich auch im Sinne des Betriebsmodells, im Sinne der internen Prozesse und internen Effizienz, ist KI natürlich auch ein wichtiges Instrument beim Fachkräftemangel, in der Demografie, dass wir hier auch Produktivitätssteigerung erzielen können. Aber am wichtigsten jetzt auch für die Zukunft, um weiter relevant zu bleiben, ist sicherlich auch der Einsatz wohldosiert und zu entscheiden: Wo kann ich mich mit KI differenzieren? Wie bleibe ich weiter relevant? Deswegen ist eigentlich auch so der Einsatz an der Kundenschnittstelle ein sehr, sehr wichtiger.

Marie-Therese Reinhard: Jetzt hast du so schon kurz, bist du auch auf die Ziele und Motive eingegangen, die ihr habt als BVR, beziehungsweise für die genossenschaftlichen Banken auch hinsichtlich KI. Was ist denn die Rolle des BVR hier dabei? Weil ich glaube nicht alle unsere

Hörer und Hörerinnen wissen genau, was der BVR macht.

Christian Schäfer: Die Rolle des BVRs ist zum einen das Thema in der genossenschaftlichen Finanzgruppe zu orchestrieren, wie gesagt, gemeinsam mit der DZ BANK Gruppe und der Atruvia. Aus der generativen und der agentischen KI jetzt zukünftig gibt's ja viel Potenziale zu erschließen, aber es gibt eben auch Herausforderungen, Risiken letztendlich und da ist es uns eben wichtig, auf der einen Seite den Banken Orientierung zu geben und auf der anderen Seite eben auch Unterstützungsformate wie zum Beispiel ein Reifegradcheck, wo man sieht: Was sind die Erfolgsfaktoren? Wo stehe ich als Bank? Und mit passenden Unterstützungsformaten und den Reifegrad dann eben auch zu erhöhen. Und was der BVR dann auch mitbringt, in das Kompetenzzentrum, ist die strategische Sicht. Das heißt: Was ist notwendig? Was braucht es, um relevant zu bleiben? Auch Einbettung letztendlich in den anderen strategischen Konzepten. KI ist ja jetzt Querschnittsthema, was Bindung braucht zu ganz vielen Themen. Zum Beispiel zum Zielbild strategisches Personalmanagement, zu Vertriebsstrategien, zum Zielbild Banksteuerung und so weiter. Also das ist ja wichtig, dass KI auch wirklich verankert ist in den Strategien, auch in der Organisation, als neuer Tool zu haben. Das ist oft immer ein Problem neben der Befähigung, warum KI nicht in Wirkung kommt.

Marie-Therese Reinhard: Wann habt ihr mit der Nutzung von KI angefangen und wo setzt ihr jetzt KI auch konkret aktuell ein?

Christian Schäfer: Begonnen hat die KI-Reise jetzt mit Smart Data, mit der intelligenten, personalisierten Kundenansprache und das ist schon umfangreicher im Einsatz. Und jetzt mit generativer KI steigen natürlich noch mal die Möglichkeiten, also beispielsweise Einsatz im Informations- und Wissenmanagement, um das optimierter und effizienter auch zu machen. Zum anderen auch Einsatz in der Kundenberatung ist durchaus angedacht und in Pilotierung. Jeder kann sich ja gut vorstellen, die Gesprächsvorbereitung sehr aufwendig, auch die Nachbereitung und das Kundengespräch ist heute ja doch oft noch gekennzeichnet davon, Informationen aus dem Gespräch live zu verarbeiten, um ein Angebot beispielsweise zu erzeugen. Und mit den Möglichkeiten jetzt von generativer KI beispielsweise, kann man Kundennähe und auch die Art der Beratung noch völlig anders gestalten. Das natürlich immer vorausgesetzt, dass der Kunde das Einverständnis gibt. Und das dritte Einsatzfeld, was sehr umfangreich auch schon in Wirkung ist, ist eigentlich alles rund um's Marketing. Beispielsweise Unterstützung bei der Planung von Kampagnen, oder Erstellung von Content. Was bei allen drei Dimensionen, über die ich jetzt hier spreche, wichtig ist, dass der Mensch weiter im Mittelpunkt bleibt und dass am Ende auch "Human-in-the-loop" gilt. Damit meine ich sowohl auf der Kundenseite, dass der Kunde weiter im Zentrum steht, als auch die Mitarbeitenden in den Banken, oder weitere Unternehmen in der GFG. Also KI soll kein Selbstzweck sein, sondern soll einen konkreten Nutzen entfalten für unsere Kunden und Mitglieder, als auch für die Mitarbeitenden.

Marie-Therese Reinhard: Jetzt hast du schon das Thema Mitarbeiter, Mitarbeitende aufgebracht. Wie stellt ihr denn sicher, oder wie habt ihr auch in der Einführung jetzt in den letzten Jahren schon sichergestellt, dass sowohl die Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen als auch Führungskräfte letztlich auch mitgenommen werden, bei der Wendung von KI. Weil KI, das ist ja schon ein Thema, was irgendwie jeden von uns mittlerweile auch im Alltag begleitet, aber es gibt ja auch Risiken, die man mitberücksichtigen muss. Es gibt ethische Bedenken, genau, und oft fühlen sich ja Mitarbeitende auch ein bisschen abgehängt von neuen innovativen Themen, gerade wenn es ein bisschen ältere Kollegen sind. Genau, wie habt ihr das sichergestellt?

Christian Schäfer: Ja, ich glaube, dass da zwei Punkte dazugehören. Das eine ist, das Narrativ zu verstehen. Also, wenn ich jetzt das Beispiel mal einer Genossenschaftsbank nehme, exemplarisch, stellt sich für die Vorstände auch natürlich unter den Zeugen des Aufsichtsrats erstmal die Frage: Warum sollen wir KI einsetzen? Jeder hat seine strategischen Ziele und da ist es glaub ich am Anfang wichtig, nicht gleich die riesen große KI-Strategie zu entwickeln, aber sich trotzdem um die Frage zu kümmern: Warum wollen wir KI einsetzen? Was ist der Grund? Ist es Thema der Demografie, des Fachkräftemangels, ist es das Kundenerlebnis zu verbessern et Cetera. Da gibt's ja vielseitige und vielschichtige Möglichkeiten und Mehrwerte von KI. Und auf der anderen Seite, dass dann auch klar an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch zu kommunizieren. Weil nichts ist größer als, das es ein Projektteam gibt, was den Auftrag vom Vorstand hat, KI voranzubringen, weil es den Druckpunkt gibt und die Mitarbeitenden fragen sich die ganze Zeit: Was passiert da eigentlich? Was passiert mit meinem Arbeitsplatz? Und wenn die Unsicherheit sehr groß ist, wird es sehr, sehr schwer, auch KI in Wirkung zu bringen. Und auf der anderen Seite, wenn's im Projektteam kein Ziel gibt, wozu KI letztendlich auch eingesetzt werden soll, dann wird's auch schwer letztendlich, da auch wirklich den Mehrwert daraus zu ziehen. Deswegen ist auf der einen Seite es wichtig, sich Ziele zu setzen, also ein Zielbild zu haben. Ein klares Commitment auch der Vorstände, also auch ein Go zu erhalten in Richtung der Belegschaft und auf der anderen Seite ist natürlich die Mitarbeiterempfehlung ganz essenziell. Fängt bei der Frage an, welche Rollen brauche ich aus den Aufgaben der KI-Transformation heraus? Also da kommt man auf klassische Themen wie Compliance, also es braucht eine Nutzungsrichtlinie beispielsweise oder KI-Governance. Auf der anderen Seite braucht es Menschen, die die Befähigung organisieren und strukturieren und so weiter und diese Aufgaben, die es jetzt temporär zumindestens gibt, um diese Transformation zu gestalten, die sollten relativ zügig am Anfang auch verortet werden. Und nicht nur für diese, ich nenne sie jetzt mal KI-Expertenrollen, sondern auch für die Führungskräfte insbesondere und für die Nutzenden, braucht's klare Lernpfade. Die bestehen nicht nur aus Befähigungsformaten, man letztendlich jetzt ein Webinar besucht oder eine Präsenzveranstaltung, man die Grenzen von KI kennenlernt und Herausforderungen, aber auch die Chancen. Sondern was ganz wichtig ist, sind eben auch Austauschformate unter den Mitarbeitenden und auch tatsächlich echte Formate, wo man das auch in Anwendung bringt. Ja, also Challenges, beispielsweise Übungsaufgaben. Am Ende zählt's ja, die Routine zu verändern, Unsicherheit abzubauen und das gelingt eigentlich am besten, wenn man konkrete Use Cases

hat, wo man sich im Team dazu austauscht und ein klares Mindset und Commitment auch vom Vorstand hat, wo ich als Mitarbeiter weiß: Wo geht die Reise eigentlich hin?

Marie-Therese Reinhard: Danke für den tiefen Einblick. Jetzt gucken wir glaub ich noch mal ein bisschen raus. Fabian, wir haben ja auch schon zusammen mal das Thema KI-Strategie beim Kunden begleitet. Wenn wir jetzt noch mal breiter in die Branche gucken, weil du hast ja diverse Kunden, die sich mit dem Thema KI auch auseinandersetzen. Wie weit sind denn andere Banken zum Thema KI und was gibt es vielleicht auch für Herausforderungen, die im Markt gesehen werden?

Fabian Hefner: Ja, also insgesamt sehe ich, dass KI in Banken wirklich angekommen ist. Also wir haben es ja auch schon gesagt, KI ist für Banken typischerweise jetzt kein neues Thema. Da gibt's auch Umfragen von uns dazu, da sagen über 86 Prozent der Entscheider in Banken, dass KI kritisch oder sehr kritisch für den Geschäftserfolg ist, heute und auch in Zukunft. Also das heißt, das Thema, die Frage: Ist KI wichtig für Banken, ja oder nein? Das ist eigentlich beantwortet: Ja, es ist wichtig. Man muss da noch mal ein bisschen abschichten, wenn man jetzt sich generative KI anschaut, da ist das Bild etwas differenzierter. Da sieht man, dass zum Beispiel zweidrittel der Unternehmen sagen, dass sie 30 Prozent oder weniger der gestarteten Experimente schon in Produktion gebracht haben. Das heißt, da gibt's so eine gewisse Umsetzungslücke, die wir auch im Markt sehen. Das heißt auf der einen Seite, Thema KI ist wichtig, auf der anderen Seite sieht man, die Umsetzung ist gestartet, man experimentiert mit generativer KI, aber es ist noch nicht ganz in der Breite angekommen. Also das, was auch Christian gesagt hat, das es wirklich die Effizienzvorteile in allen Bereichen hebt oder auch Richtung Kunde, dass man da schon als Kunde direkt auf der breiten Masse profitiert, das sehen wir jetzt noch nicht. Das heißt, das ist noch in Arbeit. Und warum ist es so, fragt man sich ja dann? Und da sehe ich eigentlich drei Hauptherausforderungen, die sich auch mit dem, was du Christian gesagt hast, teilweise decken. Also das Erste, was auch bei uns in den Studien belegt ist, sind wirklich die Regularien und Prozesse, die entscheidend sind. Das Zweite sind dann Implementierungsherausforderungen rund um Technologie und Daten und das Dritte ist dann wirklich der Faktor Mensch, der aus meiner Sicht dazu führt, dass eben jetzt die Umsetzung noch einfach dauert, aus meiner Sicht. Zum ersten Punkt, also Regularien und Prozesse, da ist es aus meiner Sicht so, dass häufig da die Hausaufgaben gemacht werden müssen quasi. Das heißt generative KI, wie du auch gesagt hast, erfordern manchmal dann Prozessänderungen intern. Teilweise ist die Frage, ist dann eine KI-App, ist das eine Applikation, die gleichzusetzen ist jetzt mit der Einführung eines neuen CRM-Systems vom Prozess her, oder braucht man da vielleicht ganz neue Prozesse, um eben entsprechend dann KI auch in die Bankprozesse reinzubringen. Das ist wirklich was, was entscheidend ist. Dann, es sind Fragen rund um den Datenschutz natürlich, die hochkommen. Darf ich jetzt die Kundendaten an die generative KI weitergeben? Oder ist das was, was wir eben entsprechend im ersten Schritt, über zum Beispiel technische Maßnahmen, wo man Anonymisierungstools verwendet, um dann gar keine Datenschutzfragen zu haben. Das sind einfach Fragen, die muss man erstmalig klären und auch beispielsweise: Wie teste ich KI-Systeme? Das sind alles Dinge, die wir jetzt gerade bei

generativer KI in Banken sehen, wo einfach vielfach noch Unklarheiten vorliegen, die dann eben erarbeitet werden müssen und dann erst wirklich produktiv zum Beispiel Richtung Kunde eingesetzt werden können. Und wenn man dann auf die zweite Herausforderung geht, rund um Technologie und Daten. Da ist beispielsweise so, dass man dann natürlich auf der einen Seite Themen hat, wie zum Beispiel Chatbot, der den Kundenservice unterstützt. Das sind Themen, die wir häufig auch in Banken sehen. Allerdings ist das in der Umsetzung doch sehr divers, je nachdem, welche Voraussetzungen jetzt eine Bank beispielsweise hat. Also ist die Infrastruktur zum Beispiel schon vorhanden, die eben dann auf das Wissen zugreifen kann. Also manchmal hat man dann eine Situation, wo Teile der Systeme dann schon in der Cloud sind, andere Systeme sind noch "On-premise". Manchmal hat man noch Systeme, die eben noch nicht in einer kompatiblen Version vorliegen. Also das hatten wir zum Beispiel bei einem Kunden, da musste dann erst ein Upgrade durchgeführt werden, um auf der neuesten Version zu sein, weil nur die neueste Version dann mit den entsprechenden KI-Tools kompatibel war. Und dann kann es eben schnell sein, dass so ein Projekt, was vielleicht nur ein paar Monate dauern würden, dann doch länger dauern. Das heißt, auch da ist es eben nötig erstmal anhand von einzelnen Anwendungsfällen, quasi die Voraussetzungen zu schaffen, um dann KI wirklich auch in der Breite skalieren zu können, in die verschiedensten Bereiche. Und der dritte Faktor, der ja ein Thema ist, wo man sieht, dass die Adaption eben nicht von heute auf morgen geht, ist halt wirklich die Priorisierung, also der Faktor Mensch, dass man sich wirklich entscheidet, aus den hunderten Use Cases, die man theoretisch machen könnte, dann sich auch festzulegen und zu sagen "Okay, wir implementieren jetzt aber Use Case eins, zwei oder drei". Und das ist was, was ich auch häufig gesehen hab, dass das eine wichtige Entscheidung ist. Aber auf der anderen Seite natürlich auch nicht einfach zu treffen ist, weil noch viel Unsicherheit besteht und im Vielfalt auch noch nicht ganz klar ist, welche Use Case dann tatsächlich vom Kunden zum Beispiel angenommen wird. Und genau deswegen braucht man aus meiner Sicht auch die Experimente, um auf der einen Seite das interne Team mitzunehmen, um in der Organisation zu lernen, um auch die Prozesse nachzuziehen und auf der anderen Seite eben auch, ja, Richtung Kunde zu verstehen: Was nimmt der Kunde überhaupt an? Was möchte der Kunde? Wo fühlt der Kunde sich wohl im Bankenbereich mit KI? Und welche Bereiche funktionieren noch nicht so gut? Und genau diese drei Hauptherausforderungen, die sieht man eigentlich über die Bankenbranche hinweg in den verschiedensten Instituten, egal ob klein oder groß.

Christian Schäfer: Ja, und ich finde, es ist ein guter Anknüpfungspunkt, weil wir haben auch überlegt, man stellt sich ja die Frage: Wo bleibt man relevant? Wo führt die Entwicklung jetzt mal hin? Manche sprechen vom autonomen Banking, da bin ich noch lange nicht, das ist regulatorisch ja auch gar nicht machbar. Und die Frage, die sich dann natürlich immer stellt, neben der Geschwindigkeit. Wir sehen ja, dass die Technologie sehr, sehr schnell, dynamisch, exponentiell weitergeht. Auf der anderen Seite sehen wir, dass die, ja, Mitarbeiterfähigkeiten und Faktor Mensch mal nicht hinterherkommt. Und das ist ja aber auch das Entscheidende, was es auch braucht. Aber ich glaube, dass vier Faktoren aus meiner Sicht, aus unserer Sicht, entscheidend sind bei aller Geschwindigkeit. Das eine ist, das, dass wir immer schauen müssen, gerade in der

Finanzbranche, dass das, was wir bereitstellen und was wir tun mit KI, dass es regulatorisch compliant ist. Da gibt's die KI-Verordnung und die setzt ja auch klare Grenzen, auch wenn es noch eine sehr junge Verordnung ist und da auch noch Unsicherheit da ist, klar. Das zweite ist, ja, einfach wichtig ist, dass die Technologie robust und sicher ist. Also man kann natürlich auch auf neue Dinge setzen, so wie du es auch schon gesagt hast, die muss man aber dann ausreichend pilotieren und man muss auch mit der Qualität dann am Ende zufrieden sein und nicht sagen: "Okay, das ist jetzt mal fancy, das probieren wir aus." Das sollte man nicht tun. Da gibt's glaube ich in der Historie jetzt genügend Beispiele, wie man's vielleicht auch nicht machen sollte. Das Dritte, was wichtig ist, ist aus meiner Sicht immer, das sagtest du, die Kundenakzeptanz zu hinterfragen. Also einmal immer von der Dimension, wenn man über Priorisierung spricht, würde ich immer die Use Cases in den Vordergrund stellen, wo wir einen unmittelbaren Kundennutzen auch mitgenerieren. Das müssen gar nicht erzwingend immer unmittelbar Use Cases direkt an der Kundenschnittstelle sein, aber das muss eigentlich das Ziel sein und das wichtigste Kriterium: Kundennutzen. Und das andere ist eben, den Studien regelmäßig, und das ist eine Haltung, regelmäßig zu schauen: Wo gibt es Kundenakzeptanz? Wir kennen es von anderen Technologien und von anderen Trends, dass sich sowas im Zeitverlauf auch verändern kann, sowohl in die eine als auch in die andere Richtung. Deswegen muss man es immer auf dem Schirm haben. Und das vierte, jetzt für uns ganz besonders, ist eben auch das Thema der Marke, des USPs und der Werte letztendlich, dass das immer auch authentisch im Einklang sein muss und man sich dessen beim Einsatz, gerade an der Kundenschnittstelle, immer klar sein muss.

Marie-Therese Reinhard: Ja.

Christian Schäfer: Also, gerade verstärkend, da ist ja die spannende Frage: Wie kann KI eigentlich unseren USP auch stärken?

Marie-Therese Reinhard: Ja, jetzt hat Fabian eben zwischendurch schon gesagt, es ist, fällt oft schwer zu entscheiden, so was ist der erste Use Case, den wir umsetzen. Jetzt hast du gerade, Christian, gesagt, dass aus deiner Sicht, dass es wichtig ist, sich erst mal ein Use Case rauszusuchen, der wirklich einen Kundennutzen hat, ob es jetzt direkt eine Kundenschnittstelle ist oder irgendwo im Backend. Aber ist euch das auch sehr schwer gefallen, da einen ersten KI-Use Case auszuwählen, den man erst mal ausrollt oder hattet ihr relativ schnell einen gefunden?

Christian Schäfer: Also wir haben relativ schnell Use Cases gefunden und das geht relativ breit. Wir sind eigentlich schon in Diskussionen einige Schritte weiter, weil die Diskussion jetzt der Einzel-Use Cases, die ist gut, auch zum Lernen, zu schauen, auch nachzuweisen, funktioniert es. Wir haben vorhin von Narrativen gesprochen, das braucht's ja. Ich kann ja nicht mit einer großen KI-Strategie anfangen und hoffen, dass alle irgendwie verstehen und auf das, auch auf die Ziele dann auch einzahlen wollen, sondern dazu braucht man diese Use Cases. Ich mach mal zwei, drei Beispiele. Also Einsatz zum Beispiel im Thema der Softwareentwicklung und Coding, das ist das eine Beispiel, da sehen wir heute schon nachweislich, dass die KI genauso gut ist wie der

Mensch. Der Mensch, das muss man auch an der Stelle sagen, macht auch Fehler. Und die KI macht sie gleichermaßen gut. Wir sind jetzt schon an der Stelle, wo die KI sogar weniger Fehler macht, besser ist. Und wichtig auch da an der Stelle ist, Faktor Mensch, also ich kann die Entwickler jetzt einsetzen, genau auf die 20 oder 15 Prozent, die die noch nicht korrekt sind. Human-in-the-loop wieder, aber das, das was ich mit KI machen kann, das ganze Testkonzept und Testfälle durchspielen und so weiter, ich bin ja um vielfaches schneller und effizienter und ich kann die wertvollen Ressourcen halt viel wertschöpfender und besser einsetzen, um mehr Innovation zu treiben in höherer Geschwindigkeit und es braucht seiner Zeit. Das zweite Beispiel ist, zum Beispiel das in der, im Kundendialogcenter einzusetzen. Auch da merken wir schon, dass die Qualität eigentlich auf dem Niveau des Menschen ist. Das heißt, sehr viele Fragen, die die Kunden regelmäßig stellen, kann ich über generative KI sehr gut beantworten. Das zu jederzeit. Ich kann's mit Sprache tun, muss gar nicht irgendwie erst eine Mail schreiben und so weiter, das geht eben im viel besseren Kundenerlebnis. Und wenn man jetzt mal diese beiden Beispiele nimmt und geht mal ein paar Schritte weiter, führt das natürlich zur Frage: Okay wie komme ich denn jetzt eigentlich von einzelnen Bereichen, wo ich sage, ja, also ich bin effizienter oder ich krieg vielleicht ein besseres Kundenerlebnis hin, gerade mit agentischer KI, wo ja viel Vernetzung notwendig ist, ein ganzheitlicher Blick, muss ja die Frage dann sein: Was ist eigentlich, was ist eigentlich mein USP auch zukünftig noch? Und wie kann ich mit KI diesen USP und den Faktor Mensch auch stärken? So, und da kommt man am Ende an einer strategischen Ausrichtung, oder nennen wir es vielleicht KI-Strategie, nicht drum rum. Man muss sich um den ethischen Rahmen Gedanken machen: Wie passt er zu den Werten? Was heißt KI auch in Übersetzung zu seinen eigenen Werten? Und das dritte Entscheidende ist, glaube ich, der Faktor Leitplanken. Das kann ich einmal strategisch sehen, um aus der Ambition, die ich entwickle in der Strategie, zu sagen: "Okay, das brauche ich aber jetzt, um zu beschleunigen". Zum Beispiel, dass man schneller in Innovation wird, oder dass man die Kräfte mehr bündelt. Oder auf der anderen Seite eben auch, um Orientierung zu geben. So kann man beispielsweise sich eben doch überlegen: Wo soll denn jetzt eigentlich die erste Stoßrichtung hin? Eine autonome Beratung als erstes umzusetzen, da, da bin ich oder sind wir nicht der Meinung. Aber zum Beispiel das Kundenerlebnis am Service, also in den Serviceprozessen, besser zu machen, oder eben einfache Beratung, oder Einsatz in der Beratung, um den Mitarbeiter zu entlasten und zu stärken. Das sind dann eben Use Cases, wie du sie eben auch angesprochen hast, sich eben Gedanken zu machen, aber auf einer strategischen Ebene und nicht nur im kleinen, kleinen Use Cases.

Marie-Therese Reinhard: Ja.

Christian Schäfer: So und die Leitplanken sind natürlich dann ganz entscheidend bei der Frage: Wie setze ich es jetzt um? Also da beispielsweise zu sagen: "Okay, die Technologie ist noch relativ jung, sie funktioniert schon recht gut, aber möchte ich das Risiko eingehen, dass ein Kunde in Serviceprozessen nur noch mit der KI interagieren kann oder möchte ich nicht das Ausfahrtstor haben für sensible Fragen oder wenn man nicht weiterkommt, mit den Menschen zu sprechen?"

Und da ist die Antwort ganz klar das letzte, das für immer so bleibt, das wird ein Stück weit die Gesellschaft und die Technologie auch letztendlich beantworten.

Marie-Therese Reinhard: Ja, ich glaube gerade mit dem Thema Sensibilität, das ist durchaus ein Thema, was ja gerade im Bankenumfeld einen Punkt hat, weil wir auch in Deutschland, ne, wir haben das, Deutschland sind ja alle sehr beschützerisch, wenn's um ihre Daten geht, wenn's um Datenschutz geht und so. Und wenn jetzt da KI natürlich kommt und doch vielleicht noch mal Fehlinformationen oder so rausgehen, oder irgendwelche Fehlentscheidungen auch durch KI getroffen werden, die nachher bei den Kunden landen. Ich glaube, das hat man ja in der Vergangenheit bei anderen Themen gesehen, da sind die deutschen Kunden schon sehr nah, also nicht so nachsichtig, da muss man glaube ich schon vorher wahrscheinlich auch sehr, sehr genau drauf schauen: Was füg ich da ein und ist das, was ich einführe, wirklich auch schon genug erprobt? Sicher genug, dass da zumindest keine, ja, keine sehr schlimmen Leaks für die Kunden passieren.

Christian Schäfer: Also und nach meiner Meinung nach haben wir mit der KI-Verordnung, die hat zum einen wirklich eine sehr, sehr gute Basis, die ja klar beschreibt, auf was zu achten ist. Gerade auch in der Entwicklung und bevor man jetzt KI-Systeme in Verkehr bringt. Zum anderen ist die Finanzbranche ja immer schon ein sehr hoch regulierter Bereich gewesen. Und wie gesagt, KI ist ja nicht gänzlich neu. Von daher habe ich eigentlich ein großes Zutrauen und Vertrauen, dass das, dass die Finanzbranche gut hinbekommt. Aber nichtsdestotrotz, Leitplanken und Papier ist das eine. Ich glaube, die Umsetzung ist echtes Handwerk, wo es auch drauf ankommt. Und da sollte man den Hype einfach mal beiseitelassen, ne, jetzt das neueste Tool und super fancy und was man alles damit machen kann. Also am Ende ist halt tatsächlich dann schon entscheidend: Hat man das Vertrauen? Und das haben wir Banken sicherlich mehr als jetzt FinTechs oder BigTechs. Trotzdem kann man das, wenn man das kopflos macht, auch leicht verspielen. Also auf der einen Seite ist es wichtig zu kommunizieren und immer klarzumachen, wo kommt KI im Einsatz, oder ist im Hintergrund tätig. Die Zustimmung und die Einwilligung des Kunden auch aktiv einzuholen, beispielsweise wenn Gespräche transkribiert werden in der Beratung und so weiter. Das ist eben wirklich Basishandwerk und und wichtig, damit die Gesellschaft KI gänzlich auch noch als Mehrwert und nicht als Bedrohung wahrnimmt. Die Herausforderung, die werden wir ja immer regelmäßig haben, das kennen wir von anderen Themen. Manchmal ist es ja Fluch und Segen zugleich und da sollten wir alle dazu beitragen, dass das mehr auf der Segenseite ist.

Marie-Therese Reinhard: Das stimmt, das haben wir auch über alle Branchen hinweg, ne. Jetzt hast du eben schon mal das Thema Agentic AI, agentische AI eingebracht. Fabian, vielleicht kannst du noch mal einen kurzen Abriss geben, was jetzt Agentic AI ist. Was unterscheidet das von anderen Formen von künstlicher Intelligenz? Die meisten ist ja, also was man ja mittlerweile wirklich im Alltag verwendet eigentlich, ist ChatGPT. Was ist Agentic AI?

Fabian Hefner: Genau, also das kann ich sehr, sehr gerne einordnen, auch an Beispielen jetzt im Bankenbereich. Also wir hatten ja angesprochen, es gibt die klassische KI, da geht's jetzt hauptsächlich drum um zum Beispiel Machine Learning, in der Betrugserkennung. Das heißt, man tut Millionen von Transaktionen auswerten und gucken nach Mustern, die dann möglicherweise Betrug sind. Das wird, wie gesagt, schon lange eingesetzt. Dann gibt's inzwischen eine andere Kategorie, das sind quasi Large Language Model Interfaces. Das heißt, da agiert man mit dem Large Language Model als Bank, ähnlich wie mit ChatGPT und kann daraus die Fähigkeiten nutzen eines Large Language Models zum Beispiel, ja, nahezu menschlich klingende Texte generieren. Das geht damit wirklich toll. Das kann man heutzutage quasi im Hintergrund nutzen, um eben, ja, Texte zu erstellen, zum Beispiel im Kundenservice, wie könnte eine Antwort aussehen. Und dann gibt's was, das nennt man quasi RAG, also Retrieval-Augmented Generation. Das sind quasi Systeme, die auf der einen Seite, ja, eine Art Wissensdatenbank nutzen. Also zum Beispiel das Wissen des Kundenservices aus Wissensdatenbanken und dann Large Language-Modelle kombinieren, um darauf basierend Antworten zu generieren. Zum Beispiel jetzt im Kundenservice, wenn eine Anfrage kommt, wie kann ich beispielsweise, wenn ich geheiratet habe, meinen Namen ändern? Dann würde das System quasi erkennen, dass es jetzt um eine Namensänderung geht und quasi in der Wissensdatenbank nachschauen, wie man das im System ändern kann und dann mit einem Large Language-Modell quasi eine Antwort generieren. Das ist quasi so die dritte Kategorie und dann, das was auch jetzt das Neueste ist, sag ich mal, Agentic AI. Da geht's drum, wirklich um autonome Systeme. Also die Idee ist, dass die Systeme dann verschiedene Subsysteme aufrufen und selbstständig Arbeit erledigen und selbst Entscheidungen treffen. Das ist, wie Christian du auch angesprochen hat, im Bankenfeld natürlich auch regulatorisch etwas kritisch, weil bei vielen Dingen eben der Mensch die letzte Entscheidung treffen muss und jetzt nicht ein Agent aufgrund eines Unternehmens jetzt Entscheidungen im Falle zum Beispiel von der Kreditvergabe treffen darf. Von daher muss man da auch Abstufungen sehen, weil wie gesagt, das ist so das Zielbild von Agentic AI, dass es komplett autonom ist, aber auch da gibt es Abstufungen, zum Beispiel, die nahe an der Prozessautomatisierung sind. Also wir kennen das noch von früher, Robotics Process Automation, da wurden quasi bestehende Prozesse optimiert und das kann man natürlich jetzt mit AI auch noch weiter im Sinne eines Agenten optimieren. Das heißt, es werden verschiedene Prozessschritte automatisiert, es werden Subprozesse aufgerufen und somit kann man eben Geschäftsprozesse neu denken und eben enorm beschleunigen und das ist das, wo wir auch quasi einen großen Mehrwert sehen, dass man im Vergleich zu Robotics Process Automation nicht bestehende Prozesse nur einfach automatisiert, sondern dass man die Prozesse neu denkt und schaut, wie kann man das Kundenerlebnis mit KI so verbessern, dass der Mensch und der AI-Agent quasi zusammenarbeiten, um dann auf der einen Seite den Prozess effizienter zu machen, für den Kunden schneller und auf der anderen Seite eben auch sehr viel angenehmer für den für den Kunden. Also ich kann nochmal auf das Beispiel Namensänderung zurückgehen, zum Beispiel nach, wenn man geheiratet hat, da ist es so, das dauert teilweise Monate, bis das durch ist, so ein einfacher Prozess. Das ist natürlich schon möglich, dass man in Zukunft dann in seinem Onlineportal sich einloggt und sagt: "Ich möchte gerne im Chat-Fenster meinen Namen ändern".

Und dann fragt der Chatbot: Bitte halten Sie die, die Heiratsurkunde hoch und dann wird die erstmal geprüft, ob das eine echte Heiratsurkunde ist oder nicht. Und dann werden Zugprozesse aufgerufen, die dann eben auch in den Subsystemen entsprechend die Namensänderung durchführen. Und dann krieg ich Minuten später quasi die Antwort: "Okay, super, der Name wurde jetzt geändert". Und das ist quasi wirklich dann, den Prozess komplett neu gedacht aus Kundensicht und da ist meine Meinung so, dass es bald so sein wird, dass man als Kunde gar nicht mehr akzeptiert dann, wenn es so lange dauert, weil das dann so ein großer Unterschied ist zwischen quasi Instituten, die solche Prozesse fast komplett automatisiert haben und anderen Instituten, wo man dann halt noch Monate drauf wartet und gleichzeitig wird es dann so sein, dass natürlich das auch noch effizienter ist für die Bank und ich als Kunde für so einen Regelprozess – da brauch ich jetzt auch keine große Beratung – da kann ich dann lieber quasi, wenn ich wirklich jetzt eine Finanzierung mach, die kompliziert ist, da möchte ich dann noch mit meinem persönlichen Kundenberater sprechen. Aber für so Regeltätigkeiten, oder Tätigkeiten wie jetzt, wie gesagt, keine Beratung erfordern, wie jetzt eine Namensänderung, da kann man natürlich autonome Agenten einsetzen, die quasi das dann entsprechend machen. Aber auch da gibt's natürlich gewisse Sicherheitsanforderungen, die durchgeführt werden müssen, wo man natürlich die Systeme auch so implementieren muss, dass entsprechend die Auflagen erfüllt werden und auch das ist nicht trivial, auch wenn sich jetzt eine Namensänderung total trivial anhört.

Marie-Therese Reinhard: Sollte ich vielleicht mal der Bank, bei der ich unterwegs bin, meine Adressänderung, für die Adressänderung vorschlagen, dass sie doch bitte Agentic AI nutzen und ich da nicht noch drei Mal vor Ort hinkommen muss. Das wäre auf jeden Fall eine deutliche Erleichterung. Christian, was erhofft ihr euch denn von der Nutzung von Agentic AI? Welche Chancen seht ihr da konkret, also auch Use Case-bezogen, Fabian hat ja eben das Thema Namensänderung, ich glaube, Adressänderung ist auch ein Thema, aber habt ihr auch konkrete Use Cases, die ihr da seht?

Christian Schäfer: Ich glaube, dass da so gut wie auch keine Grenzen gesetzt sind, also da auch wieder Richtung Kundenschnittstelle ist viel denkbar und möglich und auf der anderen Seite auch in den internen Prozessen, dass so Prozesse wie Pfändungsbearbeitung, oder andere Service-Anliegen sind, wo, wo heute vielleicht RPA-Technologie zum Einsatz kommt oder die Tätigkeiten manuell sind, da ist halt hohes Automationspotential. Ich glaube, was, was wichtig ist, ist zu erkennen, ich sag mal vor ein paar Wochen, vor ein paar Monaten, war ja so Agentic AI immer noch, "Ja, ja, mal gucken, das ist Zukunftsmusik". Wir haben Ende letzten Jahres, Anfang diesen Jahres ein Sprint Lab mit der DZ BANK Gruppe, Atruvia und Genossenschaftsbanken durchgeführt und ja, da haben wir eben auch gesehen, was sind die Herausforderungen. Also es geht vieles, manches war noch ein bisschen im Dunkeln und unklar, "Na, geht die Technologie wirklich so, was braucht's eigentlich dafür", und auf der anderen Seite sieht man nämlich Herausforderungen in der Unsicherheit der Regulatorik. Also was ist erlaubt und lebe ich jetzt in den Prozessen mit, dass vielleicht 20 Prozent nicht korrekt sein könnten? Ich werde jetzt nicht direkt falsch sagen, aber das ist ja bei so einem Überweisungsprozess vielleicht nicht ganz so clever, wenn ich sage,

“Bitte überweise mal an Lisa Mustermann 100 Euro”, und dann waren’s, war’s dann doch nicht 100, sondern 1000 Euro. Das muss eben dann, dann sicher sein und zuverlässig et Cetera. Aber den Punkt, den ich noch machen will, ist, dass wir auch an dem Beispiel sehen, vor vor einem halben Jahr, da dachte man, das ist noch wahnsinnig weit weg. Wird man mal sehen, wann es da erste Möglichkeiten gibt. Die sind schon da, also die werden auch schon genutzt. Und das, was was wir uns anschauen, ist auf der einen Seite natürlich auch explorativ. Also Erfahrungen zu sammeln, was funktioniert schon gut, was funktioniert jetzt nicht gut. Aber ich würde immer empfehlen, erst mal in internen Prozessen das auszuprobieren, um Sicherheit zu erlangen und auch zu schauen, wo sind die Grenzen heute noch. Auf der anderen Seite gibt es Regulatorik gerade in Prozessen Richtung Kreditentscheidung, Richtung Human Resources und so weiter, da ist eine autonome Entscheidung über einen Agenten gar nicht zulässig. Also von daher sind wir da in so einem Spannungsfeld des Wollens und des Nutzens. Auf der einen Seite, dass es Potentiale hat entlang der Wertschöpfungskette, auf der anderen Seite der Unsicherheit: Was geht regulatorisch? Was ist technisch machbar? Ein gutes Beispiel, wo man sieht, dass es funktioniert, ist, indem man beispielsweise jetzt im Innovationsmanagement eben nicht mehr sagt: “Okay, ich erstelle einen Newsletter und ich suche mir jetzt jede Woche manuell, vielleicht auch unter generativer KI schon mit einem Sprachmodell eben die Informationen jetzt der letzten Woche, ja, um Newsletter zur agentischer KI zum Beispiel zu erzeugen“. Da gibt es heute eben technologische Möglichkeiten, wo ich mich nicht mehr manuell hinsetze, sondern wo ein Agent darauf spezialisiert ist, zur richtigen Zeit die richtigen Quellen durchsucht, mir das in das richtige Format packt und sogar in der Lage wäre, diesen Newsletter auch an die, an den Verteilerkreis zu schicken. Und das zeigt ja so ein bisschen mal exemplarisch, was möglich ist und was geht. So, da hätte ich jetzt weniger einen Schmerzpunkt, wenn da mal jetzt was nicht ganz korrekt ist, aber ich hab ja das Beispiel auch der Überweisung gemacht, also wo mit Zahlen, Daten, Fakten, oder wenn ich mit Bilanzen umgehe, da kommen wir eben an Punkte, wo wo es eben nicht ausreicht, eine 90 Prozent Genauigkeit letztendlich zu haben. Also ich glaube, dass sehr dramatisch das werden könnte an der Kundenschnittstelle, wenn die Technologie zuverlässiger wird und, wie du auch richtigerweise sagtest, als Kunde ändert sich die Erwartungshaltung. Man kennt es aus anderen Branchen und natürlich kann ich es total nachvollziehen, wenn man dann eben auch sagt: “Hey, ich möchte nicht sehr lange drauf warten, oder deswegen noch in die Geschäftsstelle kommen, et Cetera“. Das ist schon ein valider Punkt. Also da wird jetzt die Zeit mit sich bringen, wie schnell und wie gut die Technologie dann wirklich jetzt in den nächsten Wochen und Monaten schon ist.

Marie-Therese Reinhard: Ja, jetzt vielleicht noch mal eine Frage an euch beide. Wir haben jetzt schon gesagt, Agentic AI kann Richtung Kundenerlebnis da wirklich viel bringen und auch viel optimieren, auch teilweise auch direkt an der Kundenschnittstelle. Das waren ja jetzt auch die Beispiele, die ihr konkret gebracht habt. Wie könnte denn Agentic AI auch die Arbeitswelt im Banking verändern, also jetzt auch vielleicht bezogen auf den Berater, der in seiner Volksbank auf Finanzen...

Marie-Therese Reinhard: Das war die erste Folge unseres Interviews. Ich hoffe, ihr hört auch in den zweiten Teil rein, wenn Christian, Fabian und ich unter anderem darauf eingehen, wie Agentive AI konkret die Arbeitswelt im Banking und auch das Kundenerlebnis verändert. Und wie Unternehmen verantwortungsvoll Agentive AI einsetzen können. Ihr könnt uns nun auch bei allen gängigen Podcast-Plattformen eine Bewertung hinterlassen. Wir freuen uns über eure Anregungen und Impulse. Vielen Dank, dass ihr dabei wart. Ich hoffe, ihr schaltet auch bei der nächsten Folge wieder ein.