

Sprint: New Work – New Mindset

Episode #46: KI im Banking: Der Spagat zwischen Innovationsgeschwindigkeit und dem Faktor Mensch | Teil 2

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

Christian Schäfer: Wo wir noch mehr drüber sprechen müssen, die Führungskräfte wirklich zu aktivieren und zu befähigen, gleichermaßen vor allem, aktiv zu sein. Alleine reicht noch nicht. Also die Führungskräfte, die haben da wirklich eine entscheidende Rolle, nicht mehr nur als Entscheider, als Controller, sondern wirklich als, ich sag mal, Veränderungsbegleiter, als Coach und als Ermöglicher letztendlich des Wandels.

Fabian Hefner: Auf jeden Fall die Zielstellung, dass der einzelne Mitarbeitende wirklich merkt, dass KI tatsächlich sinnvolle Hilfestellungen bietet und man somit dann auch lieber zur Arbeit kommt und quasi einem die lästigen Dinge abgenommen werden. Also für mich ist auch die, die spannende Frage einfach: Wie differenziert sich eine Bank in Zukunft noch?

Marie-Therese Reinhard: Hallo und willkommen zu unserer neuen Folge von Sprint: New Work – New Mindset. Ich freue mich, dass ihr auch bei dieser zweiten Folge mit Christian Schäfer vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken und meinem Kollegen Fabian Hefner dabei seid. In der ersten Folge sind wir darauf eingegangen, welche Relevanz KI für Banken hat, aber auch welche Herausforderungen mit der Nutzung verbunden sind. Unter anderem regulatorische Prozesse, die Implementierung selbst, aber auch der Faktor Mensch. In der zweiten Folge schauen wir insbesondere auf das Thema agentische KI, welche Trends wir sehen und wie sich unser Banking zukünftig durch diese Technologie verändern wird. 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 mit Christian.

Marie-Therese Reinhard: 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 dem Land sitzt.

Fabian Hefner: Also das ist natürlich ein sehr spannendes Feld, weil aus meiner Sicht würde es auch die interne Arbeit natürlich auf der einen Seite vereinfachen, also Tätigkeiten, die der Bankberater jetzt machen muss, die eher lästig sind, wie regulatorische Anforderungen erfüllen, Dokumentation erstellen zum Beispiel nach einem Kundengespräch, dass ich quasi erst

mal noch ein paar Stunden brauche, bis ich mir notiert habe, was ich mit dem besprochen habe, bis ich das dann im System eingegeben hab. Dann hab ich vielleicht noch mehrere Systemgrenzen, das heißt, ich muss das in mehrere Systeme ablegen. So Dinge können natürlich jetzt vereinfacht werden. Das heißt, man könnte sich vorstellen, dass wenn der Kunde zustimmt, dass das Gespräch transkribiert wird, das dann automatisiert in das CRM-System übernommen wird und quasi direkt auch To-Do's generiert werden aus dem Gespräch. Und die To-Do's, die zum Beispiel eher Recherchearbeit sind, das könnte der Agent dann tatsächlich automatisiert schon mal abarbeiten und dem Kundenberater direkt schon nach dem Gespräch zusammen im Transkript quasi vorlegen und quasi dann direkt einen Termin einstellen, wann man mit dem Kunden nochmal spricht. Also, das heißt, viele der Regeltätigkeiten können abgenommen werden. Wir sehen aber auch bei der Umsetzung, dass das sehr viele Systeminteraktionen nach sich zieht. Das heißt, das ist durchaus komplex in der Umsetzung, das so zu orchestrieren, dass man eben über verschiedene Systemgrenzen hinweg dann wirklich ein System entwickelt, was dann den Kundenberater in seiner alltäglichen Arbeit unterstützt. Aber das ist aus meiner Sicht auf jeden Fall die Zielstellung, dass der einzelne Mitarbeitende wirklich merkt, dass KI tatsächlich sinnvolle Hilfestellungen bietet und man somit dann auch lieber zur Arbeit kommt und quasi einem die lästigen Dinge abgenommen werden. Und ich prognostiziere schon, dass das auch ein Differentiator am Arbeitsmarkt sein wird später, dass wenn, wenn man jetzt eben die Prozesse nicht automatisiert und den Mitarbeitern unterstützt, dass es so sein wird, dass man später dann auch keine Mitarbeitenden mehr finden wird, die dann manuell Dinge von einem Excel ins nächste kopieren wollen und dann noch in fünf Systeme manuell eintragen. Dass dann die Mitarbeitenden sagen, „Ja bei der Bank will ich nicht arbeiten, da gehe ich lieber zur anderen Bank, da habe ich einen KI-Assistent, dann macht das Ganze auch mehr Spaß“. Also den Aspekt muss man aus meiner Sicht auch mit betrachten und von daher ist es aus meiner Sicht hochrelevant, auch um ein attraktiver Arbeitgeber auch zu bleiben in Zukunft.

Christian Schäfer: Ich teile das Bild, was du gesagt hast, komplett, was jetzt auch die Tätigkeiten angeht. Spannend finde ich in der Diskussion ja insbesondere auf der einen Seite jüngere Generationen, die klar sagen: "Ich möchte wertschöpfende Aufgaben haben. Ich möchte nicht die repetitiven, administrativen Aufgaben ausführen. Ich möchte mehr Zeit für den Kunden haben, für echte Kundennähe, et cetera". Auf der anderen Seite gibt es aber natürlich auch Mitarbeiter, die vielleicht schon ein bisschen näher an der Rente sind, die seit 20, 30 Jahren zum Beispiel Code entwickeln in Java. Und da ist ja eben dann so ein Spannungsfeld: Wie kriege ich es hin, alle Mitarbeiter gleichermaßen mitzunehmen? Mitarbeitern, die KI gerne nutzen möchten, das zu ermöglichen, aber auch KI so bereitzustellen, dass sie in Wirkung kommen. Und auf der anderen Seite in den Teams eben auch die Mitarbeitenden weiter eng im Blick haben und sich um die Unsicherheit und Ängste zu kümmern, die, ja, sich vielleicht die Frage stellen: Was passiert mit meinem Job? Vielleicht will ich den Wandel so auch nicht. Und da gab es eigentlich einen ganz coolen Trick, den ich zuletzt mal ausgetauscht hatte. Da gab es ein Entwicklerteam und da gab es Mitarbeiter, die seit vielen Jahren in Java gecoded haben und Aplos und so weiter. Und da hat man sich jetzt die Frage gestellt: Sollen wir die Mitarbeiter denn jetzt weiterentwickeln oder sollen wir

nur noch Python und andere Programmiersprachen bauen? Aber die waren die Super-Experten, die Cracks, den konnten keiner intern das Wasser reichen. Und da hat man eben gesagt: "Hey, dann lass uns doch KI eigentlich jetzt dafür nutzen, sie sollen weiterhin den bisherigen Sprachen coden und wir übersetzen es mit KI". Und das fand ich so ein, einfach ein wahnsinnig guten Aspekt auch wie wir KI auch anders denken müssen und können, letztendlich, als nur zu sagen, „So alle müssen jetzt mit, alle müssen auf den Zug aufspringen und wer es nicht schafft, der bleibt halt zurück“. Das ist, glaube ich, der schlechteste Weg. Also deswegen, was wir vorhin auch gesagt haben, die Kunden auf der einen Seite, was auch Kundenerwartungen angeht, auch da zu differenzieren, nicht jede Zielgruppe ist gleichermaßen. Also man ist ja manchmal in so einer KI-Blase drin und denkt so jeder will das jetzt irgendwie? Nein, also es ist dann schon auch abgestuft, auch wenn in Alter, in allen Altersgruppen sicherlich der Mehrwert auch auch irgendwo, wenn man Nutzen hat für KI auch da ist. Also das ist auf der einen Seite und auf der anderen Seite auch bei den Mitarbeitenden, nicht einfach nur zu sagen, „So das ist jetzt das Ziel, alle rennen los und alle müssen losrennen“. Also die Führungskräfte, die haben da wirklich eine entscheidende Rolle, nicht mehr nur als Entscheider, als Controller, sondern wirklich als, ich sag mal, Veränderungsbegleiter, als Coach und als Ermöglicher letztendlich des Wandels. Und was mir sehr, sehr wichtig ist, was man ja oft erlebt, dass es nicht ganz so gelebt wird ist, dass man als Führungskraft da vorne weggeht. Also man sieht in Befragungen, dass die Mitarbeitenden dreimal mehr KI einsetzen als Führungskräfte. Und ich glaube, das ist auch im Moment so das Spannungsfeld, warum es oft nicht in Wirkung kommt, weil die Führungskräfte regelmäßig hören auf Tagungen oder auf Vorstandsaustauschen: „KI ist wichtig, macht bitte“ und dann geben sie es ans Team weiter, aber so richtig, was bedeutet das eigentlich und und selber das auch erleben, aber das ist bei vielen Führungskräften noch nicht ausgeprägt vorhanden und das ist eigentlich wichtiger Punkt, der angegangen werden muss.

Marie-Therese Reinhard: Auch von oben noch mal zu sensibilisieren, aktiv zu sagen „Nutzt KI, um euren Arbeitsalltag zu gestalten. Es ist okay, wenn ihr beispielsweise Termine aufnehmt und transkribieren lasst. Ihr müsst euch jetzt nicht mehr da hinsetzen, protokollieren, Meeting minutes schreiben, sondern nutzt das aktiv“.

Christian Schäfer: Ja, absolut. Aber das ist ja aber leicht gesagt. Also, es ist sehr, sehr einfach oder nicht mehr so die große Herausforderung, eine KI-Strategie zu entwickeln, sich die Ziele zu überlegen. Und doch fragt man sich nach einem halben Jahr oder nach einem Jahr: Warum ist die Adaption halt so gering? Und manchmal sind es die kleinen Schrauben, an denen man dreht. Ich hatte ja vorhin schon über, über KI-Rollen gesprochen, welche es braucht, eine sehr wichtige Relevante ist, dass es einen zentralen Koordinator braucht, also einen Ansprechpartner Richtung auch Vorstand, Richtung dann des interdisziplinären Teams und Compliance-Mitarbeiter mit dazu gehört, genauso wie so ein Lernbeauftragter, et Cetera. Also dieser zentrale KI-Koordinator, der kann natürlich die Führungskräfte und sollte die Führungskräfte auch gut unterstützen. Aber wenn wir uns jetzt mal die Frage stellen, dass der durch die verschiedenen Abteilungen geht und versucht, Termine zu machen und die Führungskräfte zu überreden, dass doch KI was Gutes

sei und neben ihren ganzen Aufgaben, die sie ja sowieso schon zu Hauf haben, sollen sie jetzt noch KI machen. Dann wird die Frage sein: Was kommt am Ende raus? Also wenig oder weniger als möglich ist. Und da gibt es zum Beispiel Practice, wie es eine Volksbank jetzt beispielsweise, aber auch andere gemacht haben. Der Vorstand hat den Spieß einfach umgedreht und hat gesagt: "Ich erwarte von euch Führungskräften, dass ihr bis zur nächsten Zielvereinbarung, also stand da noch eine Zielvereinbarung drin, für euren Bereich definiert, und dazu nehmt bitte auch den KI-Koordinator als Unterstützung, wie ihr KI einsetzen wollt, welche Mehrwerte generiert, was konkrete Lösungen sein können". So, und er hat sie zu aktiven Gestaltern gemacht und nicht zu passiven „Ich warte mal ab, bis der Vorstand mir wieder auf die Füße tritt oder ein KI-Beauftragter kommt und ich Zeit dafür gewinne“. Manchmal sind es ja diese kleinen Punkte und neben ganz vielen Tools, glaube ich, ist das der Aspekt, also aus meiner Sicht zumindestens, wo wir noch mehr drüber sprechen müssen, die Führungskräfte wirklich zu aktivieren und zu befähigen, gleichermaßen, weil aktiv zu sein alleine reicht noch nicht.

Fabian Hefner: Ja, aber genau das sehe ich auch. Also aus meiner Sicht braucht KI Fingerspitzengefühl. Genau das Beispiel, was du vorher gebracht hast mit Adaption bei einzelnen Mitarbeitenden, bei Führungskräften. Das ist aus meiner Sicht auch sehr unterschiedlich. Also, ich hatte auch letztens ein Gespräch mit einem sehr, sehr guten Programmierer. Der hat mir auch gesagt, in vielen Tätigkeiten wird er langsamer, wenn er KI einsetzt, weil er in seinem Programmbus so tief drin ist und sich so gut auskennt, weil er schon Jahre in der Software arbeitet, dass wenn er jetzt quasi seine Arbeit umstellt und quasi das dem KI-Assistenten gibt, dann bremst es ihn aus. Und insgesamt ist es aber so, wenn er wahrscheinlich an einer neuen Software arbeiten würde, dann könnte es gut sein, dass er damit sehr gute Fortschritte macht und genau wie du es gesagt hast, das ist bei Führungskräften, aber auch beim Mitarbeitenden, einfach eine individuelle Situation. Da kann man nicht mit der Brechstange vorgehen, sondern man muss wirklich auf den Einzelnen eingehen und gucken: In welchem Kontext kann ich KI einsetzen? Bei wem funktioniert es besser? Wer möchte das einsetzen? Und so wird es dann quasi ein selbstlernendes System, wo man dann von Mitarbeitenden zu Mitarbeitenden von Führungskraft zu Führungskraft quasi Erfolgsgeschichten teilt. Dann ist ist meine Vorhersage, dass eben die Dinge, die tatsächlich gut Mehrwert bringen, die werden sich dann durchsetzen im Unternehmen und genutzt werden und die anderen Dinge, die man vielleicht von außen denkt im Konzept hat es sich toll angehört, aber in der Praxis wird es gar nicht so angenommen, die werden dann einfach auch nicht mehr verwendet. Und da muss man auch offen sein, dass man dann von Konzepten und Strategie dann auch abweicht, wenn man sieht, okay, das kommt entweder beim Kunden nicht an, oder eben auch bei den Mitarbeitern oder Führungskräften, das funktioniert in der operativ nicht und muss da gut zuhören und eben im Einzelsprache herausfinden: Warum ist denn das so? Und da, das sind für mich immer die spannendsten Gespräche, wo man dann tatsächlich auch Erkenntnisse gewinnt, die man so nicht erwartet hätte.

Christian Schäfer: Ja, und ich finde es super interessant, ja, also Thema Brechstange und in dem Fall muss man natürlich ein bisschen tiefer reinleuchten. Also, es ist jetzt vielleicht ein Mitarbeiter,

der nächstes Jahr in Rente geht, wo es keinen Nachfolger gibt, wo ich dann überlege, okay, da gibt es tatsächlich eine Herausforderung, wo KI auch kurzfristig helfen kann, um langfristig eben auch eine Lösung zu haben. Aber das ist es vielleicht oder wahrscheinlich nicht. Vielleicht gibt es eben andere Möglichkeiten in in dem Unternehmen, in der Bank, wo KI Wert entfalten kann. Und aus nach meiner Erfahrung, aus meiner Sicht, ist es immer sinnvoll, die Druckpunkte zu kennen. Das können quantitative Druckpunkte sein, dass ich sage: „Hey, da verspreche ich mir, da brauche ich Produktivitätssteigerung“. Das können aber auch Punkte sein, wo ich gerade Personalmangel habe, beispielsweise, oder wo ich vielleicht ein Qualitätsproblem habe. Und wenn man das mit tiefer Einbindung auch der der Mitarbeitenden tut, dann glaube ich, kriegt man da auch eine hohe Wirkung hin, wo man nicht gleich Gegenwehr hat. Weil in deinem Fall, den du jetzt geschildert hast, ist es ja wahrscheinlich nicht so, dass der Mitarbeiter sich jetzt besonders darauf freut, jetzt mit der KI zusammenzuarbeiten, weil er braucht Schnelligkeit und das wird er erst mal nicht, aber es gibt genügend eben andere Möglichkeiten. Des, deswegen ist so diese Strategie eben, glaub ich, wichtig, eine ganzheitliche Sicht einzunehmen. Auf der einen Seite jede Führungskraft zu befähigen, in seinem Bereich das auch entsprechend zu durchleuchten und zu schauen: Wo kann KI helfen und wie sieht auch meine Vision zukünftig aus? Also, langfristig auch zu denken. Auf der anderen Seite muss es aber auch gebündelt werden, hoch letztendlich zu den strategischen Zielen und zu den Prioritäten. Am Ende der Euro kann einmal ausgegeben werden und nicht zigmal und deswegen muss man auch bei dem Thema klar priorisieren und sich die Frage stellen: Kundenschnittstelle versus interner Prozesse und so weiter, also wo will ich jetzt eigentlich und wo muss ich investieren?

Marie-Therese Reinhard: Ich würde gerne noch mal ganz kurz auf das Thema, also konkret Agentic AI zurückkommen. Jetzt haben wir eben ganz viel über auch über das Thema KI-Strategie gesprochen, über die Verantwortung der Führungskräfte. Wie können denn Unternehmen, Banken auch sicherstellen, dass jetzt Agentic AI, wo ich ja die AI, haben wir gelernt, einfach loslaufen lasse quasi und die läuft ja dann alleine los in Anführungszeichen. Wie kann ich denn sicherstellen, dass Agentic AI verantwortungsvoll in den Unternehmen eingesetzt wird?

Fabian Hefner: Also aus meiner Sicht, ich starte mal, ist es so, dass natürlich da im ersten Schritt, wie auch Studien nachgewiesen haben, natürlich Regulatorik ein großer, ein großes Thema ist. Das heißt, in vielen Fällen kann ich nicht ein komplett autonomes System Entscheidungen treffen lassen. Das heißt, da muss man dann erstmal absichten, inwiefern die Regulatorik das zulässt in dem entsprechenden Prozess. Und dann im zweiten Schritt ist es so, dass man eben mit der IT eng zusammenarbeiten muss, die Schnittstellen zu definieren. Und das ist aus meiner Sicht auch neben der Regulatorik ein sehr komplexer Punkt, weil da geht's um Sicherheit. Wer monitort dann diese Agenten, dass wenn derjenige, der die Agenten erstellt hat, jetzt nicht mehr da ist, dann gibt's den Agenten ja immer noch und das heißt, den muss ich auch möglicherweise abschalten können. Der Agent hat gewisse Berechtigungen. Da muss man auch wieder gucken, dass der nur so viel Berechtigung hat, wie er auch unbedingt nötig braucht. Und die ganz normalen IT-Prinzipien muss man eigentlich dann auf Agenten anwenden. Und das ist aus meiner Sicht auch was, das

wird nicht von heute auf morgen passieren. Ich glaube, der Gedanke, der ist grundsätzlich gut, aber die die Umsetzung erfordert wirklich ein enges Zusammenspiel aus Regulatorik, aus den Personen, die die internen Bankprozesse steuern. Teilweise muss dann auch die schriftifizierte Ordnung angepasst werden, es müssen in der IT quasi die Prozesse teilweise angepasst werden. Und erst wenn man quasi die Kombination als Unternehmen gemeistert hat, kann man aus meiner Sicht erst in die Richtung gehen, tatsächliche Agenten, also Agentic AI, einzusetzen. Von daher glaube ich, auch hier muss man quasi starten, sich auf den Weg geben, aber das ist nichts, was ich jetzt von heute auf morgen schnell umsetzen kann, sondern das ist harte Arbeit, aus meiner Sicht, von verschiedensten Stellen, das hinzubekommen, aber kann dann natürlich auch ein Differenzierungsfaktor am Markt sein, mittel- und langfristig, wenn man das geschafft hat. Weil wie gesagt, das ist nicht einfach und typischerweise sind ja die Dinge, die nicht einfach umsetzbar sind, dann auch die Differenzierungsfaktoren mittel- und langfristig. Insofern ja, hat das hoffentlich jetzt einen kleinen Einblick gegeben, vor was Herausforderung man da steht.

Marie-Therese Reinhard: Ja, würdest du das unterschreiben, Christian?

Christian Schäfer: Ja, absolut. Also ich glaube, dass da noch viel Wegstrecke vor uns liegt, auch in der Regulierung. Also wenn man anschaut, dass ja jetzt noch viel, ja wie nennt man so schön, Code of Practice avisiert ist, was kommen soll im Umgang, Hochrisiko-KI und so weiter, dann ist da super viel Unsicherheit noch noch da, zu Recht auch, weil einiges auch noch nicht konkret ausgestattet genug ist. Und auf der anderen Seite, was wir auch gesagt haben, erlebt man ja eben, welchen Mehrwert agentische KI haben kann. Und wenn wir jetzt in Richtung der Kundenschnittstelle schauen und man überlegt sich und lässt sich mal hinreißen, ich sag mal, in Richtung der einfachen Beratung oder auch in Richtung von Serviceprozessen zu gehen, so hat man ja heute noch die Herausforderung. Ich nehme mal das Beispiel Kreditkarte sperren, beispielsweise, okay, da kann ich jetzt auch sagen, ich geh in die App rein und such mir den Menüpunkt raus und klick drauf und versuche das zu sperren und hab dann vielleicht in der Bank nachher im Hintergrund noch die Herausforderung, dass es jemand abarbeiten muss. Kundenerlebnis nach vorne hin mag vielleicht erstmal so so ganz okay sein. Aber wenn ich natürlich dann im Auto sitze und mit meinem KI-Assistenten dann direkt sprechen kann und sage eben per Sprache letztendlich, dass die Kreditkarte gesperrt werden soll und der Bot antwortet mir entsprechend und setzt es im Hintergrund dann auch automatisch um, dann ist es vielleicht noch mehr convenient, noch bequemer für mich. Im Hintergrund bei der Bank sind die Prozesse noch automatisierter, noch schneller, letztendlich und effizienter und das kommt mir natürlich als Kunde dann irgendwo auch wieder zugute. Das Gleiche ist, wenn wir in Richtung der Beratung denken, also da geht ganz viel heute noch nicht, so eine Haftungsfrage: Wie weit will ich gehen? Also ich glaube, Bot zu machen für einfache Servicethemen, um da eben zu wissen, wie muss ich's machen und so weiter, also oder auch mich beraten zu lassen Richtung Girokontomodelle, das ist ja alles Basic, also das funktioniert ja heute schon gut und dann kann natürlich agentische KI mir so weit weiterhelfen, dass die Prozesse dann halt dahinter automatisiert werden. Das merke ich manchmal als Kunde, manchmal muss es mir auch egal sein, weil es dann nachher in

der Infrastruktur passiert der Bank. Wenn ich aber jetzt in Richtung zum Beispiel Wertpapieranlage denke, das kann ich ja heute schon mit beispielsweise ChatGPT, Perplexity, et Cetera, kann ich da auch heute schon interagieren. Nur jedem muss auch klar sein, dass da heute auch noch viel falsche Beratung oder nicht korrekte Beratung erfolgt. Trotzdem muss man sich ja die Frage stellen: In welche Richtung geht das zukünftig? Und wenn man da eben mal schaut, was brauch ich dafür, dann komm ich mit generativer KI vielleicht schon sehr weit, aber wenn wir ehrlich sind, brauch ich dafür natürlich insbesondere agentische KI, du hast es ja angesprochen, dass ich auf das Thema aufrufen muss, Schnittstellen brauche zu Handelssystemen, zu andere Marktrecherchen, zu vielleicht, was sind meine Ziele und Wünsche. Das muss ich ja eigentlich im Bruchteil von einer Millisekunde zusammenbringen, um dann letztendlich auch eine gute Empfehlung abgeben zu können. So vom, von Haftungsfrage ist das Thema noch überhaupt gar nicht gelöst, beziehungsweise glaub ich nicht, dass im Moment jemand bereit wäre, die Haftung auch wirklich so aktiv zu nehmen. Und auf der anderen Seite ist es auch so, dass die Regulatorik das heute so nicht zulässt, letztendlich. Ne, aber vielleicht ein Zwischenschritt zu sagen, das ist doch, glaub ich, also in die Richtung, glaub ich, können viele Banken erstmal denken zu sagen, „Okay, aber muss nicht der Berater eigentlich das gleiche Wissen haben und sollte der Berater nicht auch von dem von dem Wissen letztendlich was, was im Haus vorhanden ist oder Zugriff auf Handelssysteme, auf Marktrecherchen und so weiter“, das muss doch eigentlich jetzt der Weg sein. Also das muss ja gar kein autonomer Prozess sein, aber auch da glaube ich, das wäre jetzt erstmal der erste Schritt. Die Richtung wird sicherlich jetzt auch auch in den nächsten Monaten und Jahren erstmal gehen, dass wir die Beraterinnen und Berater in Führungszeichen effizienter, schlauer, vielleicht ein Stück weit auch auf jeden Fall auch mit mehr Zeit für für echte Kundennähe ausstatten können. Da glaube ich, wenn wir das schon mal gut hinkriegen, dann haben wir schon sehr viel Nutzen. Und auf der anderen Seite halten wir uns vielleicht ein bisschen das das Thema Mensch, ich wäre jetzt kein Freund davon, dass man sich überhaupt nicht mehr begegnet und alles dann auch die KI-Assistentin, dann anderen.

Marie-Therese Reinhard: Ja, sonst könnten wir auch unseren Podcast von der KI aufnehmen lassen, oder die Stimmen einsprechen. Genau, aber das ist ja nicht das Ziel dahinter, wenn ihr jetzt vielleicht noch mal zum Abschluss euch darüber Gedanken gemacht, was ist so der, also jeder von euch, was ist so der eine Trend oder die eine Entwicklung im Agentic AI Bereich, wo ihr sagt, das wird für Banken noch mal ein ganz großes Ding werden, das wird besonders relevant werden, und zum Beispiel bei dem Thema demografischer Wandel auch unterstützen. Also, als Inspiration. Gibt es da ein Thema, was euch einfällt?

Christian Schäfer: Ja, ich weiß gar nicht, ob es jetzt so das eine Thema ist. Also für mich ist eigentlich stärker, wo wird die Reise 2030 und 2035 eigentlich hingehen? Und wenn wir jetzt einfach mal das mal vergleichen mit dem Smartphone und Mobile Banking, den Apps und so weiter, dann war das ja eine Zeit, was einem vorkam, was so relativ zügig ging, ne, relativ zügig hatte jeder ein Smartphone und hat eigentlich noch stärker gar nicht mehr den Browser sondern die App genutzt, et Cetera. Und jetzt bei generativer und agentischer KI ist es ja was, was

ähnliches, aber in viel, viel schnellerer Zeit und kürzerer Zeit, tatsächlich. Und am Ende kann man sich ja schon dem Szenario hinreichen hinreißen lassen, dass man halt die beiden Agenten miteinander sprechen. Das heißt, mein Handy, wo ja heute schon super viele Daten drauf sind, wahrscheinlich wichtiger als jetzt mittlerweile das Portemonnaie. So und wenn ich dann Agenten installiert habe, der kennt meine Ziele, meine Wünsche, der gibt mir aktive Hinweise letztendlich, wie ich vielleicht sparen könnte, was es ansonsten im Leben eben gibt, was wichtig ist. Also das ist ja, was man ja auch immer so Financial Home, also nicht nur Finanzen, sondern alles, was an Lebenswirklichkeit da drum rum sich rangt, so, wenn das auf der einen Seite dann über einen KI-Agent letztendlich funktionieren würde, dann wird sich ja die andere Frage stellen: Wenn er autonom reagiert, was macht die Bank danach, was ist die Rolle der Bank? Und wie reagiert, wie reagiert man letztendlich darauf? Also, in einer, ich sag mal, autonomen Kundeninteraktion. Die Grenzen, über die wir gesprochen haben, technologisch, regulatorisch, ne, das ist ja alles klar da. Aber wenn ich mir jetzt vorstelle, ich hab das Handy in der Tasche und ich muss mich um Bank eigentlich, ist ja nicht immer so super sexy, gar nicht mehr kümmern, weil mein KI-Assistent weiß als mein digitaler Zwilling, was ich will, was ich brauche. Natürlich sprech ich mit ihm regelmäßig auch und er fragt mich vor wichtigen Entscheidungen, aber ansonsten hält der KI-Assistent mir eigentlich komplett den Rücken frei. So, dazu kann es ja kommen. Wie schnell und ob, da werden es viele Fragen geben. Das autonome Fahren hat man ja auch schon mal dramatisch überschätzt und dann waren es am Ende eben doch Haftungsthemen und so kann es dann natürlich genauso sein. Ja, aber technologisch glaube ich, sind wir dann einigen Monaten, oder vielleicht in einigen Jahren bestimmt an der Stelle, wo sowas möglich wäre.

Marie-Therese Reinhard: Ja.

Fabian Hefner: Also für mich ist auch die spannende Frage einfach: Wie differenziert sich eine Bank in Zukunft noch? Und ich glaube auch, dass das schon noch eine ganze Zeit dauern wird, bis sich da signifikant Dinge ändern. Was du vorher angesprochen hattest, finde ich einen sehr interessanten Gedanke, mit der Nutzerschnittstelle. Das hat man ja auch gesehen, früher hat man noch Überweisungsträger irgendwie in den Briefkasten der Bank geworfen, das macht heute fast keiner mehr. Dann ist es quasi auf Online-Banking umgestellt worden, man hat das an seinem Laptop zu Hause gemacht. Heute hat eben jeder seine Banking-App auf dem Handy und macht da Überweisungen. Und das ist natürlich auch was, was sich vielleicht, also wo sich die Nutzerschnittstelle weiterentwickelt mit generativer AI-Agenten, dass man dann quasi per Sprache sich automatisch authentifiziert oder an seinem Handy und dann quasi, wie du gesagt hast, beim Autofahren erinnere ich mich, „Ah, ich hab da Marie, muss ich noch fünf Euro überweisen“ und der guckt automatisch in meinem Adressbuch nach, weiß, welche Marie meine ich denn, fragt dann noch mal zur Sicherstellung der Authentizität, ob ich die richtige Marie meine und dann wird automatisch eine Überweisung ausgelöst. Also so was kann ich mir schon vorstellen, dass sich da noch mal quasi die Benutzerschnittstelle ändert und dann kommt's auch drauf an quasi, wie ich als Bank diese Benutzerschnittstelle bespiele und wie gut ich die Prozesse quasi dahinter im Griff habe, sodass ich mich dann noch differenzieren kann. Also, dass man, ja, eine besonders dynamisch klingende Bank-App dann hat, quasi Stimme, die die das mit Freude

und Spaß macht, beispielsweise für jüngere Zielgruppen, die einfache Sprache verwendet oder wenn ich jetzt Trading-Profi bin, hat man eben auch ne eigenen Agenten, der eben auf solche Persönlichkeiten spezialisiert ist und da dann spezifische Dinge eben sehr viel besser macht, wie wie die wie der andere Agent. Also so Dinge kann ich mir schon langfristig vorstellen, aber wie gesagt, wir alle wissen, das ist da liegt noch viel Arbeit vor uns, bis es soweit sein kann, dass das dann auch sicher funktioniert in Einklang mit der Regulatorik. Das sind schon noch einige Arbeitsstunden vor uns, bis wir das geschafft haben, dass man dann wirklich ein nahtloses Banking-Erlebnis in Zukunft hat.

Marie-Therese Reinhard: Es wird auf jeden Fall spannend, wenn wir nicht mehr nur zum Telefonieren sagen können: „Hey Siri, ruf bitte Fabian an“, sondern wir auch sagen können wirklich: „Überweis fünf Euro“. Das ist natürlich, also das ist schon irgendwie auch eine Zeitersparnis und glaube ich, insbesondere eben was das Thema Kundennutzen angeht, wird das dann auch super spannend werden. Noch eine Abschlussfrage an euch beide: Was würdet ihr unseren Hörer:innen empfehlen, wenn sie jetzt oder darüber nachdenken, wie soll ich am besten mich den Möglichkeiten und vielleicht auch den Risiken von KI nähern?

Fabian Hefner: Also, ich starte vielleicht mal. Aus meiner Sicht ist es wirklich, dass das Starten, also dass man auch mit Agentic AI jetzt nicht gleich versucht, quasi die komplett perfekte Bank zu erstellen, sondern dass man eben erst mal Use Cases identifiziert, die wo man klein starten kann, wo man Erfahrung sammeln kann in seinem Team, weil weil wie wir gelernt haben heute, geht's darum, vor allem die IT mitzunehmen, die Personen, die die Prozesse vielleicht ändern müssen, den Datenschutz und viele andere Stakeholder. Und ich glaub, da muss man auch wieder starten und dann quasi die Hausaufgaben machen, die es eben erforderlich sind, bis dann die Systemschnittstellen implementiert sind und die internen Prozesse angepasst sind, das Ganze mit dem Regulator abgestimmt ist. Das muss man aus meiner Sicht durchlaufen und das sollte man aus meiner Sicht schon frühzeitig starten, dass man dann eben das Wissen im Team hat, wie gehe ich denn so ein Problem an und das ist aus meiner Sicht genau der Punkt, wo man heute direkt starten kann. Ich würde es in einer kleinen Initiative machen, mit einem klaren Fokus, mit einem klaren Ziel, mit einer klaren Zielsetzung. Und dann erst, wenn man quasi dort Erfahrung mit dem Kunden gesammelt hat, wenn man Erfahrungen intern gesammelt hat, dann erst in die Skalierung gehen und das Ganze dann größer ausrollen.

Marie-Therese Reinhard: Also starten und ausprobieren.

Fabian Hefner: Genau, und die Hausaufgaben.

Christian Schäfer: Ja, im Endeffekt ist es doch eigentlich immer wieder der gleiche Innovationsprozess, den man durchläuft und jetzt haben wir eigentlich so die Zeit, wo wir sagen, generative KI jetzt packen wir das mal ganzheitlich an und richtig. Da sag ich gleich noch mal ein bisschen was zu dem zu dem Ansatz, wie wie wir ihn verfolgen und das das andere ist jetzt in dem Innovationsprozess Agentic AI, sich dem zu nähern mit ganz konkreten Use Cases, es auszuprobieren, zu schauen, wo hat es schon einen Wert, wo vielleicht aber auch nicht. Um einfach auch ganz wichtig die Grenzen kennenzulernen, aber auch die Skills dafür aufzubauen. Es werden sich ja grundlegend auch Fragen neu stellen der Infrastruktur, der des Zusammenspiels, wo ich vielleicht heute sage: "Okay, ich hab den Bot 1 und hab den Bot 2, dann wird es zukünftig mit agentischer KI ja komplexer". Weil die wollen ja miteinander sprechen und

dann sind es vielleicht eher mehr Agenten als weniger und das muss halt gut durchdacht sein. Und du hast ja auch vorhin gesagt, über diese Proof of Concept sehe ich ja eben das Thema Schnittstellen, die ich anbinden muss. Wie gut ist die Datenlage? Zerplatzt auch mal ganz schnell mal ein Proof of Concept, was sich super anhört, aber dann technologisch nicht machbar ist. Aber diese Erfahrung jetzt frühzeitig zu machen, ist wichtig, weil eben Voraussetzungen zu schaffen sind. Das, was, was ich generell den Banken mitgeben möchte, insbesondere jetzt auch unseren Genossenschaftsbanken, ist das wirklich neben dem Thema Führung, was wir gesagt haben, was, was extrem wichtig ist, dass wir einen Reifegrad-Check entwickelt haben als eigene Standortanalyse. Es gibt da vier wesentliche Erfolgsfaktoren von der Ambition, Strategie über Menschen und Skills, du hast über Daten und Prozesse gesprochen, et Cetera. Die kann man durchlaufen, sieht seinen eigenen Standort und kann dann sehr zielgerichtet den Reifegrad erhöhen. Und zielgerichtet heißt aus meiner Sicht, dass man genau weiß, an welchen Punkten sollte man vorbeikommen, was ist wichtig und auf der anderen Seite das auch wirklich auch stufenweise aufzubauen. Und was sind das für Punkte, eben sich ein Zielbild zu geben, fortlaufend dann auch in Richtung einer KI-Strategie, muss keine eigene sein, sondern das eben mit der Unternehmens- oder mit der Geschäfts- und Risikostrategie zu verzahnen, zu integrieren. Auf der anderen Seite eben sich zu überlegen, welche Rollen brauche ich, welche Verantwortlichkeiten, Kompetenzen aufzubauen. Da gibt es KI-Lernpfade, die wir entwickelt haben, mit den Akademien und der Atruvia zusammen. Und last but not least ist, nicht ein Tool zu entstehen lassen von ganz, ganz vielen Tools, die aber dann tatsächlich doch nicht in Wirkung kommen. Synergien wichtig ins Auge zu fassen, also sich wirklich mal ganzheitlich Gedanken machen: Wo wollen wir KI einsetzen? Welche Tools sind die richtigen? Und das dann aber auch konsequent in Wirkung bringen und nicht nur "Hey, ihr habt doch das Tool, nutzt es bitte", so wird da keine Wirkung erzielt. Ja, also es muss einen ganzheitlichen Adaptionsprozess dann eben doch geben. Also, die Technik ist da. Führung und Mitarbeiterbefähigung werden jetzt das Entscheidende sein, um es in Wirkung zu bringen.

Marie-Therese Reinhard: Sehr gut, vielen vielen Dank. Danke für euren Input, das war super spannend, auch ich hab noch ein bisschen was Neues gelernt und noch neue tiefe Einblicke auf jeden Fall bekommen. Ja, vielen Dank für die Aufnahme. Ich freu mich schon drauf, wenn das veröffentlicht wird.

Marie-Therese Reinhard: Ich hoffe, wir konnten euch interessante Einblicke in das Thema Agentic AI im Banking geben, euch hat die Folge gefallen und ihr hört auch in unsere nächsten Folgen rein. Ihr könnt uns nun auch bei allen gängigen Podcast-Plattformen eine Bewertung hinterlassen. Wir freuen uns immer über eure Anregungen und Impulse. Vielen Dank, dass ihr dabei wart und ich hoffe, ihr schaltet auch bei der nächsten Folge wieder ein.