



BANKEN PARTNER

ZEITSCHRIFT FÜR STRATEGIE UND MANAGEMENT

3-2017 | Juli
2017

AUTOMATISIERUNG

Roboter für mehr Effizienz



DOKUMENTENMANAGEMENT

„Wir wissen heute noch nicht,
welche Kanäle es in Zukunft gibt“

PAYMENT

„Zahlungsverkehr ist
Informationsvermittlung“



Diskussionsteilnehmer Holdorf, Grumser, Zeller, Harz, Wagner, Birkle (v.l.): In Banken und Sparkassen gibt es so gut wie keinen Geschäftsvorfall, der nicht schriftlich festgehalten wird – das ist Dokumentenmanagement im wahrsten Sinne des Wortes.

Foto: Fotografie Schepp

„Wir wissen heute noch nicht, welche Kanäle es in Zukunft gibt“

Ein Tischgespräch von **Coin Medien** mit Chefredakteurin **Margaretha Hamm**.

Die Digitalisierung macht auch vor dem Dokumentenmanagement nicht Halt. Dabei geht es nicht alleine darum, eingehende Informationen so zu digitalisieren, dass sie automatisiert weiterverarbeitet werden können. Auch der Output muss so flexibel sein, dass die Ausgabe der Dokumente auf ganz unterschiedlichen Medien möglich ist. Eine Herausforderung, die angesichts der vielen Altsysteme der Banken und Sparkassen nicht leicht zu bewältigen ist, so die Teilnehmer eines Tischgesprächs von „Banken+Partner“.

Wie hat sich das Dokumentenmanagement durch die Digitalisierung verändert?

Grumser: Natürlich gibt es neben gedruckten Schriftstücken schon lange PDFs, doch das ist ja im Grunde nichts anderes als eine Abbildung der Printversion. Was uns derzeit beschäftigt ist die Tatsache, dass wir uns ganz von Formatvorgaben lösen müssen, damit Dokumente auf ganz unterschiedlichen Bildschirmen gelesen werden können. Wir machen keine DIN-A4-Dokumente mehr, sondern responsive Dokumente, die auch noch auf dem Smartphone lesbar sind. Das ist eine große Veränderung. Denn dadurch funktionieren viele alte Anwendungen einfach nicht mehr.

Erstellung und Versand eines Dokuments müssen außerhalb der jeweiligen Fachanwendung stattfinden. Das heißt: Die Wahl der Seitengröße und des Ausgabekanals erfolgt nicht in der Fachanwendung, sondern von ihr losgelöst zu einem viel späteren Zeitpunkt als heute allgemein üblich. Die Kreditinstitute müssen daher eine zentrale Dokumenten- und Output-Management-Instanz etablieren. Diese entscheidet dann aufgrund von definierten Regeln und Kriterien der Fachabteilungen, welche Daten in welchem Layout und Format ausgegeben werden.

Harz: Tatsächlich wird Papier immer mehr durch digitalisierte Dokumente ersetzt. Wir stehen als Dienstleister und Partner unserer Kunden allerdings im Spannungsfeld zwischen den Wünschen der Endkunden, den Anforderungen der Regulatorik, des Datenschutzes sowie der Compliance. Denn auch wenn viele Kunden ihre Unterlagen gerne digital empfangen wollen, stehen wir immer vor der Frage, ob das rechtlich möglich ist.

Birkle: Das geht uns genauso, wenigstens wenn es um Vertragsabschlüsse geht. Es gibt so gut wie keinen Geschäftsprozess, der nicht in Form eines Schriftstückes dokumentiert wird. Das ist dann Dokumentenmanagement im wahrsten Sinne des Wortes. Da geht es in Bezug auf die Anforderungen der Regulatorik und des Verbraucherschutzes nicht nur darum, dass die Dokumente selbst korrekt sind, sondern auch darum, in welcher Reihenfolge der Kunde die Dokumente erhalten hat.

In der werblichen Kommunikation, bei der wir die Sparkassen ebenfalls unterstützen, ist es sicherlich einfacher. Hier stellt sich die Frage des geeigneten Kanals ganz extrem. Papier geht auch hier natürlich stark zurück, gleichzeitig gibt es noch nicht viele Erfahrungen mit der digitalen Ansprache. Gerade wenn es um die Nachverfolgung geht, betreten wir hier noch Neuland.

Holdorf: Wir als Backoffice-Dienstleister der Sparkassen erhalten von unseren Kunden sowohl digitale als auch papierhafte Aufträge. Aktuell dominiert beim Auftragseingang jedoch nach wie vor das Papier. Unser Kernthema ist die Frage, wie wir die eingehenden Aufträge so bündeln, kanalisieren und steuern können, dass eine effiziente, weitestgehend automatisierte Abwicklung der Aufträge unter Nutzung einer Kombination der von unseren Kunden beigestellten IT-Infrastruktur und unserer eigenen Interpretationsmodule möglich ist. Unsere Lösung heißt S-Servicepartner-Industriemodell. Wir setzen dabei sehr stark auf die Texterkennung und nutzen das Serviceportal der Finanz Informatik für die automatisierte Abwicklung. Wir wollen die OCR-Technik noch stärker für die Klassifizierung und Indizierung von Dokumenten nutzen. Im Ergebnis bilden wir einheitliche Auftragsstapel und hinterlegen Workflows, um eine möglichst automatisierte Verarbeitung zu ermöglichen.

Zeller: Wir bieten unseren Firmenkunden Kontoauszüge seit einiger Zeit auch als PDF-Version an. Denn die Daten für ihre Buchhaltung erhalten die Kunden sowieso online. Daneben haben wir auch eine Portallösung, die es unseren Kunden ermöglicht, Dokumente online an uns zu liefern. Das ist auch für den Bereich Trade Finance interessant.

Gemeinsam mit unseren Kunden suchen wir Wege, wie wir die Kommunikation digitalisieren können. Bei Firmenkunden hat man immer das Problem, dass der Vertragspartner juristisch das Unternehmen ist, doch die ausführende Person ein Mitarbeiter. Deshalb muss man im Firmenkundengeschäft andere Wege gehen.

Wagner: Aus der Sicht eines Herstellers beschäftigen uns derzeit drei Bereiche. Im Inboundmanagement geht es darum,

wie die Daten ankommen, wie sie organisiert und standardisiert sowie dem Workflow zugeführt werden. Das Zweite ist die Frage des Outputs: Wie werden Dokumente kanalgerecht dem Markt zugeführt. Das dritte Thema betrifft die interne Organisation. Dabei geht es darum, alle Dokumente mit Metadaten zu versehen, so dass sie revisionsicher archiviert werden kön-



Rainer Birkle
Leiter Bereich Geschäftsbetrieb,
Deutscher Sparkassenverlag



Harald Grumser
Chief Executive Officer,
Compart



Martina Harz
Leiterin KundenSupportCenter,
dwp Bank



Reiner Holdorf
Leiter Kompetenz-Center Passiv,
S-Servicepartner



Stefan Wagner
Managing Director,
Compart



Jan Zeller
Teamleiter Vertriebsunterstützung
Transaction Banking,
Bayerische Landesbank



nen. Für diese Bereiche, das Standardisieren und Strukturieren von Dokumenten sowie die Möglichkeit auf Basis von Metadaten Entscheidungen treffen zu können, gibt es derzeit eine große Nachfrage.

Wenn alle Interesse an digitalen Dokumenten haben, weshalb ist es dann so schwer, vom Papier wegzukommen?

Birkle: Dafür ist sicherlich die Regulatorik und der Verbraucherschutz mit verantwortlich. Im gesamten Aktivbereich gilt die Schriftformerfordernis. Da kommt man um eine qualifizierte Signatur nicht herum. Das könnte natürlich durch Zertifikate erfolgen, doch diese haben sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt. Deshalb gibt es noch immer diesen Medienbruch. Man hat einen digitalen Prozess um den Vertrag zu erstellen, doch zum Schluss kommt dann aus dem Drucker ein Stück Papier, das der Kunde entweder zugestellt bekommt oder direkt vor Ort in einer Filiale unterzeichnen muss. Das zu ändern ist nach wie vor eine große Herausforderung, die eigentlich nur juristisch gelöst werden kann. Wenn die Rahmenbedingungen nicht geändert werden, kann man an der Stelle wenig über Digitalisierung sprechen. Das Entscheidende an der Digitalisierung ist auch, dass es eben nicht reicht, das Dokument zu digitalisieren, sondern es muss auch der gesamte Prozess so dokumentiert werden, dass es rechtlich nachvollziehbar ist.

Harz: Das gilt allerdings nicht nur für das Aktivgeschäft. Auch der Passivbereich ist davon betroffen. Wenn es zum Beispiel um eine Kapitalmaßnahme geht und der Depotinhaber eine Weisung erteilen muss, dann stellen wir dem Kunden das Formular entweder über unsere Postbox digital zur Verfügung oder wir schicken es ihm per Post. In beiden Fällen muss der

Depotkunde mit dem Papier zu seiner Bank gehen, dort unterschreiben und sich legitimieren. Nur dadurch wird dokumentiert, dass der Kunde der rechtmäßige Vertragspartner ist.

Holdorf: Es wäre sicherlich sinnvoll, Initiativen zu gründen, die Vorschläge unterbreiten, wie man Dokumente digital in rechtlich einwandfreie Formate übertragen kann. Zu unseren Kernthemen gehören Baufinanzierung, Pfändung, Wertermittlung und Bilanzanalyse. Gerade in diesen Bereichen wird noch sehr viel Papier bewegt. So wird zum Beispiel ein Pfändungs- und Überweisungsbeschluss vom Gerichtsvollzieher heute auf Papier zugestellt. Eine digitale Bereitstellung der pfändungsrelevanten Daten durch den Gerichtsvollzieher würde deutliche Nutzeffekte bei der Abwicklung ermöglichen. Im Grunde müssten die gesetzlichen Grundlagen geändert werden, damit eine digitale Zustellung möglich ist. Ideal wäre eine zentrale Evidenzstelle, die die Daten elektronisch für die Dienstleister vorhält.

Wagner: In diesen Fällen ist sicherlich auch der Gesetzgeber gefragt. In Dänemark oder Schweden hat der Staat eine sichere Mailadresse an jeden Bürger vergeben. Es gibt dort also ein flächendeckendes System, und das nutzen die Bürger. In Deutschland gibt es hingegen alle möglichen Services und Technologien. Die will allerdings keiner haben, weil niemand so genau weiß, wofür er sie nutzen soll.

Zeller: So weit muss man gar nicht gehen. Es würde schon eine große Erleichterung bringen, wenn beispielsweise die Finanzbehörden auch Online-Kontoauszüge akzeptieren würden. Ein anderer Punkt – und hier verlassen wir die gesetzlichen Vorschriften –, an dem sehr viel Papier und Arbeit wegfallen könnte, sind die Berichte der Wirtschaftsprüfungs-

gesellschaften. Sie werden digital erstellt, gedruckt und an die Bank geschickt. Wir werten sie aus, indem wir sie wieder digitalisieren. Auch hier würde es im Grunde reichen, Dateien auszutauschen.

Nun gibt es ja inzwischen Lösungen, die es ermöglichen digitale Unterlagen sicher auszutauschen. Immerhin bieten viele Banken und Sparkassen ihren Kunden ein Portal an. Weshalb wird das nicht ausreichend angenommen?

Grumser: Ein Grund ist sicherlich, dass die Kunden nicht bei jedem Institut und noch viel weniger bei jeder Versicherung ein eigenes Postfach haben möchten. Es ist ihnen schlicht zu aufwändig, alle diese Portale zu verwalten. Dass es ein Banking-Portal gibt, das haben die meisten Leute akzeptiert. Zumal hier auch noch relativ häufig Dokumente ausgetauscht werden. Dass jetzt aber auch noch jeder Versicherer ein zusätzliches Portal anbietet, ist den meisten Kunden zu viel.

Da die verschiedenen Eingangsströme mit den Output-Kanälen abgestimmt werden müssen, muss man die Dokumente entsprechend aufbereiten. Dafür gibt es gute Lösungen auf dem Markt. Die Dokumente können dann virtuell angezeigt, bearbeitet und verschickt werden, und zwar auf jeder Art von digitalem Kanal und in jeglicher Form, einschließlich aller Dateiformate.

Harz: Wir stellen unsere Belege in die Portale unserer Kunden. Das ist schon der erste Schritt zur digitalen Auslieferung der Dokumente. Unsere Kunden haben dann die Möglichkeit, ihren Kunden die Daten digital zur Verfügung zu stellen. Wie der Endkunde den Zugang erhält, ist die Entscheidung unserer Kunden. Und da hat man tatsächlich noch eine sehr heterogene Landschaft.

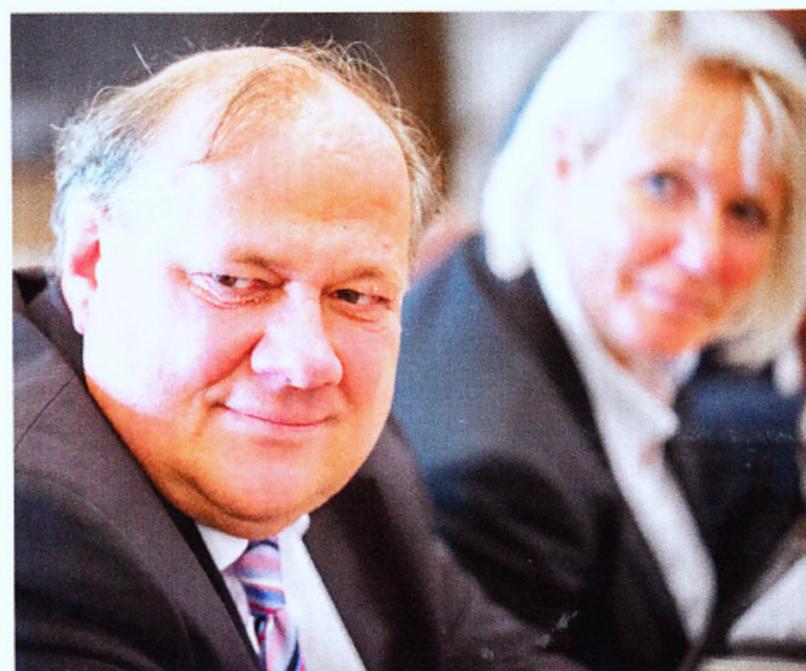
Zeller: Wenn wir von unseren Kunden digitalisierte Aufträge bekommen – beispielsweise, indem mit Hilfe einer App eine Rechnung abfotografiert und damit automatisch erfasst wird – werden ja auch noch andere Daten übermittelt. Die Bank weiß, wann der Kunde seine Rechnung bezahlt und wann er aktiv ist. Solche Daten können vielfältig genutzt werden, und das ist sicherlich auch ein Grund dafür, weshalb viele Menschen noch das Papier bevorzugen. Sie wollen nur bis zu einem gewissen Grad die Vorteile digitaler Übertragung nutzen, weil sie Angst haben, zu durchschaubar zu werden.

Selbst wenn die Informationen von den Kunden bereits digitalisiert zur Bank kommen, so handelt es sich in den wenigsten Fällen um strukturierte Dokumente. Unstrukturierte Daten müssen erst einmal verstanden und klassifiziert werden, ehe man sie verarbeiten kann. Wie kann man diese Aufgabe lösen?

Birkle: Einer unserer Kunden, eine Versicherung, hat hierzu ein interessantes Projekt gemeinsam mit IBM gestartet. Es geht darum Eingangsdokumente – Mails mit Anhängen – automatisiert zu analysieren, zu entscheiden, wie man auf die Mail reagieren sollte und welcher Kommunikationsweg für die Ansprache des Kunden jetzt der richtige ist.

Wir verwenden das System für das Beschwerdemanagement um herauszubekommen, in welcher emotionalen Phase sich der Kunde befindet und wie man angemessen reagieren kann. Es wird der Text nicht alleine aufgrund des Inhalts bewertet. Es geht auch darum, die Formulierung zu interpretieren und Rückschlüsse auf die Stimmungslage des Verfassers zu ziehen. Die Ergebnisse, die die Software liefert, sind wirklich erstaunlich treffend.

Harz: Wir versuchen, die Kommunikation zu unseren angeschlossenen Instituten nur auf zwei Eingangskanäle zu beschränken, nämlich auf unser Ticket-System und auf das Telefon. Und auch die telefonische Kontaktaufnahme soll möglichst selten sein, denn sie ist sehr personalintensiv und damit teuer und zudem rechtlich nicht verlässlich. Bei einem technischen





Kanal können Vereinbarungen sehr viel einfacher dokumentiert werden, ebenso wie die verschiedenen Arbeitsschritte.

Holdorf: Unseren Kunden stehen grundsätzlich unterschiedliche Zugangswege zur Verfügung. Wir nehmen Anfragen und Aufträge per Fax, Mail, Brief und so weiter an. Unser Ziel ist es, die eingehenden Aufträge – unabhängig vom Eingangsweg und der Auftragsart – so früh wie möglich zu digitalisieren und zusammenzuführen. Dies ist – neben standardisierten Prozessen – eine wesentliche Voraussetzung für eine standortübergreifende Mengensteuerung sowie den Einsatz von Automatisierungslösungen bei der Auftragsabwicklung.

Birkle: Aus meiner Sicht ist es allerdings nicht in erster Linie eine Frage der Technik, wie wir die Digitalisierung vorantreiben. Im Grunde wissen wir nämlich nicht, wie Kommunikation in Zukunft funktionieren wird. Wir reden heute über Mail oder Papier, doch wir können nicht beurteilen, was mit WhatsApp oder Facebook passiert.

Da geht es sicherlich noch nicht um den Austausch von Verträgen. Doch Kommunikation beginnt ja schon sehr viel früher, beispielsweise mit werblichen Informationen. Es gibt Kanäle, die vielen Verantwortlichen in den Instituten ganz neu sind und die künftig noch neu entstehen. Die Verarbeitung dieser Informationskanäle ist ein zusätzliches Thema. Wie geht man mit den Informationen um? Wo ist die Trennung zwischen werblicher und vertraglicher Kommunikation? Wie dokumentiert man das, damit kein juristisches Problem entsteht? Das sind Fragen, auf die derzeit noch keiner eine Antwort hat.

Grumser: Da haben Sie völlig recht. Allerdings darf das nicht bedeuten, dass man nichts macht, weil man nicht weiß, wie es weitergeht. Wir als Hersteller von Technologie sind immer wieder überrascht, dass viele große Unternehmen noch immer mit Altanwendungen arbeiten und damit den Anschluss verlieren. In manchen Rechenzentren laufen noch Druckanwendungen, die Software aus den achtziger Jahren nutzen. Da braucht man sich nicht zu wundern, wenn die Einbindung sozialer Netzwerke

nicht funktioniert. Im Grunde würde es reichen, die Daten in Richtung XML strukturierter und standardisierter aufzubereiten. Dazu muss man nicht wissen, ob WhatsApp zum Standard wird oder nicht. Ich wundere mich manchmal, wie langsam die Dinge vorangehen und dass sich die Verantwortlichen dann fragen, weshalb sie von manchen Technologien überrollt werden.

HTML5 hat der modernen Dokumentenverarbeitung sicher den Weg bereitet. Die textbasierte Auszeichnungssprache gibt schon heute auf mobilen Plattformen den Ton an, denn Inhalte mit HTML5 können problemlos für alle elektronischen Ausgabekanäle aufbereitet werden.

Die Druckoption gibt es nach wie vor, und auch die Konvertierung in PDF-Dateien ist möglich. Damit ist HTML5 derzeit das intelligenteste Format für die größten- und kanalunabhängige Erstellung und Darstellung von Dokumenten.

Zeller: Wir haben derzeit eine Situation, dass die Banken enorm unter Druck stehen. Die Filialnetze sind zu groß, gleichzeitig gibt es den technischen Fortschritt, so dass jeder Kunde im Grunde seine Filiale in der Tasche hat. Viele Banken und Finanzinstitute haben das lange Zeit ausgeblendet. Und jetzt trifft es alle mit Macht. Gerade die Regionalinstitute müssen sich jetzt überlegen, wie viel Online-Bank sie werden wollen und wie viele Filialen sie sich noch leisten können.

Der Wandel muss also schnell gehen?

Holdorf: Ich glaube, wir haben dafür tatsächlich nicht sehr viel Zeit. Das Nutzerverhalten ändert sich massiv. Die heutige Generation hat Smartphones, erwartet schnelle Antworten und hat immer weniger Verständnis für das Schriftformerfordernis – da wird ein riesiger Umbruch kommen. Wenn ich heute



einen Kredit abschließen möchte, dann dauert es alleine schon wegen der regulatorischen Anforderungen relativ lange. Da wird Druck entstehen, und dem müssen sich die Banken stellen, um erfolgreich zu sein.

Wagner: Der Druck ist längst da, weil der Wettbewerb nur einen Klick weit weg ist. Die Geschwindigkeit gegenüber den Kunden wird immer wichtiger. Und hier müssen die Institute ein gutes Maß zwischen den Wünschen ihrer Kunden und dem, was rechtlich möglich ist, finden.

Birkle: Sie haben vollkommen recht. Nach meiner Wahrnehmung liegt es daran, dass Banking zur Selbstverständlichkeit wird. Viele Produkte möchte der Kunde am liebsten direkt und online abschließen – wie er eine Reise bucht oder einen neuen Computer kauft. Natürlich gibt es nach wie vor Geschäftsvorfälle, bei denen eine Beratung notwendig ist, doch die werden zunehmend weniger.

Und wir dürfen nicht vergessen, dass auch die Digitalisierung in der Filiale stark voranschreitet. Neben Plakaten gibt es Digital Signage, neben Prospekten gibt es Kiosk-Systeme und neben Überweisungsformularen gibt es Terminals. Hinter all dem steckt letztendlich Dokumentenmanagement. Denn die Inhalte, die auf den digitalen Geräten angezeigt werden, müssen erst einmal erfasst und zusammengestellt werden. Da findet ein rasanter digitaler Wandel statt, den die Institute bewältigen müssen.

Wie Herr Grumser schon sagte, muss dieser Wandel zum großen Teil mit Altsystemen bewältigt werden. Ist das möglich?

Wagner: Natürlich sind die alten Systeme in der Regel sehr stabil und robust, doch den Anforderungen von heute sind sie zu einem großen Teil nicht mehr gewachsen. Als Anbieter von Dokumentenmanagement-Lösungen sind wir dann häufig gezwungen Notlösungen zu entwickeln, die den Instituten den Einsatz moderner Technologien ermöglichen, ohne in die Altsysteme einzugreifen.

Grumser: Im Grunde sind wir dann die Opfer der Legacy-Sünden unserer Kunden. Wir bieten ihnen Lösungen, die es ihnen erlauben, die neue Welt mit den alten Systemen zu verbinden. Dadurch nehmen wir dann auch den Migrationsdruck heraus – und ermöglichen dadurch den weiteren Einsatz der starren Altsysteme.

Bei den Kreditinstituten ist die Vielfalt an unterschiedlichen Systemen, die Dokumente ausgeben, sehr groß. Damit steigt auch die Anfälligkeit für Datenmissbrauch. Wenn ein Haus 50 dokumentenerzeugende Fachanwendungen hat und zehn Ausgabekanäle bedient, muss es permanent 500 Schnittstellen pflegen. Ein zentrales, einheitliches Output-Management löst dieses Problem, weil es die Schnittstellen reduziert und damit potenzielle Einfallstore für Datenverlust, mangelnde Nachvollziehbarkeit und ungenügende Regelkonformität eliminiert.

Wagner: Dabei geht es oft um scheinbar kleine Themen, die allerdings für eine neue Qualität in der Kommunikation mit dem Kunden sorgen. Beispielsweise die Darstellung eines Kontoauszugs auf dem Smartphone oder Tablet. Das funktioniert nicht besonders gut, wenn es sich um ein PDF handelt. Also müssen die Daten auch als HTML vorliegen, damit der Kontoauszug in einer hohen Qualität und angepasst auf das Display, mit dem der Kunde gerade arbeitet, angezeigt werden kann.

Zeller: Das Grundproblem, das die gesamte Branche hat, ist tatsächlich, dass die IT-Systeme über die Jahre gewachsen sind und immer wieder etwas angebaut wurde. Häufig muss eine Anwendung auf verschiedene Systeme zugreifen, um die notwendigen Daten zu bekommen. Beispielsweise entsteht ein Kontoauszug aus Informationen, die teilweise aus dem Rechenzentrum kommen und teilweise im jeweiligen Institut selbst vorgehalten werden.

Margaretha Hamm