

# «Menschliche Schnittstelle bleibt bestehen»

Kundenorientierte Dienstleistungen werden im digitalen Zeitalter immer zentraler

**Stephan Sigrist, Leiter des Think Thank W.I.R.E., befasst sich mit den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Finanzindustrie. Im Interview verrät er, wie Banken mit dem rasanten technologischen Fortschritt mithalten können.**

Interview: Beni Meier

**Viele Banken fürchten die Digitalisierung. Zu recht?**  
Zahlreiche Finanzdienstleister glaubten anfänglich, dass die Digitalisierung sie nicht betrifft. Der Aufstieg einiger Fintech-Firmen hat dann eine ganz neue Dynamik ausgelöst. Die Tendenz geht nun in die entgegengesetzte Richtung: Viele denken, dass intelligente Systeme die Lösung sämtlicher Probleme sind. Ich bin überzeugt, dass es eine systematische, differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung braucht. Man sollte sich überlegen, wo genau mit digitalen Lösungen Mehrwert entstehen kann.

**Wo steht der Finanzsektor im Vergleich zu anderen Branchen auf der Skala der digitalen Transformation?**

Der Zahlungsverkehr läuft bereits bei allen Banken digital. Finanzielle Transaktionen sind heute schon möglich, ohne Geld in die Hände zu nehmen. Zum Vergleich: In der Gesundheitsindustrie bekommt man immer noch ein physisches Röntgenbild. Was also die Basis anbelangt, ist im Banking der erste Schritt gemacht. Heute wird daran, die digitale Basisinfrastruktur aufzubauen. Dies umfasst zunächst scheinbar triviale Grundlagen wie die Einführung einer digitalen Identität. Darauf aufbauend kommen neue, leistungsfähigere Technologien wie Robo-Advisors. Allerdings geht es auch heute schon darum, eine Vorstellung zu entwickeln, mit welchen Angeboten sich Finanzdienstleister in Zukunft differenzieren. Und dabei spielen nicht nur Technologien eine Rolle. Ziel ist es gleichzeitig, die Mehrwerte durch die menschlichen Schnittstellen aufzubauen – und die Kultur im Unternehmen dafür zu schaffen. Auch das ist Teil der digitalen Transformation.



Beschäftigt sich mit der Digitalisierung: Stephan Sigrist. W.I.R.E.

**Wird es die Bank, wie wir sie heute kennen, in zehn Jahren noch geben?**

Es gibt ja den Spruch «Banken braucht es nicht, Banking hingegen schon». Ich gehe klar davon aus, dass Banken in zehn Jahren noch existieren. Sie werden aber in Bezug auf die Angebote und die Art und Weise, wie sie organisiert sind, und mit welchen Geschäftsmodellen sie arbeiten, anders aussehen als heute.

**Was bedeutet das konkret?**

Wir befinden uns in einem Strukturwandel, der geprägt ist durch neue Regulierungen, die Digitalisierung und veränderte Erwartungen und Bedürfnisse von Kunden. Viele Banken trimmen ihre bestehenden Systeme auf Effizienz. Das führt aus unserer Sicht dazu, dass in Zukunft sämtliche standardisierten und automatisierbaren Prozesse zentral in so genannten «Digital

Backbones» abgewickelt. Auf der anderen Seite müssen Dienstleistungen künftig noch stärker auf den Kundennutzen ausgerichtet werden. In diesem Bereich besteht Wachstums- und Differenzierungspotenzial. Wer die Kundenbedürfnisse präzise versteht, kann sich im Markt differenzieren. Heute sind die Angebote noch stark auf Produkte konzentriert.

**Wie verändern sich die Kundenbedürfnisse in Zukunft? Für welche Dienstleistungen werden Kunden überhaupt noch bereit sein, etwas zu bezahlen?**

Es gibt eine Faustregel: Für Dienstleistungen, die automatisierbar sind, wird man zukünftig immer weniger bezahlen. Sie werden sich angleichen. Eine echte Differenzierung ist nicht über die Technologie, sondern mit überraschenden, vorausschauenden und kundenorientierten Lösungen möglich. Die Margen liegen klar in diesem Bereich. Was jedoch auch erwähnt werden muss, sind die Kundenerwartungen: Viele Kunden sind der Ansicht, dass Bankberatung nichts kostet. Wenn man weiterhin qualitativ gute Dienstleistungen will, braucht es auch ein Umdenken der Kunden.

**Ist der klassische Kundenberater nicht ein Auslaufmodell? Robo-Advisors sind doch eine gute Lösung...**

Ja, diese Systeme werden einen Teil der Bedürfnisse im Markt stillen. Losgelöst davon bleibt der Austausch, also die Beziehung zwischen Berater und Kunde zentral. Das zeichnet die eigentliche Finanzdienstleistung aus. Weil wir heute schon so viele Daten und Fakten haben, steigt der Bedarf an Beratung. Gewisse Prozesse können zwar digitalisiert werden, die menschliche Schnittstelle bleibt jedoch bestehen. Gerade sensible und private Daten möchte der Kunde vielleicht eher dem Kundenberater anvertrauen als einem Computer.

**Wie können kleinere Banken vorgehen, um mit den rasanten Entwicklungen mitzuhalten?**

Zunächst geht es um eine kulturelle Anpassung der Organisationen. Es geht darum, eine differenzierte Vorstellung der Digitalisierung zu entwickeln und darauf basierend Mitarbeiter und Kunden zu sensibilisieren. Gleichzeitig wird der günstige Zugang zu Standardinfrastruktur den Wettbewerb in Richtung

der Dienstleistungsqualität verschieben. Und da sehe ich für kleine Banken keinen Wettbewerbsnachteil – im Gegenteil. Sie können attraktive Nischen besetzen, sind flexibler und agiler. Dadurch können sie besser auf den Kunden eingehen. Die Problematik kleiner Banken besteht jedoch darin, dass es aufgrund von Regulierungen enorm aufwändig ist, Finanzdienstleistungen anzubieten.

**«Blockchain» ist zurzeit in aller Munde. Ist diese Technologie wirklich so revolutionär?**

Das Potenzial ist auf jeden Fall gross. Vieles, was Blockchain ermöglicht, ist hochgradig relevant. Grundsätzlich geht es darum, Effizienz zu steigern. Anbieter und Nachfrager sind direkt verknüpft und es wird ihnen trotzdem eine gewisse Anonymität geboten. Das Potenzial von Blockchain ist eindeutig da, aber wir stecken noch in den Kinderschuhen. Momentan gibt es wenig konkrete Beispiele von Blockchain-Lösungen in einer marktfähigen Position. Hier gilt es die Entwicklung zu verfolgen und wo möglich mit Pilotprojekten voranzutreiben um zu lernen, wie die Technologie nutzbringend für Kunden eingesetzt werden kann.

**Zum Schluss noch eine Prognose: Wird sich Mobile Payment in der Schweiz durchsetzen?**

Ja, absolut. Der Convenience-Faktor ist eindeutig zu gross. Wenn ich nicht mehr meine Karten suchen muss und einfach das Handy benutzen kann, muss ich ein Element weniger rumtragen. Eine Karte hat keinen direkten Mehrwert gegenüber einem elektronischen System auf dem Handy. Ich glaube daher stark an den Kundennutzen von Mobile Payment. Formats und Standards müssen aber noch geklärt werden. Sobald die bestehenden Grabenkämpfe gelöst sind, wird es auch in der Schweiz funktionieren.

W.I.R.E. ist ein führender interdisziplinärer Think Tank, der sich seit rund zehn Jahren mit globalen Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft beschäftigt. Im Fokus des Schweizer Denklabors stehen die systematische frühe Erkennung neuer Entwicklungen und deren Übersetzung in Strategien und Handlungsfelder für Unternehmen und öffentliche Institutionen und der Aufbau von massgeschneiderten Labs für Unternehmen. [www.thewire.ch](http://www.thewire.ch)

# Cognitive Computing im Dienste der Banken

Von personalisierter Beratung bis zu intelligenten Sicherheitskonzepten

Lead.

Ruedi E. Vontobel\*

Kundenorientierung, Kundenansprüche und Wettbewerb: diese drei Punkte sind laut dem «2016 Cognitive Bank Survey», einer IBM Umfrage unter weltweit 2000 Bankmanagern, die grössten Herausforderungen für ihre Organisationen. Dafür benötigt die Branche dringend neue Konzepte und Lösungen. Vor diesem Hintergrund rückt der Einsatz kognitiver Technologien in den Mittelpunkt des Interesses: Denn sie schaffen es, Daten in Wissen, Erkenntnisse und Information umzusetzen.

Kognitive Technologien machen kollektives Wissen für jeden Einzelnen zugänglich und geben gleichzeitig Antworten auf die Herausforderungen der Banken. Dafür eignen sie sich unter Anleitung und mit Hilfe von Experten kontinuierlich neues Wissen an, lernen dazu und verstehen natürliche Sprache. Und im Vergleich zu herkömmlichen, programmierbaren Systemen können sie zudem eigenständig Schlüsse ziehen und mit Menschen interagieren. Damit erweitern sie im Sinne von «Augmented Intelligence» die menschliche Intelligenz und schaffen es, enorme Datenmengen und Informationen aus den unterschiedlichsten Quellen uns unmittelbar zunut-

ze zu machen. Was aber bedeutet das konkret für Banken?

## Augmented Intelligence in der Beratung

In der Finanz- und Vermögensberatung können mit Hilfe dieser besonderen Fähigkeiten gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe geschlagen werden: Sie helfen, den Kunden und sein Ökosystem besser zu verstehen und einzuschätzen, ihn individueller zu beraten und schnell fundierte Empfehlungen zu geben sowie alltägliche, zeitaufwändige Tätigkeiten stärker zu automatisieren. Im Einzelnen sind folgende Szenarien denkbar:

1. Als Coach können kognitive Systeme im Kundendialog Fragen beantworten oder sogar helfen, die individuelle Finanzplanung zu optimieren. Dieser Dialog erfolgt über unterschiedliche Kanäle: mit Chat Bots, am Telefon oder auch in Gestalt von Avataren oder Robotern. Die Systeme analysieren den Kontext in Echtzeit und reagieren sofort. Ganz real macht das bereits die Royal Bank of Scotland: In einem Pilotprojekt beantwortet Watson, das kognitive System der IBM, mittels eines Chat Bots einfache Kundenanfragen oder leitet sie bei komplexen Anliegen automatisch an den richtigen Mitarbeiter weiter.
2. Als Assistent für den Berater bei der Vorbereitung und Durchführung von Kundengesprächen. Dafür liefern die Systeme kontextrelevante Information zu Kunden und ihren Anliegen. Etwa zur Lebenssituation, zum Risikoprofil und der Kundenhistorie oder auch zu im Netz frei verfügbaren Informationen zur Person. Hinzu kommen Daten zu aktuellen Entwicklungen im Umfeld der jeweiligen finanziellen Zielsetzungen. Die Beratungsmöglichkeiten für den Kundenbetreuer werden damit deutlich erweitert, passen besser zu den Kundenbedürfnissen und erschliessen für die Bank ein deutlich grösseres Verkaufspotential.
3. Der dritte große Einsatzbereich ist die Optimierung der Abläufe in den Service-Centern und anderen operationalen Prozessen, etwa im

Bereich Compliance und Know Your Client (KYC). Hier hat der Aufwand für Expertenbewertungen und Textrecherche im Kontext neuer Regularien massiv zugenommen. Mit Unterstützung kognitiver Systeme können aus regulatorischen Texten mittlerweile Obligationen extrahiert und gegen das interne Richtlinienwerk verglichen werden.

## Kognitive Cybersecurity: der intelligente Kampf gegen Hacker

Ein weiteres Einsatzgebiet ist Sicherheit. Laut aktuellen Erkenntnissen von IBM war die Finanzbranche 2016 das Hauptangriffsziel für kriminelle Hacker. Die Zahl der Sicherheitsverletzungen hat im vergangenen Jahr eine neue Rekordhöhe erreicht und ist gegenüber 2015 um über 900 Prozent auf über 200 Millionen Angriffe gestiegen. Alarmierende Zahlen, die nach intelligenten Abwehrsystemen verlangen. Denn die klassischen Verteidigungsmassnahmen, wie Firewall und Spamschutz, verlieren zunehmend an Wirksamkeit.

IBM hat ihr kognitives System Watson seit Anfang 2016 mit weltweit verfügbarem Security-Wissen gefüttert: Dazu gehören das geballte Know-how zu über acht Millionen Spam- und Phishing-Attacken und mehr als 100 000 System-schwachstellen, die bisher dokumen-

tiert wurden. Hinzu kommen fortlaufend aktuelle Erkenntnisse. Diese branchenweit erste Augmented-Intelligence-Technologie namens «Watson for Cyber Security» bezieht seine Informationen aus gegenwärtig rund 730 000 Blogbeiträgen, jährlich über 180 000 sicherheitsrelevanten Nachrichten und mehr als 10 000 Studien. Monatlich erfasst und analysiert das kognitive Computersystem bis zu 15 000 neue Sicherheitsdokumente.

## Ein SOC für den Schweizer Finanzplatz

Kunden können auf diese Erkenntnisse über die weltweit rund 300 IBM Security Operation Centers (SOCs) zugreifen. Ein SOC ist eine virtuell oder lokal aufgebaute Zentrale, die alle sicherheitsrelevanten Dienste, wie Monitoring und Echtzeitanalyse, für Unternehmen und Organisationen steuert. Für den Finanzplatz Schweiz baut IBM eine solche Zentrale gemeinsam mit dem Infrastrukturbetreiber SIX auf. Das neue Center wird am Schweizer Standort von SIX beherbergt und soll lokale, auf die Bedürfnisse regionaler Unternehmen massgeschneiderte Datenschutz- und Cybersicherheitsdienste, bereitstellen. Im Rahmen der Partnerschaft bietet das SIX SOC seinen Kunden Zugriff auf alle relevanten kognitiven IBM Sicherheits-Tools. Die Lernfähigkeit dieses kognitiven Sicherheitskonzeptes hat das Potenzial, den derzeitigen Vorsprung krimineller Hacker in naher Zukunft deutlich zu



Legende.

Shutterstock