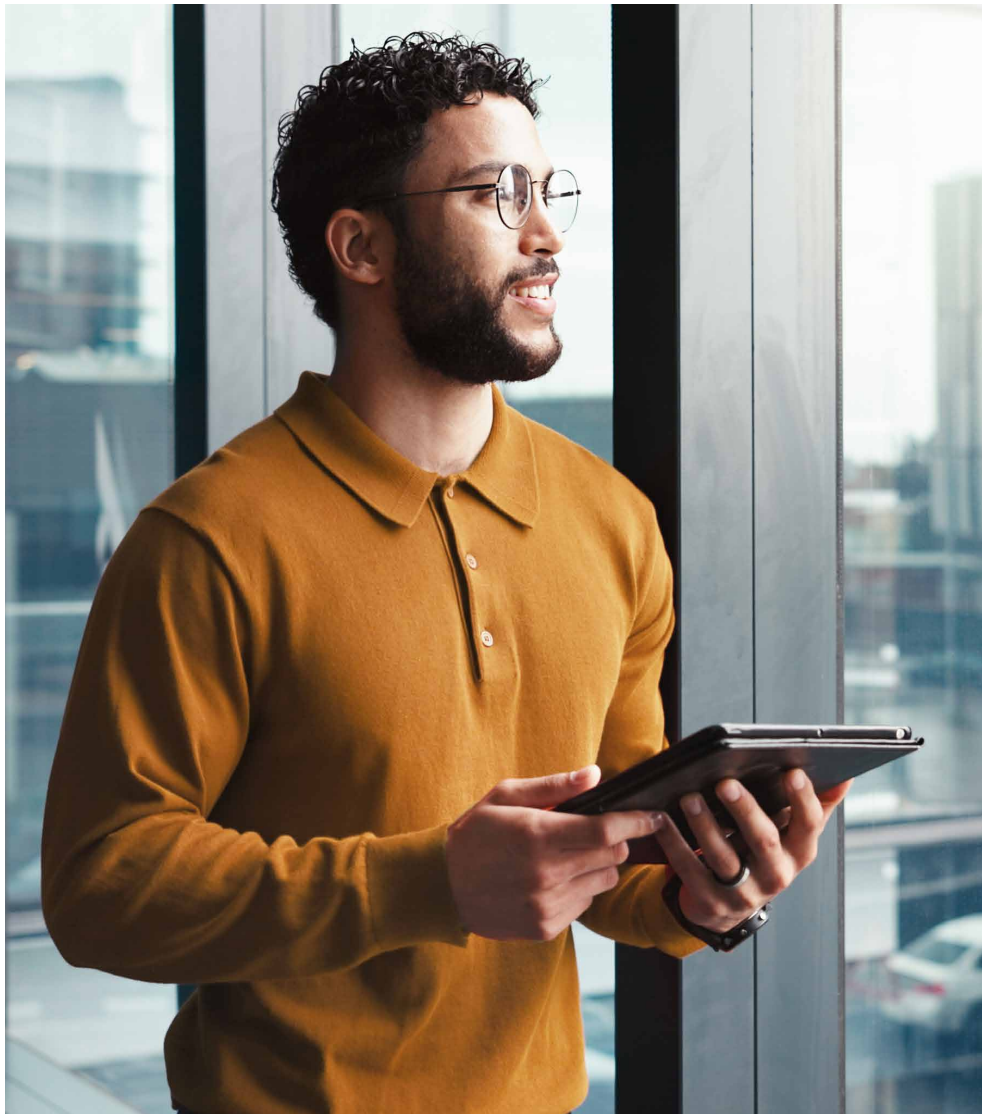


Agentic AI im Finanzsektor

Potenzial durch Business Process Outsourcing

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

The Power of Possibility

Inhalt

Vorwort 03

Executive Summary 04

Einleitung 05

Agentic Automation im Finanzsektor 06

Interview: Michael Dandorfer 10

Risk/ROI Ratio als Erfolgsfaktor für den Einsatz von Agentic AI 12

Interview: Nils Abels 14

Anforderungen beim Einsatz von Agentic Automation 16

Interview: Leopold Bott und Christian Weil 18

Hoher Ressourcenbedarf und kontinuierliche Weiterentwicklung 21

Interview: Hendrik Freund 23

Mit Business Process Outsourcing den Einsatz von Agentic Automation vereinfachen 25

Interview: André Kasten 31

Zukunftsausblick 33

Make-or-Buy-Entscheidung im Banking 34

Einschätzung von SPS: Warum Agentic Automation von spezialisierten Partnern umgesetzt werden sollte

Fazit 36

Impressum 37

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

die Finanzbranche steht an einem entscheidenden Wendepunkt. Künstliche Intelligenz entwickelt sich mit hoher Geschwindigkeit von einer vielversprechenden Technologie zu einem strategischen Faktor für Wettbewerbsfähigkeit, Effizienz und Wachstum. Mit Agentic AI entsteht dabei eine neue Generation intelligenter Systeme, die nicht nur einzelne Aufgaben unterstützt, sondern zunehmend in der Lage ist, komplexe Prozesse zu steuern, Entscheidungen vorzubereiten und Wertschöpfung neu zu organisieren.

Für Vorstände und Geschäftsführungen stellt sich dabei längst nicht mehr die Frage, ob KI eingesetzt werden sollte. Die entscheidende Frage lautet vielmehr, wie sich das Potenzial dieser Technologie verantwortungsvoll, wirtschaftlich und skalierbar erschließen lässt. Denn neben den Chancen stehen Institute vor erheblichen Herausforderungen: regulatorische Anforderungen, steigende Erwartungen an Governance und Transparenz, zunehmender Fachkräftemangel sowie die Notwendigkeit, Investitionen konsequent am geschäftlichen Nutzen auszurichten.

Die Ergebnisse dieses Whitepapers zeigen, dass Agentic AI in den kommenden Jahren zu einem wesentlichen Treiber der Transformation im Finanzsektor werden kann. Gleichzeitig wird deutlich, dass erfolgreiche Implementierungen weit mehr erfordern als die Einführung neuer Technologien. Gefragt sind belastbare Betriebsmodelle, klare Verantwortlichkeiten und starke Partnerschaften, die Innovation mit Sicherheit und Konformität mit der Regulatorik verbinden.

Als SPS begleiten wir seit vielen Jahren Banken und Versicherungen bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle und Prozesse. In zahlreichen Gesprächen mit Vorständen und Führungskräften erleben wir täglich, dass die Herausforderungen oft ähnlich sind, die Lösungswege jedoch individuell ausfallen. Genau deshalb halte ich den offenen Austausch innerhalb unserer Branche für so wertvoll.

Ich lade Sie herzlich ein, die Erkenntnisse dieses Whitepapers als Impuls für Ihre eigene Strategie zu nutzen und die Diskussion aktiv fortzuführen. Welche Prozesse bieten in Ihrem Haus das größte Potenzial? Welche Rolle sollen KI-Agenten künftig übernehmen? Und wie gelingt es, Innovation und Verantwortung in Einklang zu bringen? Über den Dialog zu diesen Fragen freue ich mich persönlich.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und wertvolle Impulse für die Zukunft Ihres Instituts.

Oliver Wibbe
Managing Director, SPS Germany GmbH



Executive Summary

Künstliche Intelligenz entwickelt sich zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor für Banken, Versicherungen und Finanzdienstleister. Mit Agentic AI beginnt eine neue Phase der Automatisierung. KI-Agenten können nicht nur einzelne Aufgaben übernehmen, sondern komplexe Geschäftsprozesse eigenständig planen, koordinieren und bearbeiten. Dadurch entstehen erhebliche Potenziale zur Steigerung von Effizienz und Produktivität, zur Senkung operativer Kosten sowie zur Verbesserung der Prozessqualität. Die strategische Herausforderung besteht darin, diese Potenziale wirtschaftlich, sicher und regulatorikkonform umzusetzen.

Die Ergebnisse der dargestellten Umfrage unter Entscheidungsträger:innen im Finanzsektor zeigen, dass KI-Agenten bereits in unterschiedlichen Geschäftsbereichen eingesetzt werden. Zu den relevanten Anwendungsfeldern zählen die Privat- und Firmenkundenberatung, der Zahlungsverkehr, die IT, das Kreditgeschäft sowie Marketing und Vertrieb. Als größte Mehrwerte nennen die Befragten die Effizienzsteigerung (44 Prozent), die Verbesserung der Datenanalyse (35,2 Prozent), eine höhere Produktivität (31,4 Prozent) sowie Kostenreduktion und Fehlervermeidung (jeweils 30,8 Prozent).

Gleichzeitig bestehen erhebliche Herausforderungen bei der Datenqualität (36,5 Prozent), der Integration in bestehende IT-Systeme (32,1 Prozent), Sicherheits- und Compliance-Anforderungen (32,1 Prozent), der Datenverfügbarkeit (28,3 Prozent) und beim Fachwissen (25,8 Prozent).

Der entscheidende Erfolgsfaktor ist daher nicht allein die Leistungsfähigkeit der Technologie, sondern ihre zuverlässige Integration in bestehende Prozesse und Organisationsstrukturen. Voraussetzung dafür sind eine belastbare Datengrundlage, klare Verantwortlichkeiten, transparente und revisionssicher dokumentierte Entscheidungen sowie wirksame Governance- und Kontrollmechanismen. Insbesondere bei geschäftskritischen oder regulatorisch sensiblen Entscheidungen muss die menschliche Aufsicht gewährleistet bleiben. Auch die Wirtschaftlichkeit ist ganzheitlich zu bewerten: Neben direkten Kosteneinsparungen müssen qualitative Vorteile, Investitions- und Betriebskosten sowie potenzielle Risiken berücksichtigt werden. Ein schrittweises Vorgehen mit klar abgegrenzten Anwendungsfällen und nachvollziehbaren Business Cases bietet hierfür einen geeigneten Ausgangspunkt.

Business Process Outsourcing (BPO) kann Finanzinstitute dabei unterstützen, die notwendigen Kompetenzen und Betriebsmodelle schneller aufzubauen und Agentic AI effizient zu skalieren. Spezialisierte Partner ermöglichen den Zugang zu technischem und fachlichem Know-how, etablierten Governance-Strukturen und skalierbaren Betriebsleistungen. Laut Befragung zählen insbesondere Kosten (39,6 Prozent), Skalierbarkeit und Flexibilität (39,0 Prozent), Datenhoheit und Datenschutz (37,1 Prozent) sowie interne Kompetenzen und Know-how (37,7 Prozent) zu den relevanten Kriterien, ob sich ein Finanzinstitut für die Zusammenarbeit mit einem externen Partner entscheidet. Zudem haben rund 70 Prozent der Befragten ihre Prozesse bereits analysiert und setzen entsprechende Lösungen um oder planen dies. Und rund 68 Prozent stimmen der Aussage zu, dass die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten BPO-Partner die Implementierung und Skalierung von KI-Agenten schneller und sicherer ermöglicht.

Die Zukunft liegt dabei nicht in der vollständigen Auslagerung von Verantwortung, sondern in hybriden Betriebsmodellen, die interne Fach- und Prozesskompetenz mit externer Technologie-, Betriebs- und Transformationsexpertise verbinden. Während Finanzinstitute die Kontrolle über strategisch relevante Prozesse, wesentliche Geschäftsentscheidungen und die Kundenbeziehung behalten, können spezialisierte Dienstleister insbesondere standardisierte Backoffice-Prozesse, unterstützende Tätigkeiten, Dokumentenverarbeitung sowie den operativen Betrieb und die Überwachung von KI-Agenten übernehmen.

Für Entscheider im Finanzsektor ergibt sich daraus eine klare strategische Handlungsoption: Agentic AI sollte gezielt dort eingesetzt werden, wo ein belastbarer wirtschaftlicher Nutzen, beherrschbare Risiken und ausreichende Datenqualität zusammenkommen. Parallel gilt es, Mitarbeiter zu qualifizieren, Governance und Kontrollmechanismen frühzeitig zu etablieren und geeignete Partner anhand ihrer Zuverlässigkeit, bankfachlichen Prozesskompetenz, Qualitätssicherung und regulatorischen Expertise auszuwählen.

Fazit: Agentic AI hat das Potenzial, die Wertschöpfung im Finanzsektor nachhaltig zu verändern. BPO kann als strategisches Instrument dazu beitragen, diese Potenziale schneller, skalierbarer und kontrollierter zu erschließen. Der Wettbewerbsvorteil entsteht nicht allein durch Automatisierung, sondern aus dem Zusammenspiel von Technologie, Prozesskompetenz, qualifizierten Mitarbeitern und verantwortungsvoller Governance.

Einleitung

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich im Finanzsektor von einem Innovationsfeld mit Pilotprojekten zu einem strategischen Erfolgsfaktor entwickelt. Die Experimentierphase ist für viele Unternehmen längst abgeschlossen. Nun geht es darum, gewonnene Erkenntnisse in nachhaltige Standards zu überführen und KI-Anwendungen effizient und skalierbar einzusetzen. Dabei rückt insbesondere das Thema Agentic Automation in den Fokus, das derzeit als einer der wichtigsten Trends im KI-Umfeld gilt.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie ein erfolgreicher KI-Einsatz im Finanzsektor konkret aussieht und welche Faktoren für eine erfolgreiche Implementierung entscheidend sind. Während große Banken aufgrund ihrer finanziellen und personellen Ressourcen häufig in der Lage sind, anspruchsvolle KI-Strategien eigenständig zu entwickeln und umzusetzen, stehen bereits die Institute der zweiten Reihe oftmals vor größeren Herausforderungen. Begrenzte Budgets, fehlende Fachkräfte oder komplexe regulatorische Anforderungen erschweren den Aufbau eigener KI-Kompetenzen. Vor diesem Hintergrund gewinnt Business Process Outsourcing (BPO) als möglicher Lösungsansatz an Bedeutung. Dieser Report untersucht, welche Rolle BPO bei der erfolgreichen Einführung und Skalierung von KI spielen kann und welche Best Practices sich daraus für Finanzinstitute ableiten lassen.



Agentic Automation im Finanzsektor

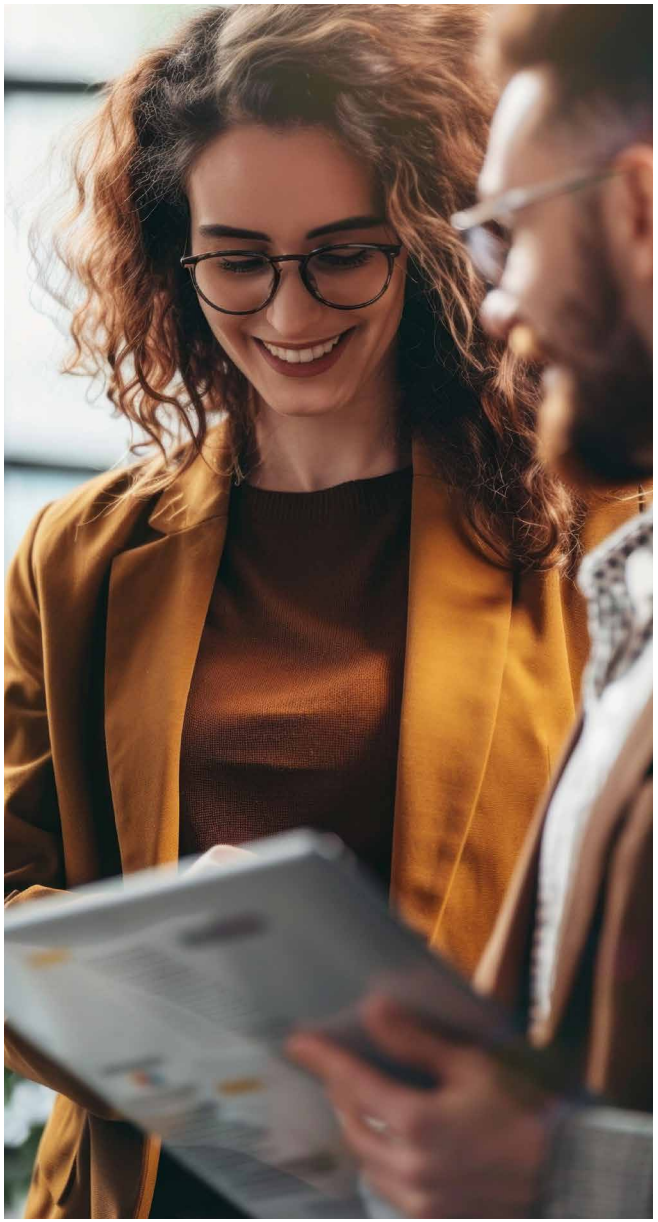
Agentic Automation beschreibt eine neue Entwicklungsstufe der künstlichen Intelligenz und der intelligenten Prozessautomatisierung, bei der autonome KI-Agenten eigenständig komplexe Aufgaben bearbeiten, Entscheidungen vorbereiten oder – innerhalb definierter Grenzen – diese selbstständig treffen sowie komplette Geschäftsprozesse koordinieren können. Im Gegensatz zu klassischen Automatisierungslösungen, die ausschließlich fest programmierte Regeln und vordefinierte Abläufe ausführen, verfolgen KI-Agenten ein konkretes Ziel und entwickeln selbstständig geeignete Strategien, um dieses Ziel zu erreichen. Dabei analysieren sie ihre Umgebung, planen notwendige Arbeitsschritte, greifen auf verschiedene Datenquellen und IT-Systeme zu, bewerten Zwischenergebnisse und passen ihr Vorgehen bei Bedarf dynamisch an. Die technologische Grundlage bilden moderne Large Language Models (LLMs), Verfahren des maschinellen Lernens oder Schnittstellen zu internen und externen Informationsquellen. Dadurch sind KI-Agenten in der Lage, sowohl strukturierte als auch unstrukturierte Daten zu verarbeiten und komplexe Zusammenhänge zu erkennen.

Die Arbeitsweise von Agentic Automation lässt sich in mehrere aufeinanderfolgende Phasen unterteilen. Zunächst nimmt der KI-Agent Informationen aus unterschiedlichen Quellen wahr. Hierzu zählen beispielsweise Kernbankensysteme, Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM), Dokumentenmanagementsysteme, E-Mails oder externe Markt- und Wirtschaftsdaten. Anschließend interpretiert der KI-Agent die verfügbaren Informationen mithilfe von Sprachmodellen, maschinellen Lernverfahren sowie hinterlegten Unternehmensrichtlinien und regulatorischen Vorgaben.

Auf dieser Grundlage entwickelt er einen eigenständigen Arbeitsplan, der sämtliche erforderlichen Prozessschritte umfasst.

Die praktische Anwendung von Agentic Automation zeigt sich bereits in zahlreichen Geschäftsbereichen von Banken und Finanzdienstleistern. Ein typisches Einsatzgebiet stellt die Kreditbearbeitung dar. Hier kann ein KI-Agent eingehende Kreditanträge analysieren, die Vollständigkeit der Unterlagen überprüfen, Bonitätsinformationen aus verschiedenen Datenquellen zusammenführen, Einkommensnachweise bewerten, potenzielle Betrugsindikatoren identifizieren und unter Berücksichtigung interner Kreditrichtlinien eine fundierte Entscheidungsvorlage erstellen. Fehlende Dokumente fordert der Agent eigenständig beim Kunden an und dokumentiert sämtliche Bearbeitungsschritte nachvollziehbar.

Während der Bearbeitung greift der KI-Agent auf unterschiedliche Werkzeuge und Softwaresysteme zu, führt Berechnungen durch, erstellt Dokumente oder stößt weitere Prozesse an. Nach jedem Arbeitsschritt bewertet er die erzielten Ergebnisse, erkennt mögliche Fehler oder Unstimmigkeiten und passt seine Vorgehensweise bei Bedarf an. Falls die Situation dies erfordert oder definierte Entscheidungsgrenzen überschritten werden, übergibt der KI-Agent den Vorgang an einen menschlichen Mitarbeiter. Dadurch verkürzt sich die Bearbeitungszeit erheblich, während sich Kreditsachbearbeiter auf komplexe Einzelfälle konzentrieren können. Diese Fähigkeit zur kontinuierlichen Planung, Durchführung und Selbstkontrolle unterscheidet Agentic Automation grundlegend von bisherigen Automatisierungsansätzen.



Dieses Vorgehen wurde in den geführten Experteninterviews grundsätzlich von allen bestätigt. Allerdings legten die Verantwortlichen unisono großen Wert darauf, dass die letzte (Kredit-)Entscheidung immer beim Menschen liegt und die KI lediglich unterstützend tätig wird. Denn vor allem das Risiko eines Reputationsschadens wäre erheblich, wenn hier Fehlentscheidungen aufträten. Michael Dandorfer, Vorstandsmitglied der Münchner Bank eG, merkt insbesondere kritisch an: „Je mehr die IT übernimmt, desto wichtiger wird die Interaktion von Mensch zu Mensch."

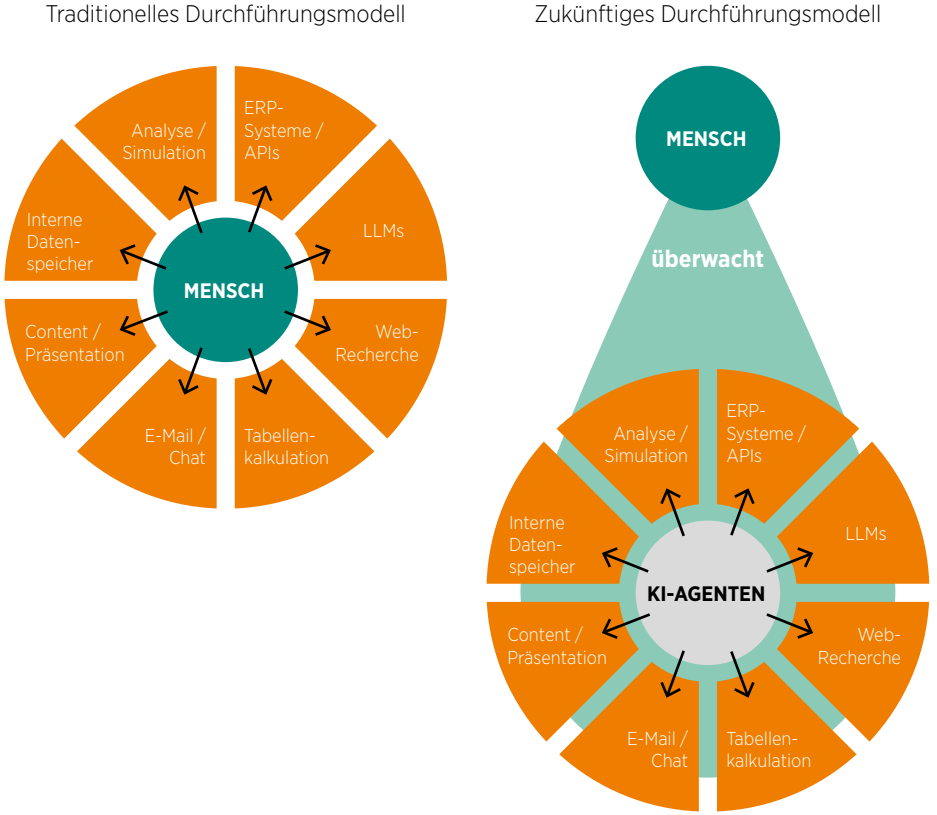
Die Entwicklung intelligenter Automatisierung lässt sich als kontinuierliche Weiterentwicklung verschiedener KI-Technologien verstehen. Klassische Robotic Process Automation (RPA) automatisiert ausschließlich klar definierte Routineprozesse anhand festgelegter Regeln. RPA nutzt intelligente Automatisierungstechnologien wie Software-Bots, um einfache, regelbasierte und wiederkehrende Aufgaben auszuführen, etwa das Extrahieren von Daten, das Ausfüllen von Formularen, das Verschieben von Dateien und einiges mehr.

Solche Systeme eignen sich beispielsweise für die automatische Verbuchung von Rechnungen oder die Übertragung von Daten zwischen verschiedenen Anwendungen, verfügen jedoch weder über ein eigenes Verständnis der bearbeiteten Inhalte noch über die Fähigkeit, flexibel auf Ausnahmen zu reagieren. Verfahren des maschinellen Lernens erweitern diese Möglichkeiten, indem sie Muster in großen Datenmengen erkennen und Vorhersagen treffen können, beispielsweise hinsichtlich Kreditausfällen oder Betrugswahrscheinlichkeiten. Generative künstliche Intelligenz wiederum ermöglicht die Erstellung neuer Inhalte wie Texte, Berichte, Zusammenfassungen oder Programmcode und unterstützt Mitarbeiter bei wissensintensiven Tätigkeiten.

Das Betriebsmodell von Banken könnte sich von einem menschenzentrierten Ansatz zu einem Modell verlagern, in dem KI-Agenten im Zentrum stehen.

Hinweis: ERP: enterprise resource planning; API: application programming interface; LLM: large language model

Quelle: Deloitte



Allerdings bleibt auch generative KI in der Regel auf die Beantwortung einzelner Anfragen beschränkt und übernimmt keine vollständige Prozesssteuerung. Agentic Automation verbindet die Fähigkeiten dieser Technologien und ergänzt sie um autonome Planung, Entscheidungsfindung sowie die koordinierte Nutzung verschiedener Werkzeuge. Dadurch entsteht eine deutlich höhere Stufe der Automatisierung, bei der nicht einzelne Aufgaben, sondern vollständige Geschäftsprozesse weitgehend selbstständig bearbeitet werden können.

Gerade der Finanzsektor bietet aufgrund seiner hohen Prozessstandardisierung, der umfangreichen regulatorischen Anforderungen sowie der großen Menge strukturierter und unstrukturierter Daten ein besonders großes Einsatzpotenzial für Agentic Automation. Zahlreiche Geschäftsprozesse sind wissensintensiv, folgen klaren Regelwerken und beinhalten gleichzeitig zahlreiche Ausnahmen, deren Bearbeitung bislang einen erheblichen manuellen Aufwand verursacht hat. Autonome KI-Agenten können diese Prozesse effizient unterstützen oder teilweise übernehmen und dadurch sowohl die Bearbeitungsdauer als auch die Prozesskosten deutlich reduzieren.

Ein wesentliches Potenzial liegt in der Steigerung der Prozesseffizienz. KI-Agenten können zeitaufwendige Routineaufgaben wie die Prüfung eingehender Dokumente, die Validierung von Daten, die Zusammenführung verschiedener Informationsquellen oder die Erstellung standardisierter Berichte übernehmen. Dadurch werden Mitarbeiter von administrativen Tätigkeiten entlastet und können sich verstärkt auf komplexe Fragestellungen sowie die persönliche Beratung konzentrieren. Michael Dandorfer sieht insbesondere in der Effizienzsteigerung einen großen Hebel für den Einsatz von KI.

Gleichzeitig verkürzen sich Bearbeitungszeiten erheblich, da KI-Agenten – im Gegensatz zum Menschen – rund um die Uhr arbeiten und mehrere Aufgaben parallel bearbeiten können.

Darüber hinaus kann Agentic Automation wesentlich zur Verbesserung der Servicequalität beitragen. Durch die Fähigkeit, Kundenanfragen automatisiert zu analysieren und eigenständig geeignete Lösungswege einzuleiten, können Finanzdienstleister deutlich schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren. KI-Agenten können Standardanfragen unmittelbar beantworten und erforderliche Folgeprozesse koordinieren. Bei Bedarf leiten sie komplexe Anliegen an qualifizierte Mitarbeiter weiter. Dies erhöht sowohl die Erreichbarkeit als auch die Konsistenz der Kundenkommunikation.

Ein weiterer bedeutender Vorteil kann in der Reduzierung operativer Kosten bestehen. Insbesondere im Backoffice fallen zahlreiche repetitive Tätigkeiten an, beispielsweise im Kreditmanagement, im regulatorischen Reporting oder in der Dokumentenprüfung. Durch den Einsatz autonomer Agenten können diese Prozesse weitgehend automatisiert werden, wodurch Personalkosten sinken und gleichzeitig Prozessfehler reduziert werden. Da die Agenten sämtliche Arbeitsschritte dokumentieren (sollten) und standardisiert ausführen, verbessert sich darüber hinaus die Qualität der Prozessdurchführung.

Besonders relevant ist Agentic Automation im Bereich der Compliance, der Geldwäscheprävention und des Risikomanagements. Finanzinstitute unterliegen umfangreichen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen, deren Einhaltung kontinuierlich überwacht werden muss. Hier überwachen KI-Agenten kontinuierlich Transaktionen, vergleichen diese mit regulatorischen Vorgaben und identifizieren auffällige Zahlungsströme oder ungewöhnliche Kundenaktivitäten. Verdachtsfälle werden automatisch priorisiert, dokumentiert und an Compliance-Abteilungen weitergeleitet. Dadurch können Risiken frühzeitig erkannt und geeignete Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Dies unterstützt Finanzinstitute dabei, neue gesetzliche Anforderungen schneller umzusetzen und Compliance-Risiken zu minimieren.

Auch im Bereich der Kundenberatung eröffnet Agentic Automation neue Möglichkeiten. Durch die Analyse umfangreicher Kundeninformationen können KI-Agenten individuelle Produktempfehlungen vorbereiten, geeignete Finanzierungsangebote identifizieren oder personalisierte Spar- und Anlagestrategien entwickeln. Dabei müssen die finanzielle Situation, die Risikobereitschaft und das bisherige Kundenverhalten berücksichtigt werden. Jedoch sollte bei komplexen oder regulatorisch sensiblen Produkten die abschließende Beratung und Entscheidung in der Verantwortung qualifizierter Mitarbeiter bleiben.

Im Rechnungswesen und im Controlling unterstützt Agentic Automation insbesondere den Monats- und Jahresabschluss. Agenten sammeln erforderliche Finanzdaten aus unterschiedlichen Systemen, führen Plausibilitätsprüfungen durch, erkennen Unstimmigkeiten, koordinieren Abstimmungen zwischen Fachabteilungen und erstellen standardisierte Berichte. Dies reduziert den manuellen Aufwand erheblich und macht gleichzeitig die Abschlussprozesse transparenter.

Um Einblicke in den aktuellen Stand der Anwendung von künstlicher Intelligenz – insbesondere von agentischen Systemen – zu bekommen, hat das Handelsblatt Research Institute in Kooperation mit dem Meinungsforschungsinstitut YouGov 159 Entscheidungsträger von Banken aus unterschiedlichen Institutsgruppen, Versicherungen und weiteren Finanzdienstleistern in Deutschland mit mindestens 250 Mitarbeiter befragt. Knapp die Hälfte von ihnen arbeitete dabei für Institute mit mindestens 1.000 Mitarbeiter. Diese Befragung wurde in der Zeit vom 17. bis 25. Juli 2026 durchgeführt.

So nutzen Banken KI-Agenten laut den Umfrageergebnissen genau für die oben beschriebenen Kernprozesse von Finanzdienstleistern wie Durchführung des Zahlungsverkehrs, in der IT, im Marketing und im Vertrieb. Grundsätzlich werden KI-Agenten bevorzugt im Privatkundengeschäft eingesetzt, da dieses einen höheren Grad an Standardisierung aufweist. Interessanterweise werden solche Agenten etwas weniger in der Betrugsbekämpfung eingesetzt, obwohl gerade dort die Mustererkennung, in der die KI eigentlich ihre Vorteile ausspielen kann, eine wichtige Rolle spielt.

Kleinere Institute legen sowohl im Privatkundengeschäft als auch im Firmenkundengeschäft den Fokus eher auf die persönliche Ansprache, da sie – insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken – die nötige Infrastruktur vor Ort besitzen und darin möglicherweise ihren Wettbewerbsvorteil sehen. Dies wird zum Beispiel auch von Nils Abels, Vorstand der Hamburger Volksbank, bestätigt. Dort möchten die Verantwortlichen die technologischen Möglichkeiten nutzen, gleichzeitig aber die persönliche Erreichbarkeit und Kundennähe erhalten. Abels prognostiziert daher, dass es wahrscheinlich zu einer stärkeren Spreizung zwischen unterschiedlichen Geschäftsmodellen kommen wird.

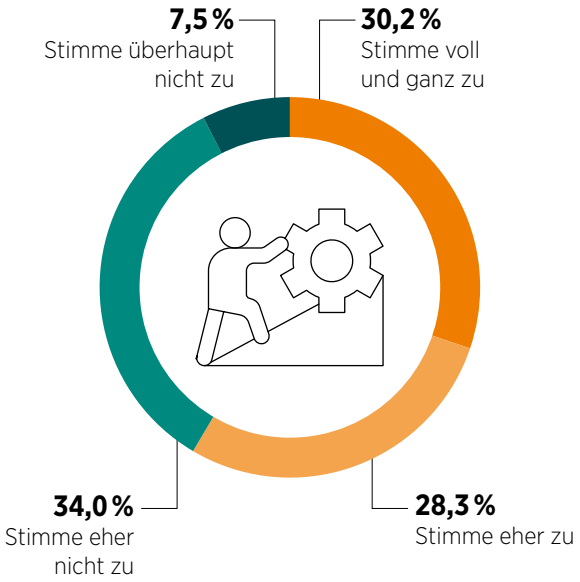
Zudem sagt eine Mehrheit der Umfrageteilnehmer, dass für kleinere Institute die Implementierung und Skalierung von KI-Agenten ressourcenbedingt herausfordernder ist als für größere.

Trotz des erheblichen Potenzials sind bei der Einführung von Agentic Automation verschiedene Herausforderungen zu berücksichtigen. Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz sind eine hohe Datenqualität, leistungsfähige IT-Infrastrukturen sowie eine nahtlose Integration bestehender Unternehmenssysteme. Ebenso müssen Datenschutz, Informationssicherheit und regulatorische Anforderungen konsequent berücksichtigt werden. Insbesondere im Finanzsektor ist eine nachvollziehbare Dokumentation aller Entscheidungen erforderlich, damit diese jederzeit überprüfbar und revisionssicher sind. Darüber hinaus gewinnen Governance-Strukturen zunehmend an Bedeutung. Klare Verantwortlichkeiten und definierte Entscheidungsgrenzen sollen sicherstellen, dass kritische Entscheidungen weiterhin unter menschlicher Aufsicht erfolgen und die Verantwortung letztlich beim Finanzinstitut verbleibt.

„Für kleinere Institute ist die Implementierung und Skalierung von KI-Agenten ressourcenbedingt herausfordernder als für größere Institute“

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



In welchen Anwendungsbereichen kommen KI-Agenten bei Ihnen im Unternehmen zum Einsatz?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute





Interview: Michael Dandorfer

Vorstandsmitglied, Münchner Bank eG

Herr Dandorfer, welche Potenziale verbinden Sie mit KI im Finanzsektor? Ist die Technologie für Banken vor allem ein Produktivitäts- und Effizienztreiber?

Ja, insbesondere dort sehe ich die größten Hebel. KI ermöglicht es, Prozesse effizienter zu gestalten, Abläufe zu automatisieren und Arbeitsschritte zu vereinfachen. Im Ergebnis können viele manuelle Tätigkeiten reduziert werden. KI bietet hier die Chance, große Datenmengen zu verarbeiten und zu strukturieren. Dadurch können sich die Mitarbeiter auf das konzentrieren, was KI nicht übernehmen kann, das zwischenmenschliche Miteinander.

Für Banken kommt noch ein weiterer Aspekt hinzu: der demografische Wandel. Innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe wird in den kommenden Jahren ein erheblicher Teil der Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, darunter auch viele Kolleginnen und Kollegen in den Marktfolge- und Produktionseinheiten. Gleichzeitig bleibt die Gewinnung qualifizierter Fachkräfte eine große Herausforderung. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, technologische Alternativen zu entwickeln und produktiv einzusetzen.

Wie gehen Sie in Ihrem Institut konkret mit dem Thema KI um? In welchen Bereichen wird sie bereits eingesetzt?

In der Produktion gibt es derzeit zwei wesentliche Einsatzschwerpunkte.

Der erste Bereich ist Microsoft Copilot. Das System unterstützt uns bei einer Vielzahl organisatorischer und administrativer Aufgaben, etwa bei Terminabstimmungen, der Koordination von Besprechungen oder der Klassifizierung von E-Mails. Das entlastet insbesondere Führungskräfte spürbar von klassischen Assistenz- und Abstimmungsaufgaben.

Der zweite Schwerpunkt ist bei uns GenoGPT. Das kann man vereinfacht als eine Art ChatGPT in einer sicheren, von Atruvia bereitgestellten Umgebung beschreiben. Dieses System nutzen wir in unterschiedlichen Bereichen, insbesondere in der Kreditmarktfolge. Dort unterstützt es die Mitarbeiter beispielsweise bei der Erstellung von Kreditprotokollen und Kreditanalysen.

Darüber hinaus setzen wir KI auch in der Kundenberatung ein. Gespräche zwischen Berater und Kunde können – sofern die Einwilligung vorliegt – analysiert werden, wobei ausschließlich die bankfachlich relevanten Inhalte erfasst werden. Private Gesprächsinhalte werden nicht berücksichtigt. Basierend auf den fachlichen Informationen können anschließend Angebote automatisiert vorbereitet werden. Das erleichtert die Dokumentation erheblich und spart Zeit, da Angebote deutlich schneller erstellt und bereitgestellt werden können.

Welche Rolle spielt KI dabei in den Kernprozessen einer Bank? Geht es vor allem um Unterstützung und Automatisierung?

In erster Linie unterstützt sie bestehende Prozesse. Ein besonders wichtiges Einsatzfeld ist die Betrugserkennung. Gerade bei Echtzeitüberweisungen müssen verdächtige Vorgänge innerhalb von Sekunden erkannt werden. Ohne KI wären solche Anforderungen heute kaum noch zu bewältigen. Hinzu kommt, dass auch Betrüger entsprechende Technologien nutzen.

Wo sehen Sie die größten Mehrwerte solcher Anwendungen?

Vor allem in der Zeitersparnis. Früher mussten Mitarbeiter beispielsweise bei einer Kreditanfrage für eine ihnen unbekannte Branche zunächst umfangreiche Recherchen durchführen. Heute kann KI die notwendigen Basisinformationen deutlich schneller bereitstellen.

Momentan wird viel über KI-Agenten und zunehmend autonome Systeme diskutiert. Wo sehen Sie die Grenzen des KI-Einsatzes im Bankgeschäft?

Für mich liegt die Grenze dort, wo das Vertrauen der Kunden unmittelbar betroffen ist. Ein gutes Beispiel ist die Kreditgewährung. Wenn eine Bank eine Kreditzusage erteilt, trägt sie dafür Verantwortung. Es wäre aus meiner Sicht problematisch, wenn eine Zusage vollständig von Agent zu Agent automatisiert verschickt würde und man später feststellen müsste, dass ein Fehler im System vorlag.

An dieser direkten Vertrauensschnittstelle zwischen Kunde und Bank halte ich menschliche Verantwortung weiterhin für unverzichtbar. Das Risiko eines Reputationsschadens wäre erheblich, wenn hier Fehlentscheidungen aufträten.

Deshalb sehe ich KI derzeit vor allem als Assistenzsystem, nicht als abschließend entscheidende Instanz in solchen sensiblen Prozessen, gerade dort, wo keine gute Datenbasis vorliegt oder sehr individuelle und kreative Lösungen gefragt sind.

Banken arbeiten bei der Entwicklung und Implementierung von KI-Lösungen häufig mit Partnern zusammen. Wie wichtig sind solche Partnerschaften?

Zunächst einmal halte ich es für entscheidend, dass Banken selbst ein tiefes Verständnis ihrer eigenen IT-Architektur besitzen.

Natürlich kann man durchaus mit mehreren Partnern zusammenarbeiten. Entscheidend ist aber, dass man jederzeit den Überblick darüber behält, wie die Systeme zusammenspielen und an welchen Stellen kritische Schnittstellen entstehen. Wenn Software immer schneller erzeugt und erweitert wird, steigt auch das Risiko von Fehlern oder Inkonsistenzen, die sich durch weitere Entwicklungsstufen fortpflanzen können. Die eigentliche Herausforderung besteht daher darin, Geschwindigkeit und Innovationsfähigkeit mit einer stabilen und gesunden IT-Landschaft zu verbinden.

Welche Rolle spielen dabei regulatorische Anforderungen und Fragen des Vertrauens?

Gerade für kleinere und mittlere Genossenschaftsbanken ist die Zusammenarbeit mit einem zentralen Dienstleister aus meiner Sicht nahezu unverzichtbar.

Dort werden die strategischen Vorgaben der genossenschaftlichen Finanzgruppe in konkrete Systeme übersetzt. Gleichzeitig sind die regulatorischen Anforderungen inzwischen sehr hoch. Stichworte sind etwa DORA – also der Digital Operational Resilience Act der EU – oder die Vorgaben für Dienstleistungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik.

Wenn eine Bank externe KI-Lösungen einsetzt, muss sie selbst beurteilen können, wie diese Systeme funktionieren, wie Entscheidungen zustande kommen und welche Risiken bestehen. Dafür benötigt man wiederum erhebliches Fachwissen und entsprechende Kontrollprozesse.

Wirtschaftlich betrachtet lohnt sich das bei vielen Kernbankanwendungen kaum. Deshalb sollten zentrale und besonders kritische Systeme bei einem Dienstleister gebündelt werden, dem man fachlich und regulatorisch vertrauen kann.

Blicken wir zum Abschluss in die Zukunft: Wohin entwickelt sich der KI-Einsatz im Bankwesen?

Dass künftig zwei KI-Agenten selbstständig eine Baufinanzierung aushandeln und abschließen, sehe ich auf kurze und mittlere Sicht eher nicht.

Ich gehe vielmehr davon aus, dass das persönliche Gespräch zwischen Bank und Kunde bestehen bleibt. Alles, was dieses Gespräch begleitet, wird jedoch zunehmend automatisiert werden: Dokumentation, Vertragsunterlagen, Analysen oder die Aufbereitung von Informationen.
Die eigentliche Entscheidung und die Vertrauensbildung werden aus meiner Sicht weiterhin stark vom persönlichen Austausch geprägt sein.

Es gibt einen Satz, den ich in diesem Zusammenhang für sehr treffend halte: Je mehr die IT übernimmt, desto wichtiger wird die Interaktion von Mensch zu Mensch.

Gleichzeitig wird die Frage nach Sicherheit immer relevanter. Die Möglichkeiten von KI wachsen, aber damit auch die Risiken des Missbrauchs. Entscheidend wird deshalb sein, ob es gelingt, Vertrauen und Sicherheit dauerhaft zu gewährleisten. Wenn das gelingt, kann KI den Menschen enorm entlasten, ihm administrative Aufgaben abnehmen und mehr Freiraum schaffen.

Risk/ROI Ratio als Erfolgsfaktor für den Einsatz von Agentic AI

Neben den technologischen Potenzialen stellt insbesondere das Verhältnis zwischen Risiko und erwarteter Kapitalrendite (Risk/ROI Ratio) einen entscheidenden Faktor für die Einführung von Agentic AI im Finanzsektor dar. Finanzinstitute investieren traditionell nur dann in neue Technologien, wenn der erwartete wirtschaftliche Nutzen die damit verbundenen Investitions- und Betriebsrisiken langfristig übersteigt. Während klassische Automatisierungslösungen wie Robotic Process Automation (RPA) vor allem auf die Reduzierung operativer Kosten abzielen, verspricht Agentic AI zusätzlich qualitative Verbesserungen, beispielsweise durch schnellere Entscheidungsprozesse, höhere Prozessqualität, eine verbesserte Kundenerfahrung sowie eine effizientere Einhaltung regulatorischer Anforderungen.

Der Return on Investment (ROI) ergibt sich bei Agentic AI aus mehreren Komponenten. Hierzu zählen insbesondere die Reduzierung manueller Bearbeitungszeiten, die Automatisierung wissensintensiver Tätigkeiten, eine geringere Fehlerquote, die Optimierung von Entscheidungsprozessen sowie die Möglichkeit, Mitarbeiter für höherwertige Aufgaben einzusetzen. Darüber hinaus können indirekte wirtschaftliche Vorteile durch eine schnellere Kreditbearbeitung, eine höhere Kundenzufriedenheit, reduzierte Compliance-Kosten sowie eine verbesserte Erkennung von Betrugs- und Geldwäschefällen entstehen. Verschiedene Studien, unter anderem von den Unternehmensberatungen Deloitte und McKinsey, gehen davon aus, dass insbesondere generative und agentische KI-Anwendungen in wissensintensiven Dienstleistungsbranchen erhebliche Produktivitätssteigerungen ermöglichen und dadurch langfristig einen signifikanten wirtschaftlichen Mehrwert schaffen können.

Eine Umfrage der Unternehmensberatung Deloitte hat ergeben, dass Early Adopters („Pioneers“) im Bereich Generative AI (GenAI) ein größeres Interesse an der Technologie besitzen und ihr mehr Vertrauen entgegenbringen. Sie sind dreimal so früh wie Nachzügler („Followers“) der Ansicht, dass generative KI ihre Organisation innerhalb eines Jahres grundlegend verändern kann. Diese Überzeugung beeinflusst maßgeblich ihre Investitionsentscheidungen, denn 76 Prozent der Pioniere wenden 20 Prozent oder mehr ihres Budgets für künstliche Intelligenz auf, verglichen mit lediglich 46 Prozent bei den Followers.

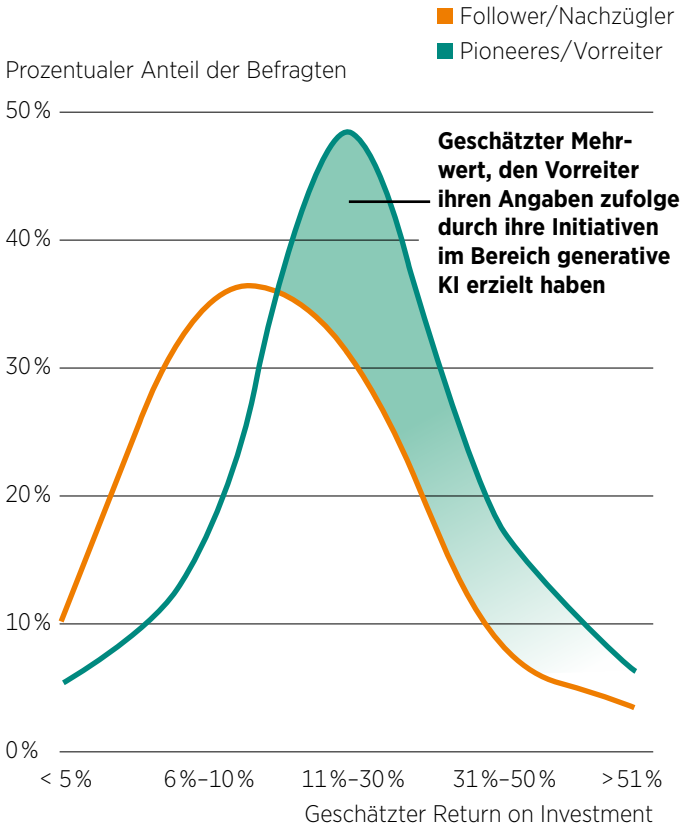
Auch als Folge dessen zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den Einschätzungen von Pionieren und Nachzüglern hinsichtlich des erwarteten ROI: 74 Prozent der Pioniere rechnen mit einem ROI von mehr als 10 Prozent, während dies nur bei 44 Prozent der Nachzügler der Fall ist. Interessanterweise ist diese Kluft bei kleineren Finanzdienstleistern besonders ausgeprägt, was darauf hindeutet, dass diese vor erheblichen Herausforderungen stehen, wenn es darum geht, aus ihren Initiativen im Bereich der generativen KI einen Mehrwert zu generieren.

Vorreiter haben mit ihren fortschrittlichsten Initiativen im Bereich der generativen KI höhere Erträge erzielt.

Return on investment von KI-Initiativen

Frage: Schätzen Sie den bisherigen ROI für die am weitesten fortgeschrittene Initiative.

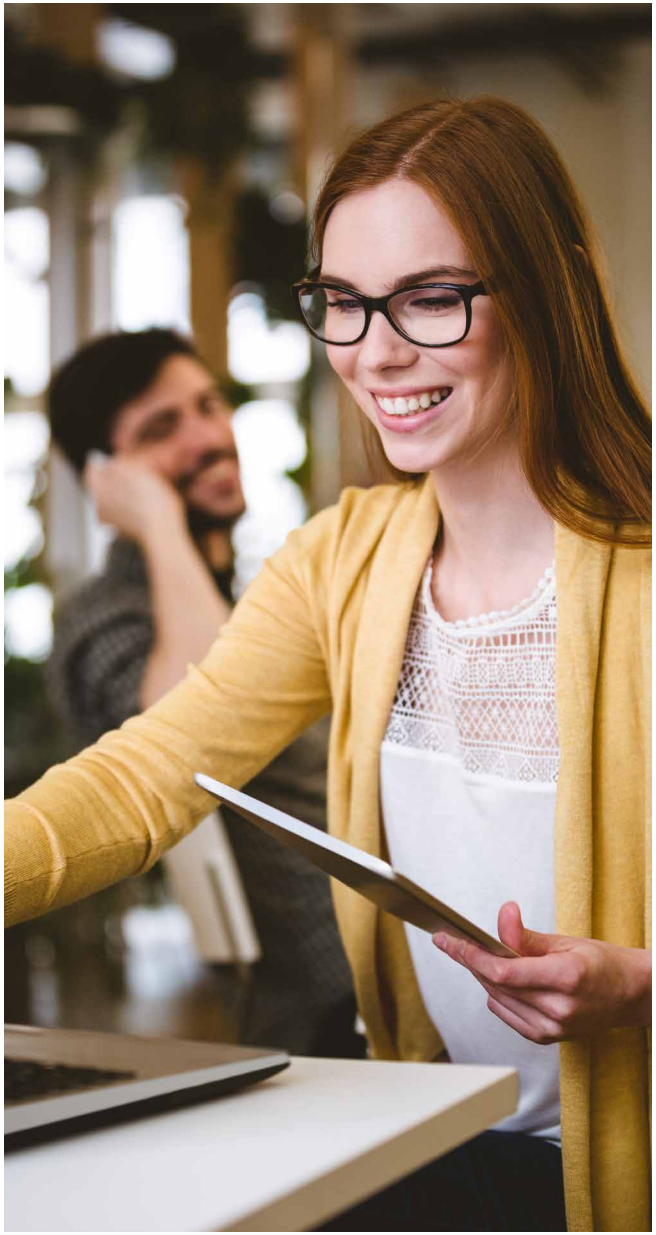
Hinweis: n (pioneers) = 247; n (followers) = 295; Quelle: Deloitte



Dem wirtschaftlichen Nutzen stehen jedoch auch verschiedene Risikofaktoren gegenüber. Hierzu zählen insbesondere hohe Investitionskosten für die Entwicklung und Integration agentischer Systeme, Anforderungen an leistungsfähige IT-Infrastrukturen sowie erhebliche Aufwendungen für Datenmanagement, Cybersicherheit und Governance. Darüber hinaus entstehen Risiken durch fehlerhafte oder verzerrte Daten, unzureichend nachvollziehbare Entscheidungen autonomer Agenten sowie mögliche regulatorische Verstöße.

Insbesondere im Finanzsektor können fehlerhafte Kreditentscheidungen, unzureichende Geldwäschekontrollen oder Datenschutzverletzungen erhebliche finanzielle Schäden sowie Reputationsverluste nach sich ziehen. Zusätzlich besteht das Risiko sogenannter Modellfehler, wenn KI-Agenten auf der Grundlage unvollständiger oder qualitativ mangelhafter Daten falsche Schlussfolgerungen ziehen oder unerwartete Entscheidungen treffen.

Vor diesem Hintergrund sollte die Wirtschaftlichkeit von Agentic AI nicht ausschließlich anhand klassischer finanzieller Kennzahlen bewertet werden. Vielmehr empfiehlt sich eine ganzheitliche Betrachtung, die neben den direkten Kosteneinsparungen auch qualitative Nutzenaspekte berücksichtigt. Hierzu gehören beispielsweise die Verbesserung der Compliance, die Erhöhung der Prozessqualität, eine stärkere Kundenorientierung, die Reduzierung operationeller Risiken sowie die erhöhte organisatorische Flexibilität. Gleichzeitig müssen Investitionskosten, regulatorische Anforderungen sowie potenzielle Risiken systematisch in die Wirtschaftlichkeitsanalyse einbezogen werden.



Für Finanzinstitute kann sich daraus die Notwendigkeit ergeben, Agentic AI schrittweise einzuführen und zunächst in klar abgegrenzten Anwendungsfällen mit einem günstigen Risiko-Nutzen-Verhältnis einzusetzen. Besonders geeignet sind Prozesse mit hohem Standardisierungsgrad, großem Datenvolumen und geringem unmittelbaren Entscheidungsrisiko, beispielsweise die Dokumentenanalyse, das regulatorische Reporting, die Vorprüfung von Kreditanträgen oder interne Compliance-Prozesse. Kritische Entscheidungen mit hohen finanziellen oder regulatorischen Auswirkungen sollten dagegen weiterhin nach dem Prinzip erfolgen, bei dem der KI-Agent Entscheidungsvorlagen erstellt, die finale Verantwortung jedoch (vorerst) bei qualifizierten Mitarbeitern verbleibt.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Agentic AI im Finanzsektor ein sehr attraktives Risk-ROI-Verhältnis aufweisen kann, sofern geeignete Governance-Strukturen, transparente Entscheidungsprozesse sowie ein wirksames Risiko- und Kontrollmanagement implementiert werden. Der langfristige wirtschaftliche Erfolg hängt daher weniger von der Leistungsfähigkeit der KI allein ab als vielmehr von ihrer verantwortungsvollen Integration in bestehende Geschäftsprozesse, regulatorische Rahmenbedingungen und organisatorische Strukturen.



Interview: Nils Abels

Vorstand, Hamburger Volksbank

Herr Abels, welches Potenzial sehen Sie für Agentic AI im Bankensektor und bei Finanzdienstleistern allgemein?

Man muss aus meiner Sicht zwischen dem theoretischen Potenzial und der praktischen Umsetzung unterscheiden. Theoretisch sind die Möglichkeiten von KI und Agentensystemen nahezu unbegrenzt. Es wird in den kommenden Jahren sehr viel passieren, und schon heute sehen wir erhebliche Fortschritte.

Die eigentliche Herausforderung liegt jedoch nicht in der Technik, sondern in den Menschen. Ich glaube nicht, dass Agenten kurzfristig Mitarbeiter ersetzen werden. Sie werden sie vielmehr unterstützen und Teilaufgaben übernehmen. Entscheidend ist es deshalb, die Beschäftigten zu befähigen, diese Werkzeuge sinnvoll einzusetzen. Erst dann lassen sich die erwarteten Effizienz- und Skaleneffekte tatsächlich realisieren.

Wo steht die Hamburger Volksbank beim Einsatz von KI?

Wir haben zunächst die Voraussetzungen geschaffen, damit alle Mitarbeiter mit generativer KI arbeiten können. Dabei nutzen wir mit GenoGPT eine abgeschottete Lösung unseres Rechenzentrums, die den besonderen Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit im Bankensektor gerecht wird.

Gleichzeitig legen wir großen Wert darauf, dass die Mitarbeiter eigene Erfahrungen sammeln und lernen, die Technologie sinnvoll einzusetzen. Neben dieser Lernphase haben wir bereits eine Datenbank mit standardisierten Anwendungsfällen und Prompts aufgebaut, die im Arbeitsalltag genutzt werden.

Für welche Aufgaben wird KI heute bereits eingesetzt?

Die Einsatzfelder sind vielfältig, bewegen sich aber überwiegend auf der Ebene einzelner Prozessschritte. KI unterstützt uns beispielsweise bei der Aufbereitung von Jahresabschlüssen und Unternehmensinformationen für das Firmenkundengeschäft oder bei der Vorbereitung von Beratungsgesprächen.

Daneben nutzen wir sie für die Formulierung von E-Mail-Entwürfen, die Aufbereitung von Projektkommunikation, die Visualisierung von Daten oder die Vorbereitung von Meetings. Es geht dabei vor allem um unterstützende Funktionen, die Routinetätigkeiten effizienter machen. Echte Agentensysteme, die eigenständig mehrere Prozessschritte orchestrieren und ausführen, sind bei uns noch nicht im Einsatz.

Spielt KI bei Kreditanträgen bereits eine Rolle?

Ja, bei vorbereitenden und analytischen Aufgaben. KI kann beispielsweise große Datenmengen oder Unterlagen und Informationen von Kunden auswerten und strukturieren. Sobald es jedoch um die eigentliche Kreditentscheidung geht, ziehen wir bewusst Grenzen. Solche Entscheidungen bleiben beim Menschen. Wir nutzen KI derzeit vor allem dort, wo sich wiederholende Prozesse effizienter gestaltet werden können, nicht aber für autonome Entscheidungen.

Welche Risiken sehen Sie beim Einsatz von KI?

Das größte Risiko besteht darin, der Technologie zu schnell zu vertrauen. Wenn Mitarbeiter mehrfach gute Erfahrungen machen, entsteht leicht der Eindruck, die Ergebnisse seien grundsätzlich richtig.

Deshalb müssen die Kolleginnen und Kollegen verstehen, wie KI funktioniert und wo ihre Grenzen liegen. Die Technologie kann Fehler machen oder falsche Inhalte erzeugen. Kritische Prüfung und fachliche Einordnung bleiben daher unverzichtbar.

Könnte ein BPO-Partner helfen, Agentic AI schneller einzuführen?

Mittelfristig vielleicht, derzeit sehe ich das eher zurückhaltend. Wir befinden uns noch in einer Phase, in der wir zunächst intern Erfahrungen sammeln und Kompetenzen aufbauen müssen.

Outsourcing bedeutet nicht, Verantwortung abzugeben. Auch bei externen Dienstleistern braucht man Menschen im Haus, die verstehen, was passiert, Schnittstellen steuern und Ergebnisse kontrollieren. Deshalb halte ich es momentan für wichtiger, die eigene Organisation weiterzuentwickeln und schrittweise zu lernen.

Würden Sie bestimmte Bereiche grundsätzlich nicht an externe KI- oder BPO-Partner übertragen?

Ja. Dort, wo es um die eigentliche Kundenbeziehung geht, sehe ich klare Grenzen. Unser Anspruch als Volksbank ist es, Kunden gut zu kennen und sie persönlich zu begleiten.

Welche Auswirkungen könnte ein stärkerer Einsatz von KI auf den Wettbewerb in der Bankenbranche haben?

Banken mit stark standardisierten Geschäftsmodellen werden von KI und Automatisierung besonders profitieren. Dort lassen sich Prozesse konsequent skalieren und effizient gestalten.

Für Institute wie die Hamburger Volksbank stellt sich die Frage jedoch differenzierter. Wir wollen technologische Möglichkeiten nutzen, gleichzeitig aber die persönliche Erreichbarkeit und Kundennähe erhalten. Deshalb wird es vermutlich eine stärkere Spreizung zwischen unterschiedlichen Geschäftsmodellen geben.

Interessant ist dabei, dass man bereits heute erste Anzeichen einer Gegenbewegung erkennen kann. Viele Menschen schätzen gerade bei komplexen Finanzfragen weiterhin den persönlichen Austausch.

Wie wird sich Agentic AI in den kommenden drei bis fünf Jahren entwickeln?

KI wird weiter an Bedeutung gewinnen und Unternehmen insbesondere bei standardisierten Prozessen zunehmend unterstützen. Ich erwarte jedoch keine flächendeckende Ersetzung von Arbeitsplätzen, sondern eher eine stärkere Unterstützung der Mitarbeiter.

Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sehe ich darin eine große Chance. Wenn für dieselbe oder sogar eine größere Anzahl von Aufgaben weniger Menschen zur Verfügung stehen, kann KI helfen, diese Lücke zumindest teilweise zu schließen.

Technologischen Wandel hat es in der Bankenbranche immer gegeben. Auch frühere Innovationen haben Arbeitsweisen verändert, ohne ganze Berufsfelder verschwinden zu lassen. Ich gehe davon aus, dass dies bei KI ähnlich sein wird.

Anforderungen beim Einsatz von Agentic Automation

Agentic Automation zeichnet die Fähigkeit aus, auf Veränderungen in der Umgebung zu reagieren, Informationen aus unterschiedlichen Quellen zu verarbeiten und die Vorgehensweise dynamisch anzupassen. Gerade in regulierten Branchen wie dem Finanzsektor ergeben sich daraus hohe Anforderungen an Governance, Transparenz sowie den nachhaltigen Betrieb der Systeme.

Die Erfolgsfaktoren für den Einsatz von KI-Agenten sehen die Teilnehmer der Umfrage als vielfältig an, denn wie die Abbildung offenlegt, sind die Ergebnisse insgesamt recht gleichverteilt. Besonders wichtig ist allerdings – wenig überraschend – die Befähigung der Mitarbeiter im Umgang mit der KI.

Im Bereich **Regulatorik und Governance** sollte der Einsatz von KI-Agenten in einen klar definierten regulatorischen und organisatorischen Rahmen eingebettet werden. Insbesondere in der Finanzbranche unterliegen KI-basierte Systeme zahlreichen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen. Neben den europäischen Vorgaben gewinnen nationale Regelwerke sowie branchenspezifische Standards zunehmend an Bedeutung.

Eine zentrale Rolle spielt der EU AI Act, der erstmals einen umfassenden Rechtsrahmen für den Einsatz künstlicher Intelligenz innerhalb der Europäischen Union schafft. Je nach Anwendungsfall werden KI-Systeme in vier unterschiedlichen Risikoklassen – minimales bzw. kein Risiko, begrenztes Risiko, hohes Risiko und inakzeptables Risiko – eingeordnet. Viele agentische Systeme, die beispielsweise Kreditentscheidungen vorbereiten, Betrug erkennen oder regulatorische Prozesse unterstützen, fallen in den Bereich der Hochrisiko-KI. Für diese Systeme gelten umfangreiche Anforderungen hinsichtlich Risikomanagement, Datenqualität, Dokumentation, menschlicher Aufsicht, Robustheit und kontinuierlicher Überwachung.

Darüber hinaus müssen Finanzunternehmen die aufsichtsrechtlichen Anforderungen der jeweiligen nationalen Behörden berücksichtigen. In Deutschland geben insbesondere die Vorgaben der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Bafin), die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) und die Anforderungen an die IT durch den Digital Operational Resilience Act (DORA) der Europäischen Union wichtige Leitlinien für den Einsatz neuer Technologien vor. In der Schweiz definiert die Aufsichtsbehörde FINMA vergleichbare Anforderungen hinsichtlich Risikomananagement, Governance, Datenmanagement sowie operationeller Resilienz.

Eine wirksame Governance umfasst daher insbesondere

- **klare Verantwortlichkeiten für Entwicklung, Betrieb und Überwachung der KI-Systeme,**
- **definierte Genehmigungs- und Freigabeprozesse,**
- **dokumentierte Rollen und Verantwortlichkeiten,**
- **ein strukturiertes Risikomanagement,**
- **regelmäßige Compliance- und Sicherheitsprüfungen,**
- **Datenschutz gemäß DSGVO sowie Informationssicherheit,**
- **Notfall- und Eskalationsprozesse für Fehlentscheidungen oder Systemausfälle.**

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Erfolgsfaktoren für den Einsatz von KI-Agenten?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



Besonders wichtig ist, dass trotz zunehmender Autonomie die Verantwortung stets beim Unternehmen verbleibt. Entscheidungen mit rechtlicher oder wirtschaftlicher Tragweite dürfen nicht vollständig unbeaufsichtigt durch KI-Agenten erfolgen. Deshalb ist der Mensch ein wesentlicher Bestandteil regulatorischer Anforderungen.

Im Bereich von **Transparenz und Auditierbarkeit** ist eine wesentliche Voraussetzung für den produktiven Einsatz von Agentic Automation, dass alle Entscheidungen und Prozessschritte vollständig nachvollzogen werden können. Während klassische Automatisierungssysteme deterministisch arbeiten und ihre Abläufe relativ einfach nachvollzogen werden können, treffen agentische Systeme Entscheidungen häufig auf der Basis komplexer Modelle, großer Datenmengen und dynamischer Situationsbewertungen.

Für Unternehmen bedeutet dies, dass sämtliche Aktivitäten eines KI-Agenten nachvollziehbar dokumentiert werden müssen. Jede Entscheidung sollte protokolliert werden können, einschließlich

- **verwendeter Eingabedaten,**
- **herangezogener Informationsquellen,**
- **ausgeführter Zwischenschritte,**
- **genutzter Werkzeuge oder Systeme,**
- **erzeugter Ergebnisse sowie**
- **Zeitpunkt und Verantwortlichkeit der Ausführung.**

Diese Protokollierung bildet die Grundlage für interne Revisionen, externe Prüfungen sowie regulatorische Audits. Insbesondere Finanzaufsichtsbehörden verlangen, dass Unternehmen jederzeit nachvollziehen können, warum eine bestimmte Entscheidung getroffen wurde und welche Daten hierfür verwendet wurden.

Neben der technischen Protokollierung gewinnt auch die Erklärbarkeit der KI zunehmend an Bedeutung. Anwender, Prüfer und Compliance-Abteilungen müssen verstehen können, wie Entscheidungen zustande gekommen sind. Dies stärkt nicht nur das Vertrauen in die Systeme, sondern erleichtert auch die Fehleranalyse und die kontinuierliche Verbesserung.

Zur Auditierbarkeit gehört außerdem Folgendes:

- **Version von Modellen und Prompts**
- **Dokumentation aller Modelländerungen**
- **revisionssichere Speicherung von Logdaten**
- **Nachweis der Datenherkunft**
- **regelmäßige Validierung der Modelle**
- **kontinuierliches Monitoring hinsichtlich Qualität und Performance**

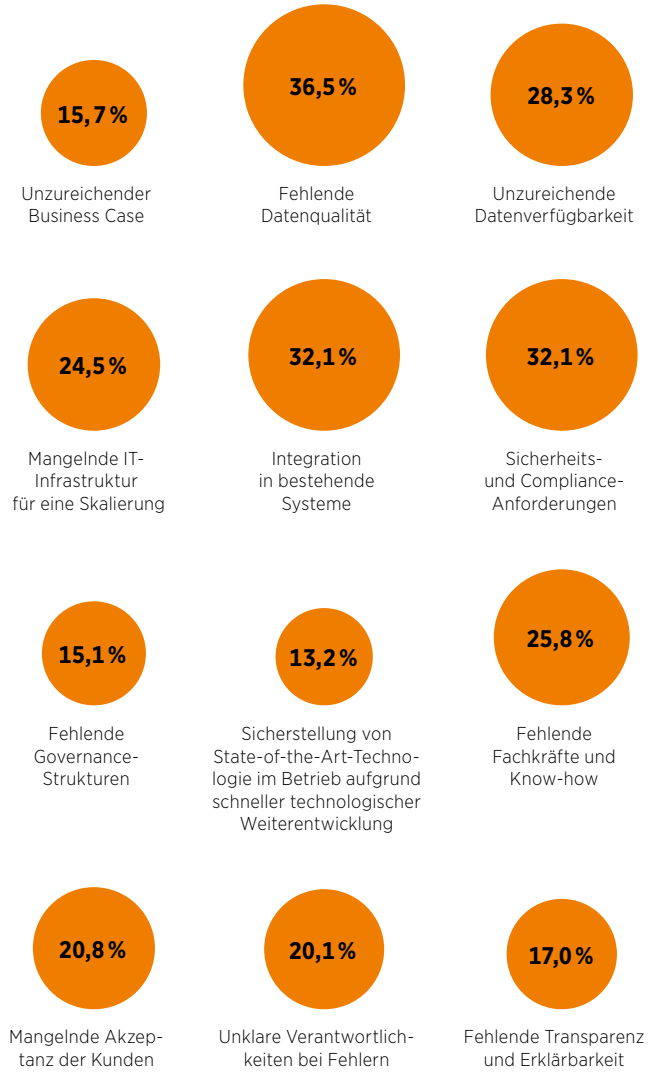
Ein umfassendes Monitoring ermöglicht zudem ein frühzeitiges Erkennen von Fehlentwicklungen, Modellabweichungen oder unerwartetem Verhalten autonomer Agenten.

Dennoch gibt es verschiedene Hürden beim Einsatz von KI und KI-Agenten. Die Umfrageteilnehmer sehen diese insbesondere in der Datenqualität und -verfügbarkeit, bei sicherheitsrelevanten Fragen, in der Compliance und grundsätzlich in der IT-Infrastruktur, die für den großflächigen Einsatz von KI-Agenten noch nicht vorbereitet zu sein scheint.

Was sind aus Ihrer Sicht zentrale Hürden bei der Implementierung und Skalierung von KI-Agenten?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute







Interview: Leopold Bott (li.) und Christian Weil (re.)

AI Transformation Manager, ABN AMRO Deutschland/ Bethmann HAL

Head of Digitalisation, ABN AMRO Deutschland/ Bethmann HAL

Herr Weil, Herr Bott, welches Potenzial sehen Sie momentan in künstlicher Intelligenz und insbesondere in Agentic AI für Banken, Finanzdienstleister und das Wealth-Management?

Christian Weil: Agentic AI eröffnet die Möglichkeit, nicht nur einzelne Aufgaben, sondern ganze Prozessschritte eigenständig abzubilden und miteinander zu verknüpfen. Der größte Hebel liegt aus meiner Sicht in der Automatisierung kompletter End-to-End-Prozesse. Agenten können miteinander interagieren und Arbeitsschritte koordinieren, die bislang manuell erfolgen mussten. Gleichzeitig muss der Einsatz von KI immer zur jeweiligen Unternehmensstrategie passen. Im Wealth-Management stellt sich daher ganz bewusst die Frage, welche Prozesse automatisiert werden sollen und an welchen Stellen der Mensch weiterhin im Mittelpunkt stehen muss.

Leopold Bott: Ich würde ergänzen, dass KI insbesondere dort Mehrwert stiften kann, wo standardisierte Prozesse vorliegen. Im Wealth-Management sehen wir den größten Nutzen allerdings eher im Hintergrund, also in den unterstützenden Prozessen. Gerade dort gibt es zahlreiche zusammenhängende Abläufe, die sich mit KI effizienter gestalten und teilweise automatisieren lassen. Im direkten Kundenkontakt sollte man dagegen sehr sorgfältig abwägen, welche Rolle KI übernehmen soll.

Welche Rolle spielen KI und Agentic AI derzeit bei Ihnen im Institut?

Leopold Bott: Durch die enge Zusammenarbeit mit ABN AMRO können wir bereits auf einige KI-Anwendungen zurückgreifen, die in den Niederlanden und innerhalb der Gruppe genutzt werden. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Agentic-AI-Anwendungen, aber durchaus um Lösungen, die ganze Prozessketten unterstützen. Ein Beispiel ist der Kreditantragsprozess. Darüber hinaus setzen wir mit Copilot bereits ein leistungsfähiges Large Language Model ein. Perspektivisch werden wir auch mit Copilot Studio arbeiten und darüber gezielt Agentic-AI-Anwendungsfälle umsetzen können.

Parallel bauen wir in Deutschland einen eigenen AI Hub auf. Ziel ist es, künftig verstärkt spezialisierte Use Cases zu entwickeln, die komplette Prozessabläufe abdecken. Der Fokus verschiebt sich damit von allgemeinen Sprachmodellen hin zu konkreten Anwendungen mit klar definiertem Geschäftsnutzen.

Christian Weil: Unsere Aktivitäten lassen sich im Wesentlichen in drei Bereiche unterteilen.

Der erste Bereich ist die Adoption. Wir wollen die Mitarbeiter befähigen, die vorhandenen KI-Werkzeuge tatsächlich einzusetzen. Dazu gehören beispielsweise die Arbeit mit Copilot sowie die Entwicklung und Verbreitung bewährter Prompts für unterschiedliche Rollen und Aufgaben.

Der zweite Bereich umfasst den Rollout gruppenweiter Use Cases. Hier arbeiten wir eng mit den Kolleginnen und Kollegen in den Niederlanden zusammen, etwa bei Anwendungen für die Gesprächsdokumentation im Kundenkontakt.

Der dritte Bereich ist der Aufbau eigener KI-Kompetenzen. Durch den Zusammenschluss mit Hauck Aufhäuser Lampe gewinnen wir zusätzliche KI-Spezialisten. Gemeinsam mit ihnen bauen wir einen lokalen AI Hub und eine eigene KI-Plattform auf, um deutsche Use Cases entwickeln zu können. Das verschafft uns langfristig mehr Flexibilität.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, welche KI-Anwendungen umgesetzt werden?

Christian Weil: Der erste Schritt ist immer die regulatorische Prüfung. Dafür haben wir einen lokalen Prozess etabliert, den wir AI Registry nennen. Gemeinsam mit Compliance, Legal und weiteren Kontrollfunktionen prüfen wir, ob ein Anwendungsfall regulatorisch zulässig ist und den Anforderungen des EU AI Act entspricht.

Anschließend bewerten wir den geschäftlichen Nutzen. Passt der Use Case zur Strategie? Gibt es einen belastbaren Business Case? Ergibt die Umsetzung überhaupt Sinn? Danach folgt die technische Machbarkeitsprüfung. In einer Sandbox-Umgebung können wir Anwendungen prototypisch entwickeln und testen. So lässt sich frühzeitig beurteilen, wie ein Anwendungsfall aussehen könnte und welchen Mehrwert er tatsächlich liefert.

Fallen die Bewertungen in allen drei Bereichen positiv aus, folgt die Überführung in den produktiven Betrieb.

Das Wealth-Management ist stark vom persönlichen Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde geprägt. Welche Rolle spielt dieser Aspekt bei Ihren Entscheidungen?

Leopold Bott: Eine sehr zentrale Rolle. Das Vertrauen unserer Kunden hat höchste Priorität. Deshalb betrachten wir den Einsatz von KI von Beginn an auch aus dieser Perspektive. Wir gehen nicht mit dem Ziel an das Thema heran, den persönlichen Kontakt zwischen Berater und Kunde zu ersetzen. Im Gegenteil: Wir sind überzeugt, dass die persönliche Beziehung auch künftig ein wesentlicher Bestandteil des Wealth-Managements bleibt. Unsere KI-Anwendungen zielen daher vor allem darauf ab, Berater:innen zu unterstützen und ihre Arbeit effizienter zu gestalten.

Christian Weil: Genau das ist letztlich das Ziel vieler unserer Use Cases. KI soll unseren Beraterinnen und Beratern mehr Zeit für die eigentliche Kundenberatung verschaffen. In den vergangenen Jahren sind die regulatorischen Anforderungen deutlich gestiegen, was zu einem erheblichen Dokumentationsaufwand geführt hat.

Gerade solche administrativen Tätigkeiten wollen wir automatisieren. Der Kundenkontakt soll dagegen persönlich bleiben. Das entspricht auch den Erwartungen unserer Kunden, die sie in Befragungen deutlich bestätigt haben.

Wo entstehen die Anwendungen konkret? Welche Rolle spielen interne Entwicklungskapazitäten und externe Partner?

Christian Weil: Wir sehen drei Quellen für die Entwicklung solcher Anwendungen:

Erstens die Mitarbeiter selbst. Mit modernen Werkzeugen können viele Anwendungsfälle heute unmittelbar von den Nutzern umgesetzt werden. Deshalb investieren wir gezielt in die Befähigung der Kolleginnen und Kollegen. Wir sprechen hier von „AI Citizenship“.

Zweitens bauen wir eigene Entwicklungskapazitäten auf. Mit unserer lokalen KI-Plattform und einem spezialisierten Team werden wir künftig selbst Anwendungen entwickeln können.

Die dritte Quelle ist die ABN-AMRO-Gruppe. Dort gibt es mehrere KI-Entwicklungseinheiten, insbesondere in Amsterdam, aber auch an weiteren Standorten. Dieses Know-how nutzen wir ebenfalls intensiv.

Leopold Bott: Externe Partner kommen vor allem dann infrage, wenn standardisierte Prozesse betroffen sind, keine besonders sensiblen Daten verarbeitet werden und eine Lösung schneller oder wirtschaftlicher umgesetzt werden kann.

Grundsätzlich verfügen wir innerhalb der Gruppe bereits über sehr starke Kompetenzen. Dennoch prüfen wir in geeigneten Fällen auch externe Angebote, wenn dadurch Entwicklungsaufwand reduziert oder die Umsetzung beschleunigt werden kann.

Christian Weil: Unser Fokus liegt klar auf der internen Umsetzung. Sofern spezielles Know-how erforderlich ist oder eine schnellere beziehungsweise effizientere Umsetzung möglich erscheint, prüfen wir den Einsatz externer Partner.

Ist die Verfügbarkeit von Ressourcen derzeit ein begrenzender Faktor für die Entwicklung von KI-Anwendungen?

Christian Weil: Definitiv. Das gilt sowohl lokal als auch auf Konzernebene. Verschiedene Einheiten und Länder greifen auf dieselben Entwicklungskapazitäten zu. Dadurch entstehen Priorisierungskonflikte.

Ressourcen sind deshalb ein klarer Engpass. Wenn wir an diese Grenzen stoßen, prüfen wir gemeinsam mit dem Konzern, ob eine externe Umsetzung sinnvoll sein könnte. Das betrifft nicht nur die Entwicklung selbst, sondern auch die fachliche Ausarbeitung der Anforderungen.

Leopold Bott: Genau aus diesem Grund bauen wir derzeit den AI Hub in Deutschland auf. Dadurch wollen wir unabhängiger werden und eigene Entwicklungskapazitäten stärken.

Abschließend der Blick nach vorn: Welche Entwicklungen erwarten Sie in den kommenden drei bis fünf Jahren?

Leopold Bott: Ich glaube nicht, dass in diesem Zeitraum komplette Banking-Prozesse autonom durch Agenten gesteuert werden. Allerdings werden wir deutlich mehr Prozessketten sehen, die durch KI unterstützt oder weitgehend automatisiert werden.

Insbesondere bei standardisierten Abläufen wie Kunden-Onboardings, KYC-Prüfungen oder Screening-Prozessen bietet Agentic AI erhebliches Potenzial. Dort müssen heute oft verschiedene Systeme und Datenquellen miteinander verbunden werden. Genau das ist ein typischer Anwendungsfall für agentenbasierte Systeme.

Im Wealth-Management wird die Beziehung zwischen Berater und Kunde weiterhin im Zentrum stehen. Dennoch werden die unterstützenden Prozesse im Hintergrund stärker automatisiert sein als heute. Banken, die diesen Wandel konsequent nutzen, werden daraus Wettbewerbsvorteile erzielen.

Christian Weil: Ich halte es mit einem bekannten Grundsatz: Kurzfristig überschätzt man häufig, was technologisch möglich ist, langfristig unterschätzt man es dagegen. Die Entwicklung der vergangenen Jahre hat gezeigt, wie schnell sich die Technologie verbreiten kann. Aufgrund regulatorischer Anforderungen und ihrer besonderen Verantwortung gegenüber den Kunden bewegen sich Banken allerdings etwas langsamer als andere Branchen. Dennoch werden wir in den kommenden drei bis fünf Jahren die nächste Evolutionsstufe erleben. Die Vernetzung verschiedener Agenten und die Abbildung komplexerer Prozesse werden an Bedeutung gewinnen. Wie tief diese Transformation letztlich reichen wird, bleibt abzuwarten. Die ersten konkreten Auswirkungen werden wir jedoch schon in den kommenden Jahren sehen.

Hoher Ressourcenbedarf und kontinuierliche Weiterentwicklung

Der erfolgreiche Einsatz von Agentic Automation endet nicht mit der technischen Implementierung. Vielmehr handelt es sich um Systeme, die dauerhaft gepflegt, überwacht und weiterentwickelt werden müssen. Im Vergleich zu klassischen Automatisierungslösungen verursachen agentische Systeme daher einen deutlich höheren Ressourcenbedarf.

Zum einen entstehen hohe Anforderungen an die technische Infrastruktur. Leistungsfähige Rechenressourcen, skalierbare Cloud- oder Hybridumgebungen sowie geeignete Speicher- und Sicherheitskonzepte sind notwendig, um große Sprachmodelle und agentische Workflows zuverlässig betreiben zu können.

Zum anderen erfordert der Betrieb interdisziplinäre Teams aus verschiedenen Fachbereichen wie IT, Data Science, KI, Informationssicherheit, Compliance und Risikomanagement. Nur durch die enge Zusammenarbeit dieser Bereiche kann sichergestellt werden, dass technische Innovationen gleichzeitig regulatorischen und fachlichen Anforderungen entsprechen.

Ein weiterer Aspekt ist die kontinuierliche Optimierung der Systeme. Agentische KI arbeitet in einem dynamischen Umfeld, in dem sich regulatorische Vorgaben, Geschäftsprozesse, Datenquellen und Nutzeranforderungen fortlaufend verändern.

Deshalb sind regelmäßige Anpassungen erforderlich, beispielsweise durch

- **Aktualisierung der zugrunde liegenden Modelle,**
- **Optimierung von Prompts und Agentenlogiken,**
- **Integration neuer Datenquellen,**
- **Anpassung an regulatorische Änderungen,**
- **kontinuierliche Qualitätssicherung,**
- **Performance- und Sicherheitsoptimierung oder**
- **Tests und Validierungen vor Nutzungsbeginn.**

Zusätzlich müssen Unternehmen kontinuierlich überwachen, ob sich sogenannte Modell- oder Daten-Drifts entwickeln. Damit ist die Verschlechterung der Leistung eines maschinellen Lernmodells aufgrund von Änderungen in den Daten oder in den Beziehungen zwischen Eingabe- und Ausgabevariablen, die sich negativ auf die Modellleistung auswirken und zu fehlerhaften Entscheidungen und schlechten Vorhersagen führen, gemeint. Veränderungen in den Eingangsdaten oder im Nutzerverhalten können dazu führen, dass die Qualität der Entscheidungen mit der Zeit nachlässt. Entsprechende Monitoringmechanismen und regelmäßige Revalidierungen sind daher unverzichtbar.



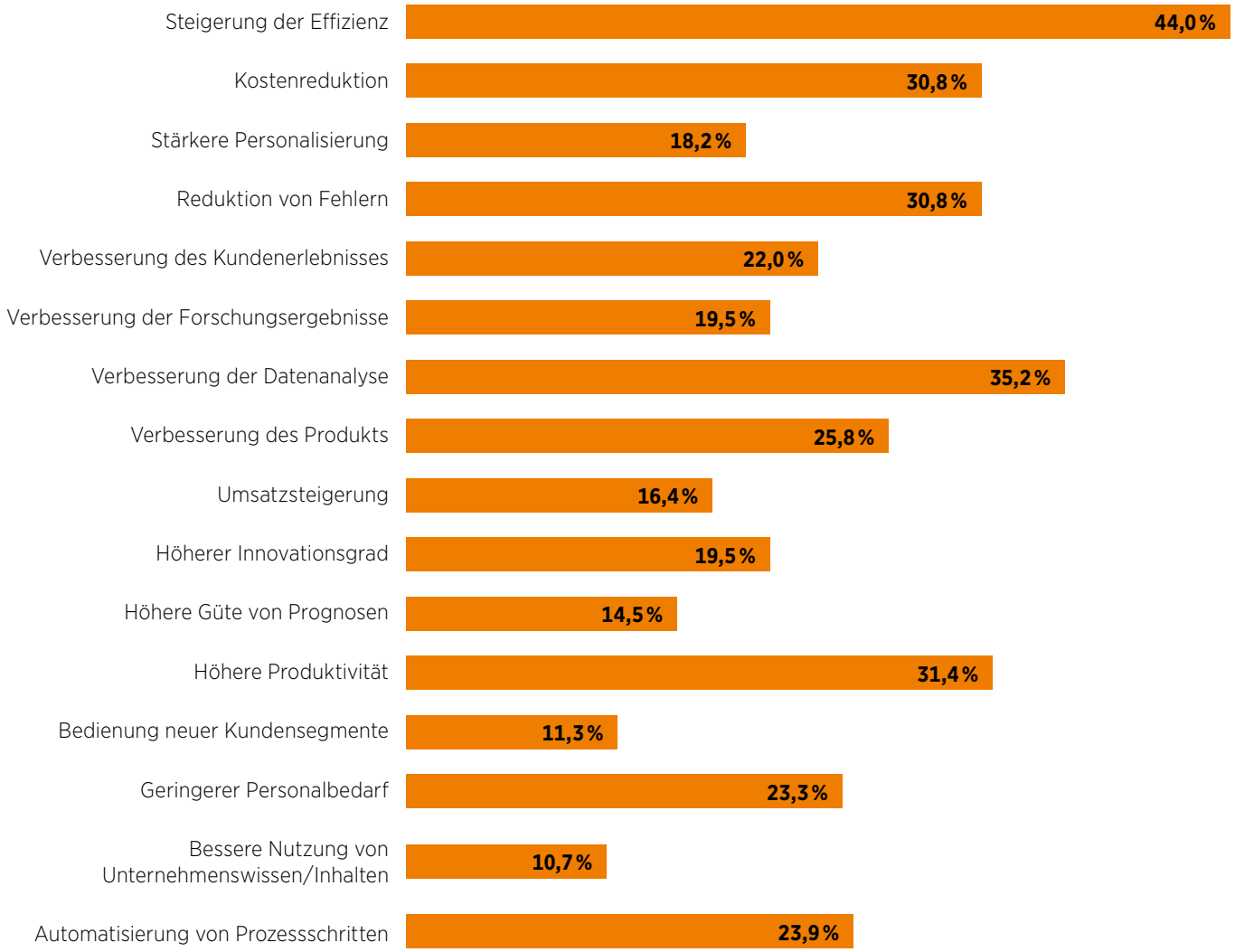
Nicht zuletzt spielt auch die Qualifikation der Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Der erfolgreiche Betrieb agentischer Systeme erfordert neue Kompetenzen im Umgang mit KI, Prompt Engineering, Governance, Risikomanagement und der Interpretation KI-generierter Ergebnisse. Entsprechende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sollten daher integraler Bestandteil jeder Agentic-Automation-Strategie sein.

Trotz dieser Anforderungen sehen die Befragten Finanzdienstleister in der Anwendung von KI-Agenten vielfältigen Nutzen. An erster Stelle wird die Steigerung der eigenen Effizienz genannt. Damit einher gehen die Steigerung der Produktivität und entsprechend eine Kostenreduktion. Zudem versprechen sich insbesondere größere Institute eine geringere Fehleranfälligkeit und eine gesteigerte Qualität in der Datenanalyse, die wiederum zu Produktverbesserungen beitragen können. Dass sich durch den Einsatz von KI-Agenten dagegen neue Kundengruppen erschließen lassen, denken relativ wenige Umfrageteilnehmer.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Mehrwerte des Einsatzes von KI-Agenten?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute





Interview: Hendrik Freund

Vorstandsvorsitzender, Raiffeisenbank im Grabfeld

Herr Freund, KI ist derzeit eines der dominierenden Themen in der Finanzbranche. Welches Potenzial sehen Sie insbesondere für Banken und Finanzdienstleister?

Ich sehe KI als die nächste Evolutionsstufe der Digitalisierung. Viele denken zunächst an Effizienzgewinne, die wir bereits heute erleben. Das eigentliche Potenzial reicht jedoch deutlich weiter: KI kann die Innovationsgeschwindigkeit erhöhen, Prozesse qualitativ verbessern, Entscheidungen beschleunigen und Durchlaufzeiten verkürzen.

Aus meiner Sicht gibt es kaum einen Bankbereich, der davon nicht profitieren kann. Die Effekte reichen von der Kosten- bis zur Ertragsseite. Entscheidend wird allerdings sein, wie Banken die Technologie einsetzen und welche Ziele sie damit verfolgen.

Betrifft diese Entwicklung auch die Beziehung zwischen Bank und Kunde?

Ja. KI wird den Menschen ergänzen, aber nicht ersetzen. Gerade bei Standardprozessen und Routineanfragen kann sie viel Vorarbeit leisten und Abläufe beschleunigen.

Dadurch gewinnen wir Zeit für die Themen, bei denen persönliche Beratung, Erfahrung und Empathie gefragt sind. Ich sehe KI als digitalen Co-Piloten, der Analysen unterstützt und Routineaufgaben übernimmt. Gleichzeitig bleibt Raum für die persönliche Beziehung zum Kunden.

Wo steht Ihr Institut heute beim Einsatz von KI?

Wie viele Regionalbanken befinden wir uns in einer Phase des gezielten und kontrollierten Ausbaus. In unserer Branche beginnt das zunächst mit Regulatorik, Governance und Qualifizierung der Mitarbeiter. Jede eingesetzte KI muss bewertet und verantwortungsvoll eingeführt werden. Gleichzeitig arbeiten wir bereits mit verschiedenen Anwendungen. Im Vertrieb nutzen wir KI-gestützte Analysen, in der Informationsverarbeitung und Recherche unterstützt sie uns bei der Auswertung von Daten und Dokumenten. Auch bei der Bilanzanalyse setzen wir künftig auf KI, wobei die Entscheidung weiterhin beim Menschen bleibt.

Weitere Anwendungsfelder sind der Kundenservice sowie die automatische Dokumentation und Zusammenfassung von Beratungsgesprächen. So können sich Mitarbeiter stärker auf den Kunden konzentrieren.

Sind das bereits die Anwendungen, die Sie als eigentliche Transformation verstehen?

Noch nicht. Das ist für mich eher die Lernphase. Wirklich spannend wird es, wenn KI-Agenten mehrere bislang getrennte Prozesse eigenständig miteinander verbinden und koordinieren. Bei diesem Punkt stehen wir erst am Anfang.

Für welche Prozesse eignet sich Agentic AI besonders gut und wo würden Sie bewusst Grenzen ziehen?

Das größte Potenzial liegt bei wiederkehrenden, regelbasierten und datenintensiven Prozessen, etwa in der Kreditvorbereitung, im Dokumentenmanagement, in Compliance-Prozessen, der Betrugsprävention oder im Kundenservice. Klare Grenzen sehe ich dort, wo Entscheidungen erhebliche Auswirkungen auf Menschen haben.

Was bedeutet das konkret?

Eine finale Kreditentscheidung sollte von einem Menschen getroffen werden. Gleiches gilt für größere Vermögensentscheidungen. KI kann Analysen liefern und Vorschläge machen, die Verantwortung muss aber beim Menschen verbleiben.

Ähnlich sehe ich es bei Compliance, Risikomanagement und Gesamtbanksteuerung. Risiken können berechnet werden, ihre Bewertung bleibt jedoch eine menschliche Aufgabe. Auch bei Strategieprozessen kann KI unterstützen, die endgültige Entscheidung erfordert aber Erfahrung und Verantwortungsbewusstsein.

Welche Rolle kann Business Process Outsourcing bei der Implementierung von KI spielen?

Eine sehr wichtige. Kleinere und mittlere Banken können nicht alle erforderlichen KI-Kompetenzen selbst aufbauen. Deshalb werden spezialisierte Partner zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Gleichzeitig dürfen zentrale Steuerungsaufgaben nicht ausgelagert werden. Strategie, Risikomanagement, Compliance, Kreditentscheidungen sowie die Governance von Daten und KI müssen in der Bank verbleiben. Standardisierte Prozesse dagegen eignen sich sehr gut für die Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern.

Welche Rolle wird BPO künftig im Wettbewerb der Banken spielen?

Ich glaube, dass sich BPO vom Kosteninstrument zum Innovationsinstrument entwickelt. Künftig wird entscheidend sein, wie schnell neue technologische Fähigkeiten verfügbar gemacht werden können.

Gleichzeitig entsteht eine Herausforderung: Wenn viele Banken dieselben Plattformen und Prozesse nutzen, wird Differenzierung schwieriger. Deshalb kann die Antwort nicht darin bestehen, alles auszulagern. Standardisierung muss dort genutzt werden, wo sie Vorteile bringt. Die persönliche Kundenbeziehung bleibt das zentrale Unterscheidungsmerkmal.

Wie wird sich Agentic AI in den kommenden Jahren auf den Finanzsektor insgesamt auswirken?

Gerade kleinere und mittlere Banken müssen diesen Weg mitgehen. Wer Kundennähe mit technologischer Leistungsfähigkeit verbindet, wird erfolgreich sein.

Ein großer Teil des Standard- und Servicegeschäfts wird künftig digital und KI-gestützt abgewickelt werden. Wer diese Entwicklung verpasst, verliert den Zugang zu seinen Kunden. Die Technologie entscheidet allerdings nicht über die Zukunft einzelner Institute. Entscheidend ist, wie Banken die neuen Möglichkeiten nutzen.

Mit Business Process Outsourcing den Einsatz von Agentic Automation vereinfachen

Die Einführung von Agentic Automation eröffnet Unternehmen und Finanzinstituten neue Möglichkeiten, Geschäftsprozesse intelligenter, autonomer und effizienter zu gestalten. Agentic Automation geht dabei über klassische Automatisierung hinaus. Damit steigen jedoch die Anforderungen an Governance, Compliance, IT-Sicherheit und den operativen Betrieb. Business Process Outsourcing (BPO) kann Unternehmen dabei unterstützen, diese Herausforderungen zu bewältigen und den Einsatz von Agentic Automation schneller, sicherer und wirtschaftlicher umzusetzen.

BPO als Enabler für Agentic Automation

Die erfolgreiche Einführung von Agentic Automation erfordert weit mehr als die Bereitstellung einer KI-Plattform. Unternehmen müssen Prozesse analysieren, regulatorische Anforderungen erfüllen, Sicherheitsmechanismen etablieren, Mitarbeiter qualifizieren und den laufenden Betrieb sicherstellen. Gerade in regulierten Branchen wie dem Finanzsektor entstehen dadurch erhebliche organisatorische und technische Anforderungen.

Finanzdienstleister haben laut der durchgeführten Umfrage einige Anforderungen, wenn es um die Auslagerung von Prozessen in Verbindung mit der Anwendung von KI-Agenten geht. Entscheidend ist insbesondere, ob das hierfür benötigte Wissen intern bereits vorhanden ist oder ob es erst aufgebaut werden müsste, was zu erheblichem Mehraufwand führen würde. Gleichzeitig sind die Einhaltung des Datenschutzes und die Sicherstellung, nicht die Hoheit über die eigenen Daten zu verlieren, sehr wichtig.

Welche Aspekte sind relevant für die Entscheidung, ob Ihr Unternehmen bei der Implementierung und Anwendung von KI-Agenten mit Partnern zusammenarbeitet, anstatt sich allein darum zu kümmern?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



Bei der Entscheidung, mit einem Partner zusammenzuarbeiten, spielt aber auch die Kostenseite eine erhebliche Rolle und die Möglichkeit, die Anwendungen wenn nötig schnell zu skalieren – ein Aspekt, der bei einem spezifischen Aufbau im eigenen Unternehmen sehr viele Ressourcen, nicht nur finanzieller Art, binden würde. Auch ist es für die meisten Finanzdienstleister in den letzten Jahren immer aufwendiger geworden, allen regulatorischen Anforderungen adäquat nachzukommen. Insbesondere für kleinere Institute ist die Herausforderung groß. Daher ist es nicht überraschend, dass das Thema Regulatorik bei diesen besonders im Fokus steht und ein Grund für die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister sein kann.

Aber auch ganz grundsätzlich können Finanzinstitute von Business Process Outsourcing profitieren, da sie damit Zugang zu spezialisierten Ressourcen und relevantem Know-how erhalten. Dies gilt ganz besonders für kleinere Institute – zwei Drittel der Befragten teilen diese Einschätzung.

Zwei Drittel denken gemäß den Umfrageergebnissen auch, dass Finanzinstitute Business Process Outsourcing gezielt zur Entlastung und Skalierung vor- und nachgelagerter sowie unterstützender Prozesse nutzen können.

BPO-Anbieter können also diese Aufgaben als spezialisierter Partner übernehmen und Unternehmen entlang des gesamten Lebenszyklus der Agentic Automation unterstützen. Dabei entwickelt sich BPO zunehmend von einem klassischen Auslagerungsmodell zu einem intelligenten Servicemodell, das Technologie, Fachwissen und Betriebsleistungen miteinander verbindet.

Ein wichtiger Baustein ist dabei auch ein Compliance- und Governance-as-a-Service-Ansatz. Der Dienstleister unterstützt seine Kunden beispielsweise bei der Umsetzung regulatorischer Anforderungen, der Dokumentation automatisierter Entscheidungen, der Überwachung von KI-Agenten, dem Risikomanagement sowie der Einhaltung interner Governance-Richtlinien. Dadurch können Unternehmen Agentic Automation kontrolliert einsetzen, ohne sämtliche Governance-Funktionen selbst aufbauen zu müssen.

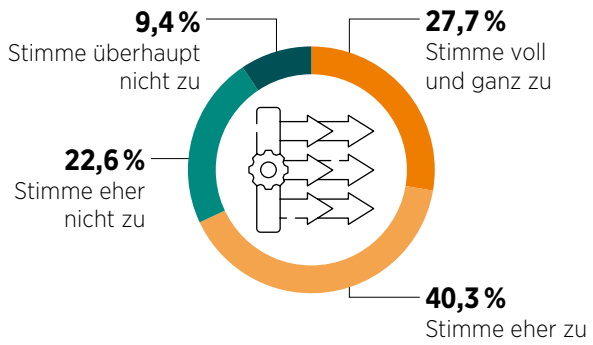
Darüber hinaus übernehmen BPO-Partner häufig Aufgaben wie die folgenden:

- **Betrieb und Überwachung von KI-Agenten**
- **Sicherung von Datenmanagement und Datenqualität**
- **Incident- und Eskalationsmanagement**
- **kontinuierliche Optimierung automatisierter Prozesse**
- **Reporting und Audit-Unterstützung**

Dadurch wird Agentic Automation nicht nur technologisch, sondern auch organisatorisch beherrschbar und bietet einige Vorteile.

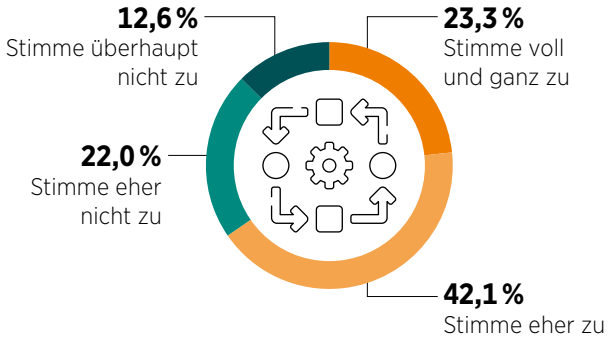
„Kleinere Institute profitieren von Business Process Outsourcing, da sie Zugang zu spezialisierten Ressourcen und relevantem Know-how erhalten.“

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



„Größere Institute nutzen Business Process Outsourcing gezielt zur Entlastung und Skalierung vor- und nachgelagerter sowie unterstützender Prozesse.“

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



Höhere Umsetzungsgeschwindigkeit

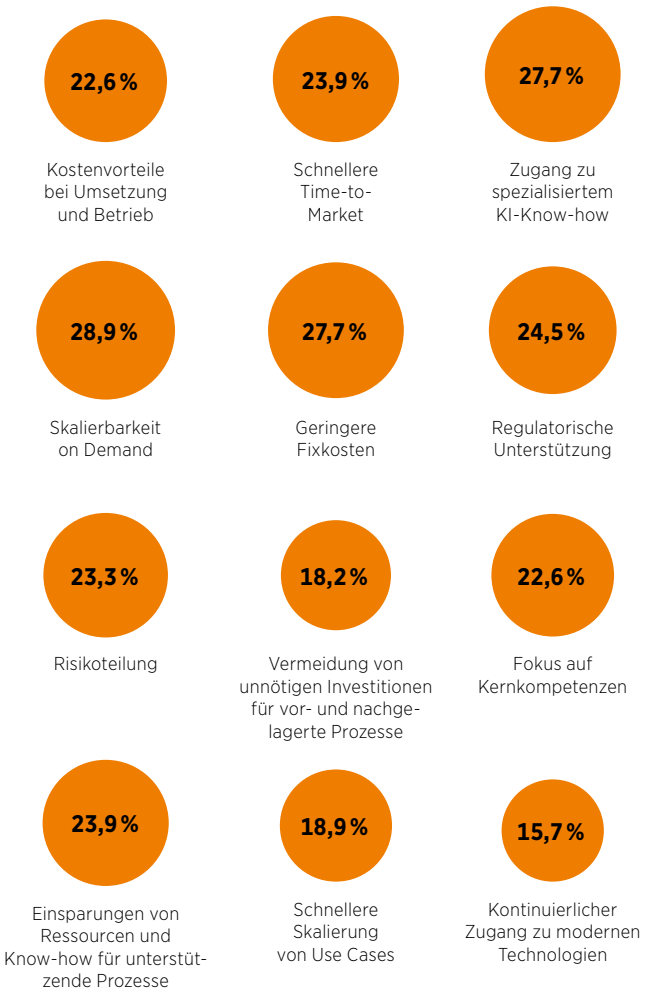
Viele Unternehmen verfügen zwar über eine klare Automatisierungsstrategie, jedoch nicht über ausreichende personelle oder technische Ressourcen für eine schnelle Umsetzung. BPO-Anbieter bringen erprobte Methoden, standardisierte Prozesse und erfahrene Spezialisten mit. Dadurch kann sich die Zeit von der Planung bis zum produktiven Einsatz erheblich verkürzen. Anstatt zunächst interne Kompetenzen aufzubauen, können Unternehmen unmittelbar auf vorhandenes Know-how zurückgreifen und Pilotprojekte schneller realisieren. So stimmen die Umfrageteilnehmer auch einer Vielzahl von Aussagen hinsichtlich der Vorteile, mit einem BPO-Partner bei der Implementierung zusammenzuarbeiten, zu.

Die Vorteile der Auslagerung bei der Arbeit mit KI-Agenten werden also gesehen. Dazu passt auch, dass über 70 Prozent der Befragten bereits mit einem Partner in dieser Hinsicht zusammenzuarbeiten oder dies zumindest in naher Zukunft planen. Es gibt in der Finanzbranche also nur wenige Institute, die im Bereich agentischer KI nicht mit anderen Partnern zusammenarbeiten wollen. Für diese Institute könnte in der Zukunft der Wettbewerbsdruck überproportional steigen, da sie gezwungen wären, die Ressourcen intern aufzubauen.Bei der Auswahl eines geeigneten BPO-Dienstleisters ist den befragten Finanzinstituten die Zuverlässigkeit des Partners ganz besonders wichtig. Zudem sollte der Partner eine prozessuale Fachkompetenz im Finanzsektor besitzen und eine adäquate Qualitätssicherung gewährleisten können. Ebenfalls werden regulierungskonforme Anwendungen erwartet, bei einem gleichzeitig hohen Grad an möglicher Automatisierung. Vor allem für größere Institute spielt das Einsparpotenzial eine wichtige Rolle, während bei kleineren eher der Technologiezugang im Vordergrund steht. Überraschenderweise spielt die Skalierbarkeit der Dienstleistung, die einen wesentlichen Nutzen der Zusammenarbeit mit einem Partner darstellt, nur eine geringe Rolle für die Partnerauswahl bei den befragten Instituten.

Was sind Ihrer Meinung nach die größten Vorteile von Business Process Outsourcing bei der Implementierung und Skalierung von KI-Agenten in Banken und Versicherungen?

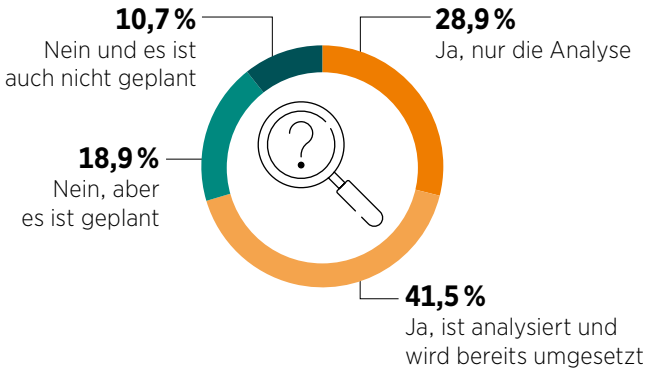
Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institut



Analysiert Ihr Unternehmen bereits Prozesse, für die ein BPO mit Einsatz von KI-Lösungen umgesetzt werden kann, und wird das bereits umgesetzt?

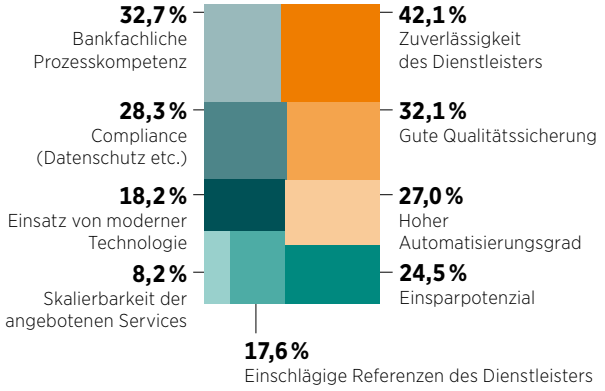
Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



Welche der folgenden Aspekte sind besonders wichtig bei der Auswahl eines Dienstleisters für BPO bei der Implementierung und Skalierung von KI-Agenten in Ihrem Unternehmen?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



Entlastung bei Kosten- und Investitionsdruck

Der Aufbau eigener Teams für KI-Governance, Prozessautomatisierung und den Betrieb intelligenter Agenten ist kostenintensiv. Gleichzeitig stehen viele Unternehmen unter erheblichem Effizienz- und Kostendruck.

BPO kann eine variable Kostenstruktur ermöglichen. Statt hoher Anfangsinvestitionen können Leistungen bedarfsgerecht bezogen werden. Dies reduziert sowohl Investitionsrisiken als auch laufende Betriebskosten und verbessert die Wirtschaftlichkeit der Automatisierungsinitiative.

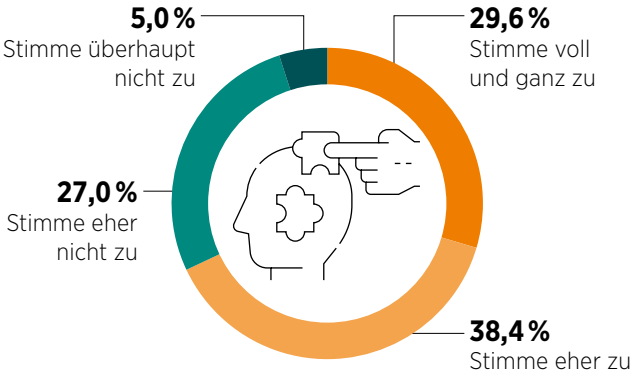
Skalierbarkeit

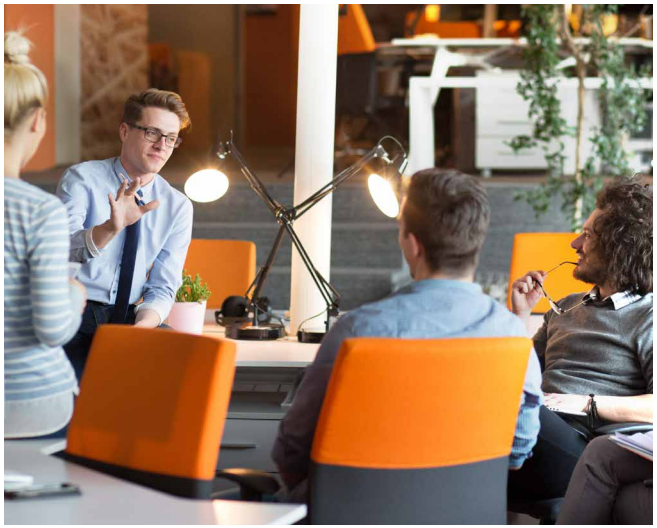
Agentic Automation entfaltet ihren größten Nutzen häufig erst dann, wenn sie auf zahlreiche Prozesse und Organisationseinheiten ausgeweitet wird. Mit zunehmender Anzahl automatisierter Prozesse steigen jedoch auch die Anforderungen an Betrieb, Monitoring und Governance.

BPO-Anbieter verfügen oft über skalierbare Betriebsmodelle, die flexibel an steigende Prozessvolumina oder neue Anwendungsfälle angepasst werden können. Unternehmen können dadurch ihre Automatisierungsstrategie schrittweise erweitern, ohne jedes Mal zusätzliche interne Kapazitäten aufbauen zu müssen. Deshalb stimmen auch insgesamt rund 70 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass durch Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Partner im Rahmen eines Business Process Outsourcing Banken und Versicherungen die Implementierung und Skalierung von KI-Agenten schneller und sicherer umsetzen können. Bei Versicherungen ist die Zustimmung sogar noch etwas höher.

„Durch Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Partner im Rahmen eines Business Process Outsourcing können Banken und Versicherungen die Implementierung und Skalierung von KI-Agenten schneller und sicherer umsetzen."

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute





Unterstützung im Fachkräftemangel

Experten für künstliche Intelligenz, Automatisierung, Compliance und Prozessmanagement sind am Arbeitsmarkt stark nachgefragt. Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, entsprechende Spezialisten zu gewinnen und langfristig zu binden.

BPO kann Zugang zu interdisziplinären Teams aus Technologie-, Fach- und Compliance-Experten bieten. Dadurch können Unternehmen fehlende Kompetenzen kurzfristig ausgleichen und gleichzeitig können sich ihre internen Mitarbeiter auf strategisch wichtige Aufgaben konzentrieren.

BPO als strategischer Hebel zur Differenzierung

Business Process Outsourcing dient heute nicht mehr ausschließlich der Kostensenkung. Richtig eingesetzt kann es ein strategischer Hebel sein, um Innovationen schneller umzusetzen und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. So sieht Hendrik Freund, Vorstandsvorsitzender der Raiffeisenbank im Grabfeld, dass sich BPO vom Kosteninstrument zum Innovationsinstrument entwickelt. Dabei wird es seiner Meinung nach zukünftig entscheidend sein, wie schnell neue technologische Fähigkeiten verfügbar gemacht werden können. Allerdings sieht Freund das Problem, dass, wenn viele Banken dieselben Plattformen und Prozesse nutzen, eine Differenzierung schwieriger wird.

Während standardisierte Unterstützungsprozesse durch spezialisierte Dienstleister effizient betrieben werden, können Unternehmen ihre eigenen Ressourcen auf die Entwicklung neuer Produkte, innovativer Services und kundenzentrierter Prozesse konzentrieren. Agentic Automation unterstützt diese Entwicklung zusätzlich. KI-Agenten übernehmen Routineaufgaben, beschleunigen Entscheidungen und ermöglichen eine höhere Servicequalität.

Unternehmen gewinnen dadurch die Möglichkeit,

- **neue Automatisierungslösungen schneller einzuführen,**
- **Innovationen zügiger zu skalieren,**
- **regulatorische Anforderungen zuverlässig zu erfüllen,**
- **Ressourcen gezielt auf wertschöpfende Tätigkeiten zu konzentrieren,**
- **sich im Wettbewerb durch höhere Agilität und bessere Kundenerlebnisse zu differenzieren sowie**
- **mehr Flexibilität durch hybride Betriebsmodelle zu schaffen.**

Die Entscheidung für Business Process Outsourcing bedeutet nicht, sämtliche Prozesse auszulagern. Vielmehr etabliert sich zunehmend ein hybrides Betriebsmodell, das interne Kompetenzen mit externem Spezialwissen kombiniert. Selbst eine große europäische Bank wie die ABN AMRO greift auf externe Ressourcen zurück, wenn sie an Grenzen stoßen. Das betrifft laut Christian Weil, Head of Digitalisation bei ABN AMRO Deutschland/Bethmann HAL, nicht nur die Entwicklung selbst, sondern auch die fachliche Ausarbeitung der Anforderungen.

Insbesondere bei geschäftskritischen Kernprozessen möchten viele Unternehmen die Verantwortung für den Einsatz von Agentic Automation selbst übernehmen. Dazu gehören beispielsweise Prozesse mit hoher strategischer Bedeutung, direktem Kundenkontakt oder sensiblen Geschäftsentscheidungen. Hier bleiben Steuerung, Governance und fachliche Verantwortung im eigenen Unternehmen.

In anderen Bereichen bietet sich hingegen die Zusammenarbeit mit einem BPO-Partner an. Standardisierte Backoffice-Prozesse, administrative Tätigkeiten, Dokumentenverarbeitung, Compliance-Unterstützung oder der operative Betrieb von KI-Agenten lassen sich effizient durch spezialisierte Dienstleister übernehmen. Dementsprechend stimmen auch fast zwei Drittel der Befragten der Aussage zu, dass vor allem vor- und nachgelagerte Prozesse bevorzugt über BPO-Partner abgedeckt werden sollten, um internen Aufwand zu vermeiden.

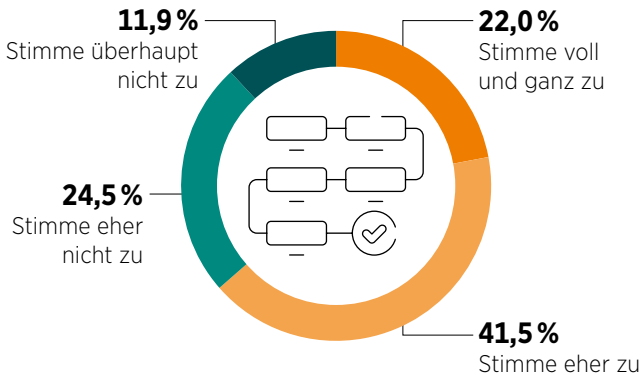
Dieses hybride Modell verbindet die Vorteile beider Welten, denn Unternehmen behalten die Kontrolle über ihre strategisch relevanten Prozesse. Gleichzeitig profitieren sie von der Expertise, Skalierbarkeit und Effizienz eines spezialisierten BPO-Anbieters. Neue Automatisierungslösungen können schrittweise eingeführt werden, ohne bestehende Organisationsstrukturen grundlegend verändern zu müssen. Risiken werden reduziert, da Erfahrungen zunächst in ausgewählten Bereichen gesammelt und anschließend auf weitere Prozesse übertragen werden können. So kann nach Meinung der Befragten die Zusammenarbeit mit einem BPO-Partner Implementierungsrisiken reduzieren und die Prozessqualität durch standardisierte Ansätze verbessern.

Dennoch gibt es spezifische Hürden, die Finanzinstitute von der Zusammenarbeit mit einem Partner bei der Einführung von KI-Agenten zurückschrecken lassen, wie die Abbildung auf Seite 30 zeigt. Mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen haben Angst vor zu hohen Kosten, die durch die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister entstehen könnten. Ebenfalls ein gutes Viertel befürchtet, dass der Datenschutz ihrer eigenen Daten nicht ausreichend gewährleistet sein könnte. André Kasten, Vorstand der Raiffeisen-Volksbank eG, merkt deshalb an, dass vieles von der Frage abhängt, wem man seine Daten anvertrauen möchte. In bestimmten (Notfall-)Situationen sei es durchaus sinnvoll, auch sensible Daten zu teilen, aber nicht mit jedem. Vertrauen bleibt seiner Ansicht nach der entscheidende Faktor.

Letztlich sehen weniger als zehn Prozent momentan keinen Bedarf an KI-Lösungen. Der Druck, hier aktiv zu werden, ist also hoch.

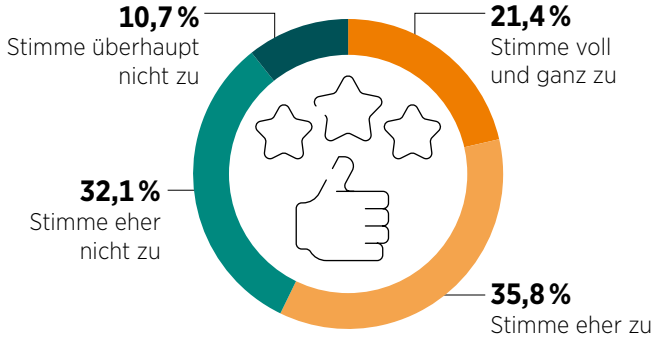
„Vor- und nachgelagerte Prozesse sollten bevorzugt über BPO-Partner abgedeckt werden, um internen Aufwand zu vermeiden.“

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



„BPO reduziert die Implementierungsrisiken und verbessert die Prozessqualität durch standardisierte Ansätze.“

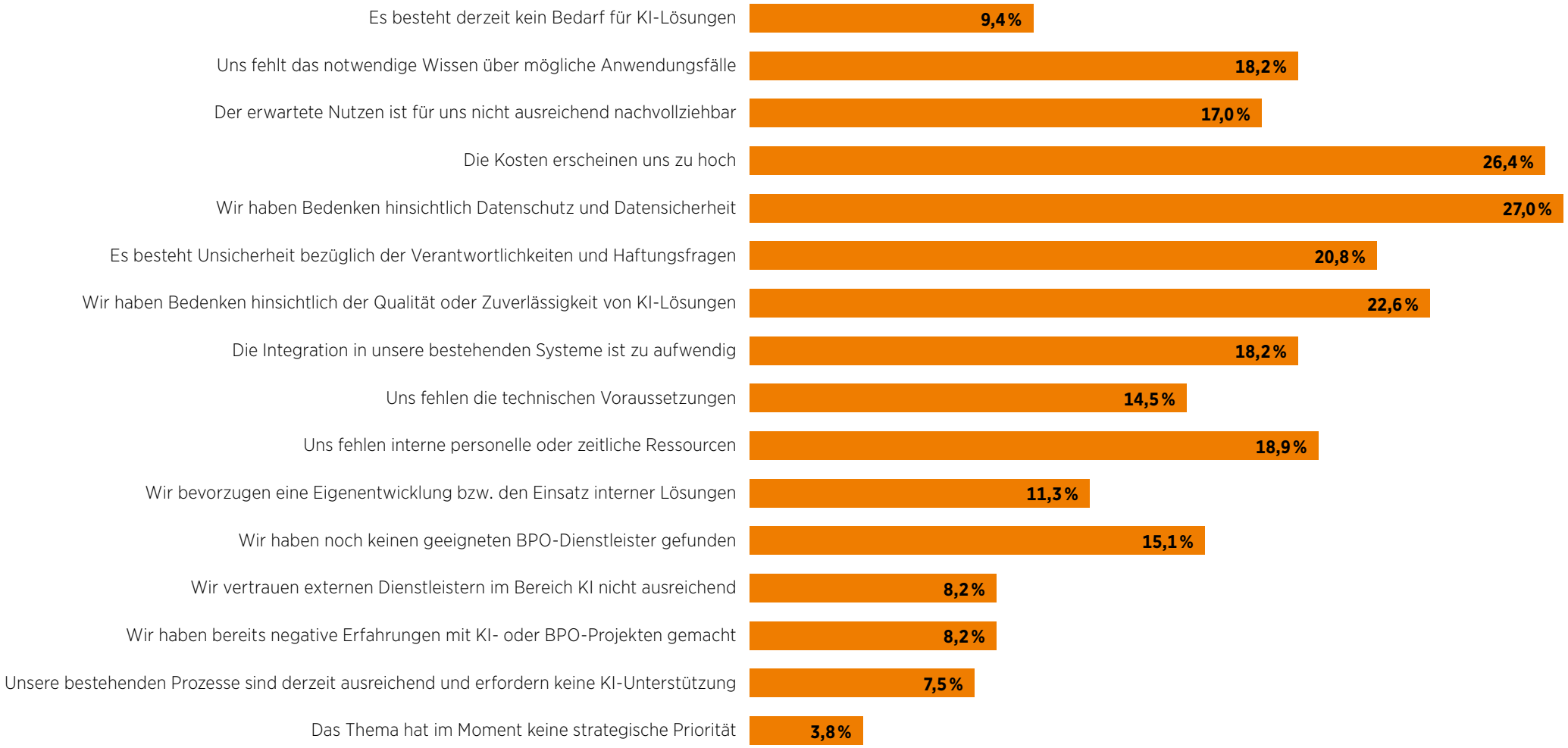
Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute



Was sind die Gründe oder die Hindernisse, die Sie bisher davon abgehalten haben, mit einem BPO-Dienstleister KI-Lösungen einzusetzen?

Mehrfachauswahl möglich

Quellen: YouGov, Handelsblatt Research Institute





Interview: André Kasten

Vorstand, Raiffeisen-Volksbank eG

Herr Kasten, welche Bedeutung haben KI und insbesondere KI-Agenten heute für die Bankenbranche und konkret für Ihr Haus?

Banken haben sich schon lange vor dem aktuellen KI-Boom auf den Weg der Digitalisierung gemacht. Wir arbeiten seit jeher mit großen Datenmengen und verfügen deshalb über eine gute Ausgangsbasis. Gleichzeitig sehe ich noch erhebliches Potenzial.

Momentan erleben wir vor allem den Einsatz generativer KI, etwa bei der Wissensaufbereitung, der Analyse von Informationen oder der Strukturierung von E-Mails und Dokumenten. Das ist gewissermaßen die erste Entwicklungsstufe. Spannend wird es dort, wo Prozesse stärker automatisiert werden können. Wenn Daten in guter Qualität vorliegen, kann KI nicht nur einzelne Arbeitsschritte unterstützen, sondern ganze Prozessketten bearbeiten, Muster erkennen und Auffälligkeiten identifizieren. In diesem Bereich sehe ich für die Zukunft großes Potenzial.

Wir arbeiten als Volksbank sehr eng mit unserem IT-Dienstleister Atruvia zusammen. Diese Partnerschaft bietet den Vorteil, dass wir auf etablierte und sichere Lösungen zurückgreifen können. Gleichzeitig setzt sie uns bei Eigenentwicklungen natürlich gewisse Grenzen. Momentan nutzen wir beispielsweise eine geschützte Variante von ChatGPT, das sogenannte GenoGPT. Darüber hinaus setzen wir KI bereits bei der Prüfung von Legitimationsdaten ein. Das Auslesen von Ausweisdokumenten mag auf den ersten Blick einfach wirken, erfordert jedoch komplexe KI-Verfahren.

Die eigentliche Herausforderung besteht nun darin, diese Möglichkeiten stärker in die Breite der Organisation zu tragen. Der Wissensstand innerhalb der Belegschaft ist sehr unterschiedlich. KI muss deshalb strukturiert eingeführt und im Arbeitsalltag konsequent genutzt werden.

In welchen Bereichen sehen Sie den größten Nutzen von KI? Und wo liegen aus Ihrer Sicht die Grenzen?

Besonders geeignet sind Prozesse, die häufig vorkommen, klaren Regeln folgen und auf einer verlässlichen Datenbasis aufsetzen. Denn die Qualität der Ergebnisse hängt unmittelbar von der Qualität der Daten ab. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass der Mensch ein zentraler Bestandteil dieser Prozesse bleiben muss. Die Ergebnisse einer KI müssen bewertet, eingeordnet und qualifiziert werden. Oft hängt die Qualität der Antwort auch davon ab, ob die richtige Frage gestellt wurde. Das stellt neue Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte.

Grenzen sehe ich insbesondere bei Entscheidungen mit großer Tragweite. Ich würde mich heute schwertun zu sagen: „Entscheide den Kredit vollständig autonom.“ Die Verantwortung liegt am Ende beim Menschen, und das sollte auch so bleiben. KI kann Analysen vorbereiten und unterstützen, etwa bei der Auswertung von Bilanzen. Gerade im Kreditgeschäft spielt jedoch Erfahrung eine große Rolle. Unsere langjährigen Kreditspezialisten erkennen häufig schon nach kurzer Prüfung, wenn etwas nicht stimmig wirkt. Diese Erfahrung und diese Intuition lassen sich nur schwer technisch abbilden.

Ähnlich sehe ich es bei Personalentscheidungen. Dagegen halte ich den Einsatz von KI bei der Betrugserkennung oder bei Hinweisen auf Geldwäsche für sehr sinnvoll. Dort kann KI Anomalien und Auffälligkeiten oft schneller erkennen als Menschen. Die endgültige Bewertung sollte jedoch weiterhin durch Menschen erfolgen, insbesondere in Fällen, die nicht eindeutig sind.

Viele mittelgroße Banken verfügen nicht über die Ressourcen großer Institute. Wie wichtig sind Partner in diesem Umfeld?

Aus meiner Sicht sind solche Partner unverzichtbar. Die eigentlichen Anwendungen sind nur die Spitze des Eisbergs. Dahinter stehen regulatorische Anforderungen, IT-Sicherheit, Compliance-Fragen und zahlreiche organisatorische Aspekte.

Der Vorteil spezialisierter Partner besteht darin, dass sie diese Themen bündeln und Lösungen bereitstellen, die bereits durchdacht sind. Dadurch muss nicht jedes Institut dieselben Grundlagen selbst entwickeln. Natürlich bleiben die eigenen Hausaufgaben bestehen. Verantwortung lässt sich nicht vollständig auslagern. Aber die Umsetzung wird deutlich einfacher. Wichtig ist dabei das Vertrauen in den Partner. Gerade wenn sensible Daten und zentrale Prozesse betroffen sind, muss klar sein, dass die notwendige Kompetenz und Verlässlichkeit vorhanden ist. Für viele mittelgroße Institute wäre es kaum zu leisten, die erforderlichen Ressourcen allein aufzubringen. Insofern können leistungsfähige Partner ein erheblicher Beschleuniger sein.

Wird die Wahl des richtigen Technologiepartners künftig zu einem Wettbewerbsfaktor?

Ja, das kann durchaus Wettbewerbsvorteile schaffen. Wir sehen, dass die Nachfrage nach solchen Lösungen vorhanden ist.

Gleichzeitig dürfen wir nicht vergessen, dass unser Geschäftsmodell stark von der persönlichen Beziehung zum Kunden lebt. Das ist auch eine Generationenfrage. Ältere Kunden schätzen häufig weiterhin den direkten Kontakt in der Filiale, jüngere benötigen ihn deutlich seltener.

Gerade in Zeiten zunehmender digitaler Kommunikation wird Vertrauen zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal. Kunden wollen wissen, wem sie vertrauen können und welche Informationen verlässlich sind. Dieses Vertrauen entsteht nicht allein durch Technologie.

Wenn ein Kunde mit einem Berater zusammensitzt, sucht er häufig nicht nur eine mathematisch optimale Lösung. Er möchte auch wissen, ob die Empfehlung aus Sicht des Beraters sinnvoll ist. Diese persönliche Komponente bleibt aus meiner Sicht ein zentraler Bestandteil unseres Geschäftsmodells.

Gleichzeitig müssen wir moderne Technologien einsetzen, um effizient und wettbewerbsfähig zu bleiben. Beides gehört zusammen.

Wird KI aus Ihrer Sicht künftig über die heutige Unterstützungsfunktion hinausgehen?

Wenn man die Entwicklung nüchtern betrachtet, wird KI sicherlich immer leistungsfähiger werden. Gerade datenbasierte Entscheidungen könnten in bestimmten Bereichen sehr präzise vorbereitet oder sogar automatisiert werden.

Gleichzeitig zeigt die aktuelle Entwicklung, wie mächtig diese Technologie bereits geworden ist. Oft reden wir heute darüber, E-Mails zu optimieren oder Analysen zu erstellen. Tatsächlich schreiben KI-Systeme inzwischen eigenständig Programme, andere kontrollieren deren Ergebnisse. Das deutet an, wohin die Reise gehen könnte.

Dennoch glaube ich, dass wir regulatorisch und gesellschaftlich noch einige Hausaufgaben vor uns haben. KI ist ein mächtiges Werkzeug. Falsch eingesetzt kann sie aber auch erhebliche Risiken mit sich bringen. Deshalb braucht es einen bewussten und verantwortungsvollen Umgang. Aufhalten lässt sich diese Entwicklung nicht. Ich habe allerdings den Eindruck, dass das Bewusstsein für die Risiken wächst und deshalb manche Entwicklungen inzwischen vorsichtiger betrachtet werden. Technologisch bleibt das Tempo hoch, aber der Wunsch nach Kontrollierbarkeit nimmt ebenfalls zu.

Wie bewerten Sie die regulatorische Entwicklung und die Akzeptanz bei den Kunden?

Letztlich werden viele Fragen vom Kunden entschieden. Ein Beispiel sind Systeme, die Kundengespräche aufzeichnen und automatisch protokollieren. Technisch ist das heute problemlos möglich. Ob Kunden das akzeptieren, hängt stark davon ab, ob sie den Nutzen erkennen und Vertrauen in den Umgang mit ihren Daten haben.

Der Mehrwert liegt auf der Hand: Innerhalb weniger Minuten steht ein vollständiges Gesprächsprotokoll inklusive Aufgabenliste zur Verfügung. Gleichzeitig gibt es natürlich Situationen, in denen Kunden bestimmte Informationen bewusst nicht aufzeichnen lassen möchten. Dafür muss es entsprechende Möglichkeiten geben.

Grundsätzlich hängt vieles von der Frage ab, wem man seine Daten anvertrauen möchte. Ich persönlich würde bestimmte Gesundheitsdaten im Notfall durchaus teilen wollen, wenn dadurch die medizinische Hilfe verbessert werden kann. Aber eben nicht mit jedem. Vertrauen bleibt der entscheidende Faktor.

Was die Regulierung betrifft, habe ich den Eindruck, dass sie inzwischen deutlich aktiver wird. Das halte ich auch für notwendig. Ohne klare Leitplanken droht Wildwuchs. Gerade in der Finanzbranche sind Vertrauen und Verlässlichkeit zentrale Voraussetzungen. Deshalb brauchen wir einen klaren Rahmen, innerhalb dessen wir uns bewegen können. Andernfalls würden die Risiken sehr schnell überwiegen. Genau das kann niemand wollen.

Zukunftsausblick

Die Entwicklung von Agentic AI steht in vielen Bereichen, so auch im Finanzsektor, noch am Anfang. Ihr Potenzial reicht jedoch weit über die heutige Prozessautomatisierung hinaus. Agentic AI wird sich zu einer Schlüsseltechnologie für die digitale Transformation entwickeln – auch von Finanzinstituten.

Es ist absehbar, dass sich die zugrunde liegenden Technologien in den kommenden Jahren mit hoher Geschwindigkeit weiterentwickeln werden. Neue Sprachmodelle, spezialisierte KI-Agenten, regulatorische Anforderungen und technologische Plattformen werden den Markt kontinuierlich verändern. Für Finanzinstitute bedeutet dies, dass langfristige Festlegungen auf einzelne Technologien oder Anbieter mit Risiken verbunden sein können.

Genau hier kann Business Process Outsourcing weiter an Bedeutung gewinnen. Ein moderner BPO-Partner übernimmt nicht nur operative Prozesse, sondern unterstützt Unternehmen dabei, neue Technologien flexibel zu integrieren und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Finanzinstitute müssen dadurch nicht jede technologische Entwicklung selbst bewerten, implementieren oder betreiben, sondern können auf die Innovationsfähigkeit und das spezialisierte Know-how ihres Partners zurückgreifen. Dadurch entsteht eine höhere technologische Agilität: Unternehmen profitieren von neuen Entwicklungen, ohne sich frühzeitig auf bestimmte Plattformen oder Architekturen festlegen zu müssen.

Die Rolle von BPO wird sich deshalb zunehmend von einem klassischen Dienstleister hin zu einem strategischen Innovationspartner entwickeln. Neben der effizienten Durchführung standardisierter Prozesse werden BPO-Anbieter verstärkt Aufgaben in den Bereichen KI-Governance, Compliance, Betriebsmodelle, Datenmanagement und kontinuierliche Optimierung übernehmen. Sie begleiten Finanzinstitute bei der Einführung neuer Agentic-AI-Lösungen, gewährleisten deren sicheren Betrieb und unterstützen die Institute dabei, regulatorische Anforderungen zuverlässig einzuhalten.

Dabei bedeutet BPO künftig immer weniger, Verantwortung vollständig nach außen zu verlagern. Vielmehr entstehen kooperative Betriebsmodelle, in denen Finanzinstitute und Dienstleister Technologien gemeinsam entwickeln, testen und schrittweise produktiv einsetzen. In geschützten Innovations- und Testumgebungen können neue Agentic-AI-Anwendungen unter realitätsnahen Bedingungen erprobt werden, bevor sie in den produktiven Betrieb überführt werden. Dies reduziert Risiken, erleichtert die Einhaltung regulatorischer Vorgaben und ermöglicht es, Innovationen kontrolliert und nachvollziehbar einzuführen.

Ein solches partnerschaftliches Modell verbindet die jeweiligen Stärken beider Seiten: Finanzinstitute behalten die Kontrolle über ihre strategisch relevanten Prozesse, ihre fachlichen Entscheidungen und die Kundenbeziehung, während BPO-Anbieter ihre Technologiekompetenz, Skalierbarkeit und operative Erfahrung einbringen. Gemeinsam können beide Seiten innovative Lösungen entwickeln, kontinuierlich verbessern und flexibel an neue regulatorische oder technologische Rahmenbedingungen anpassen.

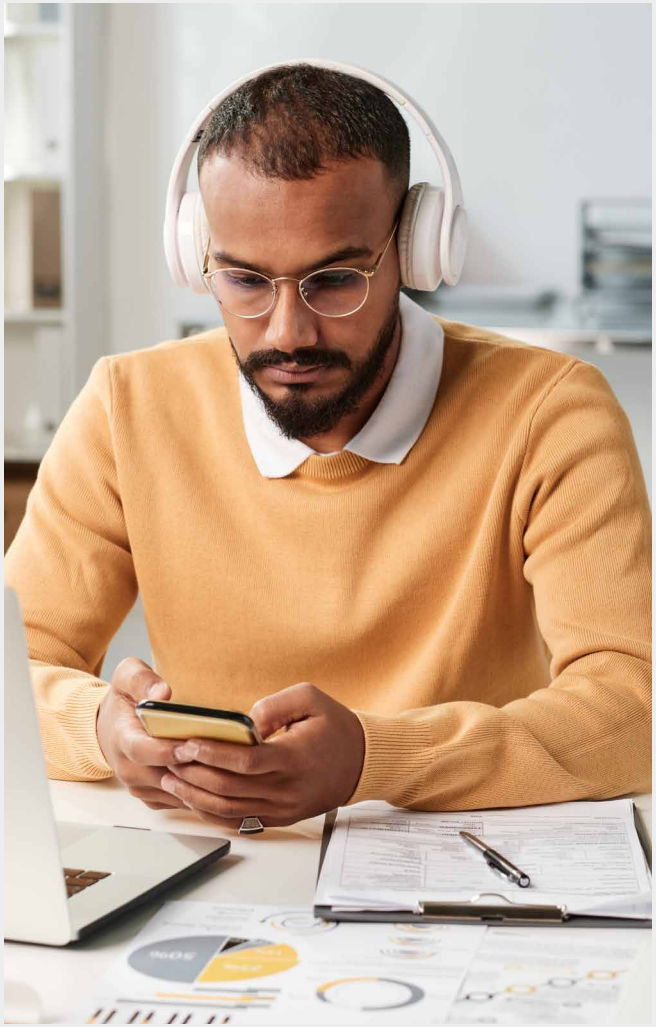
Langfristig wird Agentic AI die Zusammenarbeit zwischen Finanzinstituten und BPO-Anbietern grundlegend verändern. Anstelle der reinen Auslagerung einzelner Prozesse tritt eine enge Innovationspartnerschaft, in der Technologie, Fachwissen und Governance gemeinsam weiterentwickelt werden. BPO wird damit zu einem zentralen Katalysator für die sichere, skalierbare und zukunftsfähige Einführung von Agentic AI im Finanzsektor – nicht als Ersatz für die eigene Kompetenz, sondern als Ergänzung, die es Instituten ermöglicht, Innovationen schneller umzusetzen und gleichzeitig flexibel auf den technologischen Wandel zu reagieren.

Make-or-Buy-Entscheidung im Banking

Einschätzung von SPS: Warum Agentic Automation von spezialisierten Partnern umgesetzt werden sollte

Agentic Automation entwickelt sich zu einem zentralen Innovationstreiber im Finanzsektor. Autonome KI-Agenten sind in der Lage, komplexe Informationen zu verarbeiten, Entscheidungen vorzubereiten und ganze Prozessketten zu orchestrieren. Insbesondere in Bereichen wie Zahlungsverkehr, Kreditbearbeitung, KYC-Prüfungen oder Dokumentenverarbeitung eröffnen sich dadurch erhebliche Potenziale zur Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung. Die entscheidende strategische Frage lautet jedoch nicht, ob Agentic Automation eingesetzt werden sollte, sondern wie. Banken stehen zunehmend vor der Entscheidung, entsprechende Fähigkeiten intern aufzubauen oder auf spezialisierte Partner zurückzugreifen.

Auf den ersten Blick erscheint die interne Entwicklung attraktiv. Sie verspricht maximale Kontrolle über Technologie und Daten. Die eigentliche Herausforderung besteht jedoch nicht darin, einen KI-Agenten zu entwickeln, sondern Vertrauen in dessen Entscheidungen aufzubauen. Finanzinstitute müssen sicherstellen, dass KI-Systeme transparent, auditierbar, regulatorikkonform und nachvollziehbar arbeiten. Viele Banken stehen deshalb nicht mehr vor der Frage, ob KI technisch funktioniert, sondern ob sie den Ergebnissen ausreichend vertrauen können, um diese in geschäftskritischen Prozessen einzusetzen. Die Hürde liegt folglich weniger in der Technologie selbst als in ihrer sicheren und belastbaren Operationalisierung.



Gerade im Bankensektor sind die Anforderungen besonders hoch. Agentic-Automation-Lösungen müssen transparent, nachvollziehbar und revisionssicher arbeiten. Gleichzeitig sind sie in bestehende Risiko-, Compliance- und Governance-Strukturen einzubetten. Die Ergebnisse der im Whitepaper dargestellten Studie zeigen, dass insbesondere eine vertrauenswürdige Datengrundlage, die Befähigung der Mitarbeiter sowie die Fähigkeit zur Identifikation geschäftskritischer Use Cases zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für den produktiven Einsatz von KI-Agenten zählen. Gleichzeitig werden die Datenqualität, die Integration in bestehende Systeme sowie Sicherheits- und Compliance-Anforderungen als die größten Hürden für eine erfolgreiche Skalierung genannt.

Vor diesem Hintergrund gewinnen spezialisierte Business-Process-Outsourcing- und Transformationspartner wie SPS zunehmend an Bedeutung. Sie verfügen bereits über Governance-Frameworks, Betriebsmodelle, Technologiepartnerschaften und operative Erfahrung aus produktiven Umgebungen. Statt Ressourcen für den Aufbau neuer Fähigkeiten zu binden, können Banken auf bewährte Lösungsbausteine, Best Practices und Skaleneffekte zurückgreifen. Dadurch sinken die Implementierungsrisiken, regulatorische Anforderungen werden leichter beherrschbar und die Zeit bis zur Wertschöpfung verkürzt sich erheblich. Gleichzeitig profitieren Finanzinstitute von Erfahrungen, die über zahlreiche Prozesse und Anwendungsfälle hinweg aufgebaut wurden.

Die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Partner bedeutet dabei nicht, die Kontrolle über Prozesse oder Entscheidungen abzugeben. Vielmehr entsteht ein hybrides Modell: Die Bank bringt ihre Fach- und Prozesskompetenz ein, während der Partner Technologie-, Betriebs- und Transformationskompetenz ergänzt. Dadurch können Institute ihre Ressourcen auf Kunden, Produkte und regulatorische Anforderungen konzentrieren, während die kontinuierliche Weiterentwicklung, Überwachung und Skalierung der Automatisierungslösung professionell sichergestellt wird. Genau dieses Zusammenspiel wird zunehmend als entscheidender Erfolgsfaktor für den produktiven Einsatz von Agentic Automation angesehen.

Zwischenfazit

Der Erfolg von Agentic Automation wird nicht durch die Leistungsfähigkeit eines KI-Modells bestimmt. Entscheidend ist vielmehr die Fähigkeit, Letzteres vertrauenswürdig, compliant und skalierbar in produktive Geschäftsprozesse zu integrieren. Banken stehen heute weniger vor einer technologischen als vor einer organisatorischen Herausforderung: Sie müssen Governance, Transparenz, Verantwortung und Vertrauen in Einklang bringen. Für viele Institute wird daher nicht die Technologie selbst zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor, sondern die Geschwindigkeit und Qualität ihrer Operationalisierung. Die Zusammenarbeit mit spezialisierten BPO- und Transformationspartnern wie SPS bietet einen risikoarmen und wirtschaftlichen Weg, Agentic Automation von einem vielversprechenden Technologieansatz in nachhaltige Wertschöpfung zu überführen.

Make vs. Buy bei Agentic Automation im schnellen Überblick

Kriterium	Make (intern)	Buy (Partner)
Technologie und Plattform	eigene Entwicklung und Integration	bewährte Lösungen und Frameworks
Governance und Compliance	eigenständiger Aufbau	etablierte Governance-Modelle
Fachkräfte	interner Kompetenzaufbau	sofortiger Zugriff auf Experten
Skalierbarkeit	eigene Betriebsstrukturen notwendig	Nutzung vorhandener Skaleneffekte
Implementierungsrisiko	höher	geringer
Time-to-Value	langfristig	deutlich schneller



Fazit

Agentic Automation steht im Finanzsektor an der Schwelle von der Erprobungsphase zur breiten Anwendung. Die Analyse zeigt, dass das Potenzial dabei über die reine Automatisierung einzelner Routinetätigkeiten hinausgeht. KI-Agenten können Prozesse durchgängig koordinieren, große Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten verarbeiten, Bearbeitungszeiten verkürzen und Mitarbeiter bei wissensintensiven Aufgaben entlasten. Besonders relevant sind standardisierte, datenbasierte Prozesse, beispielsweise in der Vorbereitung von Kreditentscheidungen, im Zahlungsverkehr, im Dokumentenmanagement, im Controlling oder im Bereich Compliance. Als wesentliche Mehrwerte werden insbesondere Effizienzsteigerungen, Kostenreduktionen, höhere Produktivität und eine bessere Datenanalyse gesehen.

Gleichzeitig macht die Untersuchung deutlich, dass eine belastbare Datengrundlage, die Integration in bestehende IT-Systeme, geeignete Governance-Strukturen sowie die Einhaltung von Datenschutz-, Sicherheits- und regulatorischen Anforderungen zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung sind. Hinzu kommen der hohe Ressourcenbedarf für Betrieb und Weiterentwicklung der KI sowie die notwendige Befähigung der Mitarbeiter. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass Datenqualität und die Fähigkeit der Beschäftigten zur Zusammenarbeit mit KI zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren zählen, während fehlende Datenqualität, Systemintegration sowie Sicherheits- und Compliance-Anforderungen zu den größten Hürden gehören.



Für viele Institute stellt sich damit die Frage nach der richtigen Kombination aus internen Kompetenzen und externem Wissen. Bereiche wie zum Beispiel das Risikomanagement oder die fachliche Verantwortung und die Kontrolle über geschäftskritische Entscheidungen sollten im Institut verbleiben. Die im Report dargestellten Experteninterviews bestätigen diese Bedeutung der menschlichen Verantwortung insbesondere an der direkten Vertrauensschnittstelle zum Kunden.

Gleichzeitig können spezialisierte BPO-Partner aber bei standardisierten, vor- und nachgelagerten Prozessen ihre Kompetenz einbringen. Finanzinstitute können dadurch fehlende Fachkräfte und Ressourcen kompensieren, schneller auf neue Technologien zugreifen und die Skalierung vorantreiben. Rund 70 Prozent der Befragten stimmen zudem der Aussage zu, dass die Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Partner die Implementierung und Skalierung von KI-Agenten schneller und sicherer ermöglichen kann.

BPO entwickelt sich dabei von der reinen Prozess- und Kostenoptimierung hin zu einem strategischen Innovations- und Transformationsinstrument. Ein geeigneter Partner kann nicht nur operative Prozesse übernehmen, sondern Unternehmen auch bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung agentischer Systeme unterstützen. Gleichzeitig bleibt die Verantwortung für strategische Entscheidungen und die Steuerung der KI beim Finanzinstitut.

Impressum

Kontakt

SPS Germany GmbH
Am Börstig 5, 96052 Bamberg
sps.de@spsglobal.com
+49 (0)951 9168 200
www.spsglobal.com

Konzept, Analyse und Gestaltung

Handelsblatt GmbH
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
+49 (0)211/887-1100
www.handelsblatt-research.com

Autor: Dennis Huchzermeier
Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann
Stand: Oktober 2026
Bilder: Magnific, Flaticon

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.

Handelsblatt
RESEARCH INSTITUTE

The Power of Possibility