

RPA und Auslagerung – Ansatz zur Reduzierung von Steuerungsaufwand und Steigerung von Effizienz

Die in den letzten Jahren immer weiter ansteigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen erhöhen den Steuerungsaufwand für Auslagerungen sowie für Auslagerungsrisiken. Die seit Jahren schwache Ertragslage, bedingt durch das niedrige Zinsniveau, sowie der Druck auf der Kostenseite der Banken, unter anderem durch steigende Dienstleisterpreise, machen das Auslagern von Prozessen immer ineffizienter – Robotic Process Automation (RPA) bietet das Potenzial, Abhilfe in diesem herausfordernden Umfeld zu schaffen.

Das Auslagern von Teilen des Bankbetriebs, wie z. B. der IT oder administrativen Tätigkeiten, wird durch die zunehmende Regulierung und die Komplexität der Prozesse immer unrentabler.

Die Kosten für die regulatorisch angemessene Steuerung, der durch die Auslagerung von Prozessen entstandenen Risiken, drohen oftmals die ursprünglich, durch die Auslagerung geplante Kosteneinsparungen zu reduzieren und teilweise zu übersteigen.

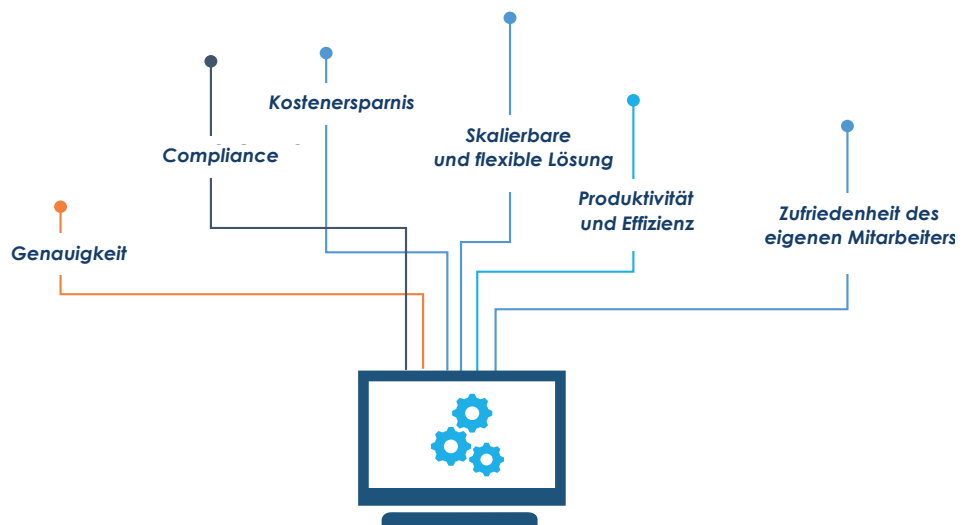
Für die Institute in Deutschland stellt die fünfte MaRisk-Novelle, mit ihren verschärften Anforderungen, insbesondere im Auslagerungsmanagement (siehe TME Whitepaper zur MaRisk-Novelle), die Banken vor neue Herausforderungen. So wird die Auslagerung von Kernbankbereichen, wie Compliance und Revision, durch die Novelle deutlich aufwendiger. Zukünftig wird auch der Aufbau eines Zentralen Auslagerungsmanagements gefordert, um die bestehenden Lücken in der gesamthaften Steuerung und zentralen Überwachung sämtlicher Auslagerungssachverhalte zu schließen.

Wie auch in anderen Bereichen der Branche bieten neue Technologien das Potenzial, der Regulatorik Herr zu werden, ausgelagerte Prozesse wieder einzulagern und gleichzeitig die Effizienz zu erhöhen.

RPA ist ein Beispiel für eine solche technologische Lösung. Durch automatisierte, intelligente und selbstlernende Prozessabläufe ist RPA vielfach in der Lage, bestehende Prozesse zu übernehmen. Dabei greifen RPA-Anwendungen bspw. auf das User-Interface von Applikationen zu und erledigen einfache, sich wiederholende Abläufe, die ohne den Einsatz von RPA-Anwendungen von Mitarbeiter übernommen werden müssten. Somit trägt RPA dazu bei, die Effizienz bei der Abarbeitung einfacher Tasks zu erhöhen und den Mitarbeitern zu ermöglichen, sich auf ihre wesentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

Im Folgenden werden die Möglichkeiten des Einsatzes von RPA im Kontext des Auslagerungsmanagements betrachtet und Handlungsalternativen aufgezeigt, die eine effektivere und effizientere Steuerung der inhärenten Risiken von Auslagerungssachverhalten ermöglichen.

Vorteile des Einsatzes von RPA-Lösungen



Quelle: TME AG Research, 2017

Insourcen bestehender Auslagerungssachverhalte

Häufig wird die Möglichkeit, bestehende Dienstleistungen wieder in den Geschäftsbetrieb zu reintegrieren, aufgrund von Kosten und mangelnder Ressourcen nicht in Betracht gezogen. Das Insourcen und das damit verbundene Aufbauen der nötigen Kapazitäten im eigenen Haus wird oft als nicht tragbar angesehen. Gleichzeitig stehen aktuell die stetig steigenden regulatorischen Anforderungen zur Auslagerungssteuerung und die damit verbundenen finanziellen Mehraufwände im Fokus. Durch die technologische Entwicklung in den vergangenen Jahren haben sich weitreichende Neuerungen im Bereich der Automatisierung ergeben. Der Einsatz von RPA bietet Möglichkeiten, in einer großen Bandbreite Prozesse zu übernehmen und somit Tätigkeiten, die zuvor von Dienstleistern durchgeführt wurden, zu reintegrieren. In vielen Fällen könnte der Einsatz von Dienstleistern dadurch obsolet werden.

Die klassische Make-or-Buy-Entscheidung überdenken

Die klassische Make-or-Buy-Entscheidung beschreibt den Entscheidungsprozess, eine Leistung oder einen Prozess selbst zu erbringen

oder an einen Dienstleister auszulagern. Ein wesentliches Entscheidungskriterium stellen die Kosten dar, die aus der Erbringung einer Dienstleistung resultieren, jedoch häufig ohne die Mehraufwände für die Auslagerungssteuerung mit in die Kalkulation einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund bietet die Möglichkeit der Inhouse-Erbringung der Dienstleistung durch Roboter gestützte Prozessautomatisierung eine völlig neue Perspektive. Der Einsatz von RPA reduziert bzw. eliminiert die Kosten, die für die angemessene Steuerung der ausgelagerten Dienstleistung entstehen und macht das „Make“ in der Make-or-Buy-Entscheidung wieder attraktiv für Banken.

RPA – Ein Allheilmittel?

Wie bei allen technologischen Vorstößen gehen die Meinungen auch bei RPA zunächst auseinander. Die Angst vor intelligenten Robotern oder Anwendungen, die Arbeitsplätze gefährden, ist jedoch unbegründet. Der eigentliche Mehrwert von RPA basiert darauf, dass sich wiederholende und einfache Aufgaben vollständig durch die Technologie abbilden lassen und den Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben wird, sich auf die wesentlichen Tätigkeiten zu fokussieren. RPA ist nicht in der Lage, komplexe Tätigkeiten mit hohen Transferleistungen unter wechselnden

Rahmenbedingungen zu übernehmen. Vielmehr soll RPA die menschliche Arbeitskraft in deren Tätigkeit unterstützen und deren Arbeit effizienter gestalten. Dabei bedienen sich RPAs einer großen Bandbreite technischer Standards, wie bspw. Artificial Intelligence (AI), Maschinelles Lernen usw.

Konkret ergeben sich durch den Einsatz von RPA auch über den Kontext des Auslagerungsmanagements hinaus folgende Vorteile:

- **Prozessoptimierung:** Durch gleichbleibende Abläufe werden überflüssige Schritte, die bei der Bearbeitung durch Mitarbeiter häufig auftreten, erspart. Dadurch wird insbesondere die Prozessgeschwindigkeit erhöht.
- **Compliance:** Prozesse, die durch RPA-Lösungen durchgeführt werden, lassen sich revisions- und prüfungssicher aufzeichnen, dokumentieren und lassen sich im Falle eines Compliance Checks analysieren sowie zur Verfügung stellen. Dies geht einher mit der Reduktion des operationellen Risikos.
- **Kostensparnis:** Die Automatisierung einfacher Abläufe spart Kosten, da sich Ressourcen auf andere Tätigkeiten konzentrieren können. Zusätzlich werden die Aufwände für die Auslagerung der Dienstleistung bzw. der Auslagerungssteuerung minimiert.
- **Skalierbarkeit und Flexibilität:** RPA ist relativ einfach zu implementieren. Eine Anpassung der bestehenden Systemlandschaft ist nicht notwendig. RPA-Lösungen lassen sich bei Bedarf flexibel anpassen und ausweiten.
- **Produktivität und Effizienz:** Unterbrechungsfreies Arbeiten sowie die Loslösung von Arbeitszeiten und Zeitzonen ermöglicht eine deutlich erhöhte Produktivität und steigert so die Effizienz.
- **Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter:** RPA entlastet die eigenen Mitarbeiter, die sich durch die Abgabe von repetitiven

Tätigkeiten wieder auf ihre Kerntätigkeiten fokussieren und den Zugewinn an Zeit z. B. in Innovationsprozesse investieren können.

Laut einer Studie von IRPA lassen sich die Arbeitskosten durch den Einsatz von RPA-Software um 25 % bis 40 % reduzieren.¹

Ausblick

Trotz technologischen Fortschritts ist es nicht immer möglich, alle Dienstleistungen wieder in den eigenen Geschäftsbetrieb zu integrieren. Um dennoch den Auslagerungsverhalten und die damit verbundenen Kosten, auch unter der Berücksichtigung der steigenden regulatorischen Anforderungen, zu minimieren, muss eine Standardisierung und Automatisierung der Auslagerungssteuerung erfolgen. RPA ist hierfür eine mögliche Lösung. Dennoch sollten auch andere technologische Lösungen nicht außer Acht gelassen werden.

Insbesondere in Hinblick auf das zentrale Auslagerungsmanagement (ZAM)², welches in der novellierten MaRisk gefordert wird, ergeben sich auch durch weitere neue Technologien, wie sie bspw. von RegTechs zur Verfügung gestellt werden, diverse Chancen für Unternehmen. Bspw. die ohnehin für diesen Zweck aufzubringenden Mittel zu reduzieren und die Effektivität des Mitteleinsatzes durch den Einsatz von innovativen technologischen Lösungen wie AI, Biometrie, Kryptografie und Cloud-Computing-Lösungen zu maximieren.

Bestimmte RegTechs könnten bspw. das ZAM durch automatisierte Prozessdurchführungen optimal unterstützen und somit viel Zeit und Kapazitäten sparen. Es gibt bereits Unternehmen, die in diesem Gebiet aktiv sind und Lösungen zur Optimierung des Auslagerungsmanagements (z. B. Venminder, Prevalent) entwickelt haben.

Welche Technologien konkret für welche Prozesse eingesetzt werden, muss stets am Einzelfall eruiert werden. Den Banken steht hierzu eine Vielzahl an Möglichkeiten und Lösungen zur Verfügung.

Fazit:

RPA-Technologien bieten aufgrund der einfachen Implementierung in bestehende Systemlandschaften ein enormes Potenzial.

Insbesondere die durch ausgelagerte Prozesse entstandenen Risiken, welche durch die weiter zunehmenden regulatorischen Vorgaben immer schwieriger angemessen zu steuern sind, ließen sich durch ein Wiedereingliedern mit Hilfe von RPA-Technologie faktisch eliminieren. Ressourcen, die mit der Überwachung und Steuerung von Risiken in ausgelagerten Prozessen betraut waren, sind wieder anderweitig einsetzbar. Einfache, monotone (prozessuale) Arbeitsvorgänge ließen sich zu einem Großteil automatisieren.

Solche technologischen Lösungen werden u. a. in Kombination mit neuen Industrie- und Technologiestandards in Form von RegTechs angeboten und lassen sich oft mittels Kooperation ohne Reibungsverluste in bestehende Systemlandschaften und Prozesse implementieren.

Die TME bietet als Kooperationspartner zahlreicher RegTechs und der selbst entwickelten RegTech-Datenbank einen fundierten Einblick in die Leistungen der RegTechs am Markt. Dadurch ergeben sich Vergleichsmöglichkeiten und es lässt sich eine Einordnung der Leistungen in den regulatorischen Kontext vornehmen. TME unterstützt bei der Identifikation der Bankprozesse, die durch RPA-Lösungen optimiert werden können und begleitet die Banken von der Analyse bis zur Implementierung.

¹ Vgl. INTRODUCTION TO ROBOTIC PROCESS AUTOMATION A Primer, Institute for Robotic Process Automation, 2015, S.18.

² Siehe hierzu auch: TME Whitepaper (2017) Novellierung der MaRisk an das Risikomanagement

TME AG

Risk & Regulatory

- Risk Management
- Financial & Regulatory Reporting
- KPI & Management Reporting u. w.

Transformation Management

- Business Model Transformation
- Change Management
- Projekt- und Programm-Management u. w.

Digital Banking

- Digital Audit & Strategy
- Customer Experience Design
- Prototyping & App Development

kontakt@tme.ag | www.tme.ag

TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

Hamburger Allee 26-28
60486 Frankfurt am Main
kontakt@tme-institut.de



APP „TME Institut“

Alle Publikationen der TME sind digital zum Download verfügbar. Erhältlich im App Store von Apple und Google.

Autoren & Ansprechpartner

STEFAN STEINHOFF ist Partner bei der TME AG und verantwortet als Managing Director den Bereich Risk & Regulatory.

steinhoff@tme.ag

SEBASTIAN HEUMANN ist Consultant bei der TME AG und Experte im Thema Auslagerungsmanagement, Sourcing Strategie und Digitalisierung im Bereich Risk & Regulatory.

heumann@tme.ag

MONIKA ANDRONOVA ist Consultant bei der TME AG und Experte im Thema Neue Technologien, RegTech und Digitalisierung im Bereich Risk & Regulatory.

andronova@tme.ag