bm
bank und markt

55. Jahrgang | Fritz Knapp Verlag | die-digitale-bank.de

11

15. November 2026

DIE DIGITALE BANK

Digitaler Sonderdruck

PERSONALMANAGEMENT IM KI-ZEITALTER

AI First – Prozesse und Organisation neu denken

Dirk Ungemach-Strähle

Foto: AdobeStock/Imbo mit KI generiert

AI First – Prozesse und Organisation neu denken

Von Dirk Ungemach-Strähle



Foto: AdobeStock/Rashidul generiert mit KI

Die Digitalisierung hat das Banking schneller gemacht, häufig aber nicht die Bank selbst. Oft wurden bestehende Abläufe nur digitalisiert, ohne die Chance zu nutzen, sie dabei grundlegend umzugestalten. Das gilt auch für den Einsatz von künstlicher Intelligenz. Damit KI sich auf die Wertschöpfung in Banken grundlegend auswirken kann, braucht es einen AI-First-Ansatz, sagt Dirk Ungemach-Strähle. Dabei wird KI wird von Beginn an mitgedacht, die Aufgaben zwischen Mensch und Technologie werden neu verteilt. Das verändert die gesamte Oranisation: Zuständigkeiten, Entscheidungswege und organisatorische Strukturen müssen angepasst werden. Damit verändert sich auch der Kompetenzbedarf. Fachwissen bleibt wichtig. Hinzu kommen jedoch Prozessverständnis und KI-Kompetenz. Red.

Die Erfolge der Digitalisierung im Bankgeschäft sind unbestritten und zeigen sich an vielen Stellen: Kunden eröffnen Konten online, reichen Unterlagen digital ein und erledigen ihre alltäglichen Bankgeschäfte per App statt in der Filiale. Ähnliches zeigt sich beim Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI oder AI): Mitarbeitende erstellen Texte effizienter, der Kundenservice beantwortet Anfragen schneller und einzelne Schritte der Kreditprüfung laufen automatisiert ab.

Doch ein digitalisierter Prozess ist nicht automatisch besser. Und mehr Geschwindigkeit durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz bedeutet noch keine grundlegende Transformation. Es ist an der Zeit, den Blick auf das große Ganze zu richten. Denn wer das gesamte System überdenkt, kann sich damit wichtige wichtige Wettbewerbsvorteile verschaffen.

Der Ansatz der vergangenen Jahre, zunächst einzelne KI-Anwendungsfälle zu suchen und zu erproben, war richtig und notwendig. Die Institute mussten Technologien kennenlernen, regulatorische Fragen klären und herausfinden, in welchen Bereichen KI tatsächlich einen Mehrwert schafft. Diese Experimentierphase hat die Grundlage dafür gelegt, KI nun über einzelne Anwendungsfälle hinaus in die Breite zu bringen. Jetzt heißt es, Prozesse, Aufgabenverteilung und Organisation so umzugestalten, dass die Möglichkeiten von KI in einer End-to-End-Betrachtung optimal ausgeschöpft werden.

KI meist nur ein Werkzeug

Wie schnell künstliche Intelligenz in den Banken Einzug gehalten hat, zeigen Befragungen, die Cofinpro regelmäßig unter Branchenexperten durchführt. So ergab die aktuelle Studie „KI im Kreditgeschäft 2026“[1], dass mittlerweile 87 Prozent der Finanzinstitute KI im Kreditgeschäft einsetzen. Der Vergleich zur Vorjahresstudie macht das Tempo deutlich: Im Jahr 2025 waren es lediglich 31 Prozent. In kurzer Zeit hat sich KI somit von einem experimentellen Thema zu einem wichtigen Bestandteil der operativen Praxis entwickelt.

Weitere Cofinpro-Studien zeigen aber auch, dass KI vor allem zur Automatisierung manueller Tätigkeiten und Prozesse sowie für die intelligente Informationsbeschaffung genutzt wird. Diese Einsatzbereiche machen zugleich die Grenzen des bisherigen Vorgehens sichtbar. So stimmten im Jahr 2025 insgesamt 70 Prozent der Befragten der Aussage zu, dass die KI-Projekte ihres Instituts meist isolierte Einzelinitiativen sind (Studie[2]: „KI in Banken 2025“). Diese Initiativen können jeweils für sich genommen erfolgreich sein, wirken sich auf die Wert-



Foto: Cofinpro

Dirk Ungemach-Strähle, Partner, Cofinpro AG, Frankfurt am Main

schöpfung der Bank jedoch noch nicht grundlegend aus.

Mit AI First die Transformation gestalten

AI First bedeutet, KI bereits bei der Gestaltung der Prozesse mitzudenken. Ausgangspunkt ist nicht der bestehende Prozess, sondern das gewünschte Ergebnis: Statt einzelne Arbeitsschritte zu optimieren, können Banken die gesamte Prozesskette überprüfen, bisherige Zuständigkeiten hinterfragen und Abläufe über Abteilungsgrenzen hinweg neu organisieren.

- Klassische Automatisierung eignet sich vor allem für stabile, regelbasierte Abläufe, die sich damit in der Regel wirtschaftlich und zuverlässig abbilden lassen.
- Generative KI spielt ihre Stärken aus, wenn große Mengen unstrukturierter Informationen verarbeitet, Inhalte erstellt oder komplexe Zusammenhänge aufbereitet werden müssen.
- Agentische Systeme können Aufgaben über mehrere Anwendungen und Prozessschritte hinweg koordinieren und dabei unterschiedliche Technologien miteinander verbinden.

Welche Technologie zum Einsatz kommt und welche Aufgaben beim Menschen bleiben, hängt von den fachlichen Anforderungen ebenso ab wie von Wirtschaftlichkeit, Sicherheit und regulatorischen Vorgaben. Entscheidend ist, daraus einen funktionierenden Gesamtprozess zu gestalten. AI First betrifft damit mehr als die Auswahl geeigneter Technologien. Der Ansatz verändert, wie Banken neue Lösungen entwickeln und umsetzen. KI wird von Beginn an mitgedacht, die Aufgaben zwischen Menschen und Technologie werden neu verteilt und der Erfolg wird am Ergebnis des gesamten Prozesses gemessen.

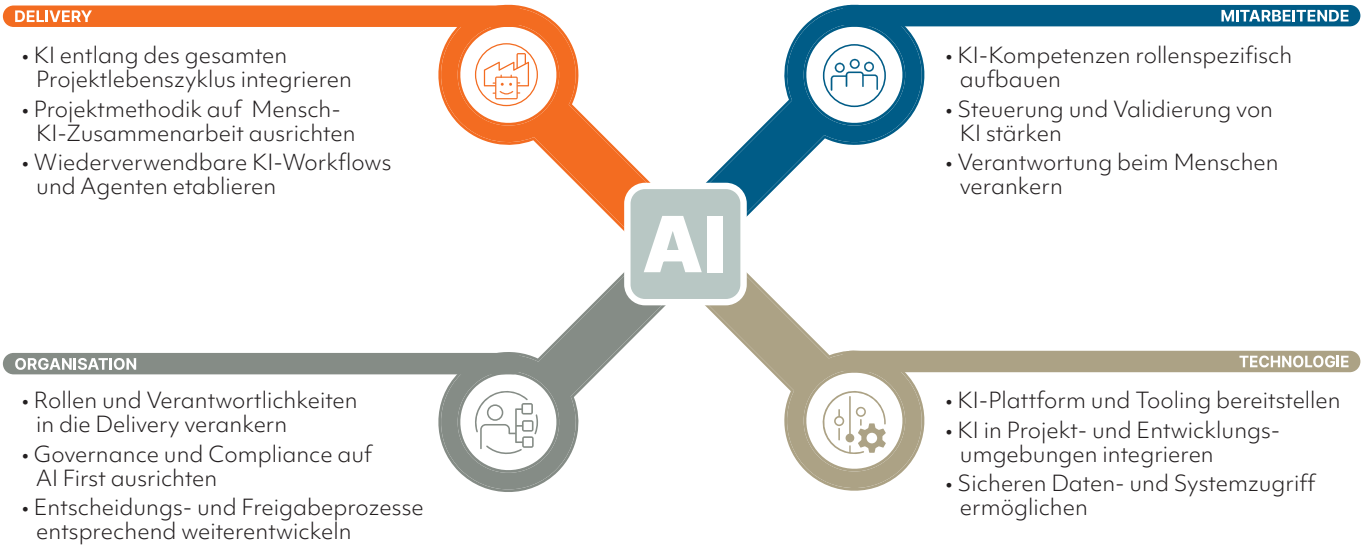
Vom Arbeitsschritt zum End-to-End-Prozess

Ein Beispiel aus dem Kreditgeschäft veranschaulicht diesen Unterschied. In der Regel durchlaufen Kreditanträge mehrere Abteilungen. Dabei werden die Unterlagen geprüft, die Bonität bewertet, der Beleihungswert ermittelt und das Risiko votiert. Jede Abteilung hat feste Zuständigkeiten und die einzelnen Schritte erfolgen nacheinander oder parallel. KI ist in diesem Prozess bereits weit verbreitet und optimiert häufig nur einzelne Schritte: Sie liest Dokumente, füllt Anträge aus oder fasst Jahresabschlüsse zusammen. Das ist zwar hilfreich, stößt aber an Grenzen. Wenn eine Bank beispielsweise nur die Dokumentenverarbeitung beschleunigt, stauen sich die Anträge an der nächsten Station. Der größte Engpass bestimmt weiterhin die Leistungsfähigkeit des Gesamtprozesses. Wenn Unterlagen im Backoffice noch ausgedruckt und abgestempelt werden, können insgesamt trotzdem nicht mehr Anträge bearbeitet werden.

Wie ein durchgängig neu gestalteter Kreditprozess aussehen könnte, zeigt der Einsatz agentischer KI. Ein solches System koordiniert die einzelnen Prozessschritte, führt Informationen aus unterschiedlichen Quellen zusammen – etwa Unterlagen zur Beleihungswertermittlung, Bonitätsauskünfte, handschriftliche Begehungsnotizen und PDFs –, recherchiert fehlende Angaben und leitet die nächsten Schritte ein. An definierten Kontrollpunkten greifen Fachleute ein, beispielsweise bei der Bewertung des Kreditrisikos. Die Berechnungen und Risikobewertungen werden von spezialisierten Systemen mit nachvollziehbarer Logik übernommen, um die regulatorischen Anforderungen zu erfüllen. Anstatt den Antrag von Abteilung zu Abteilung weiterzureichen, werden die einzelnen Schritte systemübergreifend koordiniert.

Für etablierte Banken ist dieser Perspektivwechsel anspruchsvoll. Gewachsene Kernbanksysteme, spezialisierte Fachanwendungen und organisatorische Silos lassen sich nicht von heute auf morgen verändern. Deshalb müssen die Institute zunächst verstehen,

AI First entlang von vier Dimensionen – gemeinsam, integriert und wirksam



Quelle: Cofinpro AG

wie Anwendungen, Daten, Entscheidungen und Verantwortlichkeiten im gesamten Prozess ineinandergreifen. Erst auf dieser Grundlage können bestehende Prozesse schrittweise weiterentwickelt werden.

Mensch und Maschine: Arbeit neu verteilen

Werden Prozesse grundlegend neugestaltet, muss sich auch die Organisation verändern. Denn wenn künstliche Intelligenz Aufgaben über mehrere Prozessschritte hinweg übernimmt und koordiniert, verändert sich auch die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine. In manchen Prozessschritten kann KI weitgehend autonom agieren, in anderen bereitet sie Informationen oder Entscheidungen vor. Bei besonders sensiblen Entscheidungen kann es sinnvoll oder sogar vorgeschrieben sein, dass ein Mensch die abschließende Bewertung und Verantwortung übernimmt. Dadurch verändern sich nicht nur die Aufgaben der Mitarbeitenden, sondern auch die Zuständigkeiten der Abteilungen und die Anforderungen an Führung und Steuerung.

Mitarbeiter bearbeiten künftig einzelne Prozessschritte nicht mehr selbst, sondern steuern, überwachen und bewerten das Zusammenspiel von KI und bestehenden Systemen. Das einfache Zukunftsbild „Maschinen erledigen die Routine, Menschen das Kreative" greift jedoch zu kurz. Menschen haben unterschiedliche Fähigkeiten, Wünsche und Bedürfnisse. Routine kann ebenso Bestandteil sinnvoller und gewollter Arbeit sein wie Analyse, Kreativität oder persönlicher Kontakt. Zudem entstehen durch die Kontrolle und Bewertung von KI-Ergebnissen neue Aufgaben. Sind diese schlecht gestaltet, können sie belastend sein.

KI verändert die Organisation

Auch der Kompetenzbedarf verändert sich. Fachwissen verliert keineswegs an Bedeutung, wenn KI mehr operative Aufgaben übernimmt. Im Gegenteil: Wer Ergebnisse beurteilen, Ausnahmen erkennen und Verantwortung übernehmen soll, muss fachlich einschätzen können, ob ein Resultat plausibel ist. Hinzu kommen Prozessverständnis und KI-Kompetenz: Mitarbeitende müssen die Grenzen des eingesetzten Systems kennen und erkennen, wann menschliches Eingreifen erforderlich ist. Je nach Rolle sind dafür unterschiedliche Fähigkeiten notwendig.

Wenn Menschen und KI zusammenarbeiten, müssen auch die Zuständigkeiten, Entscheidungswege und organisatorischen Strukturen angepasst werden. Im Kreditgeschäft reicht es beispielsweise nicht aus, einzelne Arbeitsschritte technisch zu verknüpfen, solange die Bearbeitung an starren Abteilungsgrenzen ausgerichtet ist. Entscheidungen können näher am Gesamtprozess getroffen, unnötige Übergaben vermieden und Verantwortlichkeiten neu verteilt werden.

Damit diese Veränderungen im Bankalltag gelingen, müssen vier Dimensionen zusammenspielen:

- die Umsetzung neuer Lösungen (Delivery),
- die organisatorischen Strukturen und Verantwortlichkeiten,
- die Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie
- die technologischen Grundlagen.

Wie diese Bereiche ineinandergreifen und welche Maßnahmen dafür erforderlich sind, zeigt das AI-First-Delivery-Modell von Cofinpro (siehe Abbildung). Entscheidend ist, dass diese vier Dimensionen nicht nacheinander, sondern gemeinsam entwickelt werden. Werden beispielsweise KI-Agenten eingeführt, ohne dass die Zuständigkeiten, Arbeitsweisen und technischen Schnittstellen gleichzeitig angepasst werden, entstehen neue Abhängigkeiten und zusätzlicher Abstimmungsbedarf. Die Umsetzung muss deshalb von Beginn an berücksichtigen, wie Menschen, Systeme und Organisationseinheiten im gesamten Prozess zusammenwirken.

Für etablierte Banken bedeutet das keinen organisatorischen Neustart. Denn gewachsene Strukturen lassen sich nur schrittweise verändern. Manche Zuständigkeiten bleiben bestehen, andere werden neu zugeschnitten. Zugleich entstehen neue Rollen und Formen der Zusammenarbeit. Entscheidend ist, diese Veränderungen an einem gemeinsamen Zielbild auszurichten, statt mit jeder KI-Anwendung neue Einzellösungen und zusätzliche Komplexität zu schaffen. Die Fähigkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Prozessen und Organisation wird damit selbst zum Wettbewerbsfaktor.

Mehrwert für Kunden und Banken

Wie viel Nutzen Banken aus KI ziehen können, hängt nicht allein von der technischen Leistungsfähigkeit ihrer Systeme ab. Mindestens ebenso wichtig ist, wie konsequent sie ihre Arbeitsweisen und Strukturen an die neuen Möglichkeiten anpassen. Erst wenn alle Schritte ineinandergreifen, entstehen spürbare Fortschritte für Kunden und zugleich große Chancen für Banken, Kosten zu senken, produktiver zu werden und die Qualität ihrer Leistungen zu verbessern.

Allerdings lässt sich der Erfolg von KI im Banking nicht allein an Geschwindigkeit und Effizienz messen. Gerade bei wichtigen Finanzentscheidungen spielen Nachvollziehbarkeit und menschliche Verantwortung eine wichtige Rolle. Dass die Akzeptanz von KI dabei eine Herausforderung sein kann, zeigen auch die Ergebnisse der Cofinpro-Studie[1]: Etwas mehr als ein Drittel der Führungskräfte deutscher Finanzinstitute sieht in fehlender Kundenakzeptanz ein Risiko des KI-Einsatzes, fast ebenso viele nennen mangelnde Transparenz. Was sich technisch automatisieren lässt, muss deshalb nicht in jeder Situation die beste Lösung für die Kunden sein. Vertrauen ist im Banking kein weicher Faktor, sondern ein Differenzierungsmerkmal.

AI First verbindet diese Anforderungen mit der Chance, Wertschöpfung grundlegend anders zu organisieren. Langfristig können daraus nicht nur effizientere Abläufe, sondern auch neue Leistungen und Geschäftsmodelle entstehen. Voraussetzung dafür ist eine Organisation, die Veränderungen nicht nur punktuell umsetzt, sondern ihre Prozesse, Zuständigkeiten und Formen der Zusammenarbeit kontinuierlich hinterfragt und weiterentwickelt. Den größten Nutzen aus KI werden deshalb nicht zwangsläufig jene Banken ziehen, die möglichst viel automatisieren, sondern jene, die ihre Organisation verändern und ihre Wertschöpfung neugestalten.

Quellen

1) Cofinpro-Studie „KI im Kreditgeschäft 2026 – Was der Einsatz Künstlicher Intelligenz verändert"
2) Cofinpro-Studie „KI in Banken 2025 – Vom Hype zur Realität"