

Den vielfältigen Anforderungen gewachsen

Jürgen Janik

Funktioniert Compliance-Weiterbildung in der Praxis, welche Inhalte sind besonders wichtig und wo liegen die künftigen Herausforderungen etwa durch Digitalisierung? Über diese und weitere Fragen haben die BBL mit sechs Absolventen des Compliance-Lehrgangs der Management-Akademie, Steffen Eisenbeiß (Kreissparkasse Ludwigsburg), Silke Bruder (Sparkasse Offenburg/Ortenau), Heiko Piecha (Kreissparkasse Esslingen-Nürtingen), Ines Radloff (Sparkasse Vorpommern), Andreas Nordlohne (Kreissparkasse Diepholz) und Ingo Schuck (Sparkasse Aschaffenburg-Alzenau), gesprochen.

Ein Compliance-Beauftragter muss die Abläufe und Prozesse in „seiner“ Sparkasse insgesamt sehr gut kennen. Eine Ausbildung, die alle Aspekte vereint, gibt es nach Ansicht von Steffen Eisenbeiß quasi nicht.

(© Fotos: Sparkasse)

Beschreiben Sie alle bitte kurz Ihre Funktion in der Sparkasse und Ihr Aufgabengebiet sowie gegebenenfalls den Anteil der Compliance-Funktion an Ihrer Tätigkeit?

Steffen Eisenbeiß: Ich bin „Syndikusanwalt im Beauftragtenwesen“ und Abwesenheitsvertreter des Abteilungsdirektors, Gruppenleiter „Compliance“ sowie stellvertretender Compliance- und Geldwäsche-Beauftragter. Der Aufgabenschwerpunkt liegt im juristischen beziehungsweise konzeptionellen Bereich, der zeitliche Anteil für Compliance beträgt zirka 35 bis 40 Prozent. Die restliche Zeit sind den Bereichen Führung, Geldwäsche und sonstige Aufgaben zuzuordnen.

Ines Radloff: Ich bin Gruppenleiterin der Unternehmens-Compliance. In meinem Bereich ist die WpHG-Compliance, die Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung, die Betrugsprävention, die MaRisk-Compliance und die Tax-Compliance für US-Quellensteuer/ AEOI/FATCA angesiedelt. Für alle genannten Themen bin ich die stellvertretende Beauftragte.

Heiko Piecha: Als stellvertretender Compliance-Beauftragter bin ich zu 100 Prozent für Wertpapier-Compliance zuständig. Zu meinen Aufgaben gehört die Verhinderung beziehungsweise Aufdeckung von Marktmissbrauch und Insiderhandel, Mitarbeiter- und Kundenüberwachung, die Überwachung in diversen Themengebieten wie

Depotanlage, Mitarbeitergeschäfte oder Churning sowie die Abwehr von Schäden für die Sparkasse und der Schutz von Beraterinnen und Beratern.

Andreas Nordlohne: Ich bin derzeit 1. Stellvertreter Compliance, Geldwäsche und werde zum 01. Januar 2020 Beauftragter für Compliance MaRisk, WpHG, Geldwäsche sowie Single Officer. Die Zeitaufteilung liegt bei zirka 40 Prozent Compliance und 60 Prozent Geldwäsche.

Silke Bruder: Ich leite die Stabsstelle "Zentrales Beauftragtenwesen" und bin Compliance-Beauftragte nach WpHG und nach MaRisk, Geldwäschebeauftragte, Zentrale Stelle, Responsible Officer für FATCA und QI sowie Single Officer/Safeguarding Officer.

Ingo Schuck: Ich bin Abteilungsleiter Beauftragtenwesen. In der Abteilung sind die Themen WpHG-Compliance, MaRisk-Compliance, Geldwäscheprävention, IT-Sicherheit, Datenschutz und Datenqualitätsmanagement gebündelt.

Wo ist Ihre Funktion innerhalb der Sparkasse angesiedelt?

Eisenbeiß: Bei uns gibt es eine Abteilung „Beauftragtenwesen“. Dort sind neben den Themen Compliance und Geldwäsche unter anderem auch der Informationssicherheitsbeauftragte sowie die Notfallkoordination angesiedelt. Ich selbst bin Abwesenheitsvertreter des Abteilungsdirektors und Gruppenleiter „Compliance“.

Radloff: Die Gruppe Unternehmens-Compliance ist innerhalb der Abteilung Vorstandsstab angesiedelt. Der Abteilungsleiter ist unter anderem der Chief Compliance Officer (CCO).

Piecha: Die Organisationseinheit ist direkt dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt, Vorgesetzter ist der Abteilungsleiter Compliance (CCO).

Nordlohne: Es ist eine eigenständige Organisationseinheit, die direkt dem Vorstand unterstellt ist.

Bruder: Die Leitungsfunktion ist in der zweiten Führungsebene angesiedelt.

Schuck: Die Funktion ist direkt der Marktfolgevorständin unterstellt.

Für viele Berater ist es nach den Erfahrungen von Ingo Schuck ein sehr emotionales Thema, wenn man ihre Sprachaufzeichnung abhört.

Welches Studium oder welche fachliche Ausbildung sowie Qualifikation sollte ein Compliance-Beauftragter heute mitbringen?

Eisenbeiß: Ein Compliance-Beauftragter benötigt neben juristischen Kenntnissen vor allem auch fundierte Kenntnisse über Finanzinstrumente und die Abläufe in der Wertpapierberatung. Dazu muss er die Abläufe und Prozesse in „seiner“ Sparkasse insgesamt sehr gut kennen. Eine Ausbildung, die alle Aspekte vereint, gibt es quasi nicht. Meine juristische Ausbildung hat mir in vielen Bereichen geholfen, ich musste allerdings vor allem meine Kenntnisse zu Finanzinstrumenten vertiefen. Dabei hat mir – neben internen Hospitationen – der Compliance-Lehrgang an der Management-Akademie sehr geholfen.

Radloff: Ein betriebswirtschaftliches Studium erachte ich als Grundlage der Ausbildung. Wichtig sind natürlich weiterführende Ausbildungen bezüglich der speziellen Anforderungen an Compliance-Aufgaben und eine ständige Weiterbildung in diesen Themen.

Piecha: Empfehlenswert sind ein Bankbetriebswirtsstudium oder ein vergleichbares Studium sowie Erfahrungen im Wertpapiergeschäft.

Nordlohne: Als Studium empfiehlt sich BWL, die fachliche Ausrichtung sollte in Richtung Wertpapiere bzw. Private Banking gehen, um Verständnis für die Produkte und Zusammenhänge mitzubringen. Ein paar Kenntnisse in juristischen Dingen können nicht schaden.

Bruder: Für meine Aufgaben hat mir die Weiterbildung zur Bankbetriebswirtin (Bankakademie) sowie der Lehrgang Compliance WpHG/ MaRisk/Geldwäsche an der Management-Akademie weitergeholfen. Des Weiteren ist ein rechtliches Verständnis, eine gute Urteilssicherheit bei der Identifizierung und Bewertung von Compliance-Risiken sowie analytisches Denken wichtig.

Schuck: Folgt man dem Gesetzgeber, so ist ein Jurastudium nützlich. Tatsächlich ist aber viel praktische Erfahrung in einer Bank sehr von Nutzen. Diese muss dann allerdings durch eine spezielle Ausbildung ergänzt werden. Die Sparkassen-Finanzgruppe hat hierfür ein sehr gutes Angebot.

Was war die Motivation, sich durch einen Compliance-Lehrgang an der Management-Akademie weiterzubilden?

Eisenbeiß: Am Lehrgang an der Management-Akademie haben mich vor allen zwei Dinge gereizt: Zum einen die große Praxisnähe, da ich einen möglichst großen Nutzen für die tägliche Arbeit in der Sparkasse mitnehmen wollte, zum anderen die Möglichkeit, ein Netzwerk zu Kollegen in anderen Sparkassen aufzubauen. Beide Erwartungen haben sich voll erfüllt.

Radloff: Die Gruppenleitung der Unternehmens-Compliance habe ich erst im Sommer 2017 übernommen. Vorher hatte ich wenig Berührungspunkte mit Compliance-Themen. Neben praktischen Kenntnissen habe ich in diesem Zusammenhang grundlegende Kenntnisse der rechtlichen Anforderungen und Vorgaben benötigt. Der Compliance-Lehrgang an der Management-Akademie in Bonn hat in unserem Haus einen hohen Stellenwert und genießt innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe eine hohe Akzeptanz. Der CCO unseres Hauses hat selbst diesen Lehrgang vor einiger Zeit besucht und ihn als absolut hilfreich für seine Tätigkeit in der Sparkasse erfahren. Nicht zuletzt ist der Abschluss mit Prüfungen eine besondere Herausforderung, um sich mit den Lehrinhalten sehr intensiv zu beschäftigen.

Piecha: Bei mir stand im Vordergrund, mein Wissen in einem professionellen Umfeld auf- bzw. auszubauen.

Nordlohne: Meine Motivation war, die theoretischen und rechtlichen Kenntnisse für die obigen Funktionen zu erwerben sowie ein Netzwerk von Gleichgesinnten aufzubauen.

Bruder: Ganz klar eine praxisorientierte Weiterbildung zu erhalten, die das perfekte Rüstzeug für die Aufgaben als Leiterin des Zentralen Beauftragtenwesens ist.

Schuck: Ich habe die Abteilung Beauftragtenwesen als „Seiteneinsteiger“ übernommen und musste mich möglichst schnell in die neue Materie einarbeiten.

Umsetzung der Lehrgangsinhalte in die Praxis erfolgreich

Für Silke Bruder werden Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung immer wichtiger, da die europäischen Anforderungen umfangreich ausgeweitet und in nationales Recht umgesetzt worden sind.

Welche Inhalte haben Sie besonders angesprochen und konnten Sie das Gelernte in der Praxis aktiv umsetzen?

Eisenbeiß: Ich war vor allem auf die aktuellen Entwicklungen zu MiFID II gespannt – der Lehrgang ist 2018 kurz nach dem Inkrafttreten gestartet. Hier haben wir viele interessante Einblicke in Themen erhalten, die parallel im MiFID-Projekt beim DSGVO behandelt wurden. Sehr interessant für mich persönlich fand ich auch die Unterrichtseinheiten zu den Finanzinstrumenten – der zuständige Referent hat hier im Schnelldurchlauf auf viele mögliche Problemstellungen in der Praxis hingewiesen. Generell habe ich viele der Unterrichtsmaterialien (Checklisten usw.) immer wieder im Einsatz. Und viele „Problemchen“ diskutieren wir in unserem „Bonner Netzwerk“ unter den Lehrgangsteilnehmern. Das sorgt gerade bei kleineren Fragestellungen für kurzfristigen Input.

Radloff: Ich habe an den vier Modulen WpHG-Compliance einschließlich des Vorbereitungskurses teilgenommen und die Prüfungen dazu absolviert. Bei den vermittelten Inhalten möchte ich keine im Detail hervorheben, da alle ihre Berechtigung hatten und erst im Zusammenhang das gesamte Thema WpHG-Compliance abgebildet haben. Für viele vorher in der Praxis kennengelernten Aufgaben haben sich mir erst durch den Lehrgang die Hintergründe erschlossen. Sachverhalte aus dem eigenen Haus konnte ich im Lehrgang hinterfragen und Handlungsempfehlungen mitbringen. Der Lehrgang hat mich insgesamt in meiner Arbeit vorangebracht. Nicht zuletzt hilft mir das dort aufgebaute Netzwerk bei der Lösung so mancher Fragestellung in der täglichen Bewältigung der regulatorischen Anforderungen.

Piecha: Bei mir waren es Marktmanipulation, Insiderhandel, Umgang mit den Gesetzen und Verordnungen sowie Freigaben von Werbemitteln und Beschwerdebearbeitung im Wertpapierbereich.

Nordlohne: Inhaltlich wertvoll waren die Tipps für die Praxis von Dozenten aus der Praxis. Die Umsetzung in die Praxis war erfolgreich.

Bruder: Ich sehe das genauso, die Tipps von erfahrenen Praktikern zur Umsetzung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen in die Praxis waren für mich sehr wertvoll für die tägliche Arbeit.

Schuck: Ich war in erster Linie sehr neugierig, welche Themen mich erwarten würden. Zum Zeitpunkt des Lehrgangs hatte ich die neue Stelle in der Sparkasse noch

nicht angetreten. In der Praxis ging es dann für mich zunächst sehr häufig um die Frage, ob ich die Herangehensweisen meines Vorgängers übernehme oder ändere. In der Anfangszeit habe ich mehrmals am Tag in den Unterlagen nachgelesen.

Heiko Piecha nutzt in seiner Compliance-Organisationseinheit bereits neue, intelligente Programme, um mit der Digitalisierung mancher Geschäftsbereiche Schritt zu halten.

Haben Inhalte gefehlt?

Eisenbeiß: Nein, eigentlich nicht. Der Bereich MaRisk-Compliance war etwas knapper, als ich es erwartet hatte. Dieser Bereich nimmt ja aber auch in der täglichen Arbeit bzw. bei Prüfungen bislang nur eine untergeordnete Rolle ein.

Radloff: Nein. Es gab immer auch die Möglichkeit, spezielle Fragestellungen zu klären. Gegebenenfalls könnte man über die Aufnahme der Tax-Compliance als eigenständiges Thema analog Geldwäsche (auch separat zu buchen) nachdenken.

Piecha: Generell nicht. Im Zins- und Währungsmanagement wäre für mich noch eine weitere Lerneinheit sinnvoll gewesen. Dieses ist in unserem Haus traditionell sehr stark und vielseitig aufgestellt.

Nordlohne: Nein, bisher nicht.

Bruder: Nein, sämtliche Compliance-Bereiche sind thematisiert worden.

Schuck: Nein, weil ich bei Null begonnen habe, konnte mir nichts auffallen.

Welche Compliance-Bereiche verursachen nach Ihren bisherigen Erfahrungen aktuell den höchsten Aufwand und warum?

Eisenbeiß: Ganz aktuell empfinde ich das Thema „Zuwendungen“ (Zuwendungs-Tool in OSPlus usw.) als sehr aufwändig bei vermutlich geringem „praktischen Nutzen“. Außerdem sind alle relativ „neuen“ Themen wie Product Governance, Taping oder das Ex-Post-Reporting mit einem gewissen Aufwand verbunden – ganz einfach weil Erfahrung und Routine fehlen.

Radloff: Meiner persönlichen Meinung nach verursacht die WpHG-Compliance und die Bekämpfung von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung den höchsten Aufwand, da hier in immer kürzeren Abständen neue regulatorische Anforderungen umzusetzen sind. Auch die Betrugsprävention im Zusammenhang mit den Onlinebanking-Verfahren bekommt einen immer höheren Stellenwert.

Piecha: Die Überwachung der Kunden- und Mitarbeiterorders, da sie täglich geprüft und aufwändig parametrisiert werden müssen, aber auch die Begleitung und Überwachung der Abteilung Corporate Finance (Insidermeldungen und Betreuung börsennotierter AGs).

Nordlohne: Den höchsten Aufwand verursacht bei uns der WpHG-Bereich. Dies liegt daran, dass man hier viel mit Menschen „auf der anderen Seite“ zu tun hat, und wo Menschen arbeiten, werden Fehler gemacht.

Bruder: Der Compliance-Bereich nach WpHG verursacht bei uns aktuell noch immer den höchsten Aufwand, da mit MiFID II umfangreiche Änderungen auf die Kreditinstitute zugekommen sind. Immer wichtiger wird der Bereich Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung. Die europäischen Anforderungen sind hier umfangreich

ausgeweitet und in nationales Recht umgesetzt worden. Ein Ende der zunehmenden Regulatorik ist nicht absehbar.

Schuck: Im Wertpapierbereich sind die telefonischen Geschäfte besonders im Fokus. Hier haben wir mit der Aufzeichnungspflicht eine sehr gute Nachvollziehbarkeit, die Fehler transparent macht. Auf der anderen Seite ist es für die Berater ein sehr emotionales Thema, wenn man ihre Sprachaufzeichnung abhört. Sehr zeitintensiv sind Wünsche von Kunden Geschäfte mit Embargoländern wie Russland abzuwickeln.

Externe Beratung und Tools eher selten genutzt

Trotz aller Digitalisierung glaubt Ines Radloff, dass in der Compliance der Mensch hinter der Technik weiterhin benötigt wird.

(© Sparkasse)

Arbeiten Sie im Bereich Compliance mit externen Beratern wie KPMG o.ä. zusammen und falls ja, in welchem zeitlichem oder thematischen Umfang?

Eisenbeiß: Externe Beratung haben wir bislang in erster Linie vom SIZ in Anspruch genommen. In den letzten Jahren belief sich der zeitliche Umfang auf zirka fünf Beratertage pro Jahr. Schwerpunkt waren jeweils konzeptionelle Themen wie die Anpassung der Risikoanalyse.

Radloff: Wir haben in unserem Haus einen Beratungsvertrag mit der S-Consit.

Piecha: Nein, ausschließlich mit dem Sparkassenverband Baden-Württemberg.

Nordlohne: Nein.

Bruder: Externe Berater werden in unserem Institut nur in Ausnahmefällen hinzugezogen.

Schuck: Nein.

Nutzen Sie für Ihre Arbeit externe Tools wie die Compliance-Suite oder das GFA-Tool des SIZ für die Arbeit oder wurde der Compliance-Bereich sogar völlig ausgelagert?

Eisenbeiß: Wir nutzen derzeit noch kein externes Tool, haben unsere Risikoanalyse aber am SIZ-Modell orientiert und passen dies auf unsere Bedürfnisse an. Ab Oktober 2019 (Migration zur dwp) planen wir außerdem den Einsatz von Foconis-ZAK.

Radloff: Die Sparkasse Vorpommern hat keinen Compliance-Bereich ausgelagert und nutzt bisher auch nicht die genannten Tools. Im Bereich Geldwäsche setzen wir die Standardprogramme aus dem Sparkasenumfeld, vor allem der Siron-Produktfamilie, ein.

Piecha: Auch bei uns werden Überwachungsprogramme wie das schon von Herrn Eisenbeiß erwähnte Foconis-ZAK genutzt.

Nordlohne: Nein.

Bruder: Externe Tools für den Bereich Compliance werden im Rahmen von Webinaren und Analyse-Tools genutzt.

Schuck: Nein.

Digitalisierung schafft neue Risiken

Den höchsten Compliance-Aufwand verursacht bei Andreas Nordlohne der WpHG-Bereich, weil man viel mit Menschen „auf der anderen Seite“ zu tun hat, und wo Menschen arbeiten, Fehler gemacht werden.

Viele Geschäftsbereiche in Kreditinstituten werden aktuell digitalisiert. Vergrößert oder minimiert das die Compliance-Aufgaben?

Eisenbeiß: Sowohl als auch: Digitalisierung kann in vielen Bereichen hilfreich sein wie durch Unterstützung bei der Erstellung der Risikoanalyse oder spezielle Software zur Überwachung der Wertpapierorders. Andererseits bringen digitale Themen auch neue Herausforderungen mit sich. Wie geht man zum Beispiel mit einer digitalen Vermögensverwaltung oder „Anlagefindern“ um? Wir stellen auch fest, dass digitale Kanäle verstärkt für Werbemaßnahmen – auch für Finanzinstrumente – genutzt werden: Ein Werbe-Mailing ist für die Fachabteilung einfacher und schneller umzusetzen, als eine Printwerbung. Hier muss man die Umsetzung eng begleiten, um die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Vorgaben sicherzustellen.

Radloff: Digitalisierung ist auch in unserem Haus ein großes Thema. Noch stehen wir dabei am Anfang. Die fortschreitende Digitalisierung wird in allen Bereichen nicht nur mit mehr Technik und weniger Papier einhergehen, sondern auch die gesamte bisherige Arbeitsweise verändern.

Piecha: Durch zusätzliche Überwachungen und neue Prozesse wie die Videoberatung erweitert sich zwangsläufig der Aufgabenbereich.

Nordlohne: Sowohl als auch. Kurzfristig minimiert sich der Aufgabenkatalog, da einige Überwachungshandlungen reduziert werden können oder ganz wegfallen. Da sich aber durch die Digitalisierung in den nächsten Jahren neue Risiken herauskristallisieren werden, kommen neue Überwachungshandlungen und/oder Anforderungen der Aufsicht hinzu.

Bruder: Die Digitalisierung ist eine Herausforderung für Compliance. Ein Compliance-Managementsystem, das compliance-relevante Prozesse steuert, unterliegt einer immer schnelleren Anpassung. Die Datenmengen vergrößern sich, die sowohl vom Risikomanagement also auch von der Compliance zu erfassen und auszuwerten sind. Das Geldwäsche- und Betrugsrisiko steigt somit mit zunehmender Digitalisierung. Nicht nur bereits bekannte Delikte können mit Hilfe neuer Technologien besser begangen werden, es entstehen auch neuartige Straftaten.

Wird Compliance künftig womöglich selbst digitaler? Und falls ja, in welche Richtung?

Eisenbeiß: Ich glaube, dass insbesondere die Software-Unterstützung zur Auswertung auffälliger Transaktionen zunehmen wird. Am Ende der Prozesse wird aber auch weiter ein Mensch sitzen müssen, der bewertet und Entscheidungen trifft.

Radloff: Die Unterstützung durch Technik ist aus vielen Bereichen heute schon nicht mehr wegzudenken. Beispielsweise wäre in der Geldwäsche- und Betrugsprävention eine Überwachung des Zahlungsverkehrs in Echtzeit ohne technische Unterstützung

gar nicht möglich. Der Mensch dahinter wird meiner Ansicht nach aber weiterhin benötigt.

Piecha: Unsere Compliance-Organisationseinheit nutzt neue, intelligente Programme. Das Ablagesystem wird zunehmend digitaler.

Nordlohne: Grundsätzlich ja, indem versucht wird, bei den digitalisierten Geschäftsbereichen auch auf der Compliance-Seite digital Schritt zu halten. Dabei wird entscheidend sein, ob die Aufsicht diese Schritte mitgeht und akzeptiert.

Bruder: Gut funktionierende Compliance wird auch künftig nicht ohne Menschen auskommen. Compliance ist die Einschätzung von Risiken für jedes einzelne Kreditinstitut, es minimiert das Haftungs- und Reputationsrisiko. Zur Einhaltung rechtlicher Vorgaben ist es jedoch unabdingbar, Technologien einzusetzen. Große Datenmengen lassen sich in Sekundenschnelle auswerten – Compliance wird digitaler.

Schuck: Im Bereich Compliance fehlt an manchen Stellen eine Möglichkeit, die Kontrollergebnisse systematisch so abzulegen, dass man bei Bedarf schnell darauf zurückgreifen kann. Hier wäre eine Weiterentwicklung wünschenswert.

Welche Rolle spielt Künstliche Intelligenz künftig bei der Bewältigung von Compliance-Aufgaben?

Eisenbeiß: Da bin ich noch eher skeptisch: Digitale Tools und Programme können der Compliance-Funktion sehr helfen, in dem sie Transaktionen nach vordefinierten Auffälligkeiten durchleuchten oder gegebenenfalls auch Risikobewertungen nach fest vorgegebenen Parametern durchführen. Dass diese Tools „lernen“ und selbstständig Bewertungen vornehmen oder abändern, kann ich mir noch nicht vorstellen. Da hätte ich zu viel Angst, dass die Künstliche Intelligenz eine fehlerhafte Logik verwendet. Es wird aber sicher spannend, was in diesem Bereich in den kommenden Jahren auf den Markt kommt...

Radloff: Selbstlernende Anwendungen nach unseren Vorgaben können sicherlich hilfreich sein, sind aber bis auf kleine Anfänge in unserem Bereich noch Zukunftsmusik.

Piecha: Wie zuvor gesagt, nutzen wir bereits neue, intelligente Programme. Jedoch stehen wir an diesem Punkt noch am Anfang der Entwicklung.

Nordlohne: KI wird künftig bei standardisierten Prozessen eine entscheidende Rolle spielen. Bei Compliance-Aufgaben, die direkt mit Mitarbeitern zu tun haben, wird KI jedoch aus meiner Sicht noch lange keine Rolle spielen.

Bruder: Schwachstellen im Unternehmen können durch selbstlernende Algorithmen analysiert und angezeigt werden. Auch verdächtige Muster lassen sich besser und schneller aufzeigen. Ich denke, der Aufwand für komplexe Analysen und Überprüfungen im Bereich Compliance wird erheblich reduziert.

Schuck: Künstliche Intelligenz könnte künftig bei der Stichprobenauswahl behilflich sein. Dies setzt allerdings voraus, dass man Ergebnisse sauber dokumentieren kann, damit die KI lernen kann. Ich denke hier reden wir eher über einen längeren Zeithorizont.

Das „BBL im Gespräch“ führte Jürgen Janik, Redakteur der Betriebswirtschaftlichen Blätter in Mannheim.

Jürgen Janik: Den vielfältigen Anforderungen gewachsen, in SparkassenZeitung (13. Mai 2019). URL: . Abgerufen am: 13. Mai 2019

Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online