

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

74. Jahrgang · 15. Juli 2021

14-2021

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

SPARKASSEN- FINANZGRUPPE

**Das Kundenportal der Saar LB –
ein Impuls für die Digitalisierungsstrategie**
Matthias Böcker / Frank-Oliver Groß / Stephan Neumann

2021

Matthias Böcker / Frank-Oliver Groß / Stephan Neumann

Das Kundenportal der Saar LB – ein Impuls für die Digitalisierungsstrategie

Die Rolle der IT in Banken hat sich in den vergangenen Jahrzehnten deutlich verändert. In den 70er und 80er Jahren gehörten Banken zu den Technologieführern und viele Kreditinstitute hatten ein eigenes Rechenzentrum mit entsprechenden Softwareentwicklungen – selbst die Entwicklung höherer Programmiersprachen geht teilweise auf Banken zurück, was zu allgemeinen IT-Innovationen beigetragen hat.¹⁾

Doch gerade Genossenschaftsbanken und Sparkassen setzten auch infolge des sukzessiv steigenden Kostendrucks frühzeitig auf eine Zentralisierung und übertrugen wesentliche digitale Innovationstätigkeiten an entsprechenden IT-Dienstleister. In der Konsequenz führte dies zur Abwanderung von technischem Know-how

sowie zu einer hohen Abhängigkeit.²⁾ Aktuell zeigt die Digitalisierung einen entgegengesetzten Trend auf. Kosten bekommen zum Beispiel durch einfachere Programmiersprachen, Open Source und deutlich kürzere Entwicklungszeiten einen neuen Stellenwert, innovative IT-Architekturen bieten neue Chancen und die Digitalisierungskompetenz der Kunden und Mitarbeiter steigt kontinuierlich an, gleichwohl hat Deutschland diesbezüglich noch ein großes Potenzial wie Abbildung 1 belegt.³⁾

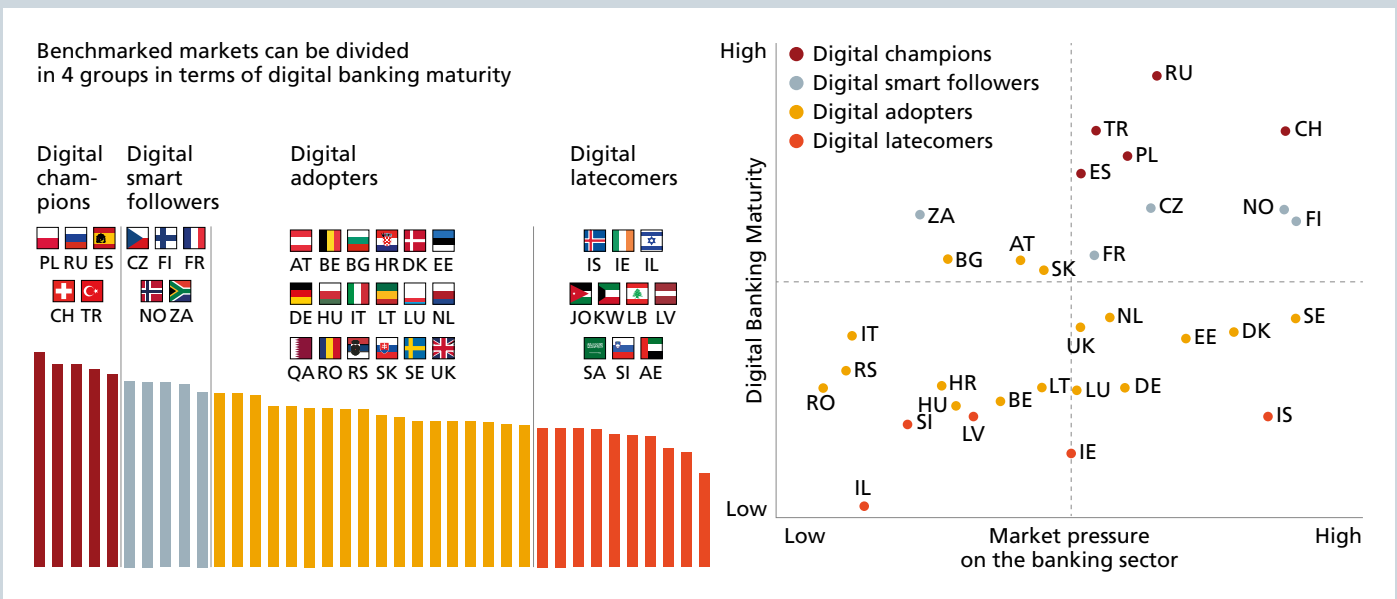
Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts

Um dieser Trendumkehr zu begegnen, sollen im Folgenden die Potenziale an-

hand eines agil entwickelten vollkommenen neuen Kundenportals der Saar LB aufgezeigt und potenzielle Auswirkungen auf die Digitalisierungsstrategie verdeutlicht werden.

Die Art und Weise wie in deutschen Banken und Sparkassen beispielsweise Firmenkunden betreut werden hat sich in den letzten Dekaden kaum verändert. Veränderungen ergaben sich allenfalls bezüglich des Einsatzes von Cross-Selling-Produkten. Im langjährigen Vergleich sind hier auch Trends spürbar, wie sich in der Vermarktung von Zahlungsverkehrsprodukten zeigt. Die Begleitung eines Kreditwunsches erfolgt jedoch meist sehr „traditionell“. Die letzten substantziellen Neuerungen waren die Einführung von Ratingsystemen. Regulatorische Vorga-

Abbildung 1: Die digitale Maturität von Banken im internationalen Vergleich



Quelle: Deloitte Digital Banking Maturity 2018



ben haben Auf- und Ablauforganisation (Markt, Marktfolge, Sanierung/Abwicklung) institutsübergreifend weitgehend angeglichen. Diesbezüglich werden auch die individuellen Entscheidungsparameter tendenziell geringer und zunehmend vergleichbarer (Beispiel Wertberichtigungen). Zudem finden sich nahezu keinerlei echte Produktinnovationen im Bereich des Kreditgeschäftes vor allem im Hinblick auf das (gehobene) Firmenkundengeschäft.

Verändertes Verbraucherverhalten

Andere Branchen veränderten sich hingegen grundlegend und erfinden sich teilweise neu. Hier sind auch veränderte Ver-

Abbildung 2). Der Design-Thinking-Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll, hat sich als agile Methode etabliert. Ziel dieser Innovationsmethode ist es, Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht (customer-centric) überzeugend sind.

In diesem Sinne stellten sich Mitarbeiter der Saar LB im Rahmen eines internen Workshops die Frage, welche Erwartungshaltung Kunden zukünftig an Bankdienstleistungen haben? Geprägt von der Logistikbranche hat in vielen anderen Branchen eine hohe Transparenz und Kundenfeedback bezüglich der Leistungserstellung Einzug gehalten (Wo ist gerade mein bestelltes Produkt? Wie zufrieden ist der Kunde?). Dahingegen ist

„Der Prozess der Kreditbearbeitung ist weitestgehend eine Blackbox für den Kunden.“

braucherverhalten spürbar (zum Beispiel Handel). So stellt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie fest: „Wir sind längst in einer digitalisierten Welt angekommen. Die Digitalisierung betrifft nicht mehr nur klassische IT-Unternehmen, sondern Unternehmen quer durch sämtliche Branchen und Sektoren.“⁴⁾

Gerade bezüglich des Digitalisierungsgrades bestand auch bei der Landesbank Saar im Jahre 2018 ein großes Verbesserungspotenzial. Dementsprechend setzte die deutsch-französische Regionalbank, wie viele andere Banken, neben der grundlegenden digitalen Transformation der Bank, Ende des Jahres 2018 einen wesentlichen Fokus ihrer Projektaktivitäten auf die Digitalisierung der Geschäftsprozesse. Inspiriert von Bigtech-Unternehmen wie Amazon, Alphabet und Apple startete die Saar LB die Entwicklung eines Kundenportals für die Kunden in der deutsch-französischen Grenzregion.

Die Eckpfeiler der agilen Arbeitsweise in der deutsch-französischen Regionalbank bilden hierbei Kundenzentriertheit, Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit (siehe

der Prozess der Kredit(wunsch)bearbeitung weitestgehend eine Blackbox für den Kunden und meist vom individuellen Informationsverhalten des zuständigen Kundenbetreuers abhängig.

Darüber hinaus ist der Informationsfluss oft von Medienbrüchen gekennzeichnet. Teilweise werden bereits digital vorliegende Daten im Prozess sogar wieder in Printform umgewandelt.

Von der Idee zum einsatzfähigen Marktprodukt

Dies war der Ausgangspunkt für die Idee, für Firmenkunden den Kreditprozess transparent zu gestalten und ein digitales Erlebnis zu generieren. Demzufolge startete Anfang 2019 das erste agile Projekt in der Saar LB: die Entwicklung eines Kundenportals. Die Leitplanken wurden auf Basis der Ergebnisse der Design Thinking Workshops berücksichtigt und mit einem erfahrenen IT-Entwicklungsteam iterativ verwirklicht. Hierfür orientierte sich die Saar LB an der wohl bekanntesten Arbeitsmethode in der Softwareentwicklung – SCRUM⁵⁾ und lies dafür projekterfahre-



Foto: SaarLB



Dr. Matthias Böcker

Mitglied des Vorstandes, Landesbank Saar, Saarbrücken



Foto: SaarLB



Frank-Oliver Groß

Bereichsleiter Kredit, Landesbank Saar, Saarbrücken



Foto: SaarLB



Dr. Stephan Neumann

Leiter DigiLab und Entwicklung, Landesbank Saar, Saarbrücken

Während Banken in den 70er und 80er Jahren laut den Autoren noch zu den Technologieführern gehörten, habe in der Folge der immer weiter steigende Kostendruck zum Outsourcing und damit auch zum Abwandern des technologischen Know-how geführt. Aktuell sei allerdings wieder ein entgegengesetzter Trend zu beobachten. So hat auch die Saar LB diesen Weg eingeschlagen und ein Kundenportal für das Firmenkundengeschäft agil entwickelt. Zu Beginn stand die Idee, den Kreditprozess transparent zu machen und dabei ein digitales Erlebnis zu generieren. Das Portal biete den Kunden dabei die volle Transparenz vom Beginn bis zum Ende des Kreditprozesses. Auch die nötigen Dokumente könnten digital und ohne Medienbruch ausgetauscht werden. Derzeit werde an der Anbindung des Kernbankensystems OSPlus gearbeitet, um dem Kunden noch mehr Transparenz bieten zu können. Später solle das Firmenkundenportal „vis-à-vis“ auch anderen Instituten angeboten werden. (Red.)

ne Bankmitarbeiter zu SCRUM-Mastern ausbilden, die das Projekt ab dato begleiten. Nach einer Projektzeit von gerade einmal vier Monaten konnte das erste

Release veröffentlicht und den Kunden vorgestellt werden.

Vis-à-vis – das digitale Gesicht zu den Kunden

Das Segment Firmenkunden bildet nur eine von mehreren Säulen der Bank ab. Ganz bewusst wurde entschieden, mit nur einer spezifischen Kundengruppe im Fokus zu starten, um die gewollte Kundenzentrierung nicht zu verlieren. Dieser dezentrale Ansatz ist aus der Sicht der Projektbeteiligten einem zentralen „one fits all“ überlegen, da nicht nur die Qualität spürbar steigt, sondern, damit zusammenhängend, auch die Identifikation der Beteiligten deutlich höher ist. Dies zeigt sich – sicherlich auch „beflügelt“ durch die neuen Arbeitsmethoden – in einer echten Begeisterung der Teammitglieder, die während der Projektzeit für drei Tage pro Woche weitestgehend von ihrer Linientätigkeit „befreit wurden“. Den Erfolg prägte sicher auch, das Ziel zu verfolgen, stets die Besten für diese Projektarbeit zu gewinnen.

Vis-à-vis ermöglicht den Kunden eine vollumfängliche Transparenz über den Kreditprozess und zwar End-to-end (E-2-E); also vom ersten Kundengespräch bis hin zur Auszahlung. Hierfür war es notwendig, dass ein interdisziplinäres, cross-funktionales Team aus Kredit- und IT-Experten in Zusammenarbeit mit einzelnen Kunden den komplexen Kreditprozess in die wesentlichen Prozessschritte zerlegt und im Portal abbildet. Darüber hinaus hat der Kunde die Möglichkeit, die Dokumente für sein Kreditvorhaben digital

und ohne Medienbruch über vis-à-vis mit der Saar LB auszutauschen (siehe Abbildung 3). Auch die in einen Kreditfall eingebundenen Mitarbeiter (zum Beispiel Kreditanalyst, Jurist) werden dem Kunden als Dealteam transparent gemacht. Gemeinsam entscheiden sie, welche Unterlagen für die konkrete Entscheidung notwendig sind und fordern diese über das Portal beim Kunden an.

Mit diesen Features und der intuitiven Bedienbarkeit des Kundenportals konnte die Saar LB ihre Kunden, gestützt durch viele positive Kundenfeedbacks, von ihrer Digitalisierungsstrategie überzeugen

und arbeitet seitdem stetig an weiteren Funktionen, um für die Kunden und zur Verbesserung der Prozesse im E-2-E-Gedanken weitere Mehrwerte zu schaffen.

Bewertung durch den Kunden

Im aktuellen Entwicklungsstand von vis-à-vis hat der Kunde zusätzlich die Möglichkeit, den Kreditprozess zu bewerten und ein Feedback direkt nach Abschluss des Deals für die Saar LB zu hinterlassen. Auch externe Anforderungen wie beispielsweise die Umsetzung der DSGVO oder eine Berechtigungsmodellierung zur unabhängigen Abbildung der Marktsegmente im Portal wurden in vis-à-vis bereits verwirklicht. Weiter kann das Por-

tal in drei verschiedenen Sprachen (deutsch, englisch und französisch) genutzt werden und das Management der Saar LB kann sich über das integrierte Management-Dashboard einen Überblick über alle Kreditvorhaben und den aktuellen Stand dieser Vorhaben verschaffen (siehe Abbildung 4).

Zukünftige Weiterentwicklung und Marktpositionierung

Aktuell entwickelt das Projektteam das wohl größte Release von vis-à-vis seit dem ersten „Go live“. Hierbei wird auf die An-

„Das Segment Firmenkunden bildet nur eine von mehreren Säulen der Bank ab.“

bindung des Kernbanksystems der Saar LB, „OSPlus“, fokussiert, um dem Kunden beispielsweise seinen Finanzstatus jederzeit zeigen zu können und somit die Kernidee der Transparenz weiter nach vorn zu bringen. Darüber hinaus wird das Kundenfeedback aufgegriffen und die Saar LB schafft für ihre Kunden die Möglichkeit, Dokumente auch unabhängig vom aktuellen Kreditvorhaben digital auszutauschen. Beispielsweise können somit KYC oder §18 KWG Unterlagen angefordert, hochgeladen und geprüft werden.

Der nächste große Schritt beinhaltet unter anderem auch die Optimierung des Management-Dashboards von vis-à-vis. Ziel ist es, den gesamten Kreditprozess zu steuern und KPIs zu messen, um frühzeitig dort zu reagieren, wo es im Prozess zu Hürden kommen kann.

Obwohl im ersten Schritt das Portal mit dem Fokus Firmenkunden entwickelt wurde, sind viele Funktionen auch für andere Kunden-Cluster (zum Beispiel Immobilien- oder Projektfinanzierungskunden) mehrwertstiftend. Bei der Weiterentwicklung ist es ein wesentlicher Erfolgsfaktor, die Erwartungen immer wieder konkret mit den Kunden zu erarbeiten. Dies beinhaltet die Funktionalität, aber auch die Art der konkreten Dar-

Abbildung 2: Eckpfeiler der agilen Arbeitsweise in der Saar LB



Quelle: Saar LB



stellung (UX design). In dieser E-2-E-Sicht soll die „Haptik“ begeistern. Kunde und Mitarbeiter sollen Spaß haben, mit dem Portal zu arbeiten. Nur so wird es Teil ihres täglichen Arbeitens.

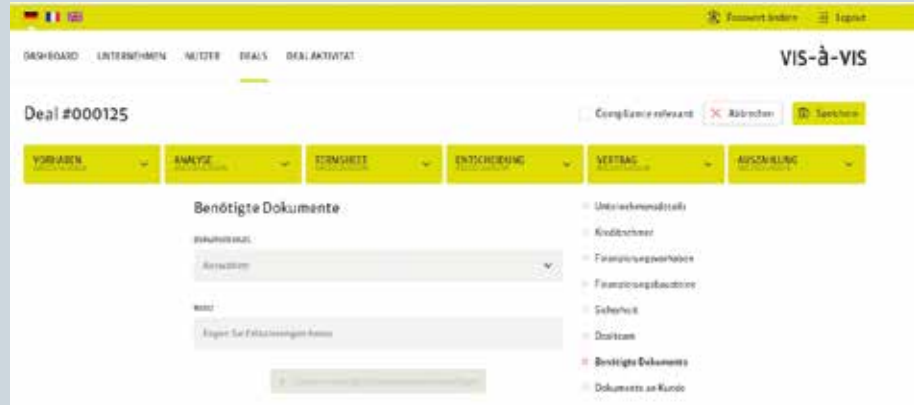
Der Austausch mit anderen Banken hat gezeigt, dass die Herausforderungen zur Digitalisierung ähnlich sind. Ziel ist es daher, das Portal auch anderen Instituten zugänglich zu machen und extern zu vermarkten. Voraussichtlich ab August 2021 steht ein live vorführbares Produkt zur Verfügung.

Die Veränderung der Kundenbedürfnisse ruft seit Jahren neue Wettbewerber auf den Plan – Technologieunternehmen oder technologienahe Unternehmen spielen eine zunehmende Rolle. Diese Veränderung führt allerdings nicht nur zu neuer Konkurrenz, sondern bringt Synergiepotenziale mit sich. Doch um diese Potenziale weitgehend entfalten zu können und dabei zukunftsgerichtet neuen Potenzialen gegenüber offen zu sein, ist ein technologischer Wandel der Finanzbranche unabdingbar.

Technologischer Wandel

Durch die verbreitete Zentralisierung von Systembetrieb und Anwendungsentwicklung entstand eine Abhängigkeit vieler Institute von Dienstleistern, die eine Vielzahl von Instituten bedienen. Institute waren somit kaum noch in der Lage, eigenständige Partnerschaften mit sonstigen Technologieunternehmen zu unterhalten. Doch Studien belegen, „dass die Innovationskraft von Banken stark mit ihrer Kooperationsbereitschaft korreliert“⁶⁾. Zu einem Umbruch führten nicht zuletzt die zunehmende Durchdringung des Marktes mit großen Softwarekonzernen und ihren technologischen Potenzialen sowie regulatorische Marktöffnungen in Form von beispielsweise PSD2. Banken und ihre Dienstleister zielen fortan auf die Etablierung offener Softwarearchitekturen ab, um sich neuen Partnerschaften und Technologien gegenüber zu öffnen (open banking) und somit die eigene Innovationskraft nachhaltig zu stärken (siehe Abbildung 5).

Abbildung 3: Der Kreditprozess des Saar-LB-Kundenportals vis-à-vis (Testsystem)



Quelle: Saar LB

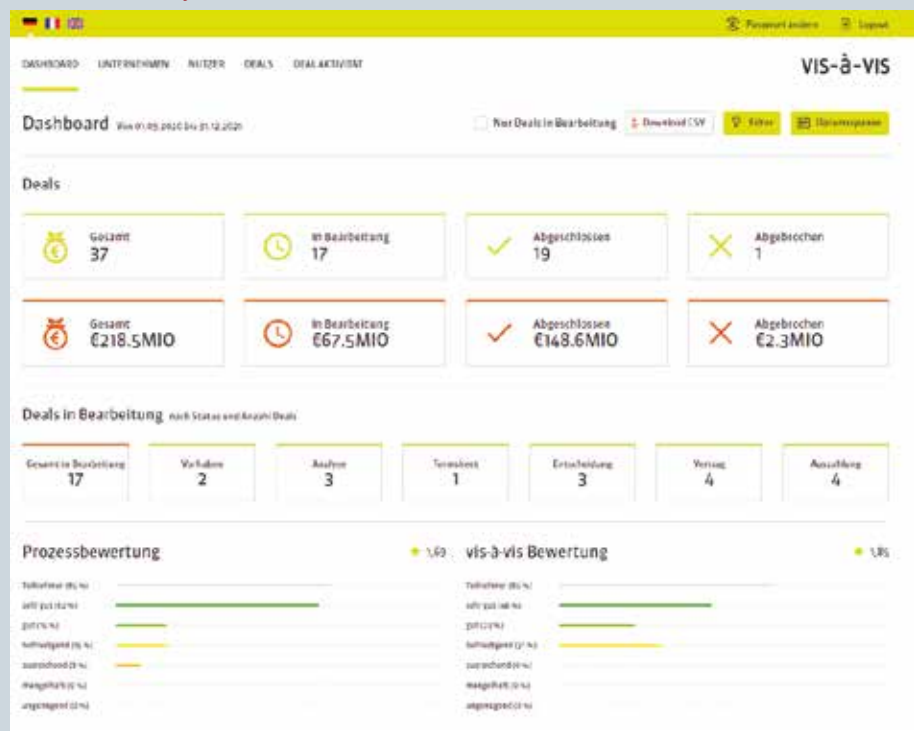
Diese Öffnung wird durch folgende wesentlichen Veränderungen unterstützt:

Microservices-basierte Architektur: Im Gegensatz zu einem monolithischen Ansatz verfolgt die Microservices-basierte Architektur den Ansatz, kleine Dienste (sogenannte Microservices) unabhängig voneinander zu entwickeln und zu managen. Dadurch wird einerseits die Wart-

barkeit und Anpassbarkeit von Software wesentlich erleichtert und beschleunigt (Stichwort: Wiederverwendbarkeit), sowie andererseits die Möglichkeit geschaffen, Services verschiedener Anbieter nahtlos ineinander zu integrieren.

Programmierschnittstellen (Application Programming Interface, API): Die Möglichkeit, Microservices flexibel miteinander

Abbildung 4: Das Management-Dashboard des Saar-LB-Kundenportals vis-à-vis (Testsystem)



Quelle: Saar LB

der zu verbinden, erhöht ebenso die Komplexität an die Kommunikation der Services untereinander. Abhilfe schafft dabei die Etablierung und Nutzung von Programmierschnittstellen.

Das Zusammenspiel einer Microservices-basierten Architektur sowie wohldefinierter Programmierschnittstellen bildet das Fundament einer optimalen Verzahnung zwischen zentral und dezentral entwickelten Dienstleistungen und fördert somit die Fokussierung auf Kernkompetenzen in einem offenen Wettbewerb. Brühl und Dorschel⁷⁾ (2018) stellen das Potenzial sogenannter API-Ökosysteme dar und zeigen, wie Technologieunternehmen damit Ökosysteme um Plattformen herum aufbauen und somit ihre Marktposition festigen.

Open Source Software: Die Software vergangener Tage, insbesondere auch Kernbanksysteme, zeichnete sich durch lange Release-Zyklen aus, was folglich auch (noch heute) die Innovationskraft der

Branche beeinflusst. War die Entwicklung der Open Source Community in ihren Anfängen noch stark von Idealismus geprägt und oftmals nicht auf dem Qualitätsniveau professioneller Softwarelösungen, so hat sich die Situation in den vergangenen Jahren wesentlich geändert, nicht zuletzt seit große Software-Entwickler zahlreiche Bibliotheken als Basismodule „open source“ bereitstellen, Deepspeed von Microsoft und Angular JS von Google, um nur einige Beispiele zu nennen. Folglich greifen auch Banken und Fintechs zunehmend auf Open-Source-Lösungen zurück.⁸⁾

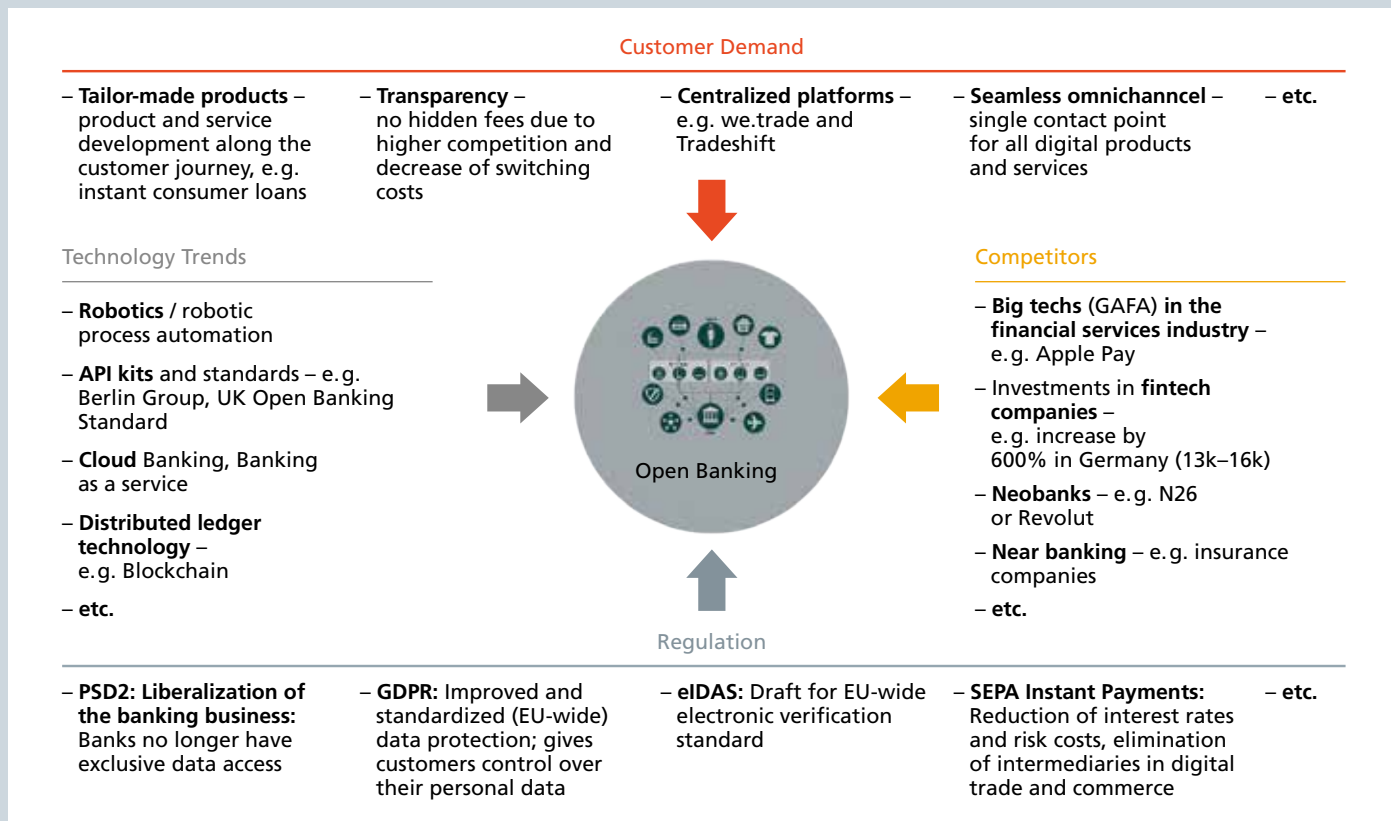
Von Beginn an eine offene Software-Architektur

Wesentliche Grundlage für die erfolgreiche Entwicklung des Kundenportals war die große Bereitschaft aller Beteiligten, fachbereichsübergreifend im Sinne eines E-2-E-Gedankens die Entwicklung des Kundenportals zu verantworten. Mit Be-

ginn der Entwicklung des Firmenkundenportals hat die Saar LB den Weg in Richtung einer offenen Software-Architektur eingeschlagen. So wurde von Beginn an zielgerichtet der Ansatz verfolgt, ein Partnernetz aufzubauen, das die Kernkompetenzen optimal in den Entwicklungsprozess einbindet. Um die technische Basis für eine dezentrale Kooperation zu legen, wurde frühzeitig auf eine Microservices-basierte Architektur gesetzt. Aus dem Kernkreditprozess kommend sollte es so möglich sein, nach und nach notwendige und sinnvolle Services zu implementieren.

So sollen über die Architektur auch Drittdienste wie die Videolegitimation und die elektronische Unterschrift eingebettet werden können. Künftig soll diese architektonische Ausrichtung noch stärker genutzt werden, Entwicklungen zu verteilen (distributed software development), um so optimal zwischen der internen und der externen Entwicklung bedarfsorientiert skalieren zu können.

Abbildung 5: Open Banking und die damit verbundenen Chancen für Banken



Quelle: Jelcic et al., Open Banking – far more than PSD2⁹⁾



Durch den zielgerichteten Einsatz von Kernkompetenzen verschiedener nationaler und internationaler Partner können wesentliche Mehrwerte in Richtung Kundennutzen und Kostenoptimierung erzielt werden.

Die Entwicklung des Kundenportals kann somit als Türöffner in Richtung neuer Partnerschaften, auch zwischen Banken, und somit Treiber und Benchmark der digitalen Transformation gesehen werden. Die Erfahrungen rund um die Entwicklung des Portals zeigen darüber hinaus, dass künftig neben dem fachlichen E-2-E-Gedanken (zum Beispiel der gesamte Kreditprozess), auch die technische Umsetzung durch das Institut E-2-E gedacht werden muss – also welche Services sollten intern, welche extern entwickelt werden.

Die wesentlichen Ergebnisse und Trends lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Aktuelle technologische Entwicklungen in der IT und Digitalisierung führen zu einem neuen Trend der Dezentralisierung von IT in Banken.
- „One fits all“-Zentralentwicklungen können aus Kundensicht nicht den Referenzstandard erreichen.
- Die Einbeziehung von Kunde (Bank) und Marktkunden (Firmenkunden, Immobilienkunden et cetera) bei der Entwicklung führt zu einem neuen Qualitätsstandard und einer neuen Dimension der Kundenorientierung.
- Agile Entwicklungen sind schnell, fokussiert, kostengünstig und führen zu Begeisterung bei den Beteiligten.
- Die Entwicklung des Kundenportals bei der Saar LB hat bewiesen, dass
 - durch die Einbeziehung der besten Mitarbeiter mit direktem und stets aktuellem Kunden- und Kredit-Know-how eine deutlich höhere Qualität aus Kundensicht erzielt werden kann,
 - durch die Einbeziehung aller E-2-E-Funktionen (Kunde, Markt, Markfolge, IT, IT-Sicherheit, Recht et cetera.) alle betriebswirtschaftlichen Parameter (insbesondere Qualität, Kosten, Zeit, Motivation) sich spürbar verbessern,
 - durch die Beteiligung von Mitarbeitern und Kunden bei der Entwicklung die Motivation von „gut“ auf „begeistert“ gesteigert werden kann,
- sehr schnell ein sehr gutes und kostengünstiges Produkt für alle Banken marktfähig entwickelt werden kann,
- Zentrale Entwicklungen (zum Beispiel für Kernbankanwendungen) und dezentrale Entwicklungen werden zukünftig komplementär essenziell.
- Die Verbindung zentraler und dezentraler Entwicklung in Form einer kollaborativen Entwicklung auf Basis von Microservice-Architekturen ermöglicht die Einbeziehung weltweiter Expertise

bei gleichzeitig regionaler Kundenindividualisierung.

- Dezentrales IT-Know-how sollte in Banken cross-funktional (E-2-E) auf beziehungsweise ausgebaut werden, um den notwendigen Qualitätsstandard sicherzustellen und die Wettbewerbsstellung kontinuierlich zu verbessern.

Fußnoten

- 1) Vgl. Beimborn, Daniel und Wagner, Heinz-Theo (2017), Digitale Innovationen in Kreditinstituten? Ein Rueck- und Ausblick, in: (Smolinski, Remigiusz Hrsg. u.a.) Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche, S. 169-195
- 2) Vgl. ebd.
- 3) Vgl. Deloitte (Hrsg.): EMEA Digital Banking Maturity 2018
- 4) Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Den digitalen Wandel gestalten, o. D., <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html> (abgerufen am 15.06.2021)
- 5) Vgl. www.haufe.de: Agile Methoden: Definition und Überblick, in: Haufe.de News und Fachwissen, 12.05.2020, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agile-methoden-definition-und-ueberblick_80_428832.html (abgerufen am 15.06.2021)
- 6) Vgl. sfi, zeb (2019): Digital Pulse Check 3.0 – Schweiz vs. Europa. Zürich: Swiss Finance Institute
- 7) Vgl. Dorschel, Werner (2018), Ist die Bank-IT im digitalen Transformationszeitalter angekommen?, in: Brühl, Dorschel (Hrsg.): Praxishandbuch Digital Banking, S. 69-94
- 8) Vgl. Finanzmagazin, I: Open Source – Innovationen im Finanzsektor: Goldman Sachs, Swiss Life & Erste Group Bank zeigen wie, in: IT Finanzmagazin, 11.05.2018, <https://www.it-finanzmagazin.de/open-source-innovationen-im-finanzsektor-goldman-sachs-swiss-life-erste-group-bank-zeigen-wie-70425/> (abgerufen am 15.06.2021)
- 9) Vgl. Jelicic, Nikola/Artus Braekeveldt/Gabriel Motta Gomes/Felix Haeusler/Nikola Jelicic/Artus Braekeveldt/Gabriel Motta Gomes/Felix Haeusler: Open Banking – far more than PSD2, in: BankingHub, 07.11.2019, <https://www.bankinghub.eu/themen/open-banking-far-more-than-psd2> (abgerufen am 15.06.2021)