

## Zwischen Kundenwunsch, Regulatorik und Wettbewerb – die Bedeutung der IT für die Sparkassen

Sparkassen bewegen sich in einem Spannungsfeld aus niedrigen Zinsen, einer stetig ansteigenden Anzahl regulatorischer Anforderungen und digitalem Wandel. Insbesondere letzterer verändert die Gesellschaft, die Wirtschaft und damit auch das Finanzgeschäft. Die Kunden erwarten und nutzen immer mehr digitale Angebote. Gleichzeitig steigen ihre Ansprüche an die Beratungskompetenz ihres Finanzpartners. Diese Entwicklung beeinflusst auch die Sparkassen. Allerdings mussten sie im Laufe ihrer Geschichte ihr Geschäftsmodell immer wieder einmal anpassen, nicht zuletzt aufgrund der sich laufend verändernden Rahmenbedingungen. Neu erfinden mussten sie es nicht – und dieser Grundsatz gilt auch für die Zukunft. Die Bedeutung der IT wird in den nächsten Jahren jedoch weiter zunehmen und damit wird sie immer mehr zu einem Wettbewerbsfaktor im Bankgeschäft.

### Strategien für einen hart umkämpften Markt

Der Markt für Finanzdienstleistungen gilt in Deutschland als gesättigt. Der Wettbewerb wird zusätzlich durch neue Angebote ehemals branchenfremder beziehungsweise durch neue Marktteilnehmer verschärft. Neben den zahlreichen Fintechs gehören dazu auch Unternehmen wie Apple, Google oder Amazon, die insbesondere bei Themen rund um das Payment sehr aktiv sind. Um in diesem Markt zu bestehen und auch Neukunden zu gewinnen, setzen die Banken und Sparkassen auf unterschiedliche Konzepte. Die Sparkassen bauen auf ihre Stärken: ein grundsolides Geschäftsmodell mit einem großen Wert für die Volkswirtschaft, das Vertrauen vieler Millionen Kunden sowie ihren Verbund mit einer hohen Innovations- und Finanzkraft.

Die Digitalisierung bietet den Sparkassen große Chancen, die IT leistet dabei einen

wichtigen Beitrag zu ihrem künftigen Erfolg. Auf der einen Seite ermöglicht sie den Sparkassen, ihre Kosten zu optimieren, was aufgrund der vielfältigen Herausforderungen auch erforderlich ist. Auf der anderen Seite werden die Sparkassen durch die Weiterentwicklung ihres digitalen Angebotes in Verbindung mit ihrem ganzheitlichen Beratungsansatz den Ansprüchen und dem Verhalten der Kunden gerecht.

Sparkassen ergreifen die Chancen, die ihnen die digitale Welt bietet, aber sie verkaufen nicht ihre Seele. Die Nähe zum Kunden, persönliche Beratung, ein ehrliches, einfaches, an der Realwirtschaft orientiertes Bankgeschäft, die kommunale

Bindung, Engagement für die Gesellschaft – das, was die Sparkassen seit jeher ausmacht hat auch weiterhin Bestand. Mit der Ausrichtung, dass der Kunde im Mittelpunkt steht, entwickeln sich die Sparkassen weiter. Sie setzen auf Qualität in der Beratung und hochwertige, innovative Produkte. Das große Vertrauen der Kunden in die Sparkassen ist dabei von immensem Wert. Gerade im Kontext der Diskussionen um den Schutz und die Sicherheit der Daten, dem Wunsch nach einem bestmöglichen Schutz vor Cyberangriffen ist dies ein großer Wettbewerbsvorteil, den die Sparkassen bewahren wollen. Datenschutz und -sicherheit sind die Maxime bei allen Angeboten der Sparkassen.

### Wettbewerbsfaktor IT

Das Grundproblem, das sich den Sparkassen derzeit stellt, ist der Ertragsrückgang durch die Zinssituation auf der einen Seite und die Regulierung, die immer mehr Eigenkapital fordert und gleichzeitig Ursache für steigende Kosten ist, auf der anderen Seite. Ungeachtet dessen müssen die Institute mit Blick auf ihre Wettbewerbsfähigkeit in die Digitalisierung investieren. Das gleicht einer Quadratur des Kreises. Und der Wettbewerb mit den Fintechs wird sich noch weiter intensivieren, spätestens wenn die neue EU-Zahlungsdienstrichtlinie PSD II im Januar 2018 in Kraft tritt. Denn mit ihr sollen gezielt Innovationen und Wettbewerb gefördert sowie Kosten im Zahlungsverkehr gesenkt werden.

Sparkassen wollen Qualitätsanbieter und mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis attraktiv und wettbewerbsfähig bleiben. Daher müssen die Institute ihre Ertrags- und Kostensituation verbessern. Dies ist ohne die Nutzung moderner IT-Dienstleistungen, die die Finanz Informatik bereitstellt und kontinuierlich weiterent-

*Thomas Mang, Präsident, Sparkassenverband Niedersachsen, Hannover, und Vorsitzender des Aufsichtsrats, Finanz Informatik GmbH & Co. KG, Frankfurt am Main*

*Dass die deutsche Sparkassenorganisation ihr Geschäftsmodell auch im Zuge der jüngsten Finanzkrise kontinuierlich weiterentwickeln konnte und nicht grundsätzlich überarbeiten musste, wird innerhalb der Gruppe als gute Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit gewertet. Ohne Anpassungen an das veränderte Kundenverhalten und ohne eine permanente Orientierung an neuen technischen Lösungen, so verdeutlicht der Autor in seiner Bestandsaufnahme, wird sich diese Position aber nicht halten lassen. Sowohl hinsichtlich des erreichten Stands der Technik als auch mit Blick auf die Einbindung neuer Entwicklungen in laufende Zukunftsprojekte gibt er sich zuversichtlich, diese Herausforderungen zu bewältigen. Übergeordnete Themen aus dem Bereich der Technik und/oder der Regulatorik zentral angehen zu können, hält er für eine wesentliche Voraussetzung. (Red.)*

wickelt, heute nicht mehr möglich. Die IT ist von zentraler strategischer Bedeutung, um die skizzierten Herausforderungen zu bewältigen. Sie ist für die Sparkassen ein unverzichtbarer Generator bei der Suche nach Lösungen und bei der Entwicklung neuer Produkte und Services für die Kunden. Sie ist Nukleus grundlegender Innovationen und ermöglicht eine effiziente Standardisierung von Prozessen.

Die Art und Weise, wie Kunden mit ihrer Sparkasse in Kontakt treten, hat sich in den vergangenen Jahren verändert. Sie kommen seltener in die Filiale, suchen dafür aber verstärkt den Kontakt über mobile oder Onlinekanäle. Die vollständige Integration aller Kontakt- und Vertriebskanäle zum Kunden ist eine der großen Aufgaben, die die Sparkassen seit Jahren angehen und aufgrund neuer technischer Möglichkeiten ständig optimieren. Durch das Verzahnen aller Wege – stationär, telefonisch, online, mobil – und auch durch Einbindung weiterer Finanzangebote der Verbundpartner etwa aus Bausparkassen oder Versicherungen differenzieren sie ihr Angebot und steigern die Qualität der Beratung. Das sichert den Sparkassen auch in Zukunft Wettbewerbsvorteile und ihren vertrieblichen Erfolg. In Bezug auf die Optimierung der Kostenstrukturen bietet die IT, obwohl sie selbst ein signifikanter Kostenblock ist, erhebliches Potenzial, um die Institute wirtschaftlicher zu organisieren und zu betreiben. Das gilt sowohl für die direkten IT-Kosten als auch für die Digitalisierung von Geschäftsprozessen, um diese zu beschleunigen und nachhaltig zu verbessern.

Und auch im weiten Feld der Regulatorik kommt der IT eine wichtige Rolle zu. Gerade weil Vorgaben wie etwa die MaRisk-Novelle inklusive der darin enthaltenen „Bankaufsichtlichen Anforderungen an die IT“ (BAIT) kontinuierlich steigen, benötigen Institute eine leistungsfähige und weitgehend automatisierte IT, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Zukunftsfähig aufgestellt

Mehr als 15 Millionen Kunden nutzen den Onlinekanal zu ihrer Sparkasse, mehr als 5 Millionen die Sparkassen-App. Damit sind die Sparkassen in diesem Bereich enorm erfolgreich. Allerdings ist das nur eine Momentaufnahme in einem hochdynamischen Markt. Entscheidend ist, wie

sich die Sparkassen-Finanzgruppe mit ihrer IT weiterentwickelt.

Blickt man auf die gesamte deutsche Bankenlandschaft ist der Trend zu einer Zentralisierung und Vereinheitlichung der Plattformen erkennbar. Bei der genossenschaftlichen Bankengruppe wird derzeit auf ein einheitliches IT-System umgestellt, nachdem kürzlich die beiden verbliebenen IT-Dienstleister miteinander fusioniert haben. Die großen Privatbanken haben zentrale IT-Abteilungen oder ihre IT an Dienstleister ausgelagert. Sie investieren in die Modernisierung oder Ablösung teils über viele Jahre gewachsener IT-Strukturen, suchen gleichzeitig mit Blick auf ihre Kunden den Schulterchluss mit Start-ups und Fintechs. Diese arbeiten in agilen Strukturen, durch die sie in kurzer Zeit neue Angebote auf den Markt bringen können. Allerdings hadern auch die Fintechs mit Herausforderungen, etwa bei Themen wie Sicherheit und Datenschutz. Darüber hinaus fehlt ihnen der Kundenstamm. Hier haben die Sparkassen einen großen Vorteil – schließlich hat fast jeder zweite Deutsche ein Konto bei einer Sparkasse.

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat frühzeitig wichtige Weichen gestellt: Der über zwei Jahrzehnte dauernde Prozess zur Zusammenführung regionaler IT-Dienstleister, IT-Systeme und Rechenzentren zu einem zentralen IT-Dienstleister, der Finanz Informatik, zahlt sich für die Gruppe aus. Bereits seit 2011 arbeiten alle Sparkassen mit dem einheitlichen Gesamtbanksystem OS-Plus, das inzwischen auch bei einigen Landesbanken und bis Ende 2017 bei den meisten Landesbausparkassen eingesetzt wird. Diesen Weg müssen nun auch die anderen Verbundunternehmen, deren Produkte die Sparkassen vertreiben, einschlagen.

### Sicherheit gewährleisten

Für die Zukunft haben die Sparkassen eine umfangreiche digitale Agenda und werden dabei eng von der Finanz Informatik begleitet. OS-Plus, die technologische Plattform, wird seit jeher modular entwickelt und verfügt über eine transparente Schnittstellenarchitektur, die ein sicheres Zusammenspiel mit IT-Systemen anderer Organisationen erlaubt. Auch verschiedene Marktkomponenten lassen sich integrieren. Die Finanz Informatik entwickelt für die Sparkassen attraktive Möglichkeiten,

um innovative Angebote, beispielsweise von Fintechs, im Sinne der Kunden auf den Markt zu bringen.

In Zeiten zunehmender Vernetzung der Systeme ist das Thema der IT-Sicherheit von größter Bedeutung. Für die Sparkassen sind die damit zusammenhängenden Investitionen nicht nur vor dem Hintergrund aufsichtsrechtlicher Vorgaben relevant, sondern haben vor allem aufgrund ihrer Kunden und deren Erwartungen Priorität. Es geht um Vertrauen – das wertvollste Gut im Bankgeschäft. Bei allem, was in der Sparkassen-Finanzgruppe derzeit in Richtung digitales Zeitalter entwickelt wird – seien es moderne Bezahlfverfahren, Überlegungen zur effizienten Datennutzung, Kooperationen mit Fintechs, die Integration eines digitalen Ökosystems – werden Datenschutz und Datensicherheit großgeschrieben. Dieser Grundsatz steht nicht zur Disposition.

### Der Kunde im Mittelpunkt

Hielt sich die IT in den vergangenen Jahrzehnten eher im Hintergrund auf und war primär für die zuverlässige Verarbeitung von Buchungen und funktionale Lösungen für einzelne Geschäftsvorfälle zuständig, so nehmen ihre Aufgaben und ihre Bedeutung sowohl für den Kunden als auch für die Sparkassen und ihre Mitarbeiter stetig zu. Es geht heute nicht mehr nur um Funktionalitäten, sondern auch um Benutzerfreundlichkeit und Komfort. Bei der Frage, auf welche Art und Weise die „digitale Sparkasse“ erlebt und wahrgenommen wird, sind die Erwartungen der Kunden groß. Verglichen werden die Lösungen der Sparkassen nicht mehr nur mit anderen Kreditinstituten, sondern zunehmend auch an großen erfolgreichen digitalen Anbietern gemessen. Die Anzahl der Wettbewerber steigt also. Gleichzeitig stellen sich die Kunden und Mitarbeiter der Sparkassen in der digitalisierten Welt anderen, neuen Anforderungen. Doch auch auf die damit verbundenen Fragen hat die Sparkassen-Finanzgruppe mit ihrer Finanz Informatik bereits passende Antworten gefunden.

Zentrale Bausteine sind OS-Plus-neo für den Vertrieb sowie die neue Internetfiliale. Sparkassen erhalten mit ihrer technologischen Plattform eine moderne, umfassende Prozessunterstützung, die übergreifend alle Vertriebskanäle harmonisiert und vereinfacht. Der Kunde kann über die

Internetfiliale umfangreiche Bankdienstleistungen in Anspruch nehmen, diese dabei nicht nur anfragen, sondern auch abschließend bearbeiten. Damit verfolgen die Sparkassen ihren schon seit vielen Jahren gelebten ganzheitlichen Beratungsansatz weiter.

Seit jeher zeichnet die Sparkassen die besondere Nähe zu ihren Kunden aus. Die persönliche Beratung und Betreuung bleibt auch im digitalen Zeitalter zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells der Sparkassen. In Zukunft können die Kunden ihre Sparkassen und ihren Berater über viele Wege und damit sogar noch besser als bisher erreichen. Als zentrale Kommunikationsdrehscheibe ist das elektronische Postfach im Internet schon heute beliebt. Die Zahl der dafür registrierten Konten liegt inzwischen bei mehr 16 Millionen. Und die digitalen Angebote beziehen auch immer stärker die Verbundpartner mit ein. So nutzen diese die Internetfiliale, das elektronische Postfach und auch die Sparkassen-Apps, um den Sparkassen-Kunden ihre Dienstleistungen und Produkte auf digitalem Weg zur Verfügung zu stellen.

### **Kunde und Mitarbeiter digital auf Augenhöhe**

Wie innovativ die Sparkassen sind, zeigt etwa das jüngst entwickelte Handy-zu-Handy-Bezahlverfahren Kwitt. Doch zur Digitalisierung gehört mehr als die Entwicklung von Apps. Für die Sparkassen ist das ein Dreiklang: Neben den Angeboten für die Kunden und der Optimierung der Betriebsorganisation entlang der digitalen Möglichkeiten müssen vor allem auch die Mitarbeiter auf dem Weg in das digitale Zeitalter mitgenommen werden. Daher werden für die Sparkassen auch Lösungen entwickelt, mit denen die Mitarbeiter ihre digitale Kompetenz erhöhen können. So können sie ihre Kunden auf Augenhöhe bei digitalen Angeboten beraten und für diese begeistern.

Dazu gehört etwa „my mobile office“, kurz mymo, das ein Baustein für eine neue digitale Arbeitsumgebung ist. Dazu gehört aber auch eine neue Bürokommunikationsstrategie, die auf eine effiziente Zusammenarbeit im gesamten Verbund abzielt. Die moderne, zukunftsgerichtete Kommunikationsinfrastruktur bindet neben klassischen Funktionen wie E-Mails und Kalender auch moderne Echtzeitkom-

munikation per Chat und Videokonferenz ein und stellt gesicherte Cloud-Dienste zur Verfügung. Das vereinfacht die Beratung in den Sparkassen in Bezug auf den ganzheitlichen Ansatz, da sich zum Beispiel schnell und unkompliziert Experten zuschalten lassen.

### **Nachhaltige Senkung der IT-Kosten**

Um Innovationen in dieser Breite und Geschwindigkeit einzuführen, investieren die Sparkassen kontinuierlich erhebliche Summen im dreistelligen Millionenbereich pro Jahr in Neu- und Weiterentwicklungen. Ermöglicht wird das durch eine komfortable Ausgangsbasis: Die Reduzierung von IT-Kosten war einer der wesentlichen Treiber für die 2008 abgeschlossene Fusion der IT-Dienstleister zur Finanz Informatik und die Sparkassen profitieren auch weiterhin massiv von Skaleneffekten beim zentralen Einkauf von Leistungen wie Soft- und Hardware. Mit der Konsolidierung auf drei Standorte und die neue Rechenzentrumsstrategie konnten in den letzten Jahren weitere Kostensenkungen erzielt werden. Darüber hinaus tragen modernere und damit effizientere IT-Systeme zu reduzierten IT-Kosten der Sparkassen bei. Aus diesem Grund können viele Sparkassen inzwischen den Betrieb und Service ihrer lokalen IT-Systeme, Netzwerke und Telekommunikation an die Finanz Informatik auslagern – zahlreiche Institute nutzen diese Angebote bereits.

Daneben ermöglichen standardisierte und automatisierte Prozesse Kosten zu sparen. Sparkassen profitieren hier von den Ressourcen und dem Know-how der Bündelungseinrichtungen Sparkassen Rating, Deutscher Sparkassenverlag und Finanz Informatik. Wenn die dort vorhandenen Kompetenzen künftig noch besser kanalisiert werden, können Innovationen zügiger vorangetrieben und die Dienstleistungen für Sparkassen noch weiter verbessert, schneller und bequemer gemacht werden.

### **Regulatorische Anforderungen effizient umsetzen**

Ein Großteil der Kosten wird heute von der stetig steigenden Anzahl regulatorischer Anforderungen verursacht. Vor der Tür stehen zurzeit die MaRisk-Novelle oder die PSD II. Zum großen Vorteil des Verbundes der Sparkassen-Finanzgruppe gehört, dass sie übergeordnete Themen, wie zum Bei-

spiel das Meldewesen aus dem Bereich der Regulatorik, zentral angehen kann. Die Institute profitieren nicht nur von den geteilten Kosten, sondern auch davon, dass ihnen Gesellschaften wie die Sparkassen Rating und Risikosysteme administrative Tätigkeiten, die wiederum Kosten verursachen, abnehmen. Ein zentrales Projekt ist etwa die Schaffung eines integrierten Datenhaushalts, um etwa neuen Anforderungen gerecht zu werden. Die Investitionen, die die Finanz Informatik für die Sparkassen über mehrere Jahre tätigt, helfen den Instituten aber auch hinsichtlich einer besseren Nutzung von Kundendaten, also die Kundenwünsche im digitalen Raum schneller zu verstehen. Denn so können die Kunden noch passgenauer beraten werden und das schlägt sich letztlich auch in den Vertriebsergebnissen nieder. So wird die regulatorische Pflicht zur kundenorientierten Kür.

### **Fit für die Zukunft**

Die IT ist ohne Zweifel ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im modernen Finanzgeschäft. Hier ist die Sparkassen-Finanzgruppe gut aufgestellt, um ihre Wettbewerbsfähigkeit noch weiter zu erhöhen. Eine zentrale Rolle bei der kundenorientierten Digitalisierung des Geschäfts der Sparkassen sowie der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe kommt dabei dem engen Schulterschluss von bankfachlicher Kompetenz aufseiten der Institute und der IT-Expertise aufseiten des zentralen IT-Dienstleisters zu. Unverzichtbar ist, dass die Sparkassen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem Weg in die digitale Welt mitnehmen und begleiten. Das ist nicht nur eine Frage der dazu notwendigen Technik und Werkzeuge, denn die stehen bereit. Es ist auch eine kommunikative, vor allem aber eine Führungsaufgabe. Zudem gilt es, die Stärken der einzelnen Dienstleister effektiv zu koordinieren, um den Kunden auch in Zukunft mit attraktiven, wettbewerbsfähigen sowie innovativen Angeboten und Leistungen zu überzeugen. Wenn es den Sparkassen gelingt, die digitalen Möglichkeiten mit Leben zu füllen und sich gleichzeitig ihre Grundsätze und Stärken zu bewahren, werden sie auch in Zukunft erfolgreich sein. Ihre IT kann wesentlich dazu beitragen, dass die Kunden und damit die Sparkassen in Deutschland zu den Gewinnern der Digitalisierung zählen.