

Arbeitsteilung

Sparkassen können Herausforderungen gut meistern

Um den Veränderungen einer zunehmend digitalisierten Welt begegnen zu können, müssen die Sparkassen an Agilität gewinnen. Das können sie nur erreichen, wenn sie durch eine stärkere Arbeitsteilung Raum für Innovationen schaffen. Vertreter der Sparkassen-Finanzgruppe und externe Berater aus der Wirtschaft diskutierten im Rahmen der DSGF Infotage 2013 gemeinsam mit Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm über die Zukunftsfähigkeit des Sparkassen-Sektors.



Welche Herausforderungen bringen die aktuellen Veränderungen im Umfeld der Sparkassen mit sich?

Baumgärtner: Die Ausrichtung der Institute zur Vertriebs-sparkasse sowie die sich veränderten Anforderungen der Sparkassenkunden an die Kommunikationswege stellen die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe in Zukunft vor die Aufgabe ihre Vertriebskanäle zu vernetzen. Beim Kunden muss der Eindruck entstehen, dass er nicht nur gut auf allen Vertriebskanälen beraten wird, sondern auch bis in die Abwicklung eine hohe Transparenz erhält. Eine Zusammenarbeit mit verlässlichen Full-Service-Dienstleistern für eine stärkere operative Effizienz und Effektivität innerhalb der Abwicklung von Geschäftsvorfällen ist bei solchen Veränderungen unabdingbar. Nur so können die neuen Herausforderungen gemeinsam gemeistert werden.

Botschatzke: In den vergangenen Jahrzehnten hat die Kreditwirtschaft sehr viele Veränderungen erlebt. Gleichzeitig waren die Sparkassen mit ihrem Geschäftsmodell sehr stabil, weil sie darauf vertrauen konnten, dass sie mit ihrer Ausrichtung auf Qualität, Kompetenz und Regionalität erfolgreich sind. Doch jetzt wird sich auch in den Sparkassen viel verändern müssen. Die Herausforderungen sind vielfältig: Dazu gehören die anhaltend niedrigen Zinsen, das geänderte Verbraucherverhalten, das Thema Regulatorik und nicht zuletzt die neuen mobilen Vertriebswege. Ich sehe auf die Kreditinstitute eine ähnliche Entwicklung zukommen wie beim Handel, bei dem das Internet dem lokalen Einzelhandel starke Konkurrenz macht. Daher bin ich überzeugt, dass wir am Anfang eines grundsätzlichen Umbruchs im Retail-Banking stehen.

Benk: Das ist alles richtig, wir dürfen aber auch nicht vergessen, dass die Sparkassen die Chance haben, diese Verän-

derungen zu managen. Die Kunden wollen bestimmte Dinge einfach und selbstständig erledigen. Aber wir bekommen auch von den Kunden gespiegelt, dass sie in der persönlichen Betreuung einen Wert sehen. Das wird zwar nicht mit Beratungspreisen bezahlt, aber die Kunden sind bereit diese Leistung zu honorieren. Hier müssen wir bei der Weiterentwicklung unseres Geschäftsmodells ansetzen. Die Sparkassen-Finanzgruppe hat eine große Kraft, die wir richtig nutzen müssen, um uns auf die Zukunft vorzubereiten. Wir müssen das eine tun ohne das andere zu lassen. Also die persönliche Beziehung und Beratung aufrechterhalten und gleichzeitig die digitalen Vertriebswege besser nutzen. Das ist die große Herausforderung, gerade für das Management in der Sparkassen-Finanzgruppe.

Bussmann: Ich glaube der Internet-Hype der Jahrtausendwende ist jetzt erst richtig in den Sparkassen und Banken angekommen. Seit einigen Jahren merken die Kreditinstitute verstärkt den Wettbewerb. Der Zahlungsverkehr ist ein wichtiger Kontaktpunkt zum Kunden und diese werden in der digitalen Welt immer wichtiger. Deshalb sollten die Sparkassen dieses Geschäftsfeld weiter besetzen. Die Frage, die sich stellt ist, wie schnell können Innovationen umgesetzt werden. Die Strukturen in den Verbänden sind bisher nicht dafür gebaut, schnelle Entscheidungen zu ermöglichen. Das erschwert die schnelle Umsetzung von Innovationen. Eine weitere Herausforderung, die sich aus der Digitalisierung ergibt, hat mit der Regionalität der Institute zu tun. Sie ist zwar prinzipiell gut, aber nicht für jedes Geschäft. Daher stellt sich für die regional orientierten Verbände die Frage, wie viel des Geschäftes künftig überregional bedient werden muss. An diesen Themen rund um die zunehmende Digitalisierung wird sich zeigen, wie es um die



Expertengespräch während der DSGF Infotage 2013 in Hamburg: Exklusiver Austausch zum Thema „Sparkassen brauchen Raum für Innovationen“.



Norbert Baumgärtner
Geschäftsführer und Sprecher, DSGF



Dr. Johannes Bussmann
Geschäftsführer und Partner, Booz & Company



Dr. Wolfgang Botschatzke
Ehem. Vorstandsmitglied, Hamburger Sparkasse



Joachim Hoof
Vorstandsvorsitzender, Ostsächsische Sparkasse Dresden



Matthias Benk
Vorstandsmitglied, Sparkasse Nürnberg

Innovationsfähigkeit der Sparkassen-Finanzgruppe bestellt ist – in der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass die Sparkassen Herausforderungen gut meistern können.

Hoof: Es ist eine große Herausforderung alle Vertriebskanäle so zu bedienen, dass wir hier zeitgemäß sind. Darum ist mir aber nicht bange. Denn die Sparkassen haben immer sehr schnell gelernt und können Herausforderungen effizient und effektiv umsetzen. Zum Zeit- und Kostendruck kommen nun aber auch noch die sinkenden Erträge. Daher müssen wir unsere Prozesse noch schlanker machen und das kann nur auf eine einzige Art gelingen: Wir brauchen starke Dienstleistungsunternehmen, die für uns Aufgaben übernehmen. Dabei sind viele Anstrengungen notwendig, um aus der Optimierung der eigenen Prozesse zu einer effektiven Zusammenarbeit mit den Dienstleistern zu kommen.

Wie gewinnen die Sparkassen die notwendige Agilität, um auf die von Ihnen

angesprochenen aktuellen Herausforderungen zu reagieren?

Benk: Die Dezentralität im Verbund führt nicht unbedingt dazu, dass wir schnell reagieren können. Denn wir müssen in der Sparkassen-Finanzgruppe viele Entscheider zusammen bringen. Allerdings zählt am Ende nicht die Meinung eines einzelnen Vorstands, eines Gremiums oder eines IT-Experten, sondern nur die der Kunden. Sie definieren den Maßstab, sagen was sie haben möchten und setzen die Standards. Wir müssen dafür sorgen, dass wir unsere Stärke – die regionale Nähe – nicht vernachlässigen.

Botschatzke: Die Strukturen verändern sich tatsächlich und zwar sehr schnell. Es setzt ein richtiger Erosionsprozess ein und das ist kein Gremienthema. Das Problem fängt bei uns als Sparkasse an. Wir als Vorstände müssen uns darauf einstellen, dass wir plötzlich die Regionalität im Netz abbilden müssen. Wir müssen unseren traditionellen Vertriebsweg plötzlich selbst kanniba-

lisieren. Denn der stationäre Vertrieb ist systematisch gefährdet und wir als Sparkassen müssen uns an diese veränderten Verhältnisse anpassen. Dabei sind die Back-Office-Dienstleister eine entscheidende Größe. Denn wenn wir im Vertrieb erfolgreich sein wollen, dann müssen wir effizient produzieren. Daher ist die Industrialisierung ein wichtiges Thema. Sie muss aber in Verbindung mit einer neuen Aufstellung im Vertrieb gesehen werden.

Wie sollte die Arbeitsteilung im Verbund künftig aussehen?

Botschatzke: Wir brauchen auf der Produktionsseite eine noch stärkere Arbeitsteilung. In der Automobilindustrie gibt es große spezialisierte Zulieferer, mit deren Hilfe Skaleneffekte erreicht werden können. Hier stehen wir im Vergleich erst am Anfang und haben als Sparkassen-Finanzgruppe noch eine riesige Aufgabe vor uns. Es ist dringend erforderlich, dass wir in Zukunft mehr und größere Produktionsdienstleister

haben. Die Kleinteiligkeit in der Sparkassen-Finanzgruppe kann auf Dauer nicht gut gehen.

Bussmann: Dann ist allerdings auch eine stärkere Standardisierung notwendig. Noch gibt es bei den circa 420 Sparkassen in Deutschland eine große Vielfalt. Das fängt schon bei der IT an. Sie ermöglicht es jeder Sparkasse ihre eigenen Prozesse umzusetzen – das geht zu Lasten der Effizienz. Man sollte aber genau unterscheiden, wo sich

nen. Man muss entscheiden, wie einzelne Module aussehen sollen, damit sie einen Sinn haben. An diesem Punkt können auch die Produktlieferanten noch viel erreichen. Nach der individuellen Beratung können dann die Prozesse schon sehr früh an einen Dienstleister abgegeben werden, der dadurch Skaleneffekte heben kann.

Hoof: Wir dürfen auch nicht vergessen, dass industrialisierte Prozesse auch der jeweiligen Sparkasse Vorteile

zesse sehr genau und kann im eigenen Haus Verbesserungen herbeiführen. Dabei tritt die jeweilige Sparkasse im Vertrieb nach wie vor individuell auf.

Welche Strukturen müssen in Zukunft noch geschaffen werden, um tatsächlich eine Arbeitsteilung in der Sparkassen-Finanzgruppe zu erreichen?

Baumgärtner: Wir müssen uns immer bewusst sein, dass es einen großen Unterschied beispielsweise zwischen



eine Differenzierung lohnt und wo nicht. Dabei kann es jedoch nicht nur darum gehen Dienstleistungen auszulagern, sondern auch darum, die Schnittstellen dazu richtig zu definieren. An dieser Stelle ist das Potenzial, Skaleneffekte zu heben noch sehr hoch. Immerhin ist die IT-Landschaft in der Sparkassen-Finanzgruppe bereits gut konsolidiert. Damit ist die Grundvoraussetzung für eine stärkere Arbeitsteilung gegeben.

Botschatzke: Wenn man die IT und die Prozesse standardisiert, dann hat man noch lange kein standardisiertes Produkt. Ich sehe hier ein riesiges Problem, weil wir es nicht schaffen, diese Potenziale zu heben. Die ganzen Projekte sind alle auf Prozesse ausgerichtet und nicht auf Produkte. Dadurch haben wir das Problem, dass wir keine Vereinheitlichung erreichen. Damit lassen wir noch viel Potenzial liegen.

Bussmann: Dann sollte man allerdings beim Design der Produkte begin-

bringen. Wenn wir Aufgaben ausgelagert haben, dann müssen wir im Haus nicht mehr selbst überlegen, wie wir sie gestalten. Dadurch gewinnen wir an Schlagkraft, Geschwindigkeit und Zeit für mehr Kundenorientierung.

Benk: Im Sinne der breiten Umsetzung einer solchen Strategie gibt es jedoch noch viel zu tun. Denn innerhalb der Organisation gibt es bei den einzelnen Instituten noch ganz unterschiedliche Ausrichtungen. Wir haben zum einen die Verbände relativ spät mitgenommen, wenn es um die Frage der Industrialisierung geht. Und wir haben es zum anderen noch nicht geschafft, die Vorteile der Industrialisierung flächendeckend zu vermitteln. Oftmals fehlt der Glaube an die Vorteile der Standardisierung und der Mut diesen Weg zu gehen. Wir müssen es schaffen, Vertrauen in die Standardisierung aufzubauen. Denn die Vorteile der Arbeitsteilung liegen auf der Hand: Man kennt die Kosten der einzelnen Pro-

der Automobilindustrie und den Kreditinstituten gibt. In der Industrie sind die Aufgaben klar beschrieben. In der Sparkassen-Finanzgruppe ist die Aufgabenteilung zwischen den Instituten und den Dienstleistern weniger eindeutig. Die Dienstleisterlandschaft besteht nicht nur aus den IT- und den Abwicklungsdienstleistern. Es ist wichtig, klar zu definieren, wer für was zuständig ist und wer die Vorgaben gibt. Dabei ist die Finanz Informatik dafür zuständig Plattformen zu entwickeln und auf dem aktuellen Stand der Technik zu halten. Ein Abwicklungsdienstleister, wie beispielsweise die DSGF, steuert die bankfachlichen Vorgaben und die industriellen Abläufe bei.

Benk: Wir sind aber schon auf dem richtigen Weg. Immerhin haben wir in der Sparkassen-Finanzgruppe bereits Musterprozesse und standardisierte Module definiert. Nun müssen die Sparkassen mit den Abwicklungsdienstleistern und mit der Finanz Informatik eine

gemeinsame Linie bestimmen, um noch mehr Standards zu setzen. Die Interessen der Abwicklungsdienstleister für die Marktfolge müssen noch stärker bei der Finanz Informatik ankommen. Da wäre es sinnvoll, wenn es eine höhere Konzentration bei den Marktfolgedienstleistern in der Organisation geben würde.

Hoof: Ich bin ganz Ihrer Meinung. Wir müssen unsere Dienstleister noch stärker bündeln aber auch als Sparkassen noch enger zusammenrücken.



Fast alle deutschen Sparkassen sind auf einer IT-Plattform und haben einheitliche Beratungsstandards. Doch bei der Umsetzung geht jedes Institut noch seinen eigenen Weg. Das muss sich schnell ändern. Standardprozesse müssen Standardprozesse sein. Da braucht man keine Vielfalt!

Baumgärtner: Das bedeutet aber auch, dass man sich auf eine Musterabwicklung einigen muss. Das darf dann maximal vier Ausprägungen – für kleine, mittlere und große Sparkassen sowie für die Abwicklungsdienstleister – haben. Wenn man heute Mengen bündeln will, dann braucht man einen Dienstleister, der bundesweit agieren kann. Dafür benötigt man eine Technik, die es beispielsweise erlaubt, die Geschäftsvorfälle, egal an welchem Ort diese entstehen digital von einem Ort zum anderen zu den Spezialisten schicken zu können. Somit kann man die Dezentralität der Sparkassen unterstützen und trotzdem

die Vorteile der Mengenbündelung mit einer zentralen Steuerung nutzen.

Bussmann: Ich bin ganz zuversichtlich, dass die Sparkassen-Finanzgruppe es schafft, zu einer Konsolidierung der Dienstleister und darüber zu einer stärkeren Standardisierung zu kommen. Immerhin wurde bereits die gesamte IT auf einer Plattform konsolidiert. Die Konsolidierung von Abwicklungsleistungen wird schrittweise erfolgen. Jeder Schritt bringt Vorteile für die Sparkassen und stärkt die Wettbewerbsposition der Sparkassen-Finanzgruppe.

Welche Entwicklung erwarten Sie in den nächsten Jahren?

Bussmann: Um die Idee der Arbeitsteilung erfolgreich umzusetzen, sind die Dienstleister gefordert, Fabriken zu bauen, die Skaleneffekte heben und eine bestmögliche technische Unterstützung haben. Ziel ist es unter Kostendruck durch eine End-to-End Betrachtung der Prozesse entlang der Produkte und einer Arbeitsteilung den besten Schnitt zwischen Vertrieb und Produktion, zwischen Standardisierung und Individualisierung zu schaffen. Hier ist eine Entwicklung zu sehen, dass aus vielen kleinen Fabriken einige wenige große werden. Das kann die Innovationsgeschwindigkeit durchaus erhöhen, weil Produkte und Abwicklung schneller zusammengebracht werden können.

Benk: Daneben brauchen wir auch das Selbstverständnis bei den Sparkassen, dass die Innovationsentwicklung schneller vorangehen muss. Das bedeutet schnellere Abstimmungsprozesse sowie eine Innovationsentwicklung, die den Kunden im Blick hat und bei der die Dienstleister von Anfang an mit einbezogen werden. Dafür haben wir aber momentan noch nicht die notwendigen Strukturen. Ich denke aber, dass wir das in einigen Jahren erreicht haben.

Hoof: Das Innovationsmanagement muss ein festes Element der Unterneh-

menspolitik sein. Das ist es allerdings erst bei sechs Prozent der Sparkassen, so eine Umfrage. Durch den Kostendruck und die nach wie vor niedrigen Margen sind wir gezwungen, uns immer mehr mit diesen zentralen Themen auseinander zu setzen. Und ich erwarte von einem Dienstleister, dass er mich auf diesem Weg – auf der Kostenseite und auf der Qualitätsseite – begleitet. Was mir hilft, hilft automatisch auch unseren Kunden. Wenn wir schneller sein können, dann führt das auch zu mehr Service für den Kunden.

Botschatzke: Auf jeden Fall wird die Abgrenzung zwischen Vertrieb und Produktion deutlicher werden. Es wird eine klarere Arbeitsteilung geben, bei der die Sparkassen den Vertrieb fokussieren. Der Anbietermarkt wird sich – sowohl bei den Produktpartnern als auch bei den Abwicklungsdienstleistern – konsolidieren und schärfen.

Baumgärtner: Tatsächlich können wir die Skaleneffekte nur heben, wenn wir größere Abwicklungsdienstleister haben. Wir haben im Verbund der DSGF und in Kooperation mit einzelnen Dienstleistern erreicht, dass wir gemeinsam über Prozesse sprechen. Wir müssen den Mut haben aus jedem der Dienstleistungsunternehmen das Beste zu nehmen und diese Prozesse dann zu industrialisieren. Wir bei der DSGF gehen so weit, dass wir diese auch „virtualisieren“. Somit können wir über unsere Standorte hinweg wie eine virtuelle Fabrik alle Aufträge unabhängig von dem Entstehungsort industriell und zentral gesteuert abarbeiten und gleichzeitig ein hohes Maß an Transparenz liefern. Wenn wir die Erfahrung der verschiedenen Dienstleister im DSGF-Verbund und die Vorteile der virtuellen Fabrik nutzen, dann wird sich die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe stark nach vorne bewegen und sich dadurch den Raum für die erforderlichen Innovationen schaffen.

Margaretha Hamm