



# Fünf Fragen an

**Julia Koch**

Ramon Frank im Gespräch  
mit der Geschäftsführerin bei  
der Finanz Informatik (FI)



## Banking der Zukunft – das Interview

# Letztlich gestalten unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Banking von heute und auch das Banking von morgen.

Julia Koch ist als Geschäftsführerin bei der Finanz Informatik (FI), verantwortlich für das Ressort Anwendungsentwicklung.

# 1

*Schön, dass Sie da sind, Frau Koch. Wir haben fünf Fragen für Sie vorbereitet. Die erste dreht sich um das Thema Customer Experience. Vor welchen Herausforderungen steht eine Bank, die sich kundenzentrierter ausrichten möchte? Welche Rolle spielt die FI dabei und was bedeutet das für Ihre Beschäftigten?*

Vielen Dank für die Einladung. Lassen Sie mich einmal mit der Kundensicht beginnen. Denn egal, ob wir von Privatpersonen oder Firmeninhabern sprechen – am Ende sind wir alle auch Kunden. Die Sparkassen haben rund 50 Millionen Kundinnen und Kunden – quer durch unsere gesamte Gesellschaft. Best Ager, Babyboomer, Millenials, GenZ, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund – für alle sollte unsere Technologie, sollten unsere Lösungen gleich gut und komfortabel funktionieren. Und das sowohl im digitalen Multikanal als auch im digital gestützten stationären Geschäft.

Aber ist unsere Technologie heute schon so weit?

Wenn wir ehrlich sind, noch nicht überall. Es gibt in vielen Prozessen, in Services, in den Applikationen noch einiges zu tun und immer etwas zu optimieren. Mir ist es wichtig, das Thema Customer Experience in der Breite voranzubringen und in all unsere Entwicklungen hineinzu bringen – sowohl appli-

kationsbezogen als auch in den Services. So, dass wir damit wirklich durchgängige Erlebnisse für die Kundinnen und Kunden der Sparkassen schaffen, und zwar in einem möglichst breiten und vor allem tiefen Omnikanal-Ansatz mit einem hohen Anteil fallabschließender Selfservice-Prozesse.

Das heißt aber auch, dass Kundinnen und Kunden bei komplizierten Themen, wie einer Baufinanzierung, einer Vermögensanlage oder einer Altersvorsorge eine persönliche Beratung als hilfreich erfahren wollen. Dabei ist es für mich zweitrangig, ob sie virtuell stattfindet oder vor Ort in der Sparkassenfiliale. Wichtig ist, beide Formate sinnvoll miteinander zu kombinieren und wirklich durchgängig zu entwickeln. Damit haben wir auch als Finanz Informatik einen sehr breiten Auftrag.

Wir verstehen uns als Digitalisierungspartner unserer Sparkassen. Diesen Auftrag nehmen wir sehr ernst und verankern das Thema Customer Experience zunehmend in unserem Konzeptions- und Entwicklungsprozess. Und das nicht isoliert, sondern

eng verzahnt mit dem DSGVO, den Regionalverbänden und natürlich mit den Sparkassen. Aber auch ganz besonders mit den Endkunden, die wir mit Kundenevaluationen, Erprobungen und auch Feedback-Loops immer stärker einbeziehen. Denn das Nutzerverhalten verändert sich regelmäßig und sehr stetig. So wie sich Apps auf unseren Smartphones laufend updaten, gilt es auch für uns, diese Veränderungen immer wieder aufzunehmen und die Lösungen entsprechend anzupassen.

Wesentlich dafür ist auch, ein entsprechendes Bewusstsein bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen. Man könnte es sich einfach machen und sagen, diese Veränderungen sind nur

Technologie. Aber uns ist es sehr wichtig, unsere Entwicklungen aktiv zu gestalten und unsere Beschäftigten auf dem Weg dahin mitzunehmen. Denn letztlich gestalten sie das Banking von heute und auch das Banking von morgen. Und zwar für rund fünfzig Millionen Kundinnen und Kunden in Deutschland, bei Sparkassen genauso wie bei Verbundpartnern, wie LBSn, DekaBank oder Versicherern. Dies tiefenintegriert mit den eben genannten Facetten zu gestalten, ist natürlich eine enorme Herausforderung.

# 2

*Eine noch größere Herausforderung ist die digitale Transformation. Das Kundenverhalten verändert sich. Der Trend geht von den klassischen Filialen immer mehr zu Marktplätzen und Plattformen. Wie bewerten Sie diesen Trend?*

Aus meiner Sicht gibt es kein „entweder oder“, sondern nur ein „sowohl als auch“. Wir haben bereits heute in der Sparkassen-Finanzgruppe ein sehr breites digitales Standbein im deutschen Markt. Rund dreißig Millionen Kunden nutzen das Online-Banking der Sparkassen und mehr als 13 Millionen nutzen nahezu täglich unsere App „Sparkasse“. Diese Kanäle werden weiterwachsen, nicht nur für Information und Service, sondern auch als „harte“ Abschlusskanäle. Dazu kommen punktuell Kanäle und Marktplätze von Dritten, bei denen die Sparkassen-Finanzgruppe auch mit ihren diversen Leistungen präsent ist, beispielsweise beim Thema Baufinanzierung in Zusammenarbeit mit Finmas und Interhyp oder bei KFZ-Versicherungen.

Das ist natürlich eine hervorragende Grundlage, diese Angebote zu skalieren und unseren Sparkassen perspektivisch Lösungen im Sinne von Marktplätzen anzubieten. Denn letztlich müssen sie dort sein, wo ihre Kunden die Customer Journey beginnen. Der Abschluss sollte dann idealerweise bei der regionalen Sparkasse stattfinden.

*Letztlich müssen die Sparkassen dort sein, wo die Kunden die Customer Journey beginnen.*

# 3

*Im Leistungsangebot für Sparkassenkunden spielen Marktplätze und Plattformen also eine wichtige Rolle. Wenn wir nun mal den Blick nach innen richten, auf die internen Steuerungssysteme, wie zum Beispiel das Risikomanagement oder das Meldewesen: Wäre es für Sie denkbar, solche internen Systeme auch über Marktplätze, Plattformen zu beziehen beziehungsweise anzubieten?*

Gerade im Bereich Risikomanagement und Meldewesen hält die Aufsicht für uns ja ein paar regulatorische Restriktionen bereit. Die gilt es natürlich entsprechend zu berücksichtigen.

Unser Ansatz ist, die Anforderungen der Sparkassen umzusetzen. Das heißt, wir stellen mit unseren Lösungen den Betrieb der Sparkassen sicher. Den Sparkassen wiederum obliegt die Dienstleistersteuerung. Aber natürlich ist es so, dass wir nicht jede unserer Lösungen selbst entwickeln, sondern hier und da auf Anwendungen am Markt zurückgreifen. Diese sind durchaus als Modul, als Komponente einer größeren Lösung zu verstehen.

Nach meiner persönlichen Einschätzung ist in absehbarer Zeit eine Verlagerung solcher Anwendungen in Richtung Cloud – denn die steckt ja technisch hinter dem Plattformgedanken – unwahrscheinlich. Zurzeit gibt es noch zahlreiche offene Punkte, denn letztlich handelt es sich um hochkritische Daten, die wir hier bewegen. Gerade in Deutschland ist das Thema Datenschutz sehr bedeutend, nicht zuletzt deswegen sind wir an dieser Stelle weiterhin sehr vorsichtig.

Neben dem Vertrauen in die Datenhaltung ist für uns – gerade bei der Kundengröße, die wir managen – auch die Verfügbarkeit der Daten ein ganz entscheidendes Kriterium. Insofern müssen wir immer abwägen, wie wir das am besten organisiert

bekommen – also den Schutz der Daten und ihre Verfügbarkeit – und zwar hocheffizient. Auf der anderen Seite gibt es Themen wie die Geldwäsche. Die Geldwäscheprävention ist in Deutschland sehr umfassend reguliert, hier kann ich mir in der Zukunft durchaus Kooperationen vorstellen. Vor diesem Hintergrund müssen wir immer prüfen, ob und wo wir bei uns vielleicht einzelne Kompo-

*Wir stellen mit unseren Lösungen den Betrieb der Sparkassen sicher.*

nenten im Sinne der Skalierbarkeit einbinden können. Aber Priorität haben für uns Datensicherheit, Datenschutz und Verfügbarkeit der Systeme – das ist bei Banksteuerung und Meldewesen nicht anders als im Kernbankbereich.

# 4

## *Bedarf digitale Transformation Innovationen oder bedeutet sie Innovation? Der Innovationsbeitrag eines Hauses wie der Finanz Informatik ist sicherlich groß. Ist er auch ein notwendiger Erfolgsfaktor? Was meinen Sie?*

Ja, Innovationen sind ein notwendiger Erfolgsfaktor. Am Ende des Tages stellen wir Großtechnologie für ganz besondere Dimensionen, die wir bewegen, bereit. Wir stellen unsere Lösungen sowohl fünfzig Millionen Endkunden, als auch über 360 Sparkassen plus den Verbundpartnern, wie den LBSn, den Versicherern oder der DekaBank zur Verfügung. Solche Dimensionen finden Sie in dieser Größenordnung so schnell nicht wieder in Deutschland oder in Europa.

*Unser Beitrag besteht also im Wesentlichen darin, gemeinsam mit unseren Kunden – den Sparkassen – mit den Verbänden und mit den Kunden der Sparkassen tagtäglich sehr intensiv daran zu arbeiten, das Banking noch komfortabler und noch einfacher füreinander und miteinander zu gestalten.*

Es bedarf daher tagtäglich sehr viel Kreativität und Innovationsfreudigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um unsere Lösungen wirklich erfolgreich und dauerhaft stabil zu entwickeln.

Das klingt vielleicht etwas altbacken, aber das ist natürlich eine enorme Herausforderung. Unser Beitrag besteht also im Wesentlichen darin, gemeinsam mit unseren Kunden – den Sparkassen – mit den Verbänden und mit den Kunden der Sparkassen tagtäglich sehr intensiv daran zu arbeiten, das Banking noch komfortabler und noch einfacher füreinander und miteinander zu gestalten.

Das ist natürlich einerseits sehr aus der Endkundensicht getrieben. Auf der anderen Seite, in Richtung der Sparkassen, steht ein sehr hoher Standardisierungs- und Nutzungsgrad im Fokus. Denn unsere Lösungen müssen für die Sparkassen wirtschaftlich attraktiv sein und deren Geschäftsabläufe möglichst nicht nur unterstützen, sondern idealerweise auch automatisieren und in sich effizienter gestalten.

Aber bei den Größenordnungen, die wir letztendlich verantworten, ist Innovation für uns nicht DAS eine große Thema. Vielmehr sind es die vielen kleinen Stellschrauben, die wir täglich verändern. Innovation ist also unser tägliches Geschäft. Essenziell dabei ist für mich das ständige Beobachten des Marktes und der innovativen Themenfelder, die irgendwo weltweit bearbeitet werden. Hier können wir immer wieder aus den verschiedensten Industrien und den verschiedensten Unternehmen heraus lernen. Also wirklich im Sinne von: Könnte unter dem, was woanders passiert, vielleicht auch eine Idee für uns dabei sein? Hier ist es sehr hilfreich, dass ich ein sehr motiviertes und engagiertes Team habe, das sich mit diesen Fragen beschäftigt. So gesehen ist es positiver Bestandteil meines Alltags, immer wieder zu sehen und zu verstehen, an welcher Stelle sich der Kunde verändert, wo er andere Bedürfnisse hat und wie wir das alles technologisch umgesetzt bekommen. Ich nehme als Beispiel mal die Payment-Lösungen: Hier haben wir die neue Sparkassen-Card

*Innovation für uns nicht DAS eine große Thema. Vielmehr sind es die vielen kleinen Stellschrauben, die wir täglich verändern.*

mit Co-Badge. Karten mit Co-Badge Debit Mastercard sind bereits verfügbar. Sie bieten mit der neuen Integration in ApplePay beziehungsweise in die App „Mobiles Bezahlen“ ab sofort noch mehr Nutzungsmöglichkeiten. Eine Karte für alles also, denn damit kann weltweit am Point of Sale und bequem in Internet eingekauft werden. Aus Kundensicht ist es ja total smart, wenn alle Bezahlvorgänge auf dem Smartphone funktionieren. Aber auf der anderen Seite ist von uns sehr viel Kreativität gefragt, um die ganze Security, alle Fraud-Preventions, alle Cyber-Defense-Themen so umzusetzen, dass wir auch wirklich ein sicheres Angebot bereitstellen können.

# 5

*Zum Abschluss unseres Interviews möchten wir Ihnen noch eine Frage stellen: Bill Gates hat 1994 gesagt:*

*"Banking is necessary - banks are not." Wie wirkt dieses Zitat heute auf Sie? Gibt ihm die aktuelle Entwicklung in der Branche Banking recht? Wenn ja, was müssen Banken tun, um das zu ändern? Und was müssen Banken tun, um ihre Zukunft zu sichern?*

Die Aussage ist ja schon ein paar Tage älter. Zu der Zeit, 1994, bin ich noch zur Schule gegangen. Schulen gibt es noch, Banken gibt es auch noch. Aber Spaß beiseite. Wenn ich mir die Entwicklung der FinTechs und der Neobanken anschau, dann bin ich sehr dankbar, dass sich Kolleginnen und Kollegen – egal ob bei einer N26 oder bei Revolut –, auf einen speziellen Bereich fokussieren und dort eine sehr kundenzentrierte Sicht hineinbringen. Vor N26 hätte niemand in Deutschland geglaubt, dass man in unter 15 Minuten eine Kontoeröffnung schafft. So gesehen sind das sehr hilfreiche Entwicklungen, denn sie treiben große traditionelle Banken mit viel Historie positiv an.

Wie eben schon gesagt, hilft uns das Lernen von anderen Industrien und von anderen Wettbewerbern dabei, auch die eigene Entwicklung laufend voranzutreiben.

*Das Lernen von anderen Industrien und von anderen Wettbewerbern hilft uns dabei, auch die eigene Entwicklung laufend voranzutreiben.*

Ich meine, wir sind eher an einem Punkt, an dem wir über Kollaborationen dieses Lernen miteinander gestalten können, und weniger an einem Punkt, an dem Banken als solches überflüssig sind. Denn am Ende gestalten die großen Häuser mit vielen Milliarden Transaktionen am Tag die großen Zahlungsströme rund um den Globus. Das kann, so fair muss man sein, keine Neobank und kein Neobroker. Vor diesem Hintergrund mache ich mir grundsätz-

lich einmal keine Sorgen über die Zukunft einer großen Bank oder einer großen Versicherung. Entscheidend dabei ist aber, dass wir diese Impulse der neuen Player sehr positiv aufnehmen, um uns nach vorne zu entwickeln. Allerdings müssen wir immer auch die Use-Cases unserer End- und Firmenkunden im Auge behalten. Unsere Innovationen sind kein Selbstzweck, sondern sie sollen unsere Kunden unterstützen. Bei Themen wie Blockchain, Krypto-Wallets oder ähnlichem sind wir explizit noch zurückhaltend.

**Vielen Dank, Frau Koch, für diese Einblicke und das interessante Gespräch.**