

Andreas Schelling, neuer FI-Chef: „In zwei Jahren wollen wir bei einer Million Abschlüsse pro Monat sein“

Am 1. Januar hat Andreas Schelling den Vorsitz der Geschäftsführung der Finanz Informatik (FI) übernommen, dem zentralen IT-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe. Mit über 25 Jahren beruflichem Werdegang in der FI und ihren Vorgängern steht Schelling sicherlich für Kontinuität. Umso spannender die Frage, was er anders machen wird als sein Vorgänger Franz-Theo-Brockhoff, der die FI die letzten 5 Jahre geführt hat. Wir sprechen mit ihm darüber, worauf er seinen Fokus richtet und wo die großen Herausforderungen für die FI und die Sparkassen im digitalen Umfeld in den nächsten Jahren liegen.

Herr Schelling, warum sind Sie Vorsitzender der Geschäftsführung der FI geworden?

Das war die Entscheidung unserer Gesellschafter nach einem intensiven Auswahlprozess. Ich freue mich sehr über dieses Vertrauen und die Chance, mit meinen Kollegen in der Geschäftsführung die FI auf die zukünftigen Anforderungen weiter auszurichten.

Dann frage ich nochmal etwas anders: Warum wollten Sie Vorsitzender werden? Mit welchem Programm sind sie angetreten?

Einerseits auch mit dem Versprechen der Kontinuität. Die FI steht für sehr große Zuverlässigkeit – im Betrieb, bei der Bereitstellung von Leistungen, bei Termin- und Budgetzusagen. Daran wird sich auch



Andreas Schelling, Vorsitzender der Geschäftsführung der Finanz Informatik (FI)

Quelle: FI

mit mir nichts ändern. Andererseits ist es ganz klar mein Ziel, dass wir als FI die Kundenzentrierung mehr in den Mittelpunkt unserer Entwicklungen und Dienstleistungen stellen und auch ein Stück agiler werden.

“ *Wir wollen uns noch stärker als bisher als Digitalisierungspartner der Sparkassen und auch des Verbundes positionieren. Sie erkennen, wir haben also durchaus den Willen und den Anspruch, einiges in der FI zu verändern.*“

Ihr Vorgänger, Franz-Theo Brockhoff, war nach knapp 25 Jahren in der Geschäftsführung eine sehr markante Persönlichkeit mit klaren Standpunkten. Sie waren da bisher eher zurückhaltender – wofür stehen Sie als Person und was ist Ihnen bei der FI künftig wichtig?

Wie auch bei meinen Vorgängern sind Zuverlässigkeit, Zielstrebigkeit und Ehrlichkeit Attribute, die ich sowohl auf mich selbst anwenden würde, als auch auf die Art, wie unser Unternehmen handeln soll. Gerade letzteres ist in unserer Branche sehr wichtig: Herausforderungen und Probleme frühzeitig mit Kunden und Partnern anzusprechen und auch eine offene Fehlerkultur sind Grundpfeiler für eine vertrauensvolle und enge Zusammenarbeit.

Ich möchte aber auch der Kreativität und der Agilität mehr Platz einräumen, als das in der Vergangenheit der Fall war.

“ *Die FI muss sich noch stärker an den Erwartungen und Bedürfnissen unserer Kunden und deren Kunden ausrichten und schneller in der Umsetzung und dem Roll-out werden.*“

Unsere Anwendungen und Prozesse müssen einfach, sicher und bequem zu bedienen sein und eine hohe Convenience aufweisen, wenn wir bei den Kunden erfolgreich sein wollen.

Sie haben da ein interessantes Spannungsfeld angesprochen: Einerseits sollen gerade Bank-IT-Systeme möglichst immer fehlerlos funktionieren – andererseits werden die etablierten Player am Markt gerne für ihre mangelnde Geschwindigkeit und Innovationskraft angezählt. Ist dieses Dilemma denn überhaupt lösbar?

Für mich hat das Thema zwei Komponenten, die miteinander verbunden sind. Zum einen geht es um die Frage der Fehlerkultur – Fehler können passieren, die Frage ist, was wir zuvor getan haben, um diese Situation möglichst zu verhindern? Und wie ermöglichen wir eine kreative Entfaltung und auch höhere Innovationsgeschwindigkeiten, damit wir Lösungen bekommen, die Kunden begeistern?

“ *Je dichter man an die harten Kernbank-Funktionen kommt, desto geringer ist die Fehlertoleranz – daher müssen wir in diesem*

Umfeld mit besonders hoher Qualität Änderungen vornehmen.“

Fehler oder Ausfälle an dieser Stelle können gravierende Auswirkungen für hunderttausende oder Millionen Kunden haben. Umgekehrt haben diese Bereiche aber meist wenig Bedarf an ganz grundlegenden, revolutionären Innovationen. Eine Zinsberechnung oder ein Lastschriftverfahren muss man nicht neu erfinden oder agil entwickeln. Auf Basis von guten Architekturen sind auch neue Anforderungen, wie z. B. Instant Payment, gut umzusetzen und können wie bei uns aus Kundensicht sehr einfach in die Internet-Filiale oder die Sparkasse-App integriert werden.

“ *Gerade mit Blick auf die Sparkasse-App, Internet-Filiale und unsere OSPlus_neo Prozesse – dort wo die Sparkassen sehr nahe am Kunden „digital erlebt“ werden – müssen wir ein agiles Vorgehen als Standard etablieren.“*

Wir wollen schneller auf sich verändernde Kundenanforderungen oder Marktveränderungen eingehen und in deutlich kürzeren Zyklen neue Funktionen für die Endkunden bereitstellen. Auch wenn wir dann den einen oder anderen Prozess noch einmal feinschleifen müssen, bis dieser von den Endkunden optimal erfolgreich genutzt wird, sind wir mit einem agilen Vorgehen in der Lage, das schnell umzusetzen und zu lösen. Und ich habe das Vertrauen in unsere Kolleginnen und Kollegen, dass diese mit großem Engagement und Qualitätsanspruch gute Lösungen bereitstellen, die unsere Kunden begeistern können.



Höre ich da einen Ruf nach einer agilen Organisation heraus?

Eine agile Aufbauorganisation, wie sie andere Unternehmen in der IT-Branche verfolgen, haben wir bisher nicht im Blick. Wir sind auch kein klassisches Softwarehaus oder Projekthaus sondern müssen immer auch den Betrieb in unseren großen Rechenzentren mit einer hohen Verfügbarkeit und Stabilität ganzheitlich abdecken.

“*Aber wir entwickeln heute bereits in vielen Bereiche agil Software und wollen das deutlich ausbauen. Ziel ist auch, unsere Mitarbeiter stärker als bisher auf allen Ebenen in die Prozesse verantwortlich einzubinden.*“

Heute stellt die FI ja zwei große Releases von OSPlus im Jahr bereit – kommen künftig auf die Sparkassen dann alle paar Wochen Updates zu?

“*Die zwei Releases wird es auch weiterhin geben, aber wir wollen die Einführung von unseren Anwendungen und OSPlus-Releases deutlich vereinfachen und mit unseren Partnern im Verbund erreichen, dass die Sparkassen unsere Anwendungen schneller in der Breite nutzen.*“

Aus unserer Sicht können wir in diesem Zusammenhang viel von den großen Marktführern mit ihren Plattformen, wie z. B. Apple, lernen. Apple hat wie wir eine breite technologische Basis mit Smartphones, Tablets, Laptops und PCs und stellt für diese regelmäßig neue iOS- und OS-Releases mit neuen technischen Funktionen und Sicherheitsfeatures zur Verfügung. Wir alle haben uns an diese Updates gewöhnt und setzen diese auf unseren Endgeräten ein. Gleiches gilt für die vielen Anwendungen im App-Store, die jeder Kunde herunterladen und ohne große Administration und Schulung nutzen kann.

“*Dementsprechend verfolgen auch wir das Ziel, unsere OSPlus-Releases auf der OSPlus-Plattform so zu vereinfachen, dass diese sehr viel einfacher und mit deutlich weniger Aufwand eingesetzt werden können.*“

Unsere Anwendungen und Standardprozesse wollen wir perspektivisch als Pakete stärker von der eigentlichen OSPlus-Basis-Plattform trennen. Sie werden dann für die Sparkassen in einem „OSPlus-Store“ bereitgestellt und für die Endkunden in der Internet-Filiale und der Sparkasse-App.

“ Und hier würden wir auch Updates in deutlich kürzeren Zyklen als bisher bereitstellen.“

Stichwort User Experience: Wie wollen Sie die FI hier anders aufstellen?

Es sollte uns in der FI immer darum gehen, mit unseren Lösungen und Dienstleistungen die Kunden zu begeistern. Damit meine ich natürlich die Sparkassen und den Verbund mit hunderttausenden Anwendern – aber eben auch in besonderem Maße die 40 Millionen Kunden der Sparkassen-Finanzgruppe. Um das zu erreichen, wollen wir eine Ende-zu-Ende-Verantwortung für die Standardprozesse und Anwendungen bei uns in der FI etablieren – von der bankfachlichen Konzeption, über die Entwicklung bis hin zum Betrieb.

“ Und wir müssen besser verstehen, was sich der Kunde wirklich wünscht und wie wir unsere Prozesse und Anwendungen für ihn einfach und bequem machen.“

Verfolgen Sie dabei auch Co-Creation-Ansätze?

Ja, wir werden noch frühzeitiger und intensiver alle relevanten Zielgruppen einbinden – Endkunden, Sparkassen, Verbundpartner und natürlich auch weiterhin Fachleute.

“ Zum Beispiel hat die Sparkasse Hannover ein aktives Kundenfeedback eingeführt – regelmäßig werden Kunden nach dem Produktabschluss digital um eine Bewertung des Vorganges gebeten. Das wollen wir auch als Standard für alle anderen Sparkassen bereitstellen, ...“

... um besser zu verstehen, wo die Kunden mit den Prozessen zufrieden sind und wo wir nachbessern müssen, damit die Sparkassen erfolgreich sind und ihre Kunden binden können. In der Zukunft wollen wir uns auch stärker daran messen lassen, wie erfolgreich die digitalen Angebote der Sparkassen sind. Sonst erreichen wir in der Sparkassen-Finanzgruppe nicht das Ziel, die Digitale Finanzplattform zu einer weiteren wesentlichen Vertriebs- und Ertragssäule auszubauen.

Wie muss man sich das konkret vorstellen? Gibt es dann Bonuszahlungen oder umgekehrt eine Art Vertragsstrafe?

Es geht nicht um Sanktionen, sondern um den gemeinsamen Willen in der Gruppe, ehrgeizige Ziele gemeinsam zu erreichen. Ich mache mal ein Beispiel: In der Internet-Filiale und S-App bieten die Sparkassen heute rund 80 OSPlus_neo fallabschließende Service- und Produktabschlussprozesse an – darunter gibt es 25 relevante Produktabschlussprozesse. Anfang 2020 haben die Sparkassen in diesen digitalen Kanälen ca. 40.000 Abschlüsse im Monat erreicht, d.h. der Endkunde hat den Prozess

erfolgreich mit einer TAN-Eingabe abgeschlossen. In den letzten 12 Monaten haben wir mit unseren Partnern Deka, DSV, DSGVO, Verbände, Sparkassen etc. viel Arbeit in die Optimierung dieser Prozesse und auch in die gezielte Ansprache der Endkunden investiert. Jetzt sind wir bei über 400.000 erfolgreichen Abschlüssen pro Monat.

“ *In zwei Jahren wollen wir bei einer Million Abschlüsse pro Monat sein.* “

Dazu ist viel Detailarbeit nötig. In einem Prozess gab es beispielsweise eine Frage, bei dem 80 Prozent der Nutzer ausgestiegen sind: „Ich bestätige, dass ich auf eigene Rechnung handle.“ Diese Bestätigung ist nötig, kann aber Kunden verunsichern. Seitdem wir besser erklären, was hier gemeint ist, konnten wir die erfolgreiche Abschlussquote für diesen Prozess deutlich steigern.

Mehr Erfolg bei digitalem Vertrieb und Service ist das eine – viele Sparkassen haben aber auch einen großen Kostendruck. Die FI ist für viele Institute einer der größten Kostenblöcke – wie groß ist hier die Erwartungshaltung der Institute?

Die Erwartungshaltung ist heute schon da. Und sie wird weiter steigen, wenn sich in 2021 und den folgenden Jahren die Corona-bedingten Folgen auch in den Büchern unserer Kunden deutlicher bemerkbar machen. Neben dem Ziel, die Institute bei Umsatz- und Provisionswachstum zu unterstützen, treiben wir daher auch Automatisierung und Standardisierung weiter stark voran. Gerade mit Blick auf die Marktfolge haben wir das Ziel, mit unserer IT manuelle Nacharbeiten überflüssig zu machen oder zumindest deutlich zu reduzieren. Damit können in den nächsten Jahren mehrere tausend Mitarbeiter bei den Sparkassen für Aufgaben im Vertrieb oder der Beratung frei werden.

Sie rechnen also nicht mit Budgetkürzungen bei der FI?

Andreas Schelling, Vorsitzender der Geschäftsführung der Finanz Informatik



Der 1964 in Münster geborene Diplom-Physiker **Andreas Schelling** startete seine berufliche Laufbahn nach einem Physik-Studium und einer Tätigkeit bei einer Unternehmensberatung als Anwendungsentwickler bei einer Vorgängergesellschaft der Finanz Informatik. Nach mehreren Stationen als Gruppenleiter Anwendungsarchitektur, Abteilungsleiter Projekt- und Produktmanagement, Prokurist und schließlich Geschäftsbereichsleiter Produktmanagementanwendungen wurde Andreas Schelling im Jahr 2003 zum Generalbevollmächtigten der Sparkassen Informatik und anschließend der Finanz Informatik benannt. In 2010 wurde er in die Geschäftsführung der Finanz Informatik berufen, wo er das Ressort Anwendungsbereitstellung verantwortet. Zum 1. Januar 2021 übernahm er den Vorsitz der Geschäftsführung der FI ([Website](#)).

Wir haben mit unseren Kunden eine rollierende mehrjährige Planung, sowohl was die Weiterentwicklung der IT als auch die damit verbundenen Investitionen anbelangt. Pro Jahr sind das weiterhin rund 250 Millionen Euro. Die Gesamtkosten, also auch die Betriebs- und Wartungskosten, haben wir fest gedeckelt, so dass die Institute hier Planungssicherheit haben. Aber wir haben hier eine große Verantwortung:

“ *Jeder Euro, der in die Weiterentwicklung der IT fließt muss helfen, Kosten zu senken oder mehr Geschäft zu machen. Auch deswegen liegt mir so viel an der Messbarkeit unserer Lösungen.*“

Sehen Sie neben dem Kernbanksystem noch weiteres Potenzial für Synergie-Effekte?

Der am stärksten wachsende Bereich bei uns ist tatsächlich das IT-Service-Geschäft. Also ganz profan der Betrieb von Netzwerken, Clients und auch kundenspezifischen Anwendungen bei uns. Heute gibt es noch viel IT-Eigenbetrieb bei unseren Kunden. Hier können wir viel von Sparkassen, aber auch aus dem Verbund bei uns bündeln und standardisieren und damit die Gesamtkosten deutlich senken. Das langfristige Zielbild ist eine Sparkasse, die sich nur noch mit Fragen der Geschäftsstrategie und der Dienstleistersteuerung beschäftigen muss, und alle übrigen IT-Themen an uns ausgelagert hat.

Wieviel Individualität ist denn dann überhaupt noch möglich?

Unter Kosten- und Prozessgesichtspunkten ist es erst einmal immer sinnvoll, einen möglichst hohen Grad an Standardisierung zu erreichen – gerade an den Stellen, von denen der Endkunde nichts mitbekommt, wie beispielsweise in der Marktfolge oder der IT-Infrastruktur.

“ *Aber natürlich werden wir auch weiterhin für individuelle Bedürfnisse der Sparkassen und des Verbundes maßgeschneiderte Lösungen anbieten.*“

Zum Beispiel läuft bei uns derzeit für eine Reihe großer Sparkassen ein gemeinsames Treasury-Projekt. Wir haben dabei aber immer im Blick, hier Lösungen zu schaffen, die nah am Standard bleiben und damit auch für weitere Kunden nutzbar sind.

Normalerweise ist ja das FI-Forum alle zwei Jahre der Ort, an dem ihre Kunden ihre Leistungen und die der zahlreichen FI-Partner hands-on erleben können. 2020 musste es Corona-bedingt ausfallen. Wie sind hier Ihre Pläne?

Das FI-Forum als Präsenzveranstaltung mit mehr als 15.000 Anwendern und Entscheidern aus unserer Finanzgruppe ist definitiv für die Zukunft weiter gesetzt – trotz der vielen digitalen Austauschformate, die wir in den letzten Monaten forciert haben.

“ Wir haben unser nächstes FI-Forum um ein knappes Jahr auf November 2021 verschoben und ich freue mich bereits jetzt darauf, viele unserer Kunden wieder vor Ort in Frankfurt zu treffen.“

Wie hoch schätzen Sie die Chance ein, dass die Veranstaltung stattfinden wird?

“ Im Augenblick würde ich das optimistisch auf 75 Prozent schätzen, ...“

weil wir hoffentlich im kommenden Herbst eine entsprechend hohe Durchimpfungsquote erreicht haben werden. Wenn es nicht möglich sein sollte, eine solche Veranstaltung in Präsenz durchzuführen, dann werden wir – wie auch im letzten Jahr – gute digitale Alternativen finden.

Welchen Einfluss hat denn die Corona-Situation auf die FI und die Digitalisierung der Sparkassen?

Unsere Mitarbeiter sind derzeit wieder überwiegend im Home Office und arbeiten zu weit über 80 Prozent remote – wie auch schon im ersten Lockdown im Frühjahr 2020. Für die digitale Zusammenarbeit mit den anderen Partnern in der Finanzgruppe wie auch unseren Kunden war Corona ein enormer Beschleuniger für die digitalen Angebote. Auch in der Kundenberatung setzen die Institute inzwischen wesentlich stärker auf Videoberatung oder auf durchgehend digitale Prozesse, für die die Kunden nicht mehr in die Filiale kommen müssen.

“ Und diese Nutzung wird weiter massiv zunehmen, auch nach Corona.“

Wie nötig sind dann überhaupt noch Filialen?

Sie bleiben weiterhin wichtig, aber ihre Rolle wandelt sich. Zum einen sind sie ein wichtiger Eckpfeiler für die regionale Verankerung und Sichtbarkeit in der Region – und das wird vielleicht sogar wieder wichtiger werden, wenn die Leute aus der Isolation zurückkommen. Zum anderen wird das Service- und Beratungsangebot immer anspruchsvoller.

“ Wegen einer Adressänderung oder einer formalen Unterschrift will der Kunde nicht in die Filiale kommen. Aber für eine umfassende Vermögensberatung, die Altersvorsorge oder eine Baufinanzierung wollen viele Kunden den persönlichen Kontakt zu ihrem Berater in der Sparkasse haben – und dieses Angebot entspricht auch der Philosophie der Sparkassen Finanzgruppe.“

Natürlich kann man beispielsweise durch eine Expertenzuschaltung und eine digitale Terminvorbereitung den Mehrwert für beide Seiten enorm erhöhen. Ich bin Fan eines Filialmodells, das in ein umfassendes digitales Multikanalkonzept eingebettet ist – und das hat Zukunft.

Herr Schelling, vielen Dank für das Gespräch!

aj ■

Sie finden diesen Artikel im Internet auf der Website:

<https://itfm.link/117229>

