

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

77. Jahrgang · 15. Juli 2024

14-2024

Digitaler
Sonderdruck

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


SPARKASSEN- FINANZGRUPPE 2024

„KI ist ein wesentlicher Baustein, um die
Herausforderungen der kommenden Jahre
zu bewältigen“


Redaktionsgespräch mit Ralf Fleischer

Redaktionsgespräch mit Ralf Fleischer

„KI ist ein wesentlicher Baustein, um die Herausforderungen der kommenden Jahre zu bewältigen“


 **Herr Fleischer, die Sparkasse München feiert in diesem Jahr ihr 200-jähriges Jubiläum. Wie stolz macht Sie das?**

Zu behaupten, man wäre nicht stolz, einem Institut wie der Sparkasse München vorzustehen, wäre verkehrt. Stolz darf dabei sein, weil unser Haus mit einer Bilanzsumme von knapp 23 Milliarden Euro und rund 2300 Beschäftigten ein erfolgreiches mittelständisches Unternehmen ist, das seit 200 Jahren etabliert und in München im Privat- und Firmenkundengeschäft Marktführer ist. Ich bin stolz, gar keine Frage, fortzuführen, was viele Menschen vor mir aufgebaut haben und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter täglich unter Beweis stellen. Für diese schöne, aber auch herausfordernde und verantwortungsvolle Aufgabe bin ich sehr dankbar.

 **Was waren Meilensteine auf dem Weg zu der Sparkasse, die Ihr Haus heute ist?**

Als Vorstandsvorsitzender habe ich am 1. Januar 2014 begonnen. Viele erinnern sich gut daran, kurz nach meinem Amtsan-

schnell klar, das musste gleichzeitig alle Bereiche von den Kosten über die Prozesse bis zu den Erträgen erfassen. Wir haben die Kostenstrukturen optimiert, indem wir verstärkt in die Standardisierung wie Digitalisierung investiert haben. Darin liegt unter anderem begründet, warum wir als Sparkasse München bei den digitalen Mindeststandards der Sparkassen-Finanzgruppe seit mehreren Jahren Topplatzierungen belegen – häufig sogar Platz eins. Parallel dazu haben wir an der Verbesserung und Stärkung der Provisionsergebnisse gearbeitet, die sich in den vergangenen zehn Jahren in absoluten Zahlen verdoppelt haben. Alles zusammen führte zu einer höheren Effizienz. Das hat den Beschäftigten und dem Management viel abverlangt, uns alle aber weitergebracht.

 **„Das Jubiläumsjahr widmen wir München und dem Gemeinwohl“, sagten Sie neulich. Was genau heißt das?**

Wir haben für das Jubiläumsjahr ein Gemeinwohl-Paket für München geschnürt, das aus drei Bausteinen besteht. Lassen Sie mich den ersten Baustein „Tagesge-

schäft“ nennen. Seit vielen Jahren geben wir jährlich einen größeren Betrag für Förderprojekte aus. 2024 werden das rund drei Millionen Euro sein. Mit dem zweiten Baustein werden wir zusätzlich sieben ausgewählte Initiativen oder Organisationen mit einer weiteren halben

 **Welche besonderen Aktionen sind für die Kunden geplant?**

Das kann man einen bunten Blumenstrauß nennen, weil wir vermutlich mit keiner Maßnahme alle 800000 Kundinnen und Kunden gleichzeitig erreichen können. Unser Geburtstag war am 2. Januar 2024. Zum Jahreswechsel hat zum Beispiel die Münchner Künstlerin Betty Mü die Hauptstelle in unmittelbarer Nähe des Münchner Marienplatzes mit einem digitalen Video-Feuerwerk in Szene gesetzt. Die Kolleginnen und Kollegen in den Filialen haben in der ersten Januar-Woche zu einem Umtrunk eingeladen und werden 45-mal 2000 Euro für einen guten Zweck spenden – jede Filiale einmal in ihrem Stadtviertel. Im Juli wird der Erlebnistag im Tierpark Hellabrunn mit 10000 Besuchern und Besucherinnen sein, im Herbst gibt es eine offizielle Jubiläumsfeier und ganzjährig sind die Plakatmotive unserer drei Kampagnen zu sehen, die alle unter dem Geburtstagsmotto #Ganzbeidir stehen. Nähe bedeutet uns, bedeutet mir sehr viel.

 **Welche Themen setzt die Kampagne?**

Wir haben drei Kampagnen, die zeigen, was uns ausmacht und was uns wichtig ist. In der ersten Kampagne zeigen wir

„Wir haben für das Jubiläumsjahr ein Gemeinwohl-Paket für München geschnürt.“

tritt hatte die EZB im Juni 2014 den Zinssatz der Einlagefazilität auf minus 0,1 Prozent gesenkt und das bedeutete für die Finanzinstitute, dass sich das bestehende Geschäftsmodell verändern musste. Unsere Aufgabe als Vorstand war es, das Haus anders aufzustellen, und für mich war

schäft“ nennen: Seit vielen Jahren geben wir jährlich einen größeren Betrag für Förderprojekte aus. 2024 werden das rund drei Millionen Euro sein. Mit dem zweiten Baustein werden wir zusätzlich sieben ausgewählte Initiativen oder Organisationen mit einer weiteren halben

unser gesellschaftliches Engagement in und für München. Das betrifft zum Beispiel den Tierpark Hellabrunn, die Klinik Clowns oder die Münchner Symphoniker. Wir haben bewusst meist langjährige Partnerschaften, weil soziales Engagement Kontinuität braucht, da unsere Partnerorganisationen nur so verlässlich planen können. In der zweiten Kampagne stellen neun Beschäftigte ihr Hobby



Was sind die wesentlichen Themen, die einen Vorstandschef einer großen Sparkasse derzeit umtreiben?

Gar keine Frage, die größte Herausforderung der nächsten zehn Jahre ist für mich der Fachkräftemangel. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung rechnet bis zum Jahr 2035 mit rund 13 Millio-

„Die größte Herausforderung der nächsten zehn Jahre ist für mich der Fachkräftemangel.“

oder ehrenamtliches Engagement vor. Sie erzählen, wie sie im beruflichen Alltag von ihren privaten Erfahrungen und Kenntnissen profitieren. Mir gefällt diese Kampagne sehr gut, weil sie das breite berufliche Spektrum und die Vielfalt unserer Beschäftigten zeigt. Und die dritte Kampagne wird Themen wie Vorsorge, Finanzplanung und Geldanlage aufgreifen. Nach einer Umfrage der Europäischen Kommission ist die Finanzkompetenz der deutschen Bevölkerung immer noch sehr gering ausgeprägt. Das ließe sich mit niedrigschwelligen Angeboten wie kostenlosen Vorträgen oder dem Finanzplaner in der Sparkassen-App ändern. Wir wollen unsere Kundinnen und Kunden ermutigen, sich Finanzwissen anzueignen.



Die Aktionen tragen zum Imageaufbau und zur Positionierung bei. Gibt es auch etwas „Handfestes“ für die Kundinnen und Kunden?

Ja, auch das ist uns sehr wichtig. Es wird drei Jubiläumsprodukte geben: Das erste Produkt, ein Sparbrief mit einer Laufzeit von sechs Monaten und vier Prozent Zinsen per annum, war innerhalb von zwei Wochen ausverkauft und das Kontingent von 200 Millionen Euro ausgeschöpft. Das zweite Anlageprodukt besteht wahlweise aus zwei Bausteinen als Anlage-Duo oder aus drei Bausteinen als Anlage-Trio. Die Basis ist jeweils ein Festgeld, das mit mindestens vier und maximal 4,25 Prozent verzinst wird. Und das dritte Jubiläumsprodukt wird noch nicht verraten.



Wie begegnet die Sparkasse München dem Fachkräftemangel?

Der Fachkräftemangel erfordert jetzt schon überdurchschnittlich viel Anstrengung, wenn man in zehn Jahren gut aufgestellt sein will. Wir begegnen dem Thema mit dem Dreiklang aus Mitarbeiterbindung, Rekrutierung und Steigerung der Prozesseffizienz durch Digitalisierung und Automatisierung. Parallel dazu bemühen wir uns intensiv um den Nachwuchs. Als Sparkasse



Ralf Fleischer

Vorsitzender des Vorstands,
Sparkasse München

Die Sparkasse München feiert in diesem Jahr ihr 200-jähriges Bestehen. Zu dem runden Jubiläum hat die Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen ein Redaktionsgespräch mit dem Vorsitzenden des Vorstands geführt. Ralf Fleischer zeigt sich stolz, fortführen zu können, was viele Menschen vor ihm aufgebaut haben. Eine der größten Herausforderungen für die Zukunft sieht er – wie viele andere – im Fachkräftemangel. Sein Institut will diesem Problem mit einem Dreiklang aus Mitarbeiterbindung, Rekrutierung und Steigerung der Prozesseffizienz durch Digitalisierung und Automatisierung – Stichwort künstliche Intelligenz – begegnen. Zudem hat sich das Institut neue Kommunikationskanäle erschlossen, um potenzielle Mitarbeiter besser zu erreichen. Für das laufende Geschäftsjahr rechnet Fleischer mit einem leichten Ergebnissrückgang, aber dennoch mit einem guten Ergebnis. (Red.)

München haben wir schon seit vielen Jahren innerhalb der deutschen Sparkassenorganisation mit 12 Prozent die höchste Ausbildungsquote, da wir uns sehr bewusst um die Auszubildenden bemühen. Wir bieten Infotage, einen verkürzten Bewerbungsprozess und auch Mietzuschüsse an. Erste Erfahrungen sammeln wir mit einem Programm für Menschen mit einem anderen beruflichen Hintergrund, also Quereinsteigenden, die sich mit kaufmännischer Ausbildung und Vertriebserfahrung innerhalb

von zwei Jahren auf einen Abschluss als Sparkassenkauffrau oder Sparkassenkaufmann vorbereiten können. Die Stadtsparkasse München ist eine attraktive Arbeitgeberin und das kommunizieren wir deutlicher und breiter.

Deutlicher und breiter – wie genau?

Wir haben das Thema Recruiting intern neu aufgestellt und durch eine externe Mitarbeiterin verstärkt. Dadurch konnten wir mehr Maßnahmen als in der Vergangenheit umsetzen. Dabei setzen wir verstärkt auf neue Kommunikationswege, aber vor allem auch auf die sozialen Medi-

finiert: Im Geschäftsjahr 2024 wird beispielsweise der Sparkassen-KI-Pilot bei Chat-Anfragen, bei der Auswertung von Dokumenten und der Automatisierung von Regeltätigkeiten unterstützen. Zum Jahresende kann der Offenlegungsprozess von Firmenkundendaten in OS-Plus über künstliche Intelligenz integriert sein. Weitere Einsatzgebiete folgen, um die Potenziale maximal zu nutzen.

Das Jahr 2023 war für viele Banken und Sparkassen ein sehr gutes Jahr, dank der Zinswende. Welche Erwartungen haben Sie an 2024, wird es ein Jubiläumsergebnis geben?

„Unsere Zahlen liegen in der privaten Wohnbaufinanzierung über dem Vorjahreswert.“

en. Seit Sommer 2023 haben wir eine Social-Media-Abteilung, die die Personalabteilung bei der Recruiting-Aufgabe unterstützt und zum Beispiel Instagram als Kanal für unser Employer Branding aufbaut.

Welche Chancen bietet KI für ein Haus wie die Stadtsparkasse München? Nutzen Sie diese Technologie heute schon?

KI ist ein wesentlicher Baustein, um die Herausforderungen der kommenden Jahre zu bewältigen. Wir bewegen uns im Spannungsfeld zwischen den komplexen Anforderungen der Regulatorik und dem übergreifenden Fachkräftemangel einerseits und den Bedürfnissen und Erwartungen unserer Kunden an einen modernen, seriösen und bedarfsorientierten Finanzpartner andererseits. Der Einsatz von künstlicher Intelligenz spielt gemeinsam mit der Digitalisierung, Automation und Standardisierung von Prozessen und Anwendungen eine wesentliche Rolle.

Da ich Vorsitzender des Anwendungsausschusses (APA) der Finanz Informatik bin, agieren wir eng und gut abgestimmt mit unserem IT-Dienstleister. Für den Einsatz künstlicher Intelligenz haben wir konkrete Handlungsfelder de-

finiert. Im Geschäftsjahr 2024 wird beispielsweise der Sparkassen-KI-Pilot bei Chat-Anfragen, bei der Auswertung von Dokumenten und der Automatisierung von Regeltätigkeiten unterstützen. Zum Jahresende kann der Offenlegungsprozess von Firmenkundendaten in OS-Plus über künstliche Intelligenz integriert sein. Weitere Einsatzgebiete folgen, um die Potenziale maximal zu nutzen.

Wir haben 2023 in einem konjunkturell schwierigen Umfeld aufgrund der Zinswende ein gutes Jahresergebnis erzielt, das wir im Wesentlichen verwenden, um unsere Eigenkapitalbasis zu stärken, damit kompensieren wir niedrigere Eigenkapitaldotierungen aus den Negativzinsjahren. Das Betriebsergebnis 2024 wird vermutlich etwas schwächer sein, aber auch ein gutes Ergebnis liefern, sofern es so weitergeht wie in den ersten sechs Monaten. Auch damit werden wir unser Eigenkapital stärken. Priorität hat für uns, langfristig ein stabiler und sicherer Partner unserer Kundinnen und Kunden zu sein.

Wie läuft das Immobilienfinanzierungsgeschäft bei der Stadtsparkasse München?

Unsere Zahlen liegen in der privaten Wohnbaufinanzierung über dem Vorjahreswert, insofern hat sich die Situation im Vergleich zum Jahr 2023 etwas verbessert. Wir beobachten derzeit wieder ein zunehmendes Interesse unserer Kundinnen und Kunden an Immobilienfinanzierungen. Insofern gehen wir davon aus, dass die Talsohle durchschritten ist und im kommenden Jahr hoffentlich mit weiter zunehmender Nachfrage gerechnet

werden kann. Dabei könnten auch die prognostizierten Zinssenkungen der EZB unterstützen.

Wie beurteilen Sie die Situation des Mittelstandes und der Unternehmen in München?

Die Auftragslage im Handwerk und Mittelstand ist noch ganz gut, um neue Aufträge muss man sich allerdings aktiv bemühen. Die Unternehmerinnen und Unternehmer fordert vor allem der Fachkräftemangel und die Transformation. Die Digitalisierung und die Energiewende sind meist mit hohen Investitionen verbunden, hier helfen den Unternehmen staatliche Förderprogramme. Ein für die Unternehmen großes Thema ist nach wie vor die Liquidität, hier gilt zunehmend „Cash ist King“.

Der neue Sparkassen-Präsident hat die „Kundenzufriedenheit“ zu einem Hauptthema erklärt, da er das Gefühl hat, dass die Sparkassen hier ein bisschen zu wenig tun.

Ich interpretiere seinen Hinweis nicht so, dass wir zu wenig tun, sondern dass die schon beschriebene Vielfalt der Kommunikationskanäle und Kundenbedürfnisse in einem Universalkreditinstitut uns stark fordert und permanent weiterentwickelt werden muss. Nicht ohne Grund gibt es Wettbewerber, die sich extrem spezialisiert haben. Das Alter, die Lebensphase, der gewünschte Kommunikationskanal definieren bei uns in unterschiedlichen Kombinationen millionenfach, was Zufriedenheit sein kann. Mit Blick darauf gelingt uns das schon ganz gut.

Gibt es besondere Maßnahmen, mit denen sich die Stadtsparkasse München dem Thema Kundenzufriedenheit zuwendet?

Unsere besondere Maßnahme sind unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie werden immer wieder für ihre gute Beratung ausgezeichnet. Das Private-Banking-Team ist zum Beispiel zum siebten Mal in Folge Sieger des Bankentests von „Die Welt“ in München. Die Firmenkundenbetreuer und -betreuerinnen haben



diese Auszeichnung zum neunten Mal in Folge erhalten und kürzlich haben wir den „Deutscher Servicepreis 2024“ erhalten. Unsere Kundenzufriedenheit ist menschengemacht.

Ihr Haus hat Anfang des Jahres ein neues Filialkonzept mit Blick auf junge Kunden gestartet, „barer41“. Was genau verbirgt sich dahinter und wird es mehr solcher Standorte geben?

Die „barer41“ ergänzt, was wir vor vier Jahren für Studierende mit einer medialen Beratung begonnen haben, also der Beratung in Chats, am Telefon und über Video. Im Jahr 2020 haben wir eine Studentenberatung mit elf Beschäftigten eingerichtet und betreuen heute rund 13000 Studierende. Das Konzept funktioniert sehr gut, da Studierende überwiegend medial den Kontakt suchen. Wir haben aber auch gemerkt, dass es durchaus den Wunsch gibt, persönlich zu sprechen – vor allem, wenn es um Entscheidungen geht wie vielleicht die Kautions für die erste eigene Wohnung, die Anlage eines Geldgeschenks von den Großeltern oder eine Steuererklärung. Die barer41 ist unser Treffpunkt für die junge Generation, um sich auszutauschen, sich Finanzwissen anzueignen oder auch mal das Wochenende mit cooler Musik einzuläuten.

Ein öffentlich viel diskutiertes Thema ist die Verzinsung von Einlagen bei den Sparkassen: Was entgegenen Sie Kritikern?

Um es deutlich zu sagen, es ist nicht korrekt, die Verzinsung von Tagesgeldeinlagen mit den Entwicklungen an den Geld- und Kapitalmärkten eins zu eins gleichzusetzen. In den langen Jahren der Null- und dann auch Negativzinsphase

haben wir es schließlich auch weitestgehend vermieden, Verwarentgelte von unseren Privatkundinnen und -kunden zu erheben. Für Kundeneinlagen hat die Stadtparkasse München schon im Frühjahr 2023 begonnen, Zinsen zu bezahlen. In diesem Jahr zahlen wir je nach Anlageprodukt bis zu 4,25 Prozent.

Und was halten Sie den Kritikern der Entgelte entgegen?

Bei den Entgelten fühlen wir uns ein

„Regulierung ist detailverliebt und führt selbst große Institute an die Grenzen des Machbaren.“

Stück weit ungerecht behandelt. Unsere Preise für Privatkonten sind im Vergleich zu allen deutschen Sparkassen unterdurchschnittlich und das in einer Stadt wie München, in der sehr vieles vermutlich mindestens 20 Prozent teurer ist als im Rest der Republik.

BaFin-Präsident Mark Branson hat kürzlich dazu aufgerufen, die viel zu komplexe Regulierung zu entschlacken. Und glauben Sie überhaupt daran, dass das gelingen kann?

Die Regulierung ist mittlerweile zu komplex, gar keine Frage. Nach der Finanzmarktkrise 2008 wurden Vorschriften hinzugefügt oder differenziert, um Lücken zu schließen. Dies war im Sinne der Risikoreduzierung notwendig und wird von mir auch so geteilt. Nachfolgend gab es weitere Veränderungen, die auf die Regulierung gewirkt haben: Nehmen Sie zum Beispiel die Auslagerung an Dienstleister, den Datenschutz, umfangreiche Vorgaben des Verbraucherschutzes oder das Geldwäschegesetz. Die aktuelle, von

Herrn Branson angesprochene viel zu komplexe Regulierung ist das Ergebnis all dieser Vorschriften und Anforderungen. Sie ist detailverliebt und führt selbst große Institute an die Grenzen des Machbaren. Insbesondere das Meldewesen bietet viele Beispiele. Insofern stimme ich Herrn Branson uneingeschränkt zu. Regulierung sollte ausschließlich dem Ziel dienen, Gefahren frühzeitig zu erkennen, Risiken angemessen zu bewerten und zu managen.

Zum Geburtstag darf man sich bekanntlich etwas wünschen: Welche Wünsche haben Sie persönlich oder auch an den Verband?

Ich bin in der Stadtparkasse München genau dort, wo ich sein will, also wunschlos glücklich. Schon nach meiner Ausbildung war mir klar, ich möchte die im öffentlichen Auftrag formulierte Philosophie der Sparkassen-Finanzgruppe weiterverfolgen. 40 Jahre nach meinem Ausbildungsbeginn ist diese Idee so aktuell wie vor 200 Jahren, als die Stadtparkasse München gegründet wurde.

Ich glaube nur, man müsste diesen Auftrag zeitgemäß auslegen. Das wäre im Interesse aller Sparkassen und bei den Verbänden am besten verortet. Meine beruflichen Wünsche haben sich erfüllt dank der Unterstützung von Mentoren und etwas Glück, das man immer braucht. Deshalb wünsche ich mir für die Beschäftigten, Kundinnen und Kunden der Stadtparkasse München, dass sie unser Haus so anspricht und begeistert wie mich. ▬