

Es gilt das gesprochene Wort!

Vortrag

„Effizienter: Bankenaufsicht im digitalen Zeitalter“

von

Raimund Röseler

**Exekutivdirektor der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
(BaFin)**

am 23. Mai 2019

**im Rahmen der Jahrestagung für Sparkassenvorstände 2019
in
Potsdam**

Meine Damen und Herren,

herzlichen Dank für die Einladung, auf Ihrer Veranstaltung sprechen zu können. Erneut muss man sagen, denn bereits im vergangenen Jahr war ich hier im schönen Potsdam. Damals stand der SREP¹, der aufsichtliche Überprüfungs- und Bewertungsprozess, im Mittelpunkt. Heute ist es die Digitalisierung. Aber bevor ich darauf zu sprechen komme, will ich doch noch einmal etwas zum SREP sagen.

Auslöser der Diskussion vor einem Jahr waren Zeitungsartikel, in denen Kritik an unserem SREP geäußert wurde. Uns wurde vorgeworfen, dass die Methode für die Berechnung der SREP-Aufschläge risikoreiches Kreditgeschäft beflügeln würde. In der Folge könnte es passieren, dass die Sparkassen des Ostdeutschen Sparkassenverbandes (OSV) für geringeres Risiko benachteiligt würden.

Vielleicht erinnern Sie sich noch daran: Ich habe mich damals schon geärgert – auch darüber, dass der OSV mit diesem Vorwurf an die Presse gegangen ist. Und genau das habe ich hier auch kundgetan. Nicht, weil ich keine Kritik aus der Presse vertragen kann oder, weil ich es unschön finde, von Kritik zuallererst über die Medien zu erfahren. Sondern vor allem, weil ich diese Kritik für falsch hielt. Aber wir schätzen, wie Sie wissen, den Dialog. Daher hatte ich Sie eingeladen, noch einmal „unter uns“ über den SREP zu sprechen.

Und so trafen wir uns ein paar Monate danach in Bonn. Bei dieser Besprechung legten Sie eine Zusammenstellung vor, die Sie mithilfe externer Berater erstellt hatten. Diese Zusammenstellung zeigte, dass in Einzelfällen theoretisch eine geringere SREP-Kapitalanforderung bei höherem Risiko möglich ist. Tatsächlich kann auch umgekehrt – zumindest theoretisch – eine Risikoreduzierung zu einer erhöhten SREP-Belastung führen. Ich muss gestehen: Sie hatten recht!

Vielleicht lassen Sie mich kurz erklären, wie es überhaupt zu dieser Möglichkeit kommen kann: Um die Methode so einfach und transparent wie möglich zu gestalten, haben wir zur Kalkulation des SREP-Aufschlages einen Ansatz mit verschiedenen Buckets entwickelt. An den Bucketgrenzen kann es zu Unschärfen kommen; zu Klippeneffekten. Und zwar genau dann, wenn sich die Säule II Anforderung stärker bewegt als die gegenläufige Säule I Anforderung. Details will ich Ihnen jetzt

¹ Supervisory Review and Evaluation Process.

ersparen. Dies ist schon sehr kompliziert zu erklären. Aber lassen Sie mich betonen: Der Effekt ist theoretisch möglich, aber in der Realität bisher ohne Relevanz.

Wir haben einmal nachgerechnet und die Entwicklung des SREP der Jahre 2017 und 2018 verglichen. In keinem Fall führt bei einem Institut Ihres Verbandes die Verringerung des Gesamtrisikos zu einer höheren Gesamtkapitalanforderung. Ebenso führt in keinem Fall eine bloße Ausweitung des Gesamtrisikos zu einer geringeren Gesamtkapitalanforderung.

Richtig ist, die Sparkassen in Ihrem Verbandsgebiet haben relativ hohe SREP-Aufschläge. Die Ursache hierfür ist aber nicht die SREP-Methodik. Grund hierfür ist vielmehr das hohe Passivgeschäft.

Wir haben Ihre Kritik natürlich zum Anlass genommen und geschaut, ob wir die SREP-Methode nicht neu gestalten sollten. Wir sind aber zu dem Schluss gekommen, dass wir die SREP-Methode dann stark verkomplizieren. Und der Charme an unserer einfachen – wenn auch offenbar nicht völlig fehlerfreien Methode – liegt halt auch darin, dass sie sehr simpel ist. Bevor wir die Methode anpassen, werden wir daher erst mal analysieren, wie praxisrelevant diese potentielle Fehlerquelle ist.

Sollte es aber bei Ihnen tatsächlich zu einer solchen Entwicklung im Einzelfall kommen, sprechen Sie uns an! Ich verspreche Ihnen, dass wir für die Fälle, bei denen sich Gesamtrisiko und Gesamtkapitalanforderung gegenläufig entwickeln, eine sinnvolle Lösung für den Einzelfall finden werden.

Meine Damen und Herren, nun zu dem eigentlichen Thema meines Vortrages: Digitalisierung. Ein Thema, das die Finanzindustrie, wie wir sie kennen, grundlegend verändern könnte. Wir alle erleben die enorme disruptive Kraft, die von der Digitalisierung ausgehen kann, jeden Tag aufs Neue. Sei es im Beruf oder im privaten Umfeld. Wenn Sie zum Beispiel einen jungen Menschen fragen, ob er sich Musik-CDs oder Film-DVDs kauft, dann kann es passieren, dass er Sie fragt, ob Sie denn aus der Steinzeit kämen. Musik wird heute *downloaded* und Filme werden *gestreamt*. Oder denken Sie mal an einen ganz anderen Bereich: Hörgeräte. Ich hatte vor kurzem das Vergnügen, mal einen Vortrag zu hören, von jemanden, der über die Arbeiten von Google, Amazon und anderen BigTechs im Zusammenhang mit Hörgeräten berichtete. Die Arbeiten an winzig kleinen

Kopfhörern – in ear – die mehr oder weniger automatisch Frequenzen anheben oder senken können und Hintergrundgeräusche intelligent filtern. Wenn die fertig sind, was geschieht dann mit der Branche der Hörgeräteakustiker? Die Digitalisierung hat das Potential, Branchen nicht nur zu verändern. Digitalisierung kann auch Branchen zerstören.

Nun gilt das Bankgeschäft noch immer als eine eher konservative Branche und verglichen mit dem Musikgeschäft oder auch dem Einzelhandel ist das von der Digitalisierung getriebene Veränderungspotenzial in Deutschland bislang noch eher gering. Das wird aber nicht immer so bleiben, und bereits jetzt können wir feststellen, dass sich das Kundenverhalten in vielen Punkten geändert hat. Sie alle sowie Ihre Kolleginnen und Kollegen in den Sparkassen haben inzwischen einen ganz anderen Kontakt zu Ihren Kunden als früher. Bis vor wenigen Jahren haben die meisten Ihrer Kunden regelmäßig die Bankfilialen vor Ort aufgesucht. Heutzutage nutzen viele davon – wie selbstverständlich – eine App auf dem Handy für das Online-Banking. Und da gerade junge Leute von ihren Online-Geschäften inzwischen Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit und Lieferung-frei-Haus gewohnt sind, stellen sie solche Ansprüche auch an ihre Bank oder Sparkasse. Ein Kreditinstitut darf dann nicht mehr nur der „nette Herr“ oder die „nette Dame“ am Schalter sein, sondern ein gut bedienbares, nutzerfreundliches und vor allem sicheres Programm.

Ansonsten vergrößert sich irgendwann das Einfalltor für Bigtechs wie Google, Apple oder Amazon, die entsprechende Kundenerwartungen in anderen Branchen, wie etwa dem Handel, bereits bedienen. Einige von Ihnen bieten inzwischen auch in Europa Zahlungsdienste an. So hat Google im Sommer 2018 seinen Bezahlendienst Google Pay in Deutschland freigeschaltet. Wenige Monate später, im Dezember 2018, hat Apple sein Angebot für das Bezahlen per Smartphone auf den deutschen Markt gebracht. Noch halten sich diese globalen Technologieriesen im klassischen Bankgeschäft weitgehend zurück. Wenn wir aber in die USA schauen, ist der Schritt schon sehr viel deutlicher erkennbar. Und in China wickeln bereits heute über hunderte Millionen von Kunden Bankgeschäfte und Bankdienstleistungen über solche Unternehmen ab. Denken Sie nur mal an Tencent, den Mutterkonzern von WeChat in China. Als Tencent vor wenigen Jahren beschlossen hatte, eine Bank zu gründen, hatte das Institut innerhalb weniger Wochen mehrere Millionen Kunden. Ohne jede Altlast durch eine veraltete IT. Nun ist der chinesische Bankenmarkt gewiss nicht mit unserem vergleichbar, aber ich frage mich schon: Was würde passieren, wenn die Bigtechs nun auch Lust auf den europäischen Bankenmarkt bekämen?

Auch wenn wir die Bigtechs einmal außen vor lassen, dann müssen Sie noch mit weiteren Playern am Markt rechnen, die naturgemäß den Wettbewerb verschärfen. Ich denke hier zum Beispiel an

Fintechs beziehungsweise die so genannten Challenger-Banken mit stark kundenorientierten Angeboten.

Eine andere Kategorie von Marktakteuren sind die Zahlungs- und E-Geld-Institute. Mit der zweiten Zahlungsdiensterichtlinie, auch als PSD 2 bekannt, fallen Anbieter wie Kontoinformationsdienste oder Zahlungsauslösedienste nunmehr unter die Finanzaufsicht und müssen von der BaFin zugelassen werden. Aktuell liegt der BaFin eine durchaus nennenswerte Zahl von Anträgen vor; hinzukommen noch die Institute, die über den EU-Pass Geschäfte in Deutschland betreiben. Und diese Zahlungsdienste machen auch den regulären Banken ordentlich Konkurrenz. Sie bekommen Zugriff auf das Ankerprodukt der Kreditinstitute: dem Girokonto.

Was stellt die Sparkassenorganisation solchen Anbietern eigentlich entgegen? Den S-Broker, der mehr oder weniger unscheinbar agiert? Oder eine DKB? Die gehört zwar irgendwie zur Familie, ist aber nach meiner Wahrnehmung eher Feindbild als geliebtes Familienmitglied im Sparkassensektor.

Ich denke, jede Bank und jeder Verband muss sich im Klaren sein, wohin der Trend geht und zeitgemäße digitale Lösungen anbieten. Ich sage es einmal so: Als ich früher meine ersten beruflichen Erfahrungen in einer Bank machte, hieß es noch: „Banking is people“. Heute heißt es: „Banking is technology“.

Der digitale Wandel wird die Branche aber noch an anderen Stellen erfassen und auch dort nachhaltige Veränderungen fordern. Wir werden zum Beispiel erleben, wie die Fertigungstiefe immer geringer wird und viele Dienstleistungen an Spezialisten ausgelagert werden. Für Sie als Verbundorganisation ist dies nichts grundsätzlich Neues. Sie bedienen sich schon heute zentraler Dienstleister. Ich rechne aber mittelfristig noch mit viel mehr Auslagerungen.

Auch die Ertrags- und Kostenstrukturen werden weiter unter Druck geraten. Auf viele Institute kommen neue Kosten zu, vor allem Initialkosten für die Auslagerung einiger Dienstleistungen. Gleichzeitig wird Ihnen die Digitalisierung helfen, an anderen Stellen Kosten zu sparen. Außerdem müssen Sie sich anstrengen, um Ihre bisherigen Kunden mit neuen Angeboten und Produkten an sich zu binden und am besten noch neue hinzuzugewinnen.

Auf den Prüfstand gehört bei vielen Instituten auch die Personalpolitik. Dies fängt damit an, junge, motivierte und auch technikaffine Menschen für das Bankgeschäft zu begeistern. Auch hier haben

sich die Anforderungen geändert. Junge Leute haben nun einmal ein anderes Bewusstsein für Freizeit, sie legen auch immer mehr Wert auf Themen wie Technologie, Umweltschutz und Nachhaltigkeit. Das kann Ihre Chance sein. Wenn Sie Nachhaltigkeit glaubhaft zu Ihrer Sache machen, dann hilft das bestimmt, den einen oder anderen Menschen für eine Arbeit bei Ihrer Sparkasse zu begeistern. Wobei Nachhaltigkeit – oder neudeutsch: sustainable finance – mehr ist, als geschickte Öffentlichkeitsarbeit. Gefordert sind dann auch Konsequenzen in der Geschäftspolitik.

Auf Banken und Sparkassen kommen viele Herausforderungen zu. Als Sparkassen haben Sie aber auch auf dem Feld der Digitalisierung einen entscheidenden Vorteil: Ihre Verbandsstruktur. In ihrem Netzwerk haben Sie die Chance, digitale Projekte einzeln auf Institutsebene oder durch Kooperation im Verbund zu erproben. Ein einzelnes Institut kann so zur Testwerkstatt werden, an der sich andere orientieren können. Bringt eine Sparkasse eine innovative, digitale Leistung an den Markt, können andere im Verbund nachziehen und sich an der Benchmark im eigenen Camp ausrichten. Geht ein Versuch schief, dann bleibt es anderen Sparkassen erspart, Lehrgeld zu zahlen. Die neuen Player am Markt dagegen müssen, bei allem Sinn für Technik und Innovation, in erster Linie das Bankgeschäft beherrschen. So wird es zwar künftig Banking nicht mehr ohne Digitalisierung geben. Anbieter, die aber nur in die Digitalisierung investieren, das Banking jedoch nicht ausreichend beherrschen, werden mit Sicherheit auch keinen Erfolg haben.

Meine Damen und Herren,

erlauben Sie mir, an dieser Stelle eine kurze Anekdote aus meinem Aufsichtsalltag zu erzählen: Kürzlich saß ich mit der Geschäftsleitung einer der innovativen und stark wachsenden Banken zusammen. Dabei sprach ein Vorstand davon, dass seine Bank richtiggehend „Fans“ habe. Sie werde in den sozialen Medien regelrecht gehyped. Trotzdem handelt es sich im Kern um das klassische Geschäft einer Bank, die Einlagen annimmt und diese reinvestiert. Genau dieses Bankgeschäft muss eine Bank beherrschen. Und genau dies können nicht alle der Newcomer gleich gut. Die technischen und technologischen Möglichkeiten, die nutzerfreundlichen Apps und eine gut gemachte Website können dieses Geschäft erleichtern – ja. Aber letzten Endes geht es ums Banking. Ich kann Ihnen versichern, die Aufsicht hat auch im digitalen Zeitalter ihre Prinzipien und an ihren Grundfesten wird nicht gerüttelt. „Boni für Coolness“ verteilen wir nicht. Nach wie vor schauen wir uns *jede* Bank ganz genau an. Und Fans sind wir höchstens von Fußballvereinen und nicht von Unternehmen, die unter unserer Aufsicht stehen. Wir machen als Aufsicht unseren

Job, ganz egal, wer vor uns steht. Ob traditionelles Institut oder technologiegetriebener Newcomer, unser Mantra bleibt dasselbe: „Gleiches Geschäft, gleiches Risiko, gleiche Regel“.

Meine Damen und Herren,

die Digitalisierung wird nicht nur Marktstrukturen und Geschäftsmodelle verändern, von ihr gehen auch nicht ganz unerhebliche Risiken aus, unter anderem bei der Datennutzung und der Datensicherheit. Inzwischen verfügen Sie in Ihren Sparkassen nicht bloß über die Daten, die Kunden in den entsprechenden Formularen angeben müssen. Mittlerweile haben Sie Zugriff auf eine potentiell immer größer werdende Masse an Daten, die digitale Systeme automatisiert generieren können. Solche Daten werden zum Beispiel dann generiert, wenn sich ein Kunde beim Online-Banking einloggt, wenn er mit dem Handy etwas bezahlt, oder wenn er bei Bestellvorgängen im Netz seine Kreditkarte nutzt. Und diese Daten lassen sich nutzen.

Leider wissen wir zur Genüge, dass überall da, wo Daten genutzt werden, auch Missbrauch möglich ist. Und dies führt unweigerlich dazu, dass sich Unternehmen wie Aufsicht mit neuen Risiken beschäftigen müssen. Inzwischen geht es nicht mehr alleine nur darum, ob die Informationen, die Sie von Kunden haben, richtig sind – und ob Ihre fachlichen Entscheidungen dementsprechend angemessen sind. Entscheidend ist auch, was mit den Informationen der Kunden geschieht, und was Unbefugte damit anrichten können.

Meine Damen und Herren,

dies ist ein wichtiger Punkt! Auch Sie sind dafür verantwortlich, dass mit den Daten Ihrer Kunden kein Unsinn getrieben wird. Ihre Datenverarbeitungsprozesse müssen hohen Standards entsprechen. Diese Standards und Prozesse begutachten wir im Übrigen verstärkt im Rahmen von IT-Prüfungen. Mir ist bewusst: Sparkassen haben weite Teile ihrer IT an einen zentralen Dienstleister ausgelagert. Und wenn Sie zum Beispiel IT-Dienste an Dritte auslagern, dann gelten dafür unsere entsprechenden Vorgaben. Selbstverständlich verlangen wir von Ihnen, dass Sie die mit einer Auslagerung verbundenen Risiken steuern können. Was konkret bedeutet, dass Sie den Erhalt aller notwendigen Informationen von Ihrem Dienstleister sicherstellen müssen. Außerdem müssen Sie in der Lage sein, nicht nur die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse zu prüfen, sondern auch die zugrundeliegenden Kontrollprozesse. Hierfür müssen die IT-Dienstleister den Banken und Sparkassen – aber auch der Aufsicht ein uneingeschränktes Prüfrecht einräumen.

Uns ist aber auch klar, dass dieser Ansatz in einer geänderten Struktur des Bankings nicht immer wirklich effizient ist. Wenn wir heute die Sicherheit einer Cloudlösung prüfen wollen, dann ist unser Aufsatzzpunkt für unsere Prüfungen noch immer die jeweilige Bank. Das heißt, wir nutzen die Bank, um die Systeme ihres Cloudanbieters zu prüfen. Unsere Findings adressieren wir dann an das Institut, das dann auch für die Bearbeitung der Mängel verantwortlich ist.

Sie wissen: dies ist nicht immer ganz unproblematisch. Haben wir es mit einer sehr kleinen Bank zu tun, deren Serviceprovider wiederum ein Bigtech aus der Liga von Amazon, Microsoft oder Google ist, dann steht da mitunter ein David einem Goliath gegenüber, und entsprechend könnten sich dann die Geschäftsbeziehungen entwickeln. Weil wir genau so eine Situation vermeiden wollen, überlegen wir sehr konkret, wie wir einen direkteren Zugriff auf den Dienstleister bekommen können. Wir wollen weder Microsoft noch Google beaufsichtigen, aber wir müssen in der Lage sein, Mängel direkt bei diesen Unternehmen zu adressieren.

Das Gleiche gilt in abgespeckter Version auch für den Sparkassensektor. Wenn wir heute Mängel in der Sparkassen-IT adressieren wollen, dann müssen wir über ein Institut gehen, das wir uns mehr oder weniger zufällig als Vehikel ausgesucht haben. Und dieses Institut müssen wir dann dafür verantwortlich machen, dass sein zentraler IT-Dienstleister Mängel abstellt. Natürlich werden wir Sie als Sparkasse aus dieser Verantwortung nicht endgültig herauslassen. Dennoch: es gibt Konstellationen, da macht so ein Vorgehen nicht wirklich Sinn.

Es gibt noch einen anderen Punkt, den ich für sehr wichtig halte: Die IT-Risiken Ihrer Kunden. Sie werden jetzt vielleicht sagen, dass die IT-Risiken Ihrer Kunden nicht wirklich Ihre Aufgabe sind – und im Grunde haben Sie damit auch Recht. Aber nur im Grunde. Tatsächlich können die IT-Risiken Ihrer Kunden Ihre Institute *sehr* empfindlich treffen. Denken Sie etwa daran, was passieren könnte, wenn ein Kreditnehmer ausfällt, der infolge einer Hackerattacke seine Produktion einstellen muss und dann seinen Kredit nicht bedienen kann. Was wissen Sie eigentlich über die IT-Sicherheit Ihrer Kunden? Kennen Sie deren IT-Risiken? Verlangen Sie zum Beispiel vor der Vergabe von Krediten entsprechende Nachweise?

Im Mittelpunkt unserer Aufsicht steht aber natürlich die IT-Sicherheit der Kreditinstitute. Sollte eine Bank Ziel von großangelegten Hackerangriffen sein oder sollten wesentliche IT-Systeme ausfallen, kann das massive Auswirkungen bis hin zur Finanzstabilität insgesamt haben. Je vernetzter und je globaler die Finanzwelt wird, desto mehr wachsen auch die Risiken, die ein potenzieller Cyberangriff haben kann. Wir sollten dabei auch nicht vergessen, welche wichtigen Funktionen die Finanzbranche als Transmissionsriemen für die Realwirtschaft besitzt. Wenn

jemand – egal, ob einfacher Krimineller oder Terrorist – die Absicht hat, einer Volkswirtschaft wie Deutschland zu schaden, dann ist die Kreditwirtschaft für ihn deshalb ein logischer Angriffspunkt.

Die BaFin hat mit Blick auf solche Risiken Konsequenzen gezogen: Wir haben eine Gruppe eingerichtet, die sich ausschließlich der IT-Aufsicht bei Banken widmet. Diese Gruppe führt auch IT-Prüfungen durch und untersucht damit die IT-Sicherheit der Institute. Und wie immer, wenn wir etwas prüfen, dann finden wir auch etwas. Um genau zu sein: Es gibt eigentlich keine Bank, bei der wir mit der IT-Sicherheit vollständig zufrieden sind. Und mit einigen Banken sind wir sogar richtig unzufrieden. Oder, um es in Schulnoten auszudrücken: Der Durchschnitt dürfte bei einer Vier liegen. Manchmal müssen wir auch eine Fünf oder eine Sechs verteilen.

Meine Damen und Herren,

gerade weil wir auf dem Gebiet der Digitalisierung in den verschiedensten Netzwerken eingebunden sind, gleichzeitig hohe Erwartungen an die von uns beaufsichtigten Institute stellen, müssen wir auch unsere eigenen Hausaufgaben machen. Und so treiben wir aktuell die Digitalisierung unserer Behörde offensiv voran. Unter anderem arbeiten wir daran, die Anzeigen zur Bestellung der Aufsichts- und Verwaltungsräte zu digitalisieren. Dieser Prozess dient dabei als Pilot für weitere Personenanzeigen. Ziel ist es, unsere Arbeiten bei der Bestellung von Aufsichtsräten weitestgehend zu automatisieren. Wir planen einen Prozess, der es Ihnen ermöglicht, die erforderlichen Dokumente über unsere Meldeplattform einzureichen, wobei auch gleich die Vollständigkeit der Daten geprüft werden soll. Im Ergebnis erhoffen wir uns, deutlich effizienter und schneller werden zu können. Zumindest bei unproblematischen Fällen – und das sind bei der Bestellung von Aufsichtsräten die allermeisten – wollen wir unsere Entscheidung in wenigen Stunden erledigt haben. Statt wie heute oftmals in mehreren Wochen. Wir hoffen diesen Prozess in der ersten Jahreshälfte 2020 live zu schalten.

Das Vorhaben ist nur ein Projekt im Rahmen unserer Binnendigitalisierung. Darüber hinaus haben wir noch viele weitere Prozesse identifiziert, die wir schlanker und effizienter machen wollen. Übergeordnetes Ziel ist eine medienbruchfreie Arbeit - und zwar von der Entgegennahme einer Meldung oder einer Information bis hin zum Abschluss des aufsichtlichen Verfahrens. Außerdem wollen wir durch eine sukzessive Vernetzung von Daten und Informationen neue Möglichkeiten

für Auswertungen und Analysen schaffen. Und das nicht nur in der Bankenaufsicht, sondern auch für die Aufsicht über Versicherer oder Wertpapierfirmen.

Außerdem überlegen wir, wie das Meldewesen perspektivisch und langfristig weiterentwickelt werden kann, und welche Prozesse wir dafür anpassen müssen. Momentan läuft das Meldewesen ja eher halbautomatisiert ab: Wir verteilen Templates, die dann teilweise mehr oder weniger halbautomatisch von Ihnen befüllt werden müssen. Und die eingereichten Meldungen werden dann im Grunde halbautomatisch ausgewertet. Im Zeitalter der Digitalisierung macht ein solches Vorgehen kaum noch Sinn, langfristig ist es ohnehin nicht lebensfähig. In einem echten digitalen Meldewesen sollten die Banken und Sparkassen in der Lage sein, ihre Daten direkt aus ihrem System zu uns übertragen zu können. Für Sie würde das deutlich weniger Aufwand bedeuten und für uns jederzeit aktuelle Daten. Mir ist bewusst, dass das Zukunftsmusik ist, aber eine Win-Win-Situation für beide Seiten wäre es schon. Wir stehen hier erst am Anfang unserer Überlegungen. Und natürlich höre ich von ganz viel Leuten, vor allem auch in unseren eigenen Reihen, warum das alles nicht funktionieren kann. Ich denke aber dennoch: die Ressourcen, die das Meldewesen heute auf allen Seiten verschlingt – auf Ihrer Seite und bei uns – machen es wichtig, dass wir auch mal über ganz neue Ansätze nachdenken.

Ein weiteres Ziel für die vielleicht nicht ganz so nahe Zukunft wäre es, Informationen mithilfe von Data Mining zu bearbeiten, um Muster zu erkennen, die uns unter anderem bei der Früherkennung von Krisenfällen helfen könnten. Natürlich braucht jede Vision ein entsprechendes Fahrgestell, auf dem sie landen kann. Deshalb werden wir unsere Infrastruktur, unsere Personalausstattung und unser Know-how ständig evaluieren und, wann immer notwendig, an die neuen Erfordernisse anpassen müssen. Sie sehen: Die Digitalisierung stellt nicht nur Sie als Sparkassen vor gewaltige Herausforderungen, sondern auch uns als Aufsicht!

Meine Damen und Herren,

lassen Sie mich abschließend noch einmal das Feld der Digitalisierung verlassen und auf einige Aspekte eingehen, die Aufsicht wie Institute ebenfalls herausfordern werden. Dazu gehören die vielen neuen Wettbewerber, die mit neuen Geschäftsmodellen auf den Markt drängen. Treiber dieser Entwicklung ist nicht allein die Digitalisierung, sondern beispielsweise auch der Brexit, der eigentlich schon Ende März hätte vollzogen sein sollen. Wir werden erleben, dass die neuen Institute den Wettbewerb weiter verschärfen werden, gleichzeitig wird die Zahl der traditionellen Banken und Sparkassen weiter zurückgehen. Und wir werden erleben, wie die Marktteilnehmer

zunehmend Dienstleistungen auslagern. Darauf muss die Aufsicht auch in ihrer Organisation angemessen reagieren.

Wir tun dies, indem wir unsere Strukturen in noch stärkerem Umfang als bisher an Aktivitäten orientiert ausrichten. Wir werden daher für bestimmte Aktivitäten oder Fragen weitere Kompetenzzentren aufzubauen. Mitarbeiter dieser Kompetenzzentren sind dann Spezialisten. Wenn bei einem Institut Fragen zu einem bestimmten Thema aufkommen, dann arbeiten die jeweiligen Spezialisten eng mit den Fachaufsehern eines Instituts zusammen.

Ein solches Kompetenzzentrum ist z.B. unsere neue Einheit für Intensivaufsicht. Diese Einheit tut nichts anderes, als sich mit aufsichtlichen Problemfällen zu beschäftigen. Die Idee ist, problematische Banken in eine engere, intensivere Aufsicht zu überführen. Sie kennen dies aus Ihrer Branche. Viele Institute haben ebenfalls eine eigene Einheit für notleidende Kredite geschaffen. Problematische Banken bekommen bei uns nun einen neuen Ansprechpartner – und damit auch das Signal „Jetzt wird es ernst“. Wir haben in dieser Abteilung viel Krisen-Know-how zusammengezogen, und die Kollegen können im Falle eines Falles schneller und effizienter reagieren. Ich kann Ihnen versichern: wir haben bisher noch keine Sparkasse in die Aufsicht durch diese neue Einheit überführt. Und da ich weiß, dass der Sparkassensektor seine Problemfälle im Regelfall sehr gut innerhalb des Sektors regelt, gehe ich auch nicht davon aus, dass wir hier allzu viele Sparkassen derart intensiv beaufsichtigen werden. Aber ganz ausschließen kann man dies natürlich nicht.

Meine Damen und Herren,

natürlich wollen weder Sie noch ich den Tag erleben, an dem es wirklich einmal „darauf ankommt“. Am besten lässt sich dies vermeiden, indem wir rechtzeitig die Weichen richtig stellen. In ihrer Sparkassen-Organisation haben Sie einige ganze entscheidende Stärken, die Sie auch bei der digitalen Transformation nutzen sollten. Durch die regionale Ausrichtung sind Ihre Geschäftsmodelle bereits sehr stark auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse und Wirtschaftsstrukturen abgestimmt. Dazu haben Sie zum Beispiel mit der Deka und der Finanz Informatik einige zentrale Dienstleister, die notwendige Synergien heben. Mit der dezentralen Organisation der Sparkassen in regionalen Verbänden wie dem OSV haben Sie auch die Möglichkeit, innerhalb des Sparkassen-Sektors regionale Interessen durchzusetzen und gemeinsam mit anderen Sparkassen neue Wege zu gehen.

Was mich, wie Sie vielleicht wissen, immer wieder umtreibt, ist die Frage, ob in diesem Sparkassensektor nicht vielleicht auf manchen Feldern zu viele Player unterwegs sind: Brauchen Sie tatsächlich eine Landesbank in fast jedem Bundesland? Brauchen Sie noch alle Bausparkassen im Sparkassensektor? Brauchen Sie noch die vielen öffentlichen Versicherer? Ich denke, Sie haben noch ausreichend Möglichkeiten, Kosten zu senken und Ressourcen freizumachen, die Sie zum Beispiel für die Digitalisierung brauchen.

Und eines sollten wir uns ganz besonders bewusst machen. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Die Finanzwelt wird sich rasant verändern. Neben Problembewusstsein brauchen wir deshalb auch ein „Tempobewusstsein“. Und genau das ist das entscheidend Neue an der Digitalisierung. Die Dinge, die geschehen müssen, müssen sehr schnell geschehen. Und bei aller Wertschätzung für den Sparkassensektor: Ihre Entscheidungsprozesse im Verbund sind schon kompliziert und sicher nicht immer schnell. Deshalb erlaube ich mir zum Abschluss einen Appell: Verhindern Sie, dass die Langsamsten das Tempo bestimmen.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit. Ich freue mich auf Ihre Fragen.