

Arbeitsteilung in der Sparkassenorganisation notwendig

Zukunftsweisende Antwort auf die Nachteile der Dezentralität – Modulares Produktangebot unterstützt die Individualität der Institute

Börsen-Zeitung, 24.4.2013
Die Finanzmarktkrise sowie die weiterhin anhaltenden Turbulenzen an den Märkten führen zu einer Vielzahl an neuen Herausforderungen für die Sparkassen. Zusätzlich haben durch die steigende Wettbewerb, verändertes Kundenverhalten (zum Beispiel höhere Preisensibilität) und steigende Regulierungsanforderungen rechtlichen Anforderungen signifikante Auswirkungen. Diese Rahmenbedingungen erschweren die Realisierung von Umsatzsteigerungen



Von Rainer Remke...

Vorstandsmittglied der NRS Norddeutsche Retail-Service AG

(unter anderem wegen reduzierter Investitionen der Sparkassenkunden) und die notwendige Eigenkapitalunterlegung von Krediten. Gleichzeitig erhöhen sie die Kosten der Sparkassen, zum Beispiel wegen höherer Aufwendungen für aufsichtsrechtlich notwendige Kontroll- oder Dokumentationsstätigkeiten.

Verstärkt wird diese Entwicklung durch die Dezentralität in der Sparkassenslandschaft, die auf der einen Seite zwar einen großen Wert in der Region darstellt, auf der anderen Seite aber auch Nachteile wie zum Beispiel die eingeschränkte Möglichkeit, Skalen- und Synergieeffekte zu generieren, mit sich bringt. Um diese auszugleichen, ist die Arbeitsteiligkeit in der Sparkassenorganisation ein unverzichtbares Mittel.

Nicht mehr wegzudenken

Die ersten Auslagerungen (First Mover) in der Kreditwirtschaft – die Bereiche IT, Wertpapier (WP) und Zahlungsverkehr – haben eindrucksvoll gezeigt, dass Outsourcing auch ganzer Bereiche erfolgreich sein kann und nicht mehr wegzudenken ist. Besonders deutlich wird dies in den Bereichen IT und WP, in denen mit der Finanz Informatik (FI) und der dwp Bank jeweils ein Anbieter die erforderlichen Skalen- und Synergieeffekte für die Sparkassen realisiert. Neben den First Movern finden sich mittlerweile neue Dienstleistungsfelder wie zum Beispiel Aktiv-/Passiv-Dienstleistungen, Finanz-

und Controlling-Leistungen oder Digitalisierungsleistungen. Im Vergleich zu den ersten Auslagerungen weisen sie jedoch in der Regel eine größere Nähe zu den Kernkompetenzen der Sparkassen auf, was unter anderem zu einer verstärkt selektiven Produktnachfrage anstelle von Vollauslagerungen führt.

Die IT-Hoheit für diese Dienstleistungen liegt weitestgehend bei der FI, wodurch die Dienstleister bei der Weiterentwicklung keine treibende Rolle, sondern in der Regel eine eher passive Mitwirkung haben. Dies führt zu zwei Ausprägungen: Um weitere Kostenersparnisse zu ermöglichen und die Automatisierung voranzutreiben, wird durch die FI der Fallabschluss im Markt gefördert. Diese Entwicklung ist für bestimmte Arbeitsschritte sinnvoll und im Rahmen der Prozessoptimierung erforderlich. Aber die Konzentration der FI auf die Ansprüche

der Sparkassen bedeutet auch eine tendenzielle Nachrangigkeit der Bedürfnisse von Mehrmandantendienstleistern, zum Beispiel in der Automatisierung der Prozessabläufe. Diesem Spannungsfeld gilt es gemeinsam mit der FI und den Sparkassen zu begegnen.

Hürden und Treiber

Engen der ursprünglichen Erwartung sind Backoffice-Dienstleistungen ungerechtfertigterweise umsatzsteuerpflichtig, was bei Auslagerungen die Kosten in den Sparkassen zunächst scheinbar erhöht. Die NRS

zur Kostensenkung. Der Beweis nachhaltigen Erfolgs wird aber auf der Kundenseite und damit bei den Erlösen erbracht. Die strategische Ausrichtung als Vertriebsparkasse ist hier der richtige Weg und kann durch die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister optimal unterstützt werden.

In der jüngeren Vergangenheit ist jedoch zu beobachten, dass Sparkassen bei Kapazitätsüberhängen – zum Beispiel wegen ausbleibender Vertriebsfolge – dazu neigen, überschüssiges Personal im Backoffice einzusetzen. Ein gefährlicher Weg, da die Nutzung des Backoffice als „Beschäftigungsgesellschaft“ heutigen Anforderungen nicht mehr gerecht wird und einem konsequenten Kostenmanagement zuwiderläuft. Dieses sparkassenorganisationsweite Strategie- und Strukturproblem stellt die Sparkassen und deren Dienstleister vor die Aufgabe einer sinnvollen und akzeptablen Kapazitätsanpassung.

Viele Begründungen

Neben diesen Herausforderungen finden sich viele interne und externe Begründungen, die einen nutzenorientierten Produktbezug fördern und erfolgreich werden lassen:

- Strategische Ausrichtung als Vertriebsparkasse und Konzentration auf Kernkompetenzen sowie Auslagerung von Randkompetenzen
- Dauerhafter Kostendruck bei den Sparkassen
- Kontinuierlich steigende Regulendichte in aufsichtsrechtlich relevanten Themenfeldern (zum Beispiel MaRisk)

- Gestiegene Ansprüche der Sparkassenkunden im Hinblick auf Verlässlichkeit, Antwortgeschwindigkeit, Qualität, Preisensibilität und Onlinefähigkeit der Dienstleistungen.

Die NRS als Fullservice-Dienstleister für Sparkassen berücksichtigt diese Marktentwicklungen, die steigenden Ansprüche an Qualität und Preis und richtet ihr Produktportfolio konsequent an den Kundenbedürfnissen aus. Eine Unterstützung der Sparkassen bei der Umsetzung ihrer Geschäftspolitik und der Ausgleich der Dezentralitätsnachteile stehen dabei im Fokus. Zukünftige Marktentwicklungen werden antizipiert und Lösungen für anstehende Themen, wie zum Beispiel Zinsbuchsteuerung, Elektronisches Rechnungsbuch oder Internes Kontrollsystem, proaktiv entwickelt. Daneben stellt die NRS zum Beispiel durch Bestätigung einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sicher, dass ihre Prozesse und notwendigen Prozessanpassungen aufsichtsrechtlich konform sind. Neben Qualität und Kostenersparnis ein signifikanter Mehrwert sowie zusätzliche Sicherheit für die Sparkassen.

Unterstützt wird die erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Sparkassen auch durch die deutliche Ausweitung der Industrialisierung/Automatisierung in der NRS sowie den modularen Aufbau der Produkte und die individuelle Kombinierbarkeit, wie zum Beispiel bei der Bilanzanalyse. Hier kann neben einem Grundmodell (EBIL-Auswertung) bei Bedarf eine anschließende Kommentierung in gewünschter Tiefe beauftragt werden. Diese Modularität stellt sicher, dass die Sparkassen den Dienstleistungsbe-

zug gemäß ihrer individuellen Risikopolitik festlegen kann.

Thematik Digitalisierung

Ein weiteres Beispiel für die ganzheitliche Gestaltung der Produktpalette ist das Themenfeld Digitalisierung: ganzheitliche und individuell wählbare Produktmodule, die eine umfassende Lösung ermöglichen „von der Beratung bis zur Produktion“. So ist es zum Beispiel zu kurz



...und Phillip Frösche

Vorstandsassistent bei der NRS Norddeutsche Retail-Service AG

gesprungen, der Sparkasse ausschließlich das Digitalisieren der Archivarchiv anzubieten. Eine vorgeschaltete Beratung, ein Logistik- und Zugriffsplan und eine rechtliche Expertise, beispielsweise hinsichtlich der Zulässigkeit der Veränderung oder Vernichtung von Dokumenten, runden hier das Produktprofil ab.

Um daneben kontinuierliche Produktivitätssteigerungen zu erreichen und somit auch in Zukunft weitere Preisreduktionen für die Sparkassen zu ermöglichen, investiert die NRS zusätzlich konsequent in die Prozessoptimierung (SixSigma), die IT (zum Beispiel Tolima im Rahmen der

Pfändungsbearbeitung) und den Ausbau der Standardprozesse, zum Beispiel „BauFI SMART“, bei dem schlankere und effiziente Antrags- und Bearbeitungsvorgänge nicht nur deutliche Preisvorteile ermöglichen, sondern auch den Multikanalvertrieb der Sparkassen unterstützen können.

Unter der Prämisse, dass Dienstleister preis-, leistungsattraktiv und flexibel sind, sollten die Sparkassen zur Kostensenkung und Qualitätsstabilisierung weitere Auslagerungen vornehmen. Die Dienstleister ihrerseits müssen aktiv die Industrialisierung und Automatisierung in Kombination mit ganzheitlichen Lösungen und aufsichtsrechtlicher/qualitativer Betrachtung ausbauen. Aktuell besteht wohl erstmals in der Sparkassenorganisation die Chance zur Schaffung einheitlicher Prozesse, unter anderem durch Modellprozesse wie zum Beispiel Modell K und eine einheitliche IT-Landschaft (OSPlus). Auch die IT kann und sollte die Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Sparkasse unterstützen, indem sie die Grundlage für Mehrmandantenprozesse und eine steigende Automatisierungsquote bereitstellt.

Im Zusammenspiel zwischen Sparkasse, Dienstleister und IT werden Auslagerungen – sowohl im Sinne der Sparkassen als auch im Grundverständnis der Sparkassenorganisation – weiterhin erfolgreich sein und eine zukunftsweisende Antwort auf die Nachteile der Dezentralität darstellen.