

**SONDERBEILAGE: SPARKASSEN-FINANZGRUPPE – IM INTERVIEW: RAINER REMKE, NRS  
NORDDEUTSCHE RETAIL-SERVICE GMBH**

## „Verhängnisvoll war die Entscheidung zur Hotelsteuer“

Der Chef des Sparkassen-Dienstleisters hofft auf den Wegfall der Umsatzsteuerbelastung für Finanzverbände beim Transfer von Back-Office-Aufgaben

Seit Anfang März steht Rainer Remke als Vorsitzender der Geschäftsführung an der Spitze des in Hamburg ansässigen Back-Office-Dienstleisters für Sparkassen, NRS. Mit den Geschäften der Gesellschaft kennt sich der 52-Jährige aus: Seit Gründung Ende 2005 arbeitet der gebürtige Hamburger für die NRS.

Börsen-Zeitung, 22.3.2014

- Herr Remke, Sie sind so etwas wie der „Mr. NRS“. Haben sich die anfänglichen Erwartungen an den Back-Office-Dienstleister erfüllt?

Die Gründungsgesellschafter haben die NRS gegründet, um Nachteile der Dezentralität der Sparkassengruppe zu verringern. Wir haben für die rund zehn Kunden, die mit Beginn der NRS Geschäft und Personal auf uns übertragen haben, eine Produktivitätssteigerung von über 30 % erreicht. Insofern ging der Plan bei Gründung der Gesellschaft auf: Es hat Effizienzvorteile für die Sparkassen gegeben. Wir gingen damals aber auch davon aus, dass das Geschäft, das in der Sparkasse umsatzsteuerbefreit ist, auch beim Dienstleister umsatzsteuerbefreit sein wird.

- Die steuerlichen Bedingungen haben sich zwischenzeitlich geändert. Würden Sie immer noch von einer Erfolgsgeschichte der NRS sprechen?

Bis zum Zeitpunkt der Einführung der Umsatzsteuerbelastung würde ich uneingeschränkt von einer Erfolgsgeschichte sprechen. Aus heutiger Sicht würde ich es so formulieren: Die NRS ist eine Erfolgsgeschichte, deren Potenzial sich auf längere Sicht voll entfalten wird.

- Wie hat denn die Einführung der Umsatzsteuer das Geschäft der NRS verändert?

Wir haben im Herbst 2010 eine Zäsur für unser Geschäft erlebt. Damals entschied der Bundesrat, dass die Umsatzsteuerbefreiung entfällt.

Für die Übertragung von Back-Office-Aufgaben in dezentral organisierten Finanzverbänden bedeutete dies eine neue Steuerbelastung von 19 %. Um für Sparkassen überhaupt noch attraktiv zu sein, müssen Dienstleister wie wir Effizienzvorteile von 30 % und mehr ermöglichen. Das ist eine Hürde. Wir haben unser Geschäftsmodell deshalb angepasst und entwickeln seither Leistungen für unsere Kunden, die auch unter Berücksichtigung der Umsatzsteuer für die Sparkassen einen unstrittigen Nettonutzen bieten. Dieses Geschäft ist kleinteiliger, aber die Produkte helfen unseren Sparkassen und die ökonomische Wirkung ist sofort überschaubar.

- Inwiefern?

Die Pfändungsbearbeitung beispielsweise ist heute wesentlich komplexer als früher. Wir bearbeiten mehr als 300 000 Pfändungsvorgänge im Jahr. Auch die Anforderungen an die Sicherheitenwertermittlung – um ein weiteres Beispiel zu nennen – sind auf Grundlage der Beleihungswertverordnung ständig gestiegen und werden jetzt im Zuge der Realkreditprivilegierung noch mal zunehmen.

- Innerhalb der Sparkassengruppe wird moniert, die Leistungen der Back-Office-Dienstleister wie der NRS seien zu teuer.

Ich kann diese Ansicht verstehen, und es liegt mir fern, das Kostenproblem vom Tisch zu wischen. Unsere Leistungen sind vielfach in ihrem Preis weiter optimierungswürdig. Wir bewegen uns allerdings zwischen zwei Polen: In der Bearbeitung des beleghaften Zahlungsverkehrs zum Beispiel, einem in hohem Maße standardisierten und standardisierbaren Geschäft, gibt es praktisch keine Individualanforderungen der Sparkassen mehr. Anders verhält es sich im risikorelevanten Firmenkreditgeschäft. Die Art der Sachbearbeitung dieses individuellen Geschäfts wollen Sparkassen in der Regel aktiv mitgestalten. Echte

Skaleneffekte und Mengendegression sind derzeit schwer zu erzielen. Zwischen diesen beiden Polen liegen aber andere Geschäfte wie z. B. die Baufinanzierung: Auf diesem Feld hat die NRS die durchschnittlichen Bearbeitungskosten pro Baufinanzierung um rund 150 Euro senken können. Unsere sogenannte schlanke Baufinanzierung bieten wir sogar für unter 200 Euro an. Effizienzsteigerungen sind also möglich. Ich glaube aber auch, dass im Zeitablauf immer mehr Leistungen standardisierbar werden, um für die Institute noch attraktiver zu werden.

- Sie betreuen heute rund 26 Kunden. Seit dem Start der NRS mit zehn Kunden und angesichts der Anzahl von bundesweit etwa 420 Sparkassen scheint die Neukundenakquisition schwierig zu sein.

Sparkassen benötigen auf immer mehr Feldern externe Unterstützung, etwa bei der Basel-III- oder MaRisk-Umsetzung, beim Einsatz und Betrieb bestimmter Banksteuerungsinstrumente. Die Nachfrage, sich externe Expertise ins Haus zu holen, wo die hauseigene Kompetenz nicht ausreicht, nimmt zu. Ich bin guten Mutes, dass wir weiter wachsen werden.

- Was schwebt Ihnen vor?

Wir glauben, dass wir in den nächsten zehn Jahren den Umsatz um 3 Mill. bis 5 Mill. Euro pro Jahr steigern können.

- Nun hat mit der Sparkasse Bremen 2013 einer der drei Gründungsgesellschafter Aufgaben von der NRS auf zwei eigene Töchter übertragen. Das ist doch für die Neukundengewinnung kein gutes Signal.

Wir hätten uns natürlich eine weitere Zusammenarbeit in der bisherigen Form gewünscht. Die Sparkasse Bremen hat aber für sich entschieden, dass sie die Umsatzsteuer einsparen will. Deshalb hat sie einen Großteil ihres Geschäfts zurückgeholt. Wir erbringen aber weiterhin

Leistungen für die Sparkasse Bremen, und sie ist auch weiterhin unser Gesellschafter. Das freut uns. Ich bin überzeugt, dass wir mit weiteren Effizienzsteigerungserfolgen auch für die Sparkasse Bremen wieder zunehmend attraktiv werden.

■ **Wie soll das gelingen?**

In Mengengeschäften wie z. B. der privaten Baufinanzierung sind wir noch nicht am Ende der Fahnenstange angelangt, was die Prozesskostenreduzierung anbelangt. Über die Mengenbündelung und die Produktivitätssteigerung hinaus, die jeder einzelne Dienstleister anstreben muss, sollten zudem Fortschritte durch eine Konsolidierung auf Ebene der Back-Office-Dienstleister innerhalb der Gruppe zu erreichen sein.

■ **Lässt die Sparkassengruppe nicht zu viel Potenzial bei der Bündelung von Back-Office-Geschäften liegen?**

Heute ja. Allerdings gibt es Gründe dafür, dass die Bündelung nicht in allen Geschäften und mit allen Sparkassen schneller voranschreitet, als man sich das von außen vorstellen könnte. Die Sparkassengruppe lebt von ihrer Vielfalt, sie lebt von der unternehmerischen Entscheidung der einzelnen Sparkassen. Große Sparkassen benötigen weniger externe Unterstützung im Back Office, kleinere mehr. Ferner spielt die steuerliche Organschaft eine große Rolle.

■ **Was heißt das?**

Ein Institut, das bestimmte Geschäfte auf einen Dienstleister überträgt, an dem es mehrheitlich beteiligt ist, muss keine Umsatzsteuer zahlen. Diese steuerliche Organschaft besteht bei mehr als 60 % des ausgelagerten Volumens in der Sparkassengruppe. Die Hürde, Geschäfte auf einen nicht selbst kontrollierten Dienstleister zu übertragen, ist bei einer Umsatzsteuerbelastung von 19 % also sehr hoch. Je reifer Geschäfte wie Markt- und Kreditservice sind, je effizienter sie abgewickelt werden können, desto mehr kann man aber zentralisieren. Im Zuge der Evolution unserer Dienstleistungen wird eine Bündelung der Dienstleister möglich sein.

■ **Wie lange wird das denn noch dauern?**

Erfreulich aus meiner Sicht ist, dass Bestrebungen, für eine klare Struktur und Ordnung in der Sparkassenorganisation zu sorgen, in der Agenda weit oben stehen. Mit dem Rechenzentrum Finanz Informatik hat die Gruppe in der IT gezeigt, dass eine Bündelung im Interesse aller Sparkassen gelingen kann. In anderen Dienstleistungsgeschäften sind wir auch auf dem Weg der Konsolidierung, auch wenn der Weg möglicherweise noch einige Jahre in Anspruch nehmen wird.

■ **DSGF, S-Service-Partner und NRS wird es also in ein paar Jahren so nicht mehr geben?**

Die Dienstleistungen, die sie erbringen, wird es weiterhin geben. Die Konsolidierung wird möglicherweise dazu führen, dass einzelne Namen verschwinden. Allerdings kann es angeraten sein, Schritt für Schritt vorzugehen und sich langfristig in einem evolutorischen Prozess auf einen bundesweiten Dienstleister hin zu entwickeln.

■ **Dauert das nicht zu lange? Wäre es nicht viel besser, die Umsatzsteuerhürde würde fallen, so schnell wie möglich?**

Eindeutig ja. Die Umsatzsteuerregelung in Deutschland diskriminiert mit den Sparkassen und den Kreditgenossen ausgerechnet die beiden Bankengruppen, die sich in den vergangenen Jahren der Finanzkrise als Stabilitätsanker erwiesen haben. Diese Benachteiligung ist nicht nachzuvollziehen, zumal man eine weitgehende politische Unterstützung des dezentralen Bankensystems in Deutschland erwarten dürfte. Im Übrigen lässt die europäische Rechtsauffassung zu, dass unsere Back-Office-Dienstleistungen von der Umsatzsteuer befreit sein können. Andere EU-Länder wie Österreich erheben keine Steuer.

■ **Warum gilt die Steuerpflicht denn nach wie vor in Deutschland?**

Verhängnisvoll war aus meiner Sicht in der Legislaturperiode von 2009 bis 2013 die Entscheidung zur Hotelsteuer. Danach war es nicht mehr zu vermitteln, die Umsatzsteuerbelastung für die Auslagerung auf Back-Office-Dienstleister abzuschaffen. Dabei wäre es nach unserer Auffassung nicht um eine Steuerreduzierung, sondern um die Wiederherstellung einer europakonformen Rechtslage gegangen.

■ **Wie hoch sind denn die Umsatzsteuereinnahmen für den Staat?**

Allein in unserem Fall geht es pro Jahr um gut 5 Mill. Euro. In der gesamten Sparkassenorganisation dürfte der Betrag deutlich im dreistelligen Millionenbereich liegen.

■ **Sehen Sie Chancen für einen Wegfall der Steuerbelastung?**

In Gesprächen äußern Vertreter von Parteien Verständnis für unsere Auffassung. Die Frage lautet aber: Sind Mehrheiten zu finden und schaffen wir es in Deutschland, für Rechtsklarheit zu sorgen?

■ **Inzwischen gibt es eine neue Bundesregierung.**

Ja, ich hoffe sehr auf ein Umdenken. Es gibt Rechtsverfahren, die darauf abzielen, dass diese Umsatzsteuerbelastung wegfällt.

Auch in Brüssel schaut man kritisch auf diese Gemengelage. Die europäische Rechtsauffassung ist wie gesagt eine andere.

■ **Könnte nicht eine Klage zum Erfolg führen?**

Chancen dafür würden wohl bestehen. Nur werden wir als Dienstleister einen solchen Klageweg nicht gehen. Das wäre Sache übergeordneter Instanzen. Ich möchte aber nicht darüber spekulieren, ob sie es in naher Zukunft tun werden. Wir wären dafür, eine Klage zu prüfen und gegebenenfalls auch einzureichen. Wir glauben, dass eine Klage Erfolg hätte, spätestens auf europäischer Ebene.

■ **Wie ist das Geschäftsjahr 2013 für die NRS gelaufen?**

Mit dem Ergebnis sind wir durchaus zufrieden.

■ **Trotz des Rückzugs der Sparkasse Bremen als Kunde?**

Ja. Und wie schon gesagt: Die Sparkasse Bremen ist nach wie vor unser Kunde. Wir haben uns als Dienstleister sehr gut anpassen können, etwa beim Personal. Die Trennung von der Sparkasse Bremen ist fair verlaufen. Die Sparkasse hat ihr Personal, etwa 200 Mitarbeiter, zurückgenommen und uns somit keine finanziellen Lasten hinterlassen. Die Nachteile haben wir fast vollständig ausgleichen können. Wir haben ein schwarzes Ergebnis erreicht.

■ **Wie hoch sind die Umsatzeinbußen?**

Der Weggang der Sparkasse Bremen hat den Umsatz um rund 15 Mill. Euro auf rund 74 Mill. Euro reduziert. Der Rückgang wird jetzt sukzessive wieder aufgeholt.

■ **Wie sieht der Plan für 2014 aus?**

Wir wollen den Umsatz um 3 Mill. Euro steigern. Wir sind guten Mutes, dass uns das gelingen wird. Durch die Neuregelung der Realkreditprivilegierung etwa und der Anhebung der Qualität der Sicherheitenbewertung wird es bei vielen Sparkassen darum gehen, Aktenbestände zu prüfen und Gutachten anzupassen, um dann auf die neue Realkreditprivilegierungsgrenze von 80 % zu kommen. Zudem wird aufsichtsrechtliche Beratung und Unterstützung stark nachgefragt. Wir haben eine hundert Mann starke Truppe, die Sparkassen hierbei unterstützt. Wir positionieren uns zudem verstärkt als Dienstleister der Landesbausparkassen und der Landesbanken.

■ **Die NRS-Geschäftsführung hat jetzt nur noch zwei Mitglieder. Bleibt es dabei?**

Ja, so ist es geplant. Wir bauen auch auf unsere starke zweite Führungsebene, die wir stärker in Verantwortung bringen. Das so eingesparte

Geld soll unseren Kunden zugute- .....  
kommen.

Das Interview führte Carsten Stee-  
vens.