

## Es geht nicht nur um Einsparungen

*Peter Scholz, Markus Thiesmeyer*

Es gibt viele Gründe, die für die Auslagerung spezifischer Unternehmensaufgaben von Sparkassen in kooperative Strukturen sprechen. Auch die Nutzung von Synergien zählt dazu.

Der Handlungskontext ist komplex: Sinkende Ergebnisse als Folge der anhaltenden Niedrigzinsphase paaren sich zunehmend mit steigenden regulatorische Anforderungen. Daraus resultiert oft eine Erhöhung der operationellen Risiken sowie die wachsende Notwendigkeit des Aufbaus von Spezial-Know-how. Aber auch Aspekte wie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und die Sicherung regionaler Arbeitsplätze, eine Fokussierung auf vertriebsnahe Prozesse ebenso wie die Sicherstellung von Qualität und Einheitlichkeit der Back-Office-Prozesse sprechen dafür, dass sich Sparkassen mit dem Thema Outsourcing beschäftigen sollten.

Die strategische Ratio hinter solchen Überlegungen sind nicht in erster Linie kurzfristige Kosteneinsparungsmöglichkeiten. Diese sind sicherlich möglich, sollten aber nicht ausschließliches Motiv sein. Vielmehr geht es um mittelfristige Kostenüberlegungen (insbesondere Variabilität), um Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserungen sowie um die Absicherung von Risiken.

Die wesentlichen Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation von Sparkassen sind zum einen die klare und umfängliche Sicht auf die Kostenentwicklung sowie künftig notwendige Qualitäten/Kompetenzen und demografische Entwicklungen in der Sparkasse. Ebenso geht es um die Festlegung der in kooperative Strukturen auszulagernden Funktionen und Prozesse mit der Grundeinstellung „Was ist möglich?“, um dann gegebenenfalls mit wenigen Prozessen anzufange zu testen.

Auch die Berücksichtigung notwendiger Investitionen (etwa Dienstleistersteuerung), die intensive Einbindung von Mitarbeitern und Gremien (offener Dialog und gemeinsamen Weg skizzieren) und die Einbindung eines Servicedienstleisters bei der Umsetzung bestimmen eine erfolgreiche Kooperation.

Die Sparkasse Münsterland Ost hat sich im Jahr 2012 strategisch positioniert und gemeinsam mit dem S-Servicepartner (Tochtergesellschaft der Landesbank Berlin) ein Service- und Dienstleistungsunternehmen aufgebaut: das SDZ Westfalen-Lippe. Tätigkeitsschwerpunkte sind die Marktfolge Aktiv, Passiv, Konto-, Geld- und Logistikservice, der Zahlungsverkehr und die Personalsachbearbeitung. Steuerungsrelevante Funktionen (wie Aufgaben des Kreditsekretariats) wurden nicht ausgelagert, ebensowenig wie die Beschlussstellung des großvolumigen Geschäfts. Jedoch findet die Bestandskreditbearbeitung für diese Fälle auch im SDZ statt.

Aktuell wird die Angebotspalette um den Bereich des Beauftragtenwesens (Geldwäschrävention, WphG-Compliance und Datenschutz) ergänzt. Die Sparkasse Münsterland Ost hat mehr als 90 Prozent der eigenen Marktfolge (gemessen in MaK) in das SDZ ausgelagert. Die Kernidee der Gesellschaft ist gelebte Verbundkooperation. Deshalb ist sie von Beginn an für die Mitwirkung anderer Sparkassen offen. Heute agiert das SDZ neben der Sparkasse Münsterland Ost für zirka 57 Mandanten in Westfalen-Lippe. Die Weiterentwicklung

der Zusammenarbeit unter Sparkassen ist ein wichtiger Zukunftsfaktor für die Organisation und für die Sparkasse Münsterland Ost: Langfristig attraktive Leistungen für die Kunden und eine starke Sparkasse für die Region sind die primären Ziele.