

IM INTERVIEW: STEFAN HAEMMERLING

## „Wir können zwischen 20 und 40 Prozent günstiger sein“

Der Chef des Back-Office-Dienstleisters S-Servicepartner über Vorteile des Outsourcing, Nachteile bei der Steuer und den Turbo durch die EZB-Regulierung

Börsen-Zeitung, 2.7.2016

- Herr Haemmerling, Sie müssten der EZB und allen anderen Aufsichtsbehörden tief dankbar sein für deren Regulierungsunami. Jede neue Vorgabe bringt der S-Servicepartner neue Mandate. Wie viele Sparkassen arbeiten inzwischen mit Ihnen zusammen?

Da muss ich etwas differenzieren. Es ist zwar eindeutig richtig, dass das, was die EZB mit der wahrgenommenen Überregulierung macht, Auslagerungstendenzen fördert – wie übrigens auch die schwierige Zinssituation. Trotzdem bin ich mit meinen Kunden dahingehend solidarisch, dass ich bedauere, dass es so ist.

- In Ihrem Bedauern lässt sich ein freudiger Unterton nicht überhören.

Wir erfüllen eine Notwendigkeit. Und vor diesem Hintergrund haben wir eine Lösung für die Probleme anzubieten. Aber es ist schon so: Das große Maß an Regulierung fördert die Auslagerung. Aber das geht langsam. Da wird kein Schalter umgelegt. Wir sind auf einem Marathonlauf, nicht auf der Kurzstrecke, wir sind noch nicht bei Kilometer 42,195.

- Sondern? Bei Kilometer 15?

Ja, bei 15 – das passt. Das muss man aber differenziert sehen. Es gibt Aufgabenfelder in der Marktfolge, die schon in hohem Maße ausgelagert sind, wie beispielsweise der belegte Zahlungsverkehr. Es gibt andere Bereiche, in denen es jetzt erst verstärkt losgeht, zum Beispiel die Kreditbearbeitung, insbesondere im standardisierten Kreditgeschäft. Auch im Firmenkreditgeschäft bis zu einer bestimmten Größenordnung sind wir gut dabei. Eine besondere Nachfrage verzeichnen wir auch bei den kompetenzgetriebenen Themen, die Spezial-Know-how erfordern, wie beispielsweise der Bonitätsanalyse.

- Und im Passivgeschäft, wie ent-

wickelt sich das?

Auch rund ums Konto kann man die Brücke zur Regulierung schlagen. Ein Beispiel ist das Pfändungskonto. Ein Konto, bei dem viele gesetzliche Regeln zu beachten sind und das von Sparkassen angeboten werden muss. Dafür bieten wir Abwicklungslösungen an. Der Kontakt mit dem, der pfändet, läuft im Auftrag der Sparkasse komplett über uns. Wir arbeiten mit maschinellen Lösungen, die die komplette Abwicklung unterstützen – und übrigens auch den Kunden, damit er schnell ans Geld kommt. Keine Bank darf für solch ein Konto mehr Geld nehmen, obwohl die Bearbeitung erheblich aufwendiger ist als bei einem normalen Girokonto. Inzwischen wickeln wir deutlich über 250 000 Pfändungen pro Jahr ab – also Pfändungsvorfälle, nicht Konten.

- Wenn wir jetzt vom Einzelfall absehen: Von wie vielen Sparkassen haben Sie inzwischen ein Mandat erhalten?

Das sind mittlerweile über 270. Darin enthalten sind kleine Aufträge und Großaufträge. Die Tendenz geht vermehrt zu Teilauslagerungen, einzelnen Produkten, Spitzenausgleich, um die Produktion zu sichern, sowie in Richtung Unterstützung und Beratung, zum Beispiel bei aufsichtsrechtlichen Themen. Durch unsere flexiblen Auslagerungs- und Lösungsmodelle ist ein individuelles Leistungsportfolio für die Sparkassen möglich. Besonders erfreulich für uns sind aber auch weiterhin Vollauslagerungen.

- Womit ja bei den jeweiligen Sparkassen Arbeitsplätze in Gefahr geraten.

Ab einer gewissen Größenordnung der Auslagerung kann sich ein eigener Standort lohnen, in dem dann auch die Mitarbeiter der Sparkasse arbeiten. Wie vor knapp vier Jahren, als die Sparkasse Münsterland Ost – immerhin eine der Top-20-Sparkassen in der Republik – entschieden hatte, die Marktfolge in Gänze auszulagern. Dort arbeiten jetzt vor Ort

rund 350 Mitarbeiter. Zusätzlich zum von der Sparkasse übernommenen Geschäft wird weiteres Kundengeschäft aufgebaut.

- Also Geschäft mit Dritten?

Ja, wenn also eine Sparkasse einzelne Leistungen oder Module kauft. Unser Beispiel von vorhin: Das Pfändungsschutzkonto, das nicht mehr selber in der Sparkasse abgewickelt wird, sondern bei uns.

- Eigentlich hat doch jeder Sparkassen-Vorstand das Interesse, möglichst viele Arbeiten von hoch spezialisierten Dienstleistern zum günstigen Preis einzukaufen. Ihn bremsst aber immer der Verwaltungsrat, der möglichst viele Stellen in der Region sichern will.

Modellhaft liegen Sie da gar nicht so falsch. Die Tendenz, preiswerter einzukaufen, wird durchaus wahrgenommen. Aber natürlich fragt sich jeder Sparkassen-Vorstand, und zwar auch aus eigener Verantwortung um die Arbeitsplätze, ohne Druck durch den Verwaltungsrat: Was heißt das für meine Mitarbeiter? Dafür muss er eine Lösung finden – für die wir unterschiedliche Antworten geben.

- Das sind die bunten, schönen Beispiele. Die alltägliche Praxis ist jedoch meist eher grau.

Ein eigener Standort muss betriebswirtschaftlich tragfähig sein, und das ist er erst ab einer bestimmten Größe. Wir streben schlussendlich nicht an, bei rund 400 Sparkassen etwa 200 Standorte zu betreiben.

- Wie läuft das im Alltag? Eine Sparkasse will nicht die gesamte Marktfolge ausgliedern, sondern nur Teile davon. Was passiert?

Eine Sparkasse will alle Tätigkeiten, die mit einem Pfändungskonto verbunden sind, outsourcen, bleiben wir bei diesem Beispiel. Kunden können entweder den Komplettservice für diese Leistung in Anspruch nehmen oder einzelne Module. Das kann zum Beispiel ein sogenannter Spitzenausgleich sein, also Arbeits-

spitzen, die durch schwankenden Auftragseingang bedingt sind. Das sind vom Umsatz her manchmal überschaubare Größen – aber sie sind ein Einstieg ins Geschäft und helfen uns, Vertrauen aufzubauen und das Geschäft in der Folge auszubauen.

■ **Wie viele von Ihren gut 270 Kunden sind solche „Überlauflosungen“? Oder anders gefragt: Wie viel Umsatz erlösen Sie mit diesem Klein-Klein?**

Wir wickeln inzwischen mit gut 2 500 Mitarbeitern an acht Standorten die Marktfolge im Aktiv- und Passivgeschäft ab und bieten Personal-service, Finanzen und Controlling, Kapitalmarktgeschäft, Dokumentenmanagement und beleghaften Zahlungsverkehr. Darüber hinaus bieten wir Beratungsleistungen an. Das alles mit einem Umsatz von rund 220 Mill. Euro. Damit sind wir der größte Anbieter für Marktfolge und Kompetenzthemen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe.

■ **Schaut man aber auf das, was noch nicht ausgelagert ist, und macht dies an Mitarbeitern fest, dann kann man sagen: In der Marktfolge deutscher Sparkassen arbeiten rund 25 000 Menschen. Das heißt: Der S-Servicepartner deckt gerade mal ein Zehntel des Marktes ab?**

So ist es. Aber das zeigt auch, was noch möglich ist. Das ist allerdings noch ein weiter Weg – wir sprachen vorhin vom Kilometer 15. Wir wollen – das ist unser Anspruch – die dritte Säule der Dienstleister in der Sparkassen-Finanzgruppe werden, neben dem Sparkassenverlag und der FI, der Finanz Informatik.

■ **Sie sprachen von 220 Mill. Euro Umsatz, den die Gruppe derzeit erzielt. Wie viel bleibt davon unter dem Stich übrig?**

Unser Geschäftsmodell ist darauf ausgelegt, die Vorteile, die wir erwirtschaften, an die Sparkassen weiterzugeben. Wir definieren unseren Erfolg nicht über die Gewinn- und Verlust-Rechnung. Unsere Erfolge sind Preissenkungen.

■ **Können Sie dies beziffern? Verglichen mit einem eigenen Mitarbeiter würde die Sparkasse wie viel sparen, wenn sie Tätigkeiten outsourct und von Ihnen eine Rechnung gestellt bekommt?**

Das hängt natürlich von der jeweiligen Dienstleistung ab. Aber generell gesehen können wir zwischen 20 und 40 % günstiger sein. Da ist dann allerdings die Steuer außen vor.

■ **Wie schaffen Sie das?**

Auch wenn wir von der Autoindustrie noch weit weg sind: Im Vergleich zu den Sparkassen mit ihrer Einzelfertigung können wir sehr industriell arbeiten und daraus Pro-

zess- und Kostenvorteile generieren. Der zweite Punkt, wieder am Beispiel Pfändung erklärt: Die rechtlichen Rahmenbedingungen ändern sich stetig, damit steigen Komplexität und Risiko. Die Sparkassen brauchen also Mitarbeiter, die die Veränderungen in diesem dynamischen Umfeld beobachten und das spezielle Know-how mitbringen, um eine rechtssichere Bearbeitung zu gewährleisten. Auch wenn sie als Sparkassen vielleicht nur 5 000 Pfändungsvorfälle pro Jahr haben. Wir wickeln 250 000 Pfändungen ab – und können unsere Experten daher ganz anders einsetzen und Synergieeffekte realisieren.

■ **Ein Vorteil von 20 % reicht ja nicht wirklich bei einer Umsatzsteuerbelastung von 19 %.**

Das ist sicher eine Überlegung von Sparkassen-Vorständen. Ein wesentlicher Handlungstreiber für Outsourcing ist allerdings – neben den regulatorischen Herausforderungen –, dass Sparkassen sich durch die Auslagerung von Marktfolge-Tätigkeiten stärker auf ihren Vertrieb konzentrieren können und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken.

■ **Warum ist es so, dass man hierzulande 19 % Umsatzsteuer zahlen muss und anderswo in der EU nicht? Agiert da ein gieriger Finanzminister im Hintergrund?**

Es gibt durchaus Interessengruppen, die nicht so outsourcingaffin sind. Aber auch die haben mittlerweile erkannt, dass man durch Auslagerung Arbeitsplätze sichern kann. Diese Umsatzsteuerregelung ist übrigens für die beiden Verbände – Volksbanken und Sparkassen – ein Wettbewerbsnachteil verglichen mit den Privatbanken, die dies aufgrund ihrer Organisationsstruktur nicht trifft.

■ **Über wie viel in Euro und Cent reden wir denn jetzt?**

Würden wir nicht auf das sogenannte Organschaftsmodell setzen, dann würden für unsere beteiligten Sparkassen über 25 Mill. Euro Umsatzsteuer jährlich anfallen.

■ **Im Sparkassenlager gibt es Sie als großen Marktfolgeanbieter, zwei etwas kleinere Wettbewerber und viele, viele ganz kleine Dienstleister. Glauben Sie, dass zu einer Konsolidierung kommt?**

Ja. Wir sind weiter dabei, die Konsolidierung voranzutreiben. Das war auch der Grund dafür, uns als S-Servicepartner-Gruppe neu aufzustellen. Insgesamt gehen wir davon aus, dass es in der Sparkassen-Finanzgruppe im Zielbild nur noch einen Dienstleister für Marktfolge geben wird. Ich nehme von allen in der Sparkassen-Organisation die Aufforderung wahr – egal ob sie als Eigentümer oder Kunde der einen oder der anderen Seite zugetan sind: Ver-

liert in Sachen Konsolidierung den Schwung nicht! Denn unser Geschäft als Dienstleister lebt von Menge – und das bringt in der Abwicklung Vorteile für alle.

■ **Wie viele Jahre wird das noch dauern bis zum Zusammengehen weiterer Gesellschaften?**

Ich glaube, dass ich das noch erlebe, und zwar in meiner Berufszeit.

■ **Die S-Servicepartner Deutschland als Steuerungsgesellschaft gehört mit kleiner Mehrheit der Berliner Sparkasse beziehungsweise der Landesbank Holding. Die Haspa hat fast genauso viele Anteile. Ein kleiner 3-Prozent-Teil liegt aus historischen Gründen beim schleswig-holsteinischen Sparkassenverband.**

Ja, aber das Modell, auf das sich die Gesellschafter 2015 in einem Kooperationsvertrag verständigt haben, ist offen für weitere Partner aus der Sparkassen-Finanzgruppe.

■ **Sie haben acht Standorte, die überwiegend aus Sparkassen ausgegliedert worden waren. Also machten alle alles. Das ist wenig sinnvoll.**

Es soll ja nicht jeder Standort alles machen, wir haben bereits an einigen Stellen Schwerpunkte. In Düsseldorf ist zum Beispiel die Kreditbearbeitung für den S-Kreditpartner konzentriert. Münster ist unser Expertenstandort für den Personal-service. Wichtig ist aber, dass wir an allen Orten nach gleichen Standards arbeiten wollen – was in der Folge auch die Aufteilung von Bearbeitungsschritten an unterschiedlichen Orten ermöglicht. Grundsätzlich ist die Arbeitsteiligkeit auf Basis von Standards ein wesentlicher Faktor für die Zukunftsfähigkeit der Sparkassen-Finanzgruppe. Wir treiben daher auch die Standardisierung aktiv voran.

■ **Und Sie beginnen jetzt mit einem „Umerziehungsprozess“ bei den Sparkassen?**

Wir haben immer versucht, auf die individuelle Situation der Sparkassen einzugehen. In Zukunft wird es aber so sein, dass wir uns auf Basis der Standardisierung sowohl der FI als auch des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands auf standardisierte Produkte konzentrieren – nur so können wir für unsere Kunden auch die maximalen Effekte realisieren.

■ **Das ist dann quasi der zweite Einspareffekt bei den Sparkassen: Zu den 20 bis 40 %, um die ausgelagerte Leistungen günstiger sind, kommen Einsparungen durch die eigene Standardisierung, die zu implementieren ist, um mit Ihnen ins Geschäft zu kommen?**

Jede Sparkasse kann weiter individuelle Produkte anbieten – und

wenn sie damit Geld verdient, ist es ja auch gut. Ich bin nicht derjenige, der zu entscheiden hat, welchen Weg die Sparkasse geht. Aber wenn sie standardisierte Lösungen will, sind wir ihr Partner.

■ **Der beleg hafte Zahlungsverkehr läuft aus – das ist unstrittig. Was wird künftig wichtiger bei Ihren Angeboten?**

OWenn Sie vom Umsatz ausgehen, ist das Kreditgeschäft die stärkste Säule. Also die Bearbeitung sowohl von Konsumentenkrediten als auch von Firmen- und Immobilienkrediten – auch für hochkomplexe Tätigkeiten wie Immobilienbewertungen oder Bonitätsanalysen. Die Steuerung ihres Geschäfts macht die Sparkasse aber weiter selbst. Umsatzmäßig ebenfalls stark ist das Passivgeschäft, also alles rund ums Konto. Hier verlagert sich die Nachfrage aber hin zu Kompetenzthemen. Zu beobachten ist grundsätzlich, dass nicht mehr nur die Auslagerung großer Bereiche wie der gesamten Marktfolge nachgefragt wird, sondern vermehrt einzelne Produkte sowie der Transfer von Spezial-Know-how und Unterstützung in Bezug auf die immer komplexer werdenden regulatorischen Themen.

■ **Und der Umsatzbringer 3? Und 4?**  
Ein extrem wichtiges Geschäftsfeld

ist der Bereich Finanzen und Controlling. Diese Aufgaben werden durch die regulatorischen Anforderungen immer komplexer und erfordern ein umfangreiches Experten-Know-how. Einen unserer Schwerpunkte bildet daher die Beratung und Umsetzung aller aufsichtsrechtlichen und regulatorischen Themen bis hin zur Erstellung aufsichtsrechtlicher und bankstatistischer Meldungen. Rund um dieses Themenfeld gewinnen wir viele Kunden hinzu. Diese Entwicklung wird sich noch verstärken. Auch die Personalbereiche der Sparkassen befinden sich in einem Strukturwandel: Veränderungsprozesse in den Instituten erfordern sowohl bei den klassisch-operativen Tätigkeiten wie der Personaladministration als auch bei komplexen Themen wie Arbeitsrecht oder Personalkostenplanung besondere Fertigkeiten. Auch hier sehen wir ein bedeutendes Wachstumsfeld. Wir bieten bereits für rund 60 Sparkassen einen umfassenden Personalservice an.

■ **Wie viel Geschäft von Dritten gewinnen Sie jährlich hinzu? 5 Mill. Euro zu den vorhandenen 220 Mill. Euro?**

Na, ein bisschen mehr ist es schon: Zwischen 5 und 10 Mill. wollen wir stetig wachsen. Damit können wir dann auch die zurückgehende Nach-

frage in Geschäftsfeldern wie dem Zahlungsverkehr kompensieren und auch in Zukunft sichere Arbeitsplätze bieten.

■ **Beschäftigte in Dienstleistungstöchtern werden überall in der Industrie und der Finanzwirtschaft schlechter bezahlt als in den Mutterhäusern. Ist das bei Ihnen auch so?**

Ich habe den Anspruch, dass die Menschen auf Basis tariflicher Strukturen von ihrer Arbeit leben können. Nur welcher ist der richtige Tarifvertrag? Und da glauben wir in der Tat, dass wir keine Sparkasse sind. Wir gehen aber nicht an die Besitzstände unserer Mitarbeiter heran. Aber für künftige Einstellungen streben wir andere Strukturen an als die Sparkassentarife.

■ **Wie groß ist da die Differenz?**

Etwa 15 %. Das orientiert sich am Tarifvertrag öffentliche Verwaltung – aber eben nicht mehr in der Ausrichtung „Sparkasse“. Nach diesem Tarifvertrag arbeiten Hunderttausende Menschen hierzulande und haben dabei ein gutes Auskommen. Das ist eine faire Bezahlung, keine Lohndrückerei.

.....  
► Das Interview führte Ulli Gericke.