

Sonderbeilage: Sparkassen-Finanzgruppe

Hürden beim Thema Outsourcing überwinden

Standardisierung konsequent vorantreiben – Kosten durch Auslagerung sparen – Konsolidierung als weiterer Schritt zur Know-how-Bündelung

Börsen-Zeitung, 13.5.2017
Seit Jahren sind es die gleichen erschreckenden Schlagzeilen, die die Berichterstattung zur Finanzwirtschaft dominieren: Niedrigzins, Regulatorik, Kostendruck, sinkende Margen und ein verändertes Kundenverhalten im Zuge der Digitalisierung prägen das Banken Umfeld. Darunter leiden insbesondere kleinere Institute. Zunehmend wird es auch für Sparkassen schwieriger, die Zinssituation im operativen Geschäft abzufedern – besonders wenn man bedenkt, dass die Sparkassen typischerweise rund 70 bis 80 % der Erlöse aus dem Zinsüberschuss generieren. Die Institute müssen vor allem Kosten einsparen, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern. In der Sparkassen-Finanzgruppe ist zu beobachten, dass man näher zusammenrückt – und versucht, die Nachteile der Dezentralität auszugleichen. Doch welche sind die Stellhebel zu mehr Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit?

Die Bank vor Ort

Sparkassen genießen nach wie vor ein hohes Maß an Vertrauen – schließlich ist die Sparkasse nicht nur sprichwörtlich die Bank vor Ort. Doch neben diesen Vorteilen ergibt sich aus der dezentralen Aufstellung mit fast 400 Instituten gleichzeitig ein hohes Maß an Komplexität. Sparkassen können es sich aufgrund der aktuellen Zinssituation nicht mehr leisten, individuelle Prozesse zu gestalten und umzusetzen. Dies haben die Institute erkannt und nutzen die Chance, sich durch Standardisierung noch wettbewerbsfähiger aufzustellen.

Damit lässt sich Komplexität abbauen, der personelle und finanzielle Aufwand reduziert sich und es können Qualitätsvorteile generiert werden. Innerhalb des Sparkassenverbands gibt es vielfältige Aktivitäten, um die Standardisierung konsequent voranzutreiben. Prozesse werden automatisiert, digitalisiert und standardisiert, zum Beispiel im Bereich der Pfändungsbear-

beitung oder der privaten Baufinanzierung. Dabei arbeiten alle Beteiligten Hand in Hand – Sparkassen und Verbände gestalten neue Arbeitsabläufe, Marktfolgedienstleister wie der S-Servicepartner lassen ihre prozessualen Best-Practice-Ansätze einfließen, und die technischen Lösungen werden vom IT-Dienstleister der Sparkassen, der Finanz Informatik, bereitgestellt.

Große Einsparmöglichkeiten

Laut dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) geben Sparkassen rund 8,7 Mrd. Euro für Stabs- und Marktfolgetätigkeiten aus. Dies entspricht etwa 45 % ihrer Verwaltungskosten. Somit liegen auch in der Marktfolge große Einsparmöglichkeiten. Ein erster Ansatz zur Kostensenkung ist die Optimierung der Prozesse innerhalb des Instituts. Darin steckt sicher noch viel Potenzial, allerdings wird die Eigenoptimierung allein für die meisten Institute nicht reichen, um den bedrohlichen Kostendruck zu senken. Die konsequente Standardisierung in Verbindung mit der Auslagerung von Marktfolgetätigkeiten ist daher notwendig, um weitere Potenziale zu heben. Je höher der Outsourcing-Grad, desto besser die Kostenentwicklung, so der DSGV.

Teils sind Sparkassen diesen Schritt bereits gegangen und haben Tätigkeitsbereiche an spezialisierte Dienstleister wie die S-Servicepartner-Gruppe ausgelagert. Dies zahlt genau auf das Ziel der Effizienzsteigerung ein: Es vermeidet individuelle Bearbeitungsschritte in den einzelnen Instituten und schafft neben der Kostensenkung auch Qualitätsvorteile. Dienstleister können mit der Bündelung großer Mengen, ihrer effizienten Produktionssteuerung und der industriellen Abwicklung erheblich höhere Skaleneffekte erzielen als einzelne Institute. Auch sichert der Einsatz erfahrener Spezialisten die aufsichtsrechtliche Konformität. Doch obwohl die Vorteile scheinbar auf der Hand liegen, gibt es noch ein großes Potenzial: Spar-

kassen haben nur etwa 14 % der Marktfolgeleistungen ausgelagert. Warum sind die Institute hier noch eher zögerlich?

Wenn es um die Auslagerung von Prozessen geht, stellt sich immer wieder die Frage: „Was passiert mit den Mitarbeitern?“ Ein großer Dienstleister wie der S-Servicepartner hat viele Lösungsansätze, um diese Frage zu beantworten. So kann der Auslagerungsfahrplan für die Sparkasse mit der demografischen Entwicklung ihres Personals harmonisiert werden. Von einzelnen Prozessen, bei denen der einzige Experte im Haus seinen Ruhestand antritt, bis zur Auslagerung umfangreicher Marktfolgetätigkeiten – mit der schrittweisen Übernahme durch den Dienstleister hat die Sparkasse die Möglichkeit, ihr Personal entsprechend zu disponieren.

Bei großen Mengen, also der Auslagerung ganzer Marktfolgebereiche, ist auch eine regionale Bündelung in einem S-Servicepartner-Standort möglich. Kosteneinsparungen und Prozessoptimierungen werden dabei strukturiert angegangen. Ziel ist es, die dabei frei werdenden Mitarbeiterkapazitäten mit einer standortübergreifenden Produktionssteuerung innerhalb der S-Servicepartner-Gruppe im Drittgeschäft auszulasten.

Die Unternehmensgruppe verfügt aber auch über eine jahrelange Erfahrung bei der Umsetzung von Personalum- und -abbau. Dabei nutzt sie gemeinsam mit den Sparkassen bewährte personalwirtschaftliche Instrumente mit dem Ziel, Kosteneffizienzen sozialverträglich GuV-wirksam zu heben.

Umsatzsteuerliche Belastung

Eine weitere vermeintliche Hürde der Auslagerung ist die umsatzsteuerliche Belastung. Denn Leistungen, die von Dritten eingekauft werden, sind für die Sparkassen – bis auf wenige Ausnahmen, zum Beispiel im Zahlungsverkehr – umsatzsteuerpflichtig. Sparkassen und der Verbund der Genossenschaftsbanken

unterliegen nach wie vor einer umsatzsteuerlichen Benachteiligung, da hier EU-Recht noch nicht in deutsches Recht umgesetzt wurde.

Damit müssen die Beteiligten leben und können die Auslagerung dennoch betriebswirtschaftlich attraktiv gestalten: Ein guter Dienstleister kann durch Effizienzsteigerungen und Prozessoptimierungen den umsatzsteuerlichen Nachteil überkompensieren. So hat beispielsweise die Kreissparkasse Augsburg bei der Auslagerung der Marktfolge Aktiv und Passiv, des Zahlungsverkehrs sowie der Wertpapierabwicklung seit 2010 mittelfristig 20 bis 40 % Kosteneinsparungen angestrebt. Diese werden inzwischen realisiert und gehen zum Teil sogar über die veranschlagten Planungen hinaus.

Organisation rückt zusammen

Die Sparkassen-Finanzgruppe strebt zunehmend mehr Effizienz und eine gute Arbeitsteilung im Verbund an,

um Sparkassen wirtschaftlich und kundennah in ihren Regionen zu stärken. Die Sparkassenorganisation rückt daher immer näher zusammen. So sank in den vergangenen drei Jahren die Zahl der Sparkassen um etwa 20 auf 396 (Stand Januar 2017); weitere Fusionen stehen bereits an. Auch bei Verbundunternehmen in der S-Finanzgruppe ist diese Tendenz spürbar, unter anderem auch bei den Marktfolgedienstleistern. Diese sehen sich ebenfalls in der Pflicht, ihre Kräfte weiter zu bündeln, um zusätzliche Kostenvorteile zu erzielen und die Auslagerungsbereitschaft der Sparkassen zu erhöhen.

Beispielsweise war die Fusion zur heutigen S-Servicepartner-Gruppe im Jahr 2015 der entscheidende Schritt zur Know-how- und Mengenbündelung in der Marktfolge. Heute bearbeitet die S-Servicepartner-Gruppe für über 270 Sparkassen ein Outsourcingvolumen von über 200 Mill. Euro, davon ca. 140 Mill.

Euro im mengengetriebenen Aktiv- und Passivgeschäft.

Natürlich ist Größe allein nicht immer das schlagende Argument. Aber im Bereich des Outsourcings von Marktfolgetätigkeiten ist sie aus verschiedenen Gründen ein wichtiger Faktor: Skaleneffekte hoher Mengen, ein umfangreiches Leistungsportfolio sowie die vereinfachte Dienstleistersteuerung für Sparkassen sind nur einige der Vorteile. Und weitere Schritte in Richtung Konsolidierung wurden erheblich erleichtert, denn der Gesetzgeber hat Ende März kartellrechtliche Hürden ausgeräumt. Damit sind die Marktfolgedienstleister in der Lage, sich zeitnah noch besser im Sinne der Sparkassen aufzustellen.

.....
Stefan Haemmerling, Sprecher der Geschäftsführung der S-Servicepartner Deutschland GmbH