

Wie Dienstleister unterstützen können

Mit Erfahrung und Spezial-Know-how gemeinsam mit Sparkassen den Weg zur Standardisierung, Automatisierung und Industrialisierung gehen

Börsen-Zeitung, 28.4.2018
„Das Geheimnis des Erfolges ist, den Standpunkt des anderen zu verstehen“, sagte einst der viel zitierte Henry Ford. Um ihre Kunden, die Sparkassen, noch besser zu verstehen, hat die S-Servicepartner-Gruppe 2017 eine bundesweite Sparkassen-Befragung durchgeführt. Im Fokus standen Themen, die aktuell von Interesse sind: Welchen Bedarf haben Sparkassen? Führt eine intelligente Arbeitsteilung aus Sicht der Institute zum Erfolg? Welche Outsourcing-Pläne haben sie? Wie gehen sie mit der Digitalisierung um?

Besondere Herausforderungen

Fakt ist: Sparkassen stehen mit ihrer dezentralen Aufstellung vor besonderen Herausforderungen, den Entwicklungen am Markt zu begegnen. Und das tun sie bereits erfolgreich – schon längst ist Arbeitsteiligkeit in der Sparkassen-Finanzgruppe kein Fremdwort mehr. Denn allein stoßen die Institute an ihre Grenzen. Ein zentraler IT-Dienstleister und die Auslagerung an Marktfolge-Dienstleister sind nur zwei zu nennende Maßnahmen.

Perspektivisch wird dies allein nicht ausreichen, um Kosten nachhaltig zu senken. Standardisierung, Automatisierung und Industrialisierung sind die Schlüssel zum Erfolg. Und dass sich die Institute diesen Themen stellen, zeigte auch die Befragung des S-Servicepartners. Rückmeldungen aus über 300 Sparkassen geben ein solides Meinungsbild zu zentralen Themen.

Die Sparkasse – die Bank vor Ort für jedermann, seit vielen Jahrzehnten. Die Berliner Sparkasse, um nur ein Beispiel zu nennen, begeht in diesem Jahr ihr 200-jähriges Jubiläum. „Sparkasse“ liegt Mitarbeitern und Kunden im Blut – mit einer hohen Filialdichte und kommunalen Trägern nehmen die Häuser ihren öffentlichen Auftrag wahr. Und es ist auch für die traditionsreiche Sparkassen-Finanzgruppe notwendig, mit der Zeit zu gehen.

Die Filiale ist weiterhin wichtig, allerdings nicht mehr der einzige Kanal, über den Kunden den Weg zur Sparkasse finden. In Zeiten, in denen Smartphones zum besten Freund werden, der Kühlschrank

das Essen selbst bestellt und U-Bahnen bald ohne Fahrer auskommen, gewinnt das Online-Bankgeschäft an Bedeutung. Es wundert daher nicht, dass Direktbanken auf dem Vormarsch sind und ihren Platz in der Bankenwelt gefunden haben. Warum sind sie so erfolgreich? Sie haben einfache, standardisierte und automatisierte Prozesse. Und daraus gewonnene Kostenvorteile können sie an ihre Kunden weitergeben.

Wie können es auch Sparkassen schaffen, diese Effekte für sich zu nutzen? Sind die traditionsreichen Häuser im digitalen Zeitalter angekommen? „Der Digitalisierung müssen wir uns stellen, sie ist alternativlos“ – diese und ähnliche Rückmeldungen aus der Sparkassen-Befragung verdeutlichen, dass das Thema immer stärker ins Blickfeld rückt. Nach den Auswirkungen auf ihre Mitarbeiterkapazitäten befragt, gaben die Sparkassen an, mittelfristig (drei bis fünf Jahre) mit 20% weniger Personal in Stabs- und Vertriebsfunktionen und in der Marktfolge sogar mit bis zu 30% weniger zu rechnen.

Für Outsourcing bereit?

Aus dem veränderten Kundenverhalten ergeben sich neue Anforderungen an Mitarbeiter und die Prozessgestaltung. Wie Sparkassen reagieren, zeigen exemplarisch die in der Befragung genannten Maßnahmen, die von vielen Häusern bereits ergriffen wurden: Gründung eines neuen Bereichs „Digitale Medien“, Restrukturierung, Schulung der Mitarbeiter, konsequente Standardisierung, Prozessoptimierung sowie die Auslagerung von Prozessen. Insbesondere bei der Prozessgestaltung kann ein Marktfolge-Dienstleister wie der S-Servicepartner mit seinem breiten Leistungsportfolio und bedarfsorientierten Auslagerungs- und Lösungsmodellen anknüpfen. Aber wie sieht es tatsächlich mit der Bereitschaft für das Outsourcing aus?

Die Meinungen zum Outsourcing gehen noch auseinander – jedoch wird das Thema für Sparkassen immer wichtiger. Nach Gründen, die für eine Auslagerung sprechen, befragt, gaben die Teilnehmer an (Mehrfachnennungen waren mög-

lich): Kostenoptimierung (89%), steigende regulatorische Anforderungen (63%), Fokussierung auf Vertrieb als Kerngeschäft (53%). Die Bereitschaft steigt, wenn Prozesse standardisiert und automatisiert sind. Wichtig ist, dass die Institute auf Individualität verzichten müssen, damit Prozesse konsequent standardisiert abgewickelt werden können.

Nicht mehr wegzudenken

Neben dem Ziel der Kostensenkung muss auch eine Umsatzsteuerbelastung kompensiert werden, weiterhin wesentlicher Wettbewerbsnachteil der dezentral organisierten Sparkassen und Genossenschaftsbanken gegenüber großen Bankkonzernen. Das heißt, dass Prozesse, die der Dienstleister anbietet, deutlich effizienter sein müssen, damit die Auslagerung für Sparkassen attraktiv wird. Was tun Dienstleister wie der S-Servicepartner dafür?

Den S-Servicepartner als größten Marktfolge-Dienstleister der Sparkassen-Finanzgruppe kann man ebenfalls schon traditionell nennen. Vor knapp 25 Jahren durch die Auslagerung der Marktfolge großer Sparkassen entstanden, ist er mit der Zeit gewachsen: von der Leistungserbringung für ein großes Mutterhaus über erste Drittkunden bis zum Dienstleister für über 270 Kunden. Heute ist der S-Servicepartner als mitgestaltender Know-how-Träger nicht mehr aus der Sparkassenorganisation wegzudenken.

Gemeinsam mit der Finanz Informatik (FI) erarbeiten die Marktfolge-Spezialisten auch technische Lösungen – um den Weg der Digitalisierung und Automatisierung für Sparkassen zu ebnen. Dabei profitieren Sparkassen von der Mengenbündelung eines großen Dienstleisters: Wird zum Beispiel eine Robotersoftware eingesetzt, die einfache Prozessschritte in der Marktfolge-Bearbeitung ausführt, so rechnet sich die Investition nur dann, wenn sie ausgelastet ist. Das kann ein einzelnes Institut nicht gewährleisten – ein Dienstleister, der für über 270 Sparkassen bundesweit arbeitet, jedoch schon. Dies wiederum senkt die Kosten, die die Sparkassen für ihre Marktfolge aufwenden müssen.

Der Vorteil automatisierbarer Lösungen liegt auf der Hand: Ein Roboter kann – Wartungsfenster ausgenommen – an sieben Tagen der Woche 24 Stunden arbeiten. Er kann aber nicht – und daran gilt es zuerst zu arbeiten – Prozesse abarbeiten, die von dem Standard in der Sparkassen-Finanzgruppe abweichen. Daher ist es im ersten Schritt nötig, in Sparkassen Standardprozesse einzuführen. Im zweiten Schritt kann die Auslagerung in Verbindung mit der Automatisierung erfolgen, also die Industrialisierung.

Eine Frage, die sich im Zuge der Industrialisierung stellt: Was passiert mit dem Personal? Dies ist eine Herausforderung für alle Sparkassen, insbesondere in der Marktfolge. Perspektivisch werden sich Berufsbilder und Tätigkeiten verändern.

Wenn man bedenkt, dass die 15 beliebtesten Berufe 2015 im Jahr 2009 nicht einmal existierten, zeigt das deutlich, dass die Digitalisierung auch in die Arbeitswelt Einzug hält. Anforderungen an Mitarbeiter werden sich ändern – und diesen Wandel gilt es anzugehen. Die demografische Situation spielt hier vielen Instituten in die Hand, viele suchen die Prozessverbesserung, um knappe Talente zukünftig nur in marktnahen Bereichen nachbesetzen zu müssen.

Um die Herausforderungen bestmöglich anzugehen und eine hohe Skalierbarkeit zu erzielen, müssen innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe die Kräfte weiter gebündelt werden. Die großen Marktfolge-Dienstleister haben zusammen bundesweit rund 25 Standorte. Eine zu-

nehmende Konsolidierung ist zu erwarten, zum Beispiel hat die S-Servicepartner-Gruppe mit der Gründung zweier neuer Standorte im Ruhrgebiet und in Thüringen diese Entwicklung aktiv getrieben. Auch ein engerer Schulterschluss mit der FI, ähnlich wie bei den Genossenschaftsbanken, wird in den nächsten Jahren diskutiert werden müssen. So können spezialisierte Dienstleister und Sparkassen gemeinsam den Weg zur Standardisierung, Automatisierung und Industrialisierung gehen.

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