

Arbeitsteilung

Know-how-Vermittlung wird wichtiger

Die Arbeitsteilung zwischen den Primärinstituten und externen Dienstleistern wird sowohl im Sparkassen- als auch im genossenschaftlichen Verbund propagiert. Banken+Partner Chefredakteurin Margaretha Hamm sprach mit Vertretern von Produktions- und Vertriebsinstituten über die künftige Entwicklung.

„Bis 2015 wollen die Banken 21,5 Prozent ihrer Investitionsmittel für die Industrialisierung aufwenden, die Kreditbanken sogar 26 Prozent“, so die Unternehmensberatung Steria Mummert Consulting in ihrem Branchenkompass Kreditinstitute 2011. „Damit ist das Geschäftsprozessmanagement in den mittelfristigen Planbudgets die zweitwichtigste Position nach dem Vertrieb.“ Die Industrialisierung von Geschäftsprozessen trage entscheidend dazu bei, den Kunden kostengünstige und hochwertige Produkte sowie einen zuverlässigen und schnellen Service zu bieten.



Wo stehen die Institute in Sachen Arbeitsteilung? Was wurde erreicht und worin liegen die aktuellen Herausforderungen?

Botschatzke: Wir stehen an einem Scheideweg bei der Arbeitsteilung. Außerhalb der bankfachlichen Bereiche ist die Arbeitsteilung in den Instituten schon sehr weit gediehen. Und auch bei bankfachlichen Themen ist in den vergangenen fünf Jahren viel passiert. Nur gibt es nach wie vor das Problem mit der Mehrwertsteuer. Das bremst die Entwicklung. Wie es jetzt weitergehen wird, weiß man noch nicht genau.

Remke: Tatsächlich wird derzeit etwas auf die Bremse getreten. Alle Marktteilnehmer denken im Augenblick darüber nach, welche tragfähigen Lösungen es gibt. Bei den Sparkassen gibt es inzwischen sowohl Kooperationslösungen von zwei bis drei Instituten aber auch große, übergreifende Lösungen.

Gerdsmeier: Das strategische Ideal in beiden Verbänden ist sicherlich die Arbeitsteilung. Gerade beim Zahlungsverkehr oder in der Wertpapierabwicklung ist sie bereits weit fortge-

schritten. Die Sparkassen haben früher damit angefangen und sind daher auch schon weiter in der Entwicklung. Allerdings haben viele regionale Gründungen noch nicht die notwendigen Skaleneffekte erreicht.

Nöther: Zumal in vielen Bereichen der notwendige Standardisierungsgrad für eine Auslagerung noch nicht erreicht ist. Allerdings wird das Thema Outsourcing durch die verschärften regulatorischen Vorschriften vorangetrieben. Hier gibt es gerade bei den Genossenschaftsbanken Bedarf. Denn um die ganzen neuen Vorschriften einzuhalten, braucht man spezielles Know-how, das viele kleine Institute nicht vorhalten können.



„Im Retail-Kreditgeschäft sind die Industrialisierungsmöglichkeiten dank Kreditfabriken, elektronischer Kreditakte, Scoring und Prozessautomatisierung bereits stark ausgeschöpft“, so der Branchenkompass. Und auch im Wertpapiergeschäft ließen sich die Abläufe immer weniger rationalisieren. Dagegen boten der Zahlungsverkehr im Rahmen der Sepa-Umstellung und das Private Banking noch gewisse Potenziale zur Standardisierung und Automatisierung.



Was behindert die weitere Arbeitsteilung zwischen den Instituten?

Nöther: Das entscheidende Thema ist die Machbarkeit, denn es geht bei vielen Banken nicht um große Volumen. Gerade bei kleinen Instituten kann eine Auslagerung nur zwei Mitarbeiter betreffen. Es ist oft nicht möglich, diese Mitarbeiter zum Dienstleister auszulagern. Der Personalabbau findet dann in der Region statt und das wollen gerade die Genossenschaftsbanken und Sparkassen möglichst vermeiden.



Diskussionsrunde: Die Primärinstitute suchen Dienstleister für die Lösung komplexer Aufgaben.

Gerdsmeier: Dazu kommen häufig organisatorische Hemmnisse. Bei vielen Instituten sind mehrere Aufgaben in einer Person vereinigt. Da ist die Auslagerung eines einzelnen Bereiches nur schwer möglich.

Botschatzke: Es ist die Frage, was ausgelagert wird. Gerade kleine Institute haben Probleme mit sehr aufwändigen neuen Aufgaben. Es werden immer häufiger Skills nachgefragt, nicht Scales.

Remke: Man muss den Instituten Fähigkeiten und Wissen anbieten. Denn es geht nicht mehr in erster Linie um die Auslagerung großer Bereiche. Jetzt werden einzelne Produkte ausgelagert wie die Bearbeitung von Pfändungen.

Nöther: Wir hatten deshalb nie die Auslagerung ganzer Bereiche im Fokus. Es ging uns immer um Produkte. Zusammen mit der VR Bankservice bieten wir Lösungen für Aufgaben an, die Randthemen betreffen. Diese Bereiche kann ein Institut gut aus dem Produktionsprozess heraus nehmen. Wir bieten dafür die Fachkompetenz an.



„91 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass die Banken wegen

der strengeren Auflagen der Regulierer ihre IT und ihre Geschäftsprozesse stärker standardisieren müssen“, erklären die Steria-Mummert-Consultin-Experten. „Vor allem in der Banksteuerung und im Meldewesen.“ Außerdem würden 85 Prozent der Entscheider erwarten, dass kleine Institute zu diesem Zweck verstärkt mit anderen Banken zusammenarbeiten.

Strengere Compliance-Anforderungen treiben die Arbeitsteilung voran.



Gibt es noch weitere Hemmnisse?

Botschatzke: Sicherlich. Ein Hemmnis sind auch die verschiedenen IT-Landschaften. Zwar sorgt eine einheitliche Plattform noch nicht für vereinheitlichte Prozesse, aber sie sind eine gute Grundlage dafür. Die Möglichkeiten und die Bereitschaft

Die Gesprächsteilnehmer



Rainer Remke
Generalbevollmächtigter,
NRS Norddeutsche Retail-Service



Dr. Wolfgang Botschatzke
Vorstandsmitglied,
Hamburger Sparkasse



Jürgen Nöther
Geschäftsführer,
VR Finanz Dienstleistungen



Stefan Gerdsmeier
Mitglied des Vorstandes,
Berliner Volksbank

zur Standardisierung steigt. Sie wird auch bei den Sparkassen propagiert. Doch die Umsetzung braucht noch Zeit.

Gerdsmeier: Das ist im Genossenschaftlichen Bereich genauso. Auch unsere Rechenzentren setzen sehr stark auf einheitliche Prozesse. Der Treiber für die Standardisierung ist in erster Linie der Vertrieb, denn sie kann die Beratungsqualität und die Kundenzufriedenheit erhöhen. Doch auch die neuen

In welchen Bereichen sehen Sie Potenziale für eine Auslagerung?

Botschatzke: Die Baufinanzierung ist ein Wachstumsfeld. Auch die Pfandbrieffähigkeit, die viele Institute anstreben, ist ein Treiber. Denn man benötigt Kenntnisse für den Aufbau eines Deckungsstocks. Hier können Dienstleister das nötige Know-how bieten, das viele Institute nicht selbst vorhalten können.

Nöther: Tatsächlich ist es so, dass unsere Kunden wünschen, dass wir Know-how in die Bank bringen. Sie erwarten eine Begleitung, wenn sich regularische Vorschriften oder das Marktumfeld verändern. Der Mehrwert für das Institut ist nicht allein die industrielle Fertigung, sondern auch der Know-how-Transfer.

Botschatzke: Das ist zwar richtig. Die Institute wollen durch eine Auslagerung aber auch nach wie vor Kostensenkungen erreichen und die können nicht immer dargestellt werden. Deshalb muss man zeigen, welche Vorteile das Outsourcing mit sich bringt.

Gerdsmeier: Genau; vieles ist bisher aus Effizienzgesichtspunkten ausgelagert worden. Heute benötigt man Dienstleister, weil man vieles nicht mehr alleine machen kann. Das führt auch zu einem Umbau der Service-Gesellschaften.



regulatorischen Vorschriften machen einheitliche Prozesse notwendig.

„Das derzeit noch größte Standardisierungs- und Automatisierungspotenzial liegt in der Banksteuerung und im Unternehmenskreditgeschäft“, so der Branchenkompass Kreditinstitute. Jeweils 54 Prozent der Banker sähen hier noch nennenswerte Möglichkeiten zur Industrialisierung.

Remke: Weitere Beispiele sind die Beleihungswertermittlung, die Bilanzanalyse oder der Einsatz von Immobiliensachverständigen. Die für diese Aufgaben notwendigen Mitarbeiter kann sich ein kleines Institut oft nicht leisten. Die Frage ist allerdings, ob man in einer Gesellschaft beides abbilden kann: Mengen- und Spezialgeschäft. Denn es ist ein Unterschied ob man Fähigkeiten und Know-how weitergibt oder große Mengen abarbeitet.

„Für eine Auslagerung von Geschäftsprozessen sind bis 2014 zahlreiche erste Projekte geplant“, hat Steria Mummert Consulting festgestellt. 39 Prozent der Banken würden hierzu Maßnahmen vorsehen. An erster Stelle stünde die Auslagerung der Compliance-Funktion. Dafür suchen zwölf Prozent der Institute nach einem Dienstleister.

Wenn sich die Aufgabenteilung künftig ändert, wird das auch zu einer Veränderung bei den Dienstleistern führen?

Gerdsmeier: Wenn es um das Erzielen von Skaleneffekten geht, wird es zu einer starken Konzentration kommen. Einfache Aufgaben werden an immer größere Dienstleister ausgelagert. Nur dann sind Kostensenkungen möglich, die den Instituten helfen im Wettbewerb erfolgreich zu bleiben.

Nöther: Die Servicegesellschaften werden einzelne Aufgaben selbst wieder

an spezialisierte Dienstleister auslagern und deren Zusammenspiel organisieren. Den Instituten selbst wird es nicht wichtig sein, wo die einzelnen Aufgaben erfüllt werden. Wichtig ist, dass es einen Ansprechpartner gibt, der als Produktionsbank für die Institute tätig ist.

Remke: Ein Beispiel dafür ist die Zahlungsverkehrs GmbH, die an die DSGF verkauft wurde. Das Kundenmanagement liegt aber weiterhin bei der NRS.

Botschatzke: In Deutschland denkt man zwar immer noch in den Verbundstrukturen. In der dritten Stufe könnte man allerdings übergreifende Produktionsdienstleister einsetzen. Denn da geht es nur noch um Skaleneffekte.



Neun Prozent der Banker beabsichtigen mittelfristig, erstmals den Zahlungsverkehr auszulagern, ergab die Befragung zum Branchenkompass Kreditinstitute 2011. Das Outsourcing des Wertpapier- und des Kreditgeschäfts planen jeweils acht Prozent. Sieben Prozent wollen die Postbearbeitung und die Dokumentenlogistik abgeben, fünf Prozent den Einkauf.



Was ist notwendig, damit ein Auslagerungsprojekt zum Erfolg wird?

Nöther: Notwendig ist, dass man sich vor Beginn der Zusammenarbeit darüber klar wird, welche Prozesse ausgelagert werden und wie die technischen und personellen Schnittstellen aussehen.

Gerdsmeier: Daneben ist wichtig, dass die Auslagerung gewollt ist. Wenn es Vorbehalte gibt, wird es mit der Zusammenarbeit schwierig. Auftraggeber und Dienstleister müssen an einem Strang ziehen.

Remke: Dafür braucht man einen guten Dienstleister-Steuerer in der Bank. Die Zusammenarbeit wird zwischen Dienstleister und Kunde gestaltet.

Botschatzke: Denn durch die Auslagerung sind die informellen Wege zwischen den Mitarbeitern aufgehoben. Man hat jetzt einen strukturierten Prozess, der die Zusammenarbeit aber teilweise schwieriger macht.



„Nur noch 26 Prozent der befragten Institute planen eine strategische Zusammenarbeit mit anderen Ban-

Nöther: Es wird Produktionsbanken geben, die Services verbinden. Sie werden eigene Dienstleistungen anbieten aber auch Teile zukaufen.

Gerdsmeier: Künftig wird es bei den Servicedienstleistern ein mehrstufiges System geben. Je nach Komplexität werden lokale, nationale oder internationale Anbieter die Aufgaben erfüllen.

Remke: Die Arbeitsteilung ist nicht mehr umkehrbar. Beim Mengengeschäft wird



ken“, so Steria Mummert Consulting. „Das lässt sich auch auf eine gewisse Sättigung zurückführen.“ Kooperationsfreudig seien weiterhin die Sparkassen, und das nicht nur innerhalb des Verbundes. So gibt es mit der Berenberg Bank Sparkassen-Kooperationen im Private Banking.



Welche Entwicklung erwarten Sie bei der Arbeitsteilung für die Zukunft?

es zu einer Konsolidierung kommen. Daneben gibt es Spezialisten für komplexe Aufgaben. Diese Anbieter werden von einem Servicedienstleister gesteuert, der diese Aufgabe für die einzelnen Institute übernommen hat.

Botschatzke: In den kommenden zehn Jahren wird es zwar noch die unterschiedlichen Säulen geben, Standardprozesse werden jedoch Sektorenübergreifend angeboten werden.

Margaretha Hamm