

„Gemeinsam erreichen wir zusätzliche Skalen- und Synergieeffekte“

Die Sparkasse München hat sich entschieden, ihre gesamte Marktfolge Passiv an die Deutsche Servicegesellschaft für Finanzdienstleister (DSGF) auszulagern. Knapp 200 Prozesse und über 100 Mitarbeiter sind davon betroffen. Welche Vorteile eine solche Auslagerung dem einzelnen Institut, aber auch der gesamten Finanzgruppe bringt, erklären die Beteiligten im Interview mit „Banken+Partner“.

„Bündelung der Kräfte“ und „mehr Arbeitsteilung“ haben ein Ziel: mehr Effizienz. Herr Baumgärtner, Herr Kurth, welche Trends erkennen Sie als Dienstleister bei den Sparkassen?

Baumgärtner: Die Sparkassen befinden sich derzeit – wie alle anderen Kreditinstitute auch – in einer schwierigen Situation. Die anhaltend niedrigen Zinsen, immer mehr Regulierung und nicht zuletzt der steigende Wettbewerb durch neue Mitbewerber, belasten sie. In diesem schwierigen Umfeld konzentrieren sich die Sparkassen mehr denn je auf das Wesentliche: ihre Kunden.

Immer mehr Sparkassen sind bereit, die Optimierung ihrer Produktionsprozesse einem Dienstleister zu überlassen, der sich ganz auf das Thema Produktion konzentriert. Er bündelt die Mengen und erzielt so Skalen- und Synergie-Effekte. Dies führt zu signifikanten Kostensenkungspotenzialen im Vergleich zur Eigenfertigung bei den Sparkassen. Insofern bündeln wir die Mengen der S-Finanzgruppe durch mehr Arbeitsteilung.

Kurth: So ist es uns auch möglich, den Vorsprung der Sparkassen gegenüber den Mitbewerbern – seien es die etablierten Banken oder die neuen FinTechs – zu erhalten. Denn die Dienst-



Gesprächspartner: Durch mehr Arbeitsteilung die Kräfte im Verbund bündeln.



Norbert Baumgärtner

Sprecher der Geschäftsführung,
DSGF



Dr. Bernd Hochberger

Mitglied des Vorstands,
Stadtsparkasse München



Volker Kurth

Geschäftsführer,
DSGF

leister arbeiten ja nicht einfach nur das Mengengeschäft ab, sondern sie optimieren Prozesse und unterstützen die Institute dabei, die neuen regulatorischen Anforderungen rechtssicher umzusetzen. Die Sparkassen müssen sich dann mit manchen Themen gar nicht mehr beschäftigen, weil wir eine schnelle Lösung für alle unsere Mandanten umsetzen können. Das macht sie frei für ihre eigentliche Aufgabe: Kundenberatung und -services.

Herr Dr. Hochberger, die Stadtsparkasse München hat sich entschieden, die Zusammenarbeit mit der DSGF deutlich auszubauen. Welche Treiber stehen hinter der Auslagerung kompletter Marktfolge-Bereiche?

Hochberger: Herr Baumgärtner hat die Herausforderungen, denen alle Banken und Sparkassen derzeit gegenüberstehen, ja schon genannt. Wir müssen uns also überlegen, was wir als Sparkasse noch selbst machen können und wollen, auf welche Bereiche wir uns konzentrieren und was wir Dienstleistern überlassen. Denn wir sehen uns nicht nur den steigenden Anforderungen unserer Kunden gegenüber, sondern müssen darauf auch in einer Zeit reagieren, in der es absolut notwendig ist, die Kosten zu senken.

Wir haben uns bei der Stadtsparkasse München mit diversen Marktfolgeprozessen kritisch auseinandergesetzt und überlegt, was wir selbst optimieren können. Eigenoptimierung muss aus meiner Sicht immer der erste Schritt sein. Allerdings sind wir dann an einem Punkt angelangt, an dem wir selbst nichts mehr optimieren konnten. Und wir haben dabei festgestellt, dass ein Dienstleister dann immer noch effektiver arbeiten kann. Wenn es um das Mengengeschäft geht, reicht die eigene Optimierung irgendwann einfach nicht mehr aus.

Daher haben wir uns entschieden, die Marktfolge Passiv mit insgesamt 197 Prozessen vollständig an die DSGF auszulagern. Das führt nicht nur zu einer deutlichen Kostensenkung, sondern macht es uns auch möglich, uns auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren: den Kontakt mit den Kunden. Darüber hinaus

brauchen wir uns nicht mehr kräftezehrend mit regulatorischen Fragen in diesem Bereich auseinandersetzen – denn darum kümmert sich jetzt die DSGF.

Die Übernahme der kompletten Marktfolge Passiv von einem so großen Institut wie der Stadtsparkasse München ist ja keine triviale Aufgabe. Welche Erfahrungen bringt die DSGF aus ähnlichen Projekten mit?

Kurth: Natürlich ist die Stadtsparkasse München ein großer Kunde und die Übernahme damit eine Herausforderung. Allerdings bringt die DSGF aus den vergangenen 20 Jahren viel Erfahrung mit – auch aus großen Projekten. Wir betreuen mehr als 300 Sparkassen in elf Verbandsgebieten. Dabei übernehmen wir bei 93 Mandanten Dienstleistungen im Bereich Marktfolge Passiv, für 50 Institute sind wir in der Marktfolge Aktiv tätig und im Euro-Zahlungsverkehr unterstützen wir 193 Sparkassen. Hinzu kommen Dienstleistungen für 100 Mandanten im Bereich Digitalisierung und für weitere 40 im Auslandsgeschäft.

Darüber hinaus verfügen wir über große Projekterfahrung bei Vollausslagerungen in der Marktfolge Passiv sowie in der Marktfolge Aktiv und können da bereits einige Erfolge vorweisen – beispielsweise bei der Ostsächsischen Sparkasse Dresden, der Sparkasse Nürnberg, der Kreis- und Stadtsparkasse Erding - Dorfen und der Sparkasse Dortmund.

Waren diese Zahlen auch der Grund dafür, dass sich die Stadtsparkasse München für die DSGF als Partner entschieden hat?

Hochberger: Nicht nur. Die Zahlen sind sicherlich wichtig, doch es gehört noch mehr zu einer gedeihlichen Zusammenarbeit. Daher haben wir natürlich im Vorfeld auch mit Kollegen aus anderen Sparkassen gesprochen und sie nach ihren Erfahrungen mit der Auslagerung im Allgemeinen und mit der DSGF im Besonderen gefragt.

Die DSGF hat als größter Anbieter von Serviceprozessen eine sehr gute Marktpositionierung. Sie hat stringente und standardisierte Prozesse und erreicht damit effektiv ihre Ziele.



Die reibungslose Abwicklung ist durch ein Netz aus vielen Standorten, das sich über das gesamte Bundesgebiet verteilt, gesichert. Zudem arbeitet sie sehr eng mit dem DSGVO zusammen, um sparkassenweit Prozesse zu vereinheitlichen und zu standardisieren. Eines ist uns besonders wichtig: Die Prozesse bleiben bei der DSGF als 100-prozentige Sparkassentochter innerhalb der S-Finanzgruppe. Unsere Kunden vertrauen auf die Datensicherheit und Zuverlässigkeit ihrer Sparkasse. Und das stellen wir durch die Zusammenarbeit mit der DSGF sicher.

Welche Empfehlungen geben Sie anderen Instituten, die ebenfalls eine Vollausslagerung erwägen?

Hochberger: Zunächst empfehle ich, die betroffenen Prozesse zu prüfen und soweit wie möglich zu standardisieren. Je standardisierter der Prozess, desto leichter lässt er sich auslagern und desto leichter wird es für den Dienstleister, diesen Prozess zu übernehmen. Sehr wichtig ist zudem, dabei nicht nur kurz- sondern vor allem mittel- und langfristige zu denken und zu planen.

Nur das nächste Geschäftsjahr im Blick zu haben, halte ich für zu kurz gesprungen. Denn die nachhaltigen Vorteile ergeben

sich nicht im Folgejahr der Auslagerung, sondern in zehn bis 20 Jahren. Bei uns beginnt es zunächst mit jährlichen Einsparungen im sechsstelligen Bereich. Diese steigen dann innerhalb von zehn Jahren auf einen unteren einstelligen Millionenbetrag, um den wir unsere Kosten jährlich senken.

Von der Auslagerung sind auch Personen betroffen. Wie wirkt diese sich auf die Mitarbeiter aus?

Hochberger: Zunächst einmal so gut wie gar nicht. Die insgesamt über 100 betroffenen Mitarbeiter bleiben weiterhin zu den bisherigen Bedingungen am Standort und bei der Stadtparkasse München beschäftigt. Dazu wurde mit der DSGF eine „Personalgestellung nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst“ vereinbart. Das bedeutet im Einzelnen: die Arbeitsplätze bleiben erhalten, das Gehalt wird weiter von der Stadtparkasse bezahlt, die Mitarbeiter bleiben Angehörige unseres Instituts und profitieren unverändert von den freiwilligen sozialen Leistungen der Sparkasse.

Es werden also viele Elemente, die den Mitarbeitern im Beschäftigungsverhältnis wichtig sind, erhalten. Zudem mietet die DSGF Räume von uns an, in denen die Mitarbeiter künftig arbeiten. Auch in diesem Punkt ändert sich für sie also erst einmal nichts. Der Standort München wird sogar noch gestärkt. Für uns und unsere Mitarbeiter ist das eine perfekte Lösung.

Baumgärtner: Nicht nur für sie. Auch wir haben Vorteile durch die Übernahme. Bei den Mitarbeitern der Stadtparkasse München, die künftig für uns arbeiten, handelt es sich ja um Mitarbeiter mit großer bankfachlicher Erfahrung. Und dass wir in diesem Fall nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Führungskräfte übernehmen, ist für uns ein zusätzlicher Gewinn.

Wie werden die Prozesse der Stadtparkasse in die Standards der DSGF überführt?

Hochberger: Wir planen einen sanften und reibungslosen Übergang, von dem vor allem unsere Kunden nichts bemerken.



Die bestehenden Prozesse werden innerhalb von neun Monaten in die Prozesse der DSGF überführt.

Baumgärtner: Wir übernehmen Stück für Stück Module, stellen diese auf DSGF-Prozesse um und integrieren sie somit in die virtuelle Fabrik der DSGF. Die zentrale Idee der virtuellen Fabrik ist, dass wir alle Produktionsstandorte miteinander vernetzen und gleichzeitig Aufgaben in Kompetenz-Centern bündeln sowie von Spezialisten bearbeiten lassen. So ist die optimale Auslastung aller Kapazitäten unabhängig vom Auftragsort durch eine zentrale Steuerung möglich. Diese Standardisierung führt nicht nur zu konstant hoher Qualität, sondern auch zu erheblichen Skaleneffekten.

Wenn alle Prozesse der Sparkasse München in unsere Prozesse überführt worden sind, ist es auch möglich, dass die Mitarbeiter der Sparkasse München im Zuge der allgemeinen Arbeitsteilung für alle Standardprozesse eingesetzt werden und anschließend auch für andere Mandanten arbeiten. Diese dezentrale Bearbeitung können wir nur mit einer optimalen IT-Infrastruktur und der dadurch möglichen zentralen Steuerung leisten.

Eine optimale Verzahnung zwischen den verschiedenen Auftragseingangskanälen – Serviceaufträge aus OSPlus, als E-Mails oder per Fax sowie aus der Telefonie – werden in unseren Workflow-Systemen gebündelt und an unsere Spezialisten verteilt. Wir verstehen Digitalisierung als Chance und nutzen diese, um stetig neue Automationsfortschritte zu erreichen. Unsere Kunden profitieren von den kontinuierlichen Effizienzsteigerungen.

Das alles hört sich sehr entspannt an. Gab es denn gar keine Hürden zu überwinden?

Hochberger: Im Prinzip nicht. Selbstverständlich haben wir vor der Auslagerung alle aufsichtsrechtlichen Fragen genau geprüft. Mit einem positiven Ergebnis: Die DSGF erfüllt alle erforderlichen Einzelanforderungen.

Welche strategische Bedeutung haben Auslagerungsprojekte dieser Größenordnung für die DSGF?

Baumgärtner: Mit einem Projekt dieser Größenordnung kann die DSGF durch die Mengenbündelung zusätzliche Skalen- und Synergie-Effekte erreichen. Das führt zu Kostensenkungspotenzialen – und zwar nicht nur für die Sparkasse München, sondern für alle unsere Mandanten. Denn von den Skaleneffekten profitieren ja alle unsere Kunden.

Wir verstehen uns als der strategische Partner der Sparkassen – mit den richtigen Konzepten auch für schwierige Zeiten. Mit unseren technischen Lösungen und Dienstleistungen sichern wir die Versorgung der Sparkassen.

Welche Faktoren werden die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern und Sparkasse in Zukunft charakterisieren?

Hochberger: Ich bin überzeugt, dass die Prozesse innerhalb der Sparkassengruppe künftig noch mehr vereinheitlicht werden und dass wir die Arbeitsteilung noch stärker vorantreiben müssen. Das Thema Digitalisierung betrifft ja nicht nur die Kommunikation mit den Kunden. Sie wird in allen Bereichen voranschreiten – auch innerhalb der Institute und in der Zusammenarbeit mit unseren Dienstleistern. Sie vereinfacht die Abwicklung, was wiederum die Kundenzufriedenheit steigert.

Kurth: Dafür arbeiten wir mit höchster Qualität und unter Berücksichtigung aller regulatorischen Anforderungen. Innerhalb der S-Finanzgruppe benötigen wir ein gemeinsames Ziel, um auf die massiven Veränderungen, die uns derzeit beschäftigen, angemessen reagieren zu können.

Baumgärtner: Daher werden wir unsere Dienstleistungen stetig auf hohem Niveau weiterentwickeln. Unser Ziel ist es, zusammen mit den Sparkassen die Marktführerschaft der S-Finanzgruppe weiter auszubauen. Als Prozessgestalter trägt die DSGF also zur Zukunftssicherung und Weiterentwicklung der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe bei.

Margaretha Hamm