

Vorteile im Verbund: Die Sourcing-Strategie der Fraspa

Von Herbert Hans Grüntker



Seit 2005 konnte die Frankfurter Sparkasse den Anstieg der Kosten auf 2,8 Prozent begrenzen, während die Erträge im gleichen Zeitraum um fast ein Drittel wuchsen. Das gelang dank einer Weiterentwicklung der Markt- und Marktfolgebereiche in Richtung Best Practice. Insbesondere in den Marktfolgeeinheiten wurde eine Reihe von Outsourcing-Maßnahmen durchgeführt. Hier setzt die Fraspa maßgeblich auf die Zusammenarbeit in der S-Finanzgruppe. Red.

Die Frankfurter Sparkasse verfolgt seit Jahren ein effektives Kosten- und Risikomanagement. Wie tief es im Haus verankert ist, macht ein Blick zurück in das Jahr 2005 deutlich. In diesem Jahr lag der Verwaltungsaufwand bei 249 Millionen Euro. In den sieben darauffolgenden Geschäftsjahren stieg er nur um sieben Millionen Euro an und lag Ende 2012 bei 256 Millionen Euro.

Diese Entwicklung ist auch vor dem Hintergrund zu sehen, dass seit 2005 nicht nur die Preise gestiegen sind, sondern die Frankfurter Sparkasse ihre Bilanzsumme von 14,2 Milliarden auf 18,2 Milliarden, die Kundengelder von 9,1 Milliarden auf 14,6 Milliarden und das originäre Kreditgeschäft von 5,8 Milliarden auf 6,7 Milliarden Euro gesteigert hat.

Als Folge des gestiegenen Geschäftsvolumens nahmen die operativen Erträge aus dem Kundengeschäft (Zins- und Provisionsüberschuss) im gleichen Zeitraum um über 93 Millionen Euro auf 393,7 Millionen Euro zu – eine Steigerung um fast ein Drittel, während sich die Verwaltungsaufwendungen lediglich um 2,8 Prozent erhöhten.

Gleichzeitig nahm die Zahl der Mitarbeiter um 140 Beschäftigte ab und lag Ende 2012 bei 1849. Grundlage für diese erfolgreiche Entwicklung des Hauses in den vergangenen Jahren: eine einerseits stabile Kostenbasis und zugleich ein deutlicher Ausbau des Kundengeschäfts und die damit einhergehende Zunahme der operativen Erträge auf der anderen Seite.

Die Frankfurter Sparkasse ist die viertgrößte deutsche Sparkasse und die größte im Verbandsgebiet Hessen-Thüringen. Mit knapp 100 Filialen und Betreuungszentren in Frankfurt und dem angrenzenden Rhein-Main-Gebiet ist sie Marktführer im Retailgeschäft. Seit 2005 ist sie Teil der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen.

Zum Autor

Herbert Hans Grüntker ist Vorsitzender des Vorstands der Frankfurter Sparkasse, Frankfurt am Main.

Als Vertriebssparkasse konzentriert sich die Frankfurter Sparkasse auf ihre Kernkompetenzen, den Vertrieb und die Unternehmenssteuerung. Sie stellen das Herz eines erfolgreichen Instituts dar, da sie eine erfolgreiche Differenzierung von den verschiedenen Wettbewerbern am Bankenplatz Frankfurt ermöglichen.

Dies beginnt mit Attributen der Sparkassen wie dem dichtesten Filialnetz im Geschäftsgebiet, setzt sich über die Marktbearbeitung aller Segmente im Privat- und Firmenkundengeschäft fort, beinhaltet die typische ganzheitliche Beratungsphilosophie mit dem Finanzkonzept sowie die Nutzung des roten Sparkassen-S und endet noch lange nicht beim umfangreichen gesellschaftlichen Engagement.

Grundsätze und Ziele der Sourcing-Strategie

Zu den Erfolgsfaktoren in der Unternehmensteuerung gehören eine effektive Vertriebssteuerung sowie ein effizientes Risikomanagement mit modernen Steuerungsinstrumenten.

In den Bereichen der Produktion und Abwicklung von Produkten und Dienstleistungen wurde die Wertschöpfungskette in den letzten Jahren umfangreich verändert. Ziel war zum einen eine spürbare Reduk-

tion der Komplexität in der Unternehmenssteuerung. Insbesondere wurden die Prozesse, die keine Differenzierung im Wettbewerb ermöglichten, auf Standardisierung und anschließende Verlagerung nach außen überprüft. Zum anderen wurden Ausgliederungsoptionen genutzt und Prozesse mit Partnern – vorzugsweise aus der Sparkassen-Finanzgruppe – gebündelt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Erreichung von Skaleneffekten und Sicherung von Spezialwissen.

Diese Sourcing-Strategie für die bankfachlichen Geschäftsprozesse in den Bereichen Produktion und Abwicklung wird durch einen iterativen Prozess umgesetzt. Auslagerungsoptionen werden regelmäßig unter betriebswirtschaftlichen Aspekten betrachtet. Dabei erfolgt die Auslagerung primär in Verbundunternehmen, wie zum Beispiel die Finanz Informatik, oder eigene Beteiligungsunternehmen, wie die Sparkassen Markt Service GmbH, die ihre Leistungen auch anderen Sparkassen oder Dritten anbieten.

In Teilbereichen hat die Sparkasse Unterstützungsprozesse, bei denen sich bereits Marktstandards entwickelt haben (wie zum Beispiel Bargeldversorgung, Wartung der SB-Geräte, Desktop-Service für Arbeitsplatz-PCs), nach reinen Kosten-/Nutzen Gesichtspunkten an Dritte außerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe ausgegliedert.

Flexibilisierung der Kosten

In Anbetracht der Schwankungen, die das Bankgeschäft gerade in den letzten Jahren geprägt haben, besteht ein weiteres Ziel des Outsourcings in der Flexibilisierung der Kosten durch die Verlagerung auf Dienstleister. Durch die Umsetzung dieser Strategie ergibt sich langfristig eine Verschiebung der Kostenpositionen, weg von Fixkosten und hin zu steuerbaren Handlungskosten.

Diese Verschiebung bildet die Grundlage für eine flexiblere Anpassung an die jewei-

lige Geschäftssituation. Dabei setzt die Frankfurter Sparkasse auf den Ersatz interner durch externe Prozesse mittels stärker standardisierter und modular aufgebauter Services, insbesondere im IT- und Back-Office-Bereich.

Voraussetzung hierfür ist die frühzeitige Identifizierung der outsourcibaren Themenfelder, um die Prozesse aus diesen Bereichen zuerst intern zu konsolidieren, dann soweit geeignet zu standardisieren und anschließend zu zentralisieren.

Diese Vorgehensweise macht es erforderlich, Kernprozesse erst zu optimieren und sich dabei an den marktüblichen Standardlösungen zu orientieren. Erst dann kann die Entscheidung über ein Outsourcing oder die weitere Eigenabwicklung getroffen werden. Die frühzeitige Verankerung und Steuerung der festgelegten Sourcing-Strategie im Unternehmen war somit ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Entscheidung über Kernbankensystem als Modellfall

Ausgaben für Informationstechnologie stellen einen der größten Kostenblöcke für Kreditinstitute dar. Das Aufbrechen der Wertschöpfungskette und die Entscheidung über Eigenbetrieb oder Outsourcing lassen sich daher gut am Beispiel des IT-Betriebes demonstrieren.

Zu Beginn stand die Grundsatzentscheidung, die Eigenentwicklung im Hause zugunsten des Kernbankensystems des Verbandsrechenzentrums der Sparkassen aufzugeben. Intern wurde diese Entscheidung durch eine Anpassung der Aufbauorganisation des betroffenen Bereichs begleitet, die sich von der reinen Sparten- zur Prozessorganisation hin entwickelte.

Nach diesen internen Schritten der Konsolidierung und Standardisierung des IT-Betriebes bestand als perspektivisches Ziel die Verlagerung der Restproduktion

auf den zentralen IT-Dienstleister der Sparkassen. Die Finanz Informatik (FI) sollte die Anwendungsentwicklung, das Versionsmanagement sowie den Systembetrieb übernehmen. Der FI kam bei dieser unternehmensstrategischen Entscheidung eine ebenso bedeutende Rolle zu wie der sparkasseninternen IT, die sich mit diesem Schritt endgültig weg vom technischen Produktionsdienstleister hin zum Steuerer prozessorientierter IT-Services wandelte.

In einem sich über mehrere Jahre hinziehenden Prozess wurde der Produktionsbetrieb des Kernbankensystems einschließlich Rechenzentrum, Anwendungsbereitstellung und -entwicklung bis Ende 2011 vollständig zum Verbandsrechenzentrum der FI verlagert. Als Mitglied der Sparkassenorganisation nutzt die Frankfurter Sparkasse seitdem grundsätzlich das Anwendungs- und Produktionsangebot der FI und der dwp Bank als Standard und betrachtet diese Unternehmen als ihre strategischen IT-Partner.

Um die Größenvorteile eines Verbundrechenzentrums zu nutzen, verwendet sie grundsätzlich das Basisangebot der Anwendungen der Finanz Informatik. Spezifische Entwicklungen im Rahmen des Zusatzangebotes sind nur bei fehlendem Basisangebot und unter bankfachlicher sowie Kosten-/Nutzen-spezifischer Bewertung nach Vergleich mit Produkten anderer Hersteller zu beauftragen. In diesem Zusammenhang unterhält die Frankfurter Sparkasse keine eigene Anwendungsentwicklung sowie kein eigenständiges Rechenzentrum mehr.

Gründung eines Dienstleisters

Ein weiteres erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung der Sourcing-Strategie ist die Gründung eines spezialisierten Dienstleisters, der Bankservicegesellschaft Rhein-Main (bsg), im Jahr 2000 zunächst zur Abwicklung des beleghaften Zahlungsverkehrs der beteiligten Sparkassen. Neben

den beiden Gründungsunternehmen, der Nassauischen Sparkasse und der Frankfurter Sparkasse, konnten in den Anfangsjahren schnell mehr als 30 weitere Mandanten hinzugewonnen werden. Im Jahr 2005 wurde das Leistungsspektrum um das zentrale Dokumentenmanagement erweitert. Ein Meilenstein in dieser Entwicklung war die vollständige elektronische Archivierung aller Kreditakten der Frankfurter Sparkasse in den Folgejahren.

Den Grundsätzen ihrer Sourcing-Strategie folgend, prüfte die Frankfurter Sparkasse nach der Übertragung des beleghaften Zahlungsverkehrs auf die bsg vergleichbare Lösungsansätze für weitere interne Marktfolgeeinheiten, insbesondere die Marktunterstützung Passiv.

Auch hier bestand die Zielsetzung darin, durch die unternehmensübergreifende Bündelung gleichartiger Geschäftsprozesse Skaleneffekte zu erzielen, um die damit verbundenen Kostenvorteile an die Kunden weitergeben zu können. Die Vorteilhaftigkeit der Auslagerungsentscheidung wurde im Rahmen einer Vorstudie untersucht, aus der ein deutliches Einsparpotenzial gegenüber dem Alternativszenario, der weiterführenden Eigenoptimierung im Haus, hervorging.

Auf dieser Entscheidungsgrundlage aufbauend gliederte die Frankfurter Sparkasse die Marktunterstützung Passiv im Jahr 2009 aus und verlagerte die dort angesiedelten Tätigkeiten zur bsg. Eine besondere Herausforderung bestand darin, den laufenden Betrieb und insbesondere die Vertriebsaktivitäten während der Auslagerung nicht zu beeinträchtigen – Kunden Auswirkungen waren in jedem Fall zu vermeiden.

Auch im Fall der Marktunterstützung Passiv bildeten die in den Jahren vor Projektbeginn geschaffenen, eigenoptimierten Strukturen eine wichtige Voraussetzung, um im Zuge der Verlagerung weitere Synergiepotenziale zu erzielen.

Im zweiten Teil der Realisierungsphase galt es, die übernommenen Prozesse und Schnittstellen drittmandantenfähig auszugestalten. Darüber hinaus mussten die

Leistungen des neuen Bereiches „Markt-Service Passiv“ sämtliche Geschäftsfelder der potenziellen Mandanten abdecken. Das bedeutete, die bei der Frankfurter

Sparkasse in einigen Fällen spezifisch festgelegte Aufteilung von Leistungen zu Geschäftsfeldern im mandantenfähigen Dienstleistungskatalog der bsg aufzuheben. Stattdessen musste das Leistungsangebot modular ausgestaltet werden.

Der FI kam auch bei diesem Projekt eine zentrale Rolle zu, da über ihre Programme die Mandantenfähigkeit der Leistungen erreicht und damit neue Kunden gewonnen werden konnten. Entsprechend konsequent wurden die Prozesse auf die FI-Lösungen ausgerichtet.

Beteiligung an der Sparkassen Markt Service GmbH

Nach dem Zusammenschluss aller hessischen Sparkassen-Dienstleistungsgesellschaften im Jahr 2011 zur neuen Sparkassen Markt Service GmbH nutzen inzwischen rund 100 Sparkassen und damit ein Viertel aller Institute der Sparkassen-Finanzgruppe das Angebot des neuen Unternehmens. Das Leistungsspektrum wurde seit Gründung sukzessive erweitert und umfasst heute Dienstleistungen insbesondere in den Bereichen Marktservice Passiv, Zahlungsverkehr, Auslandsgeschäft und Personalsachbearbeitung.

Ein wichtiger Wettbewerbsvorteil bleibt, dass sowohl die Sparkassen Markt Service GmbH als auch ihre Mandanten, die einzelnen Sparkassen vor Ort, die IT-Systeme der Finanz Informatik nutzen, sodass ein einheitlicher Arbeitsfluss möglich ist.

Diese Kooperation belegt, dass gerade in der Sparkassen-Finanzgruppe die einzelnen Institute durch die weitergehende Integration von Verbundpartnern und die Modularisierung von Anwendungen Skaleneffekte erzielen können, die sich mittelbar in Wettbewerbsvorteile umsetzen lassen.

Die beschriebene Umsetzung von Outsourcingmaßnahmen hat auch Auswirkungen auf die interne Organisa-

tion eines Kreditinstituts, insbesondere die interne IT-Steuerung und das Management externer Dienstleister. Grundsätzlich muss jederzeit die Einhaltung der gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen gewährleistet sein (§ 25 a KWG).

Darüber hinaus ist im Institut weiterhin Fachwissen zu allen ausgelagerten Teilprozessen erforderlich, um jederzeit direkten Einfluss auf die Prozessgestaltung beziehungsweise die Leistungsqualität nehmen zu können. Dies kann auch die unternehmerische Beteiligung an externen Serviceanbietern bedeuten. So ist die Frankfurter Sparkasse gegenwärtig zu 50 Prozent an der Sparkassen Markt Service GmbH beteiligt.

Dienstleistermanagement als Schnittstelle

Dies führt in der Summe dazu, dass die Anforderungen an die Steuerung der Dienstleister deutlich steigen und die Schnittstellen zwischen den Dienstleistern an Bedeutung gewinnen. Das interne Monitoring der Prozesskette ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Auf Seiten der Mitarbeiter ist damit weniger der technische Spezialist mit stark fragmentiertem Fachwissen gefragt, vielmehr stehen umfassende bankfachliche Kenntnisse der Kernprozesse und ihrer Steuerung im Vordergrund. Bankfachliches Know-how, ergänzt durch Praxiserfahrung und das Denken in ganzheitlichen Prozessen bilden dazu die Voraussetzung.

Die Frankfurter Sparkasse hat die Steuerung ihrer Dienstleister in der 2009 eigens gegründeten Abteilung Dienstleistermanagement professionalisiert. Zehn Mitarbeiter stellen die optimale Vernetzung zwischen der Sparkasse und ihren Dienstleistern sicher. Zu ihren Aufgaben gehören

- der Einkauf von bankfachlichen Leistungen,

- die Steuerung und Überwachung der Dienstleister,

- die Sicherstellung der Einhaltung der aufsichtsrechtlichen und gesetzlichen Anforderungen zum Outsourcing bei Kreditinstituten

- sowie die IT-Steuerung (Kosten und Leistungen), insbesondere durch Benchmarking im Sparkassenvergleich.

Auf diesen Erfahrungen aufbauend kann die Konzentration des Kerngeschäfts weiter vorangetrieben werden.

Als Fazit lässt sich festhalten: Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks im Retailgeschäft, der verschärften gesetzlichen Regularien und der hohen Kundenanforderungen hat die Frankfurter Sparkasse ihre Markt- und Marktfolgebereiche in den vergangenen Jahren in Richtung Best Practice mit einem optimierten Kosten-/Qualitätsverhältnis weiterentwickelt. Insbesondere in den Marktfolgeeinheiten wurde eine Reihe von Outsourcing-Maßnahmen durchgeführt (Inlandszahlungsverkehr, Marktunterstützung Wertpapier, Marktunterstützung Passiv, Auslandszahlungsverkehr, dokumentäres Auslandsgeschäft).

Die Sparkasse profitierte dabei von der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Verbund der Sparkassen-Finanzgruppe, nicht zuletzt mit der Helaba Landesbank Hessen-Thüringen.

Die konsequente Umsetzung der Geschäftsstrategie zeigt messbare Erfolge. Seit 2005 konnten die Erträge um fast ein Drittel gesteigert werden, während die Kosten um nur 2,8 Prozent wuchsen. Begleitet wurde diese Entwicklung von erheblichen Effizienzsteigerungen in den Kernprozessen und einer Reduzierung sowohl operativer Risiken als auch der Komplexität in der Unternehmenssteuerung. Dies trägt maßgeblich dazu bei, die Wettbewerbsfähigkeit am größten deutschen Bankenplatz nachhaltig zu sichern. ■■■■