

# Outsourcing schafft Kostenvorteile

Von Franz Otto



**Durch das Outsourcing können Genossenschaftsbanken den Kostennachteilen von bis zu 50 Prozent gegenüber Direktbanken wirkungsvoll begegnen, so der Autor – schließlich betragen die direkten Einsparungen gegenüber der Eigenproduktion 30 bis 50 Prozent. Eine standardisierte Abwicklung muss auch nicht im Widerspruch zur individuellen Kundenbetreuung stehen, so Franz Otto. Gleichwohl räumt er ein, dass die Auslagerung an ein regionales Service-Center nicht für alle Banken passt. Große Institute können hier meist deutlich weniger profitieren als kleinere. Auch für sie gibt es aber Möglichkeiten, beispielsweise als Überlauf bei saisonalen Spitzen.** Red.

Die effiziente Leistungserstellung ist eine notwendige Voraussetzung zur Sicherung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit der Volks- und Raiffeisenbanken. Angesichts stagnierender Ertragspotenziale im klassischen Bankgeschäft, zunehmender aufsichtsrechtlicher Anforderungen sowie der Steigerung der Wettbewerbsintensität gewinnt die wertschöpfungsorientierte Verschlankung der Produktion bei gleichzeitiger Einhaltung der Qualitätsnormen zunehmend an Bedeutung. Dabei bietet sich die Auslagerung als Alternative zur Eigenfertigung an.

Die Auslagerung hat als Alternative zur internen Prozessoptimierung das primäre Ziel, Kosten zu sparen. Dabei lassen sich gerade bei Genossenschaftsbanken durch die Auslagerung von Routinetätigkeiten, die nicht zur Kernkompetenz der einzelnen Bank gehören, erhebliche Einsparpotenziale erzielen. Durch Skaleneffekte, eine systematisch gelebte Produktionskultur und Personalkostenvorteile können nachhaltige Gesamtkostenvorteile im Vergleich zur Eigenproduktion in Genossenschaftsbanken erreicht werden.

## Direkte Kosteneinsparungen im Vordergrund

Die Kostenvorteile erleichtern es den Genossenschaftsbanken, wettbewerbsfähige Konditionen zu bieten und den strukturellen Kostennachteilen von etwa 20 Prozent gegenüber Sparkassen und bis zu 50 Prozent gegenüber Direktbanken zu begegnen.

Beleuchtet man die Kosteneffekte einer Auslagerung an ein Service-Center, so resultieren die Einsparungen aus der stär-

ker an einer industriellen Fertigung angelehnten Produktion und niedrigeren Personalkosten. Dem stehen die beim Outsourcer anfallende Mehrwertsteuer und die Kosten der Steuerung des Dienstleisters gegenüber.

Die Personalkosteneinsparungen bei einem Dienstleister entstehen regelmäßig aus niedrigeren Löhnen, über dem Bankentarif liegenden Arbeitszeiten und deutlich geringeren Verteilzeiten der Mitarbeiter. Diese Kosteneinsparungen kompensieren in etwa die oben genannten Zusatzkosten aus der Mehrwertsteuer und dem Aufwand der Dienstleistersteuerung.

## 30 bis 50 Prozent günstiger als Eigenproduktion

Im Ergebnis profitiert somit die auslagernde Bank in voller Höhe von den Effekten der „industriellen Produktion“. Die Produktion in einem Service-Center unterscheidet sich von der in einer Bank typischerweise wie folgt:

- enge Produktionssteuerung (hohe Transparenz über Kosten und Zeiten, strikte Kapazitätssteuerung, Vermeiden von Leerzeiten),
- optimierte Prozesse (vollständig standardisierte und laufend optimierte Prozesse),

### Zum Autor

**Franz Otto** ist Sprecher des Vorstands Regionales ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG, Darmstadt.

**Abbildung 1: Vorteile einer Auslagerung an ein Service-Center**

<b>Strategische Vorteile</b>	Konzentration auf Bereiche mit hoher strategischer Bedeutung Senkung der innerbetrieblichen Komplexität	
<b>Qualitative Vorteile</b>	Höhere Prozess-Sicherheit und Dienstleistungsqualität Klare Schnittstellen und durchgängige IT-Nutzung (Disziplin) Schnellere Antwortzeiten am Markt Höhere Kostentransparenz	
<b>Kostenvorteile</b>	Direkte Kostensenkung	Lohnkostenvorteile Kostenvorteile durch industrialisierte Produktion
	Indirekte Kostensenkung	Entlastung interner Managementkapazitäten Senkung von (Personal-)Entwicklungskosten
	Kostenflexibilisierung	Aus fixen Kosten werden variable Kosten

■ Nutzung von Skalen- und Lerneffekten durch Produktion für mehrere Kreditinstitute.

Die daraus resultierenden direkten Kosteneinsparungen liegen im Vergleich zur Eigenproduktion bei 30 bis 50 Prozent. Hinzu kommen indirekte Kosteneinsparungen durch eine Entlastung des Managements und weniger Kosten der Personalentwicklung sowie eine höhere Flexibilisierung der Kosten. Im Beispiel eines unserer Kunden wuchs der Anteil der variablen Kosten durch Auslagerung von Teilen der Produktion von 15 auf 25 Prozent.

### Kostenersparnis darf nicht zulasten der Kunden gehen

Der reine Fokus auf Kosteneinsparungen und eine möglicherweise damit verbundene Redimensionierung des Angebotes auf rein standardisierte Produkte und uniformierte Beratungsleistungen können aber nicht zielführend sein. Genossen-

schaftsbanken zeichnen sich gerade durch individuelle und maßgeschneiderte Lösungen für ihre Kunden aus.

Es würde nicht zur Philosophie einer typischen Genossenschaftsbank passen, wenn deren Kunden nur mit Standardprodukten bedient würden. Dennoch bedarf es einer Produktstraffung und einer stärker standardisierten Abwicklung.

Eine standardisierte Abwicklung muss dabei nach unseren Erfahrungen nicht im Widerspruch zu einer individuellen Beratung und einer angemessen breiten Produktpalette stehen. In Analogie zur Automobilproduktion sollten die Bankprodukte und deren Kombination für den Kunden möglichst individuell sein, aber im Hintergrund standardisiert „auf nur einem Fließband“ abgewickelt werden. Dabei können im Hinblick auf die Wahrnehmung des Kunden prinzipiell alle standardisierbaren Leistungen ausgelagert werden, bei denen der Kunde – analog zu den nicht sichtbaren Komponenten eines Autos – nicht

merkt, dass der Service nicht von der Bank selbst „produziert“ wird.

Wie erfolgreiche Produktionssysteme zwischen Herstellern und Zulieferern funktionieren, kann die Finanzbranche dabei von der Automobilindustrie lernen. Bei zunehmender Modellvielfalt und Ausstattungswünschen der Kunden werden die Produktionsprozesse immer stärker standardisiert.

### Qualität ist oberstes Gebot

Bei der Auslagerung darf die Servicequalität gegenüber den Kunden nicht beeinträchtigt werden. Durch eindeutige Service-Level-Vereinbarungen und strikte Prozessvorgaben ist der Dienstleister zu einer im Vergleich zur Eigenproduktion gleichen oder verbesserten Qualität zu verpflichten.

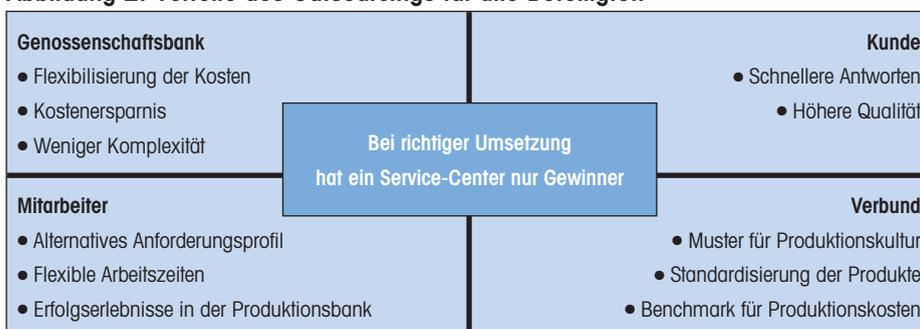
Erreichen kann der Dienstleister diese Qualitätsvorteile durch klar geregelte Prozesse und Lerneffekte aus der Bearbeitung für mehrere Banken. Die größeren Bearbeitungsmengen erlauben zudem eine stärkere Auseinandersetzung mit den Prozessen und erleichtern Investitionen in die Prozessoptimierung.

Schließlich haben nahezu alle Dienstleister ein internes Kontrollsystem installiert, das weit über die Kontrollmechanismen der meisten Banken hinausgeht und regelmäßig von externen Prüfern evaluiert wird, um den einzelnen Banken eine individuelle Prüfung des Dienstleisters zu ersparen.

### Zusammenarbeit erfordert Umdenken bei den Bankmitarbeitern

Attraktive Konditionen aufgrund niedrigerer Kosten, hohe Qualität und regelmäßig schnelle Antwortzeiten sollten dazu führen, dass sich jeder Mitarbeiter im Markt-bereich einer Bank sofort für eine Auslagerung einsetzt. Es gibt jedoch auch für

**Abbildung 2: Vorteile des Outsourcings für alle Beteiligten**



## Genossenschaftliche Rechtsform sichert den Erfolg

Als wesentlicher Hinderungsgrund gegen eine Auslagerung wird von den Banken das mögliche Entstehen von Abhängigkeiten angeführt. Hier ist es von Vorteil, wenn eine Servicegesellschaft in der Rechtsform der Genossenschaft geführt wird. Dadurch sind die Banken nicht nur Kunden, sondern haben über ihre Mitgliedschaft auch Einfluss auf die Geschäftsstrategie.

Wenn ein Service-Center zudem als Cost-Center geführt wird, dessen primärer Zweck darin besteht, möglichst wenig Kosten zu produzieren, so entspricht dies genau dem urgenossenschaftlichen Ansatz, durch Leistungsbündelung direkte wirtschaftliche Effekte für die Mitglieder zu erzielen.

Das Modell der Servicegesellschaft in der Rechtsform der Genossenschaft als Cost-Center hat sich bewährt. So wird das Regionale Service-Center VR-Banken Rhein-Main eG mittlerweile von 21 Banken getragen, die durch einen engen Schulterschluss in der Produktion von Teilprozessen nachhaltige Kosteneinsparungen realisieren und dadurch gestärkt im Wettbewerb auftreten können.

### Bedeutung im Verbund wächst

In den vergangenen Jahren wurden im Genossenschaftssektor einige Servicegesellschaften gegründet. Diese unterscheiden sich unter anderem durch die Gesellschaftermodelle, die Leistungen, die technische Plattform, aber auch die Prozessgestaltung. Alle verbindet aber die Erbringung von produktionsbankbezogenen Dienstleistungen für Genossenschaftsbanken in Verbindung mit den Kernbanksystemen der beiden Rechenzentralen.

Die Gesellschaften haben sich in der Arbeitsgemeinschaft genossenschaftlicher Servicegesellschaften (AGSG) organisiert und verfolgen dabei folgende Ziele:

- Bündelung der Interessen gegenüber den Verbundunternehmen und Rechenzentralen,
- Mitwirkung bei der Entwicklung von Standardprozessen,
- Bereitstellung von unternehmensunabhängigen Entscheidungshilfen und
- Schaffung von mehr Markttransparenz.

Die Arbeitsgemeinschaft hat schon im ersten Jahr nach der Konstituierung konkrete Ergebnisse erzielt. So haben die Verbundunternehmen (Verbände, Rechenzentralen, Zentralbanken) mit der Arbeitsgemeinschaft eine Anlaufstelle bei übergreifenden Themen der Servicegesellschaften.

Beispiele hierfür sind Vertragsfragen zum Outsourcing oder die mehrmandantenfähige Ausgestaltung der Kernbanksysteme. Unter Einschaltung der Arbeitsgemeinschaft wurde auch schon ein erster Referenzprozess erarbeitet und mit den Verbänden abgestimmt. Damit können die Banken bei der Auslagerung auf einen geprüften Referenzprozess zurückgreifen und die Angebote der unterschiedlichen Servicegesellschaften besser vergleichen.

Schließlich wurde gemeinsam ein Vergleichsrechner entwickelt, der den Banken auf der Homepage der AGSG als ein von der einzelnen Gesellschaft unabhängiges Rechentool zur Analyse der Vorteilhaftigkeit einer Auslagerung gegenüber der Eigenproduktion zur Verfügung steht ([www.agsg.net](http://www.agsg.net)).

diese Mitarbeiter einen Wermutstropfen: Die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister erfordert eine hohe Prozessdisziplin.

Die Auslagerungsvorteile können nur erreicht werden, wenn sich beide Partner strikt an die gemeinsam festgelegten Prozesse halten. Dies erfordert ein Umdenken bei den Bankmitarbeitern. Diskussionen über notwendige Prozessabweichungen und Ausnahmen sind kaum mehr möglich, was zunächst als Einschränkung der Freiheitsgrade wahrgenommen wird. Gerade die geringeren Reibungsverluste sparen aber Zeit, die für die Betreuung der Kunden gewonnen wird.

### Outsourcing muss passen

Die Auslagerung an ein Service-Center passt nicht für jede Bank und jedes Produkt. So sind die Skaleneffekte für ein großes Kreditinstitut sicher geringer als für ein kleines oder mittelgroßes Institut. Auch die Problematik einer Vertretungsregelung und das Vorhalten von Know-how für geringe Produktionsmengen stellt sich bei großen Häusern weniger. Schließlich macht eine Auslagerung nur dann Sinn, wenn die internen Ressourcen fehlen, abgebaut oder anders genutzt werden können.

Auch ist nicht immer eine Voll-Auslagerung nötig und sinnvoll. Je nach Rahmenbedingungen können auch Teile ausgelagert werden, beispielsweise die Nachlassbearbeitung als Teilaufgabe des Markt-Service-Centers oder die Bilanzanalyse nur im nicht risikorelevanten Geschäft. Auch ein Überlauf ist möglich. So können zum Beispiel saisonale Spitzenlasten in der Baufinanzierung über einen Dienstleister abgedeckt werden. Oftmals zeigt sich, dass eine solche Problemlösung für den Outsourcer sogar eine höhere Bedeutung als die reine Kostensparnis hat. Sind also die wesentlichen Voraussetzungen für eine Auslagerung erfüllt, gibt es in dem Modell nur Gewinner. ■