

# Erfolgsmodell integriertes Outsourcing

*Lutz Hansen*

Die Bordesolmer Sparkasse hat ihre Problemkreditbearbeitung an einen externen Dienstleister ausgelagert. Erstmals realisiert worden ist eine Integration externer Mitarbeiter in OSPlus. Dennoch garantiert die Lösung eine aufsichtsrechtlich konforme Abwicklung.

Geringe Fallzahlen, kurze Abwicklungszyklen und teilweise hoch komplexe Abwicklungssituationen, die mit einer stetigen Ressourcenverknappung einhergehen, führen mitunter zu einer „Kernschmelze“ im Bereich der Problemkreditbearbeitung. Die Herausforderung, erfahrenes Personal für künftige Ausfallsituationen vorzuhalten, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht kaum zu erfüllen. Verschärfend wirken sich die immer neuen aufsichtsrechtlichen Anforderungen sowie eine komplexe technische Infrastruktur aus, die ein Institut belastet und das Bemühen um mehr Effizienz konterkariert.

„Als moderne und zukunftsfähig ausgerichtete Sparkasse liegt es auf der Hand, seine Strukturen immer wieder auf den Prüfstand zu stellen“, sagt Markus Schaly. Der Vorstandsvorsitzende der Bordesolmer Sparkasse verweist darauf, dass Kosten- und Effizienzgesichtspunkte dabei natürlich eine zentrale Rolle spielen. „Für die Problemkreditbearbeitung haben wir zudem die nachhaltige Sicherung unserer Handlungsfähigkeit und die Sicherung von Fachkompetenz als Herausforderung identifiziert und uns entschieden, alternative Möglichkeiten einer Auslagerung zu prüfen“, so Schaly weiter.

Nach dem Motto: „Wenn, dann ganz!“ hat der Vorstand nach einer Lösung gesucht, die die Sparkasse beim operativen Thema notleidende Kredite komplett entlastet und zugleich sämtliche administrativen Tätigkeiten sicherstellt. Das Lösungsmodell der HmcS-Gruppe hat den Vorstand seinerzeit mit seinem spezialisierten Leistungsprofil überzeugt.

## **Besondere Herausforderungen des Projekts**

Ein Outsourcingerfolg wird maßgeblich vom Grad und der Qualität der Verzahnung der externen Leistung mit den internen Prozessen des auslagernden Instituts bestimmt. Dabei ist eine qualitativ hochwertige Dienstleistung –

eingebettet in aufsichtsrechtlich konforme Strukturen – eine selbstverständliche Grundvoraussetzung.

Die Vorgaben der Sparkasse zur Umsetzung der Auslagerung waren insoweit klar formuliert: Der externe Partner wird als „verlängerte Werkbank“ direkt in den Kreditprozess eingebunden und muss die dafür erforderliche Expertise mitbringen. Sämtliche operativen und administrativen Tätigkeiten von der Kündigung im Namen der Sparkasse über die Abwicklung sämtlicher Engagements ohne quantitative und qualitative Einschränkungen bis hin zur administrativen Engagementführung werden durch den Dienstleister wahrgenommen. Begleitende Prozesse wie Risikoversorge/ EWB und Abschreibungsverfahren sowie Datenmanagement einschließlich OSPlus- und RKB-relevanten Tätigkeiten werden auf den Outsourcingpartner verlagert. Die Vergütung ist erfolgsorientiert und setzt die richtigen Anreize für ein hochwertiges, kosten- und erlösorientiertes Vorgehen.

Zusammengefasst war für die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation ein organisatorisches Umfeld zu schaffen, das die operative Effizienz eines externen unabhängigen Servicedienstleisters wie der HmcS, die gemeinschaftliche, wirtschaftliche Zielsetzung der beiden Partner sowie die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an eine professionelle Dienstleistersteuerung durch die Sparkasse reputationswährend miteinander verbindet.

### **Umsetzung in- und außerhalb der Sparkasse**

Die genannten Vorgaben haben sehr schnell deutlich gemacht, dass die HmcS Zugriff auf aktuelle Informationen benötigt und sich als externer Dienstleister im Systemumfeld der Sparkasse bewegen können muss. Nur auf diesem Wege konnten spezifische Vorgaben (Konten- und Kartensperren, Host-Transaktionen, Kündigung Risikoversorge etc.) sowie Aufgaben in den abwicklungsnahen Systemen VVS und VDS erfüllt werden. Eine Vernetzung externer Daten mit internen Systemen der Sparkasse war nicht möglich, weil geeignete Schnittstellen zum Host gefehlt haben. Alternative Vorgehensweisen oder Workarounds hätten aus Erfahrung den administrativen Entlastungsvorgaben ebenfalls nicht entsprochen.

Mit der Entscheidung, am Dienstleisterfirmensitz Hannover mobile OSPlus-Arbeitsplätze einzurichten und von hier aus alle üblicherweise in der Sparkasse anfallenden Tätigkeiten durch den externen Partner erledigen zu lassen, ist der entscheidende Schritt getan worden, um das angestrebte Projektziel zu erreichen.

Für Schaly waren das Vertrauen in die Integrität der HmcS als etabliertes Unternehmen in der Kreditwirtschaft, dessen Outsourcing-Philosophie und das Vertrauen in die Fähigkeiten des dortigen Teams, das auch Sparkassenexpertise besitzt, entscheidende Aspekte, diese neue Form der Zusammenarbeit mit einem

externen Partner zu starten. So erledigen die externen Mitarbeiter mit eigener FI-Kennung heute alle anfallenden Arbeiten in OSPlus ab dem Zeitpunkt, in dem sich die Sparkasse für eine Kündigung des Engagements entscheidet. Dazu gehören neben der materiellen Prüfung der Kündigungsvoraussetzungen selbstverständlich auch die notwendigen Verschlüsselungen und Kennzeichnungen auf Konten- und Kundenebene, um das Engagement auf die Anforderungen der Abwicklung umzustellen. Mit der Abrechnung des Kontos zur Ermittlung und Buchung des Kündigungssaldos, Einstellung der Zins- und Gebührenberechnung im Großrechner erfolgt schließlich mit allen Engagement-relevanten Daten die Datenbereitstellung für die laufende Bearbeitung in RKB, der EWB-Bearbeitung und für die VVS- bzw. VDS-Anwendungen.

Sämtliche organisatorischen Rahmenbedingungen sind dazu in einem Prozesshandbuch detailliert dokumentiert worden. Es beschreibt die technische und organisatorische Schnittstelle zwischen Sparkasse und Dienstleister und verankert damit die abwicklungsrelevanten Bestimmungen der Sparkasse mit dem externen Outsourcingbereich (z. B. Rechtevergabe, Kompetenzen, Datenmanagement, Cash-Management, Zahlungsverkehr, Risikofrüherkennung) in aufsichtsrechtlich konformer Art und Weise. „Die problemlose Implementierung des Outsourcings in unsere Geschäftsabläufe und die zügige sowie reputationswahrende Übertragung des operativen Geschäfts auf den Dienstleister haben uns zusätzlich in der Entscheidung bestätigt. Überrascht hat uns die Leistungsfähigkeit der Steuerungsmodule mit deren Hilfe wir die Auslagerung unter aufsichtsrechtlichen Aspekten transparent und nachvollziehbar im Griff behalten, ohne in die alltäglichen Prozesse der Abwicklung eingebunden zu sein“, umreißt Schaly das Prozedere.

Die Abwicklung der notleidenden Kredite erfolgt selbstbestimmt durch den Dienstleister. Im Forderungsinkasso – also der Beitreibung unbesicherter Forderungen – entscheidet er über den Einsatz geeigneter Mittel zum richtigen Zeitpunkt ohne weitere Einbindung der Sparkasse. Datenversorgung, Reporting und Kennzahlen gewährleisten Steuerung und Kontrolle.

Die Abwicklung besicherter oder komplexer Finanzierungen wird auf der Basis eines verbindlichen Businessplans (Abwicklungskonzepts) gestaltet. Er wird durch die Sparkasse im Rahmen ihrer Kompetenzhoheit validiert und elektronisch genehmigt. Der Plan gibt Auskunft über den vorgesehenen Cashflow und bestimmt damit den Handlungsspielraum des Dienstleisters. Die elektronische Überwachung der Aktivitäten und der tägliche Abgleich zwischen geplantem Cashflow und realisiertem Erlös garantieren sofortiges Handeln bei abweichenden Entwicklungen im Rahmen der definierten Kompetenzen.

Die ebenfalls bei HmcS umgesetzte sonstige „Rundum“-Organisation – vom Erstellen der Kündigungsschreiben auf Sparkassenbriefbogen, dem Führen der

Telefonate und des Schriftwechsels bis hin zur Systemadministration in RKB – vermittelt nach außen und innen den Eindruck einer „Sparkassenwelt“.

## **Das Ergebnis überzeugt**

(© BBL)

Das gemeinsam von der Bordesolmer Sparkasse und der HmcS praktizierte Outsourcingverfahren ist ein Erfolgsmodell. Die Verzahnung der externen Dienstleistung mit den Sparkassenprozessen und Systemen funktioniert reibungslos. Sämtliche sparkassenspezifischen Tätigkeiten werden im technischen Umfeld der Sparkasse von den qualifizierten externen Mitarbeitern erledigt und haben die Sparkasse gemäß Projektziel spürbar entlastet. Dies gilt nicht nur für den Prozess der laufenden Fallabgaben im engeren Sinne, sondern gleichermaßen für die periodischen Aufgaben rund um die Risikovorsorge einschließlich der Zuarbeit für die jährlich stattfindenden Kreditprüfungen (s. Abb. 1).

(© BBL)

Die Kennziffern im operativen Geschäft sind, wie sich bis heute zeigt, überdurchschnittlich gut. Das ausgefeilte Controllingsystem mit dem Zugriff auf alle relevanten Daten aus RKB und die stetige Analyse der Zahlen gewährleisten eine wirksame Ergebnisüberwachung und die stetige Optimierung der Prozesse (s. Abb. 2). Gleichzeitig sorgt die eingesetzte Technik für Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Durch eine regelmäßige Datenversorgung und die jederzeitige Verfügbarkeit der Daten verbleibt bei der Sparkasse die Datenführerschaft und minimiert die Abhängigkeiten vom Dienstleister.

„Eine durch und durch runde Sache“, resümiert Schaly und folgt mit seiner Entscheidung für das Projekt 1:1 dem 2. Teil des Leitthemas der Frühjahrstagung für Sparkassenvorstände 2016 „Kräfte bündeln und konsequente Vereinfachung“. Schaly weiter: „Eine von Beginn an gut durchdachte Projektorganisation und die konstruktive Arbeit in einem homogenen Projektteam haben es für beide Partner möglich gemacht, erfolgreich „neue Wege“ zu gehen. Kreative und moderne Lösungen erfordern eben oftmals mutige Schritte. Dass diese gelingen, ist Ausdruck eines uneingeschränkten, gegenseitigen Vertrauens.“

## **Fazit**

Der von der Bordesolmer Sparkasse und HmcS beschrittene Weg zeigt, dass sich eine Outsourcing-Problemerkreditbearbeitung mit hoher Qualität von einem Dienstleister erbringen und durch ihn gleichzeitig in die vorhandenen OSPlus-

Anwendungen integrieren lässt. Dabei verbleibt die komplette forderungsrelevante Datenhoheit bei der Sparkasse.

**Autor**

Lutz Hansen ist geschäftsführender Gesellschafter der HmcS-Gruppe in Hannover.

Lutz Hansen: Erfolgsmodell integriertes Outsourcing, in SparkassenZeitung (11. Juni 2019). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/betrieb-%26-banksteuerung/erfolgsmodell-integriertes-outsourcing.html>. Abgerufen am: 12. Juni 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone  
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online