

Outsourcing, Insourcing – wie wäre es mit Reversed Sourcing?

Prof. Marcus Riekeberg

Prozesse selber machen oder auslagern? Unser Kommentator Marcus Riekeberg schlägt einen dritten Weg vor. Ihre Meinung ist gefragt!

Sourcing ist vielfach präsent – als Instrument, um kostengünstig Leistungen bei einem Dienstleister einzukaufen, das Risiko von Kopfmonopolen vor allem in kleineren Häusern zu reduzieren oder aber eigene Leistungen an Nachbarsparkassen zu verkaufen. Das ist auch gut so – aber vielleicht muss man angesichts des klar erkennbaren Strukturwandels in der gesamten Branche einmal ganz offen, vorurteilsfrei und zukunftsorientiert weiterdenken. Genau so ist das folgende Gedankenspiel gemeint.

Der Kunde erlebt keine Produktion von Bankdienstleistungen

Was sind denn die grundsätzlichen Aufgaben einer Sparkasse? Sicherlich die Beratung der Kunden vor Ort, die Steuerung und Strukturierung von Cash-Flows, die Risikoübernahme gegen Geld und die Abwicklung all dieser operativen Produktionsprozesse im Sinne von Verträgen und Vereinbarungen.

Was davon sind Kernkompetenzen der Sparkassen? Sicherlich vor allem die Beratung vor Ort und die Fähigkeit, dem Kunden Vertrauen zu geben. Vertrauen – nicht zuletzt durch die Marke, die Präsenz vor Ort und durch die Bekanntheit der handelnden Personen auf allen Ebenen. Das ist – wenn wir ehrlich sind - auch das Einzige, was der Kunde wirklich erlebt. Der Kunde erlebt keine Cash-Flow-Prozesse, keine „Produktion von Bankdienstleistungen“ und nur sehr indirekt die Fähigkeiten, Risiken zu bewerten.

Wäre der Zusammenschluss von Sparkassen und die Auslagerung des Vertriebs an regionale Institute ein sinnvoller Weg? Marcus Riekeberg, Geschäftsführer der Sparkassen Consulting, schlägt ein "Reversed Sourcing" vor.

(© Sparkassen Consulting)

Bündelung bei Dienstleistern: Die heute einzig sinnvolle Variante

Und da ist letztlich auch eine Sparkasse mit zehn oder 15 Milliarden Euro Bilanzsumme viel zu klein, um nicht nur bei zwei oder drei Massenprozessen sondern

in sehr vielen Prozessen große Stückzahlen und damit auch wirkliche Effekte zu erzielen. Aus Sicht einer effizienten Produktion erübrigt sich damit auch jegliche Bewertung von Fusionen mit einer Ziel-Bilanzsumme von drei oder vier Milliarden Euro.

Letztlich wird auch eine Sparkasse mit einer Bilanzsumme von beispielsweise 15 Milliarden Euro auch nur zwei oder drei Handvoll repetitive Prozesse haben, deren jeweilige Geschäftsvorfälle pro Jahr in die Tausende oder Zehntausende gehen und damit ansatzweise in den Bereich einer Stückkostendegression kommen könnten.

Aus heutiger Sicht gilt daher: Die Bündelung der operativen Prozesse bei zentralen Dienstleistern ist die sinnvollste Variante. Dabei bleibt die Sparkasse „Vollsortimenter“ und „Vollverantwortlicher“, der lediglich operative Produktions- und Dienstleistungsprozess wird auf Dienstleister ausgelagert. Soweit die Theorie.

Prozesse sind noch immer unterschiedlich

Kernproblem in der Praxis ist die Heterogenität der Prozesse, die bei einer oberflächlichen Betrachtung zwar standardisiert scheinen. Auf der sehr tiefen Detaillierungsebene, der Basis für eine Programmierung und damit für die Erzielung von Skaleneffekten erforderlich ist, sind sie aber immer noch viel zu unterschiedlich. Die versiegelten Prozesse der FI sind hier sicherlich ein sehr guter erster Schritt, aber ein wesentliches weiteres Problem bleibt: Die Regelung des Paragraf 25b KWG.

Jede Sparkasse bleibt nämlich auch nach einer Auslagerung an einen Dritten für die Rechtmäßigkeit der ausgelagerten Prozesse verantwortlich. Sie muss geeignete Steuerungsmaßnahmen vor allem zur Risikosteuerung einsetzen und damit letztlich die bankfachliche Kompetenz auch für die Prozesse in der Sparkasse vorhalten, die ganz oder teilweise an einen Dienstleister ausgelagert sind.

Faktisch bleibt damit unter Berücksichtigung der Notwendigkeit der Schulung der jeweiligen Mitarbeiter und ihrer jeweils erforderlichen Vertreter pro Prozess- oder Themenfeld ein nicht weiter abbaubarer Personalsockel erhalten. Das führt zur paradoxen Situation, dass es in Nicht-Massenprozesse auch bei einer durchschnittlichen Sparkasse kaum zu personellen Effekten kommt und auch bei repetitiven Massenprozessen erst ab einer Mindestgröße Effekte erzielt werden können. Gerade Kleinstsparkassen haben auf Grund der Vorschrift des Paragraf 25b KWG häufig kaum Kosteneffekte.

Außerdem hat jede Sparkasse sehr viele verschiedene größere und kleinere Themen, die an mehrere Dienstleister outgesourct werden könnten. Für jedes dieser Themen muss sie aber grundsätzlich Kompetenzen im Sinne des Paragraf 25b vorhalten.

Hinzu kommt die ohnehin erforderliche Dienstleistersteuerung – Kapazitäten, die in der heutigen Struktur nicht abbaubar sind.

Reversed Sourcing als Gedankenspiel

Was wäre nun, wenn man den Gedanken einmal komplett umdrehen würde – was deutlich weniger revolutionär wäre, als es auf den ersten Blick aussieht.

Gegeben sei eine Gruppe von Sparkassen, beispielsweise eine Region oder ein kleineres Bundesland oder auch – politisch vielleicht etwas komplexer – 20 oder 30 kleinere Sparkassen in ganz Deutschland. Nehmen wir einmal an, alle Sparkassen dieser „Gruppe“ haben kumuliert eine Bilanzsumme von 40 oder 50 Milliarden Euro bei Einzelbilanzsummen von einer bis fünf Milliarden Euro.

Würden zwei oder drei Häuser dieser Gruppe fusionieren, wäre das Ergebnis aus betriebswirtschaftlicher Sicht mit dem Ziel von Skaleneffekten unbefriedigend. Würden aber alle Sparkassen dieser Gruppe fusionieren, hätte man schon ein Institut mit der oben genannten Summe und zum Beispiel allein etwa 4000 oder mehr Baufinanzierungen pro Jahr.

Autoproduktion, hier bei VW: Finanzdienstleister orientieren sich bei der Produktion ihrer Leistungen auch an der Autoindustrie. Hier wurden Ansätze wie die Prozess-Auslagerung bereits frühzeitig umgesetzt.

(© dpa)

Damit könnten sehr viele repetitive Prozesse in großer Zahl abgewickelt werden – die Stabsprozesse dagegen würden nur einmal anfallen, wenn auch mit etwas höherer Komplexität als in der größten Sparkasse dieser Gruppe zuvor.

Der zentrale Nachteil dieser Fusion wäre, dass man vieles von dem aufgeben würde, was Sparkassen heute ausmacht: Unternehmerische Eigenständigkeit vor Ort, die Nähe des Vertriebs zu den Menschen und ein in der Region verankerter Name – um nur die wichtigsten Punkte zu nennen. Diese Punkte beschreiben die DNA der Sparkassen, und die gilt es aus Sicht der Menschen in den Regionen zu erhalten!

Persönlicher Kontakt ist unabdingbar - und bliebe erhalten

Daher müsste – nicht zuletzt um diese Verankerung in der Region zu erhalten – vor allem der persönliche Kontakt mit den Kunden vor Ort bleiben und in der lokalen Verantwortung bleiben. Wie könnte man dies trotzdem sicherstellen? Ganz einfach, indem die fusionierte „Gruppensparkasse“ den dezentralen Vertrieb in der gleichen Sekunde, in der die Gruppensparkasse entsteht, konsequent an die ursprünglichen

Sparkassen outsourcen würde. Diese würden dann zu regionalen Sparkassenvertriebs-AGs.

Die Aufsichtsräte dieser Sparkassen-Vertriebs AGs wären die Verwaltungsräte von heute und deren Vorstände wären die Vorstände von heute. Damit würde die Verankerung in der Region gewährleistet. Die Vorstandsvorsitzenden der Sparkassen-Vertriebs AGs oder ein von diesen gewähltes Gremium könnten den Vorstand der Gruppensparkasse – der Bank im Sinne des KWG - bilden.

Spaltet man gedanklich die Bilanzsummen einmal danach auf, was in der Bilanzsumme „Produktivgüter“ sind, also beispielsweise die Immobilien (bilanzielle Begriffe werden hier bewusst vermieden), und was sich allein daraus ergibt, dass die „Produktions- und Handelsware“ einer Bank „Geld“ ist, würden sich die jeweiligen „neuen“ Bilanzsummen der Vertriebs AGs auf wenige Millionen Euro beschränken.

Faktisch wären diese Unternehmen auch keine Kreditinstitute mehr, sondern Vertriebseinheiten, die auf Provisionsbasis arbeiten. Die Erleichterungen allein aufsichtsrechtlicher Natur müssen hier wohl nicht beschrieben werden – zumal alle Anforderungen ja heute in allen Häusern redundant umgesetzt werden müssen!

Selbstständigkeit würde eingeschränkt

Die Nachteile eines solchen hypothetischen Konstrukts sind aus heutiger Sicht emotionaler und politischer Natur. Es beginnt bei der heutigen Selbstwahrnehmung als Bank, die dann „nur noch“ ein lokales Vertriebsunternehmen wäre, einem Franchise-Unternehmen nicht unähnlich. Natürlich wäre auch die Selbstständigkeit und unternehmerische Selbstverantwortung vor Ort etwas eingeschränkter, aber nicht mehr und nicht weniger als sie es durch versiegelte Prozesse, standardisierte Strukturen und Produkte und zentrale Konzepte mit vermutlich niedrigeren Freiräumen zukünftig ohnehin wäre.

Außerdem kämen diese Einschränkungen überwiegend in Themen zum Tragen, die der Kunde vor Ort ohnehin nicht bemerkt. Darüber hinaus kann das System einer Sparkassen-Vertriebs AG ja auch einen Rahmen für weitere Geschäftsmodelle der jeweiligen Unternehmen vor Ort bilden – vielleicht mit der Vorgabe, dass eine zentrale Freigabe neuer Geschäftsmodelle im Sinne eines gruppenweiten Qualitätsanspruchs erforderlich wäre. Das können selbstverantwortete Gremien sein – die Ähnlichkeit zu heute ist nicht unbeabsichtigt.

Größenvorteile wären ausschöpfbar

Die Vorteile eines solchen Konstrukts liegen klar auf der Hand. Neben den zweifellos erzielbaren Skaleneffekten, dem im Vergleich zu den vorherigen Einzelsparkassen in Summe niedrigeren Steuerungsaufwand und der deutlich reduzierten Problematik

des Paragraf 25b KWG wäre dieser Strukturwechsel aus Kundensicht kaum zu bemerken. Weitere Vorteile aus Kundensicht wäre im privaten Bereich, dass bei einem Umzug des Kunden innerhalb des Gruppengebietes nie ein Wechsel der Sparkasse erforderlich wäre.

Natürlich argumentieren viele Sparkassen auf Grund der sehr guten Sparkassen App schon heute, dass dies nicht erforderlich ist – dennoch ist nach einem Umzug auch im Bedarfsfall heute ohne einen Wechsel keine einzige Filiale der „eigenen Sparkasse“ am neuen Wohnort nutzbar.

Im Gruppenmodell könnten weiterhin alle Filialen aller Sparkassen-Vertriebs-AGs genutzt werden – die Präsenz der Sparkassen vor Ort wäre endlich eine wirkliche USP und nicht mehr auf das Geschäftsgebiet beschränkt. Aus Sicht dieser Gruppe spielt es ja keine Rolle mehr, in welcher Sparkassen-Vertriebs AG der Kunde wann betreut wird. Die gewerblichen Kunden profitierten von einer höheren Leistungsfähigkeit der Gruppensparkasse, egal von welcher Vertriebs-AG sie betreut würden.

Kein Kunde müsste etwas merken

Natürlich sind hier viele Details noch nicht bedacht und wären viele - vor allem politische – Hürden zu überwinden. Gleichzeitig aber waren es auch nur erste Überlegungen am Ende des 18. Jahrhunderts, die die Grundsteine der Struktur der heutigen Sparkassenorganisation begründet haben; Überlegungen, die im Laufe der Jahrzehnte zu einem funktionierenden System führten.

Wären die Sparkassen nach einem Reversed Sourcing vielleicht zukunftsfähiger aufgestellt – und kein Kunde würde es merken, nur dass vieles einfacher ginge und dass die Kosten deutlich geringer wären? Und was wäre, wenn die oben diskutierte Gruppe sukzessive alle Sparkassen in Deutschland wären...?

Beteiligen Sie sich an unserer Umfrage - und schreiben Sie gern einen Kommentar:

Prof. Marcus Riekeberg: Outsourcing, Insourcing – wie wäre es mit Reversed Sourcing?, in SparkassenZeitung (13. August 2019). URL: . Abgerufen am: 15. August 2019

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