

EXTRA

BANKMAGAZIN

Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft

Strategie
Outsourcing

Gemeinsam mit Partnern
neue Geschäftsfelder erschließen



Prozess des Auslagerns mit Partnern gestalten

Digitalisierung, Internationalisierung und der Fachkräftemangel zwingen Geldhäuser dazu, über Kooperationen, Plattformmodelle und das Auslagern von Geschäft nachzudenken. Daneben entwickeln sie bestehende Projekte mit externen Partnern weiter.

Michael Sudahl

Jens Frölich kennt das Geschäft. Er ist Auslagerungsbeauftragter der Sparkasse Bremen und seit mehr als 30 Jahren in diesem Bereich unterwegs. Aktuell betreut er 30 Outsourcing-Projekte. Das jüngste davon nennt sich S-International Niedersachsen Bremen. Seit März dieses Jahres bündeln darin die fünf Sparkassen aus den Regionen Celle-Gifhorn-Wolfsburg, Hildesheim-Goslar-Peine, Lüneburg, Oldenburg sowie Bremen ihre Expertisen im Auslandsgeschäft. Sie vereinen eine Bilanzsumme von rund 47 Milliarden Euro. Nach nicht mal einem Jahr Projektarbeit ist die S-International mit dem operativen Geschäft an den Start gegangen. Gemeinsam, so hoffen die Sparkassen, soll der Markt für mehr als 15.000 international tätige Unternehmen im Norden besser

bearbeitet werden können. Zum Angebot gehören Auslandszahlungsverkehr, Finanzierungen, Zins-, Währungs- und Rohstoffmanagement, Devisenhandel sowie Dokumentengeschäft. S-International hat seinen Sitz in Bremen und beschäftigt 40 Mitarbeitende.

Mit diesem Projekt stehen die Sparkassen nicht alleine da. Laut einer aktuellen Studie von PPI und Ibi Research haben 73 Prozent der befragten Institute Teile ihres Zahlungsverkehrs ausgelagert. Mehr als die Hälfte, genau gesagt 53 Prozent, planen in den kommenden fünf Jahren weitere Auslagerungen. Dass diese Angaben Gewicht haben dürften, zeigt der Kreis der Umfrageteilnehmer: Die Banken decken rund 90 Prozent des Transaktionsvolumens in Deutschland ab.

„Damit Projekte in dieser Größe klappen, bedarf es einer guten Kommunikation“, sagt Frölich, der seit den 90er Jahren ähnliche Auslagerungen betreut und zwei Outsourcing-Gesellschaften aktiv mit aufgebaut hat. Als Kenner beider Seiten, die des Auslagernden und die des Dienstleisters, weiß er, auf was zu achten ist, um die gewünschten Einsparungs- und Skaleneffekte zu erreichen. Damit die bis zu 30 Prozent eingesparten Kosten tatsächlich in der Kasse klingeln, rät Frölich „nicht aufzuhören hinzuschauen“. Es sei ein Irrglaube, darauf zu hoffen, dass IT-Dienstleister oder Fintechs Geschäfte aus dem Stand einfacher und effektiver erledigen können als die auslagernden Banken selbst.

Outsourcing kann eine Antwort auf den Fachkräftemangel sein

Hubertus von Poser nennt drei Gründe, die fürs Auslagern sprechen. „Die technischen und regulatorischen Veränderungsanforderungen nehmen immer stärker zu“, beobachtet das Mitglied der PPI-Geschäftsleitung. Der Strategieentwickler verweist auf die hohe Komplexität, die, wie etwa das Beispiel Auslandsgeschäft belegt, Spezialisten brauche. Was Geldhäusern den dritten Grund dafür liefert, noch intensiver über Outsourcing nachzudenken: Die menschlichen Ressourcen schwinden. „Früher wurde ausgelagert, um Leute loszuwerden, heute lagern Firmen und Organisationen aus, weil sie keine Mitarbeiter mehr finden“, bringt es von Poser auf den Punkt.

Ein Schlüssel, um das Problem der Personalknappheit zu lösen, kann im Bündeln von Kompetenzen liegen, wie es das Modell S-International anstrebt. Dabei ist der Plattformgedanke nicht ganz neu. Er war auch für ein Outsourcing-Projekt der Hamburg Commercial Bank (HCOB) entscheidend. Die ehemalige HSH Nordbank lagerte ihren Zahlungsverkehr bereits vor 15 Jahren aus – damals noch als Landesbank, die infolge der Finanzkrise privatisiert und 2018 an ein Konsortium verkauft wurde. Sie schrumpfte und spezialisierte sich auf die Finanzierung von Projekten, Immobilien und Schiffen. Die Bilanzsumme liegt mittlerweile bei 30,3 Milliarden Euro. Nico Frommholz leitet die HCOB-Abteilung Zahlungsverkehr und hat das Projekt seinerzeit miterlebt. „Kosten sollten reduziert und Komplexität verringert werden“, erinnert sich der Direktor. Insgesamt 34 Kolleginnen und Kollegen der Abteilung wurden mit ausgelagert. Der übernehmende Dienstleister war die Firma BCB, eine Tochter der Postbank. „Uns hat schon damals die Plattformidee gefallen“, sagt Frommholz. Denn mit der Ausgliederung des Geschäfts kaufte sich die Bank regulatorische Sicherheit. Ein Trend, den auch von Poser so benennt und dem laut einer Studie aus dem Jahr 2019 von PwC 95 Prozent der deutschen

Kompakt

- Outsourcing ist für Banken ein Schritt, um sich regulatorische Sicherheit einzukaufen.
- Oft ist Auslagerung nötig, weil das Fachpersonal im eigenen Haus fehlt.
- Beschäftigte ausgelagerter Geschäftsbereiche können sich zu gefragten Spezialisten entwickeln.
- Egal ob an Fintech, Plattformbetreiber oder Tochtergesellschaft, wer auslagert, sollte Kommunikation und Prozess-Kontrolle nicht unterschätzen.

Institute folgen. 2020 stand bei der HCOB ein erneuter Wechsel an. Die deutlich kleinere Bank brauchte einen passenden Dienstleister und fand ihn im Anbieter Boardridge Deutschland. Das Unternehmen konnte dadurch punkten, dass seine Server in der Europäischen Union (EU) stehen und somit vor Durchgriffen US-amerikanischer Geheimdienste geschützt sind. Kundendaten werden konform zur Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) verarbeitet und gespeichert.

Die größte Herausforderung eines Umstiegs von einem Anbieter zum nächsten sieht Frommholz in der Datenübergabe, die in der Regel in möglichst kurzer Zeit geschehen soll. Bei der HCOB dauerte das gerade einmal zwölf Monate. Dabei lief in einem ersten Schritt der Auslandszahlungsverkehr über den neuen Dienstleister. Branchenüblich sind bis zu drei Jahre. Vor allem, wenn wie im Fall der Hamburger Bank, der Standard von Homebanking Computer Interface (HBCI) auf Electronic Banking Internet Communication Standard (EBICS) umgestellt wird. „SEPA und der Rest folgten neun Monate später“, berichtet Frommholz. Der Umstieg war damit binnen knapp zwei Jahren erfolgt.

EBICS ist die Keimzelle von PPI. Die Unternehmensberatung, die 2024 ihr 40-jähriges Bestehen feiern wird, hat den Standard mitentwickelt. Von Poser kennt daher etliche Auslagerungsprozesse und bestätigt die Klugheit eines schrittweisen Vorgehens. Oft steigen Banken über den Kauf einer Software in den Prozess ein. Doch weil Programmpflege sowie Weiterentwicklung ebenfalls Ressourcen binden, wird die Software in einem zweiten Schritt gemietet. Den dritten und riskantesten Step, das komplette Auslagern der Bearbeitung, wie es die HCOB getan hat, gehen nur wenige Institute, weiß von Poser.

Doch was sind nun die wichtigen Meilensteine und Maßnahmen, die ein Auslagerungsprojekt gelingen lassen? Für

Frölich von der Sparkasse Bremen ist die Antwort eindeutig: „Im Kern geht es um die Erwartungshaltung“, sagt er und schwört auf ein vierteljährliches Berichtswesen als Werkzeug, um einerseits Erwartungen zu managen. Und andererseits, um stetig nachjustieren zu können, damit gewünschte Verbesserungen auch tatsächlich eintreten.

Zudem findet der Auslagerungsexperte, dass Outsourcing deutlich besser gelingt, wenn mehrere Partner kooperieren. Das zeige sich auch am Beispiel S-International Niedersachsen Bremen. „Mit fünf Gründern ist eine gute Ausgangsbasis geschaffen“, findet Frölich. Und er vermutet, dass schon bald weitere Sparkassen aus dem Norden den Service der S-International nutzen werden. Denn Vorteile gebe es einige. Etwa, dass sich Mitarbeitende in einer solchen Gesellschaft zu den dringend benötigten und daher gefragten Spezialisten entwickeln könnten, weil sie täglich und nicht nur rudimentär im Währungsmanagement oder dem Devisenhandel unterwegs sind. Vor allem kleinere Institute täten sich schwerer, als einzelne Bank explizites Fachwissen und die im Alltag entscheidende Erfahrungstiefe und -routine aufzubauen. Überdies sei das Vorhalten einer passenden Software im Verbund günstiger und damit effektiver.

Ein weiteres bekanntes Auslagerungsprojekt der Sparkasse Bremen ist Smavesto. Das Tochterunternehmen tritt als Robo Advisor auf. Die Depots verwaltet die Baader Bank mit Sitz in Unterschleißheim. Die familiengeführte Investmentbank hat sich zum digitalen Vermögensverwalter entwickelt. Der Algorithmus von Smavesto wurde gemeinsam mit GET Capital erstellt, an diesem Fintech ist die Sparkasse Bremen mehrheitlich beteiligt. Zuerst war die Technologie nur institutionellen Kunden zugänglich, doch inzwischen ist sie für Smavesto-Kundinnen und -Kunden verfügbar. Das Projekt hat Stand Sommer 2022 mehr als 100 Millionen Euro Anlagevermögen eingesammelt.

Gemeinsam mit Partnern neue Geschäftsfelder erschließen

Anhand des dritten Bremer Beispiels wird ein weiterer Aspekt deutlich. Ausgliedern kann eine Triebfeder für neue Geschäftsmodelle sein – mitunter diese sogar erst möglich machen. Wieder über eine Tochter wirbelt die Sparkasse Bremen den Immobilienmarkt auf. Hinter dem Wörtchen „Flexi“ bietet die Bank via neu gegründeter Tochtergesellschaft vor allem jungen Menschen an, Wohnungseigentum zu erwerben. Ähnlich einem Mietkauf erwirbt allerdings Flexi zunächst die Alt- und Neubau-Immobilien, für die sich die Kunden entscheiden. Wohnung oder Haus werden dann an die „Käufer“ vermietet. Zugleich wird ihnen in den ersten fünf Jahren ein Kaufoptionsrecht eingeräumt. Kundinnen

und Kunden können frei entscheiden, ob sie das Objekt erwerben, dauerhaft mieten oder wieder ausziehen wollen. Mit freiwilligen Einzahlungen können sie bereits virtuelle Anteile erwerben, um sich auf den Kauf vorzubereiten.

„Letztlich geht es in allen drei Beispielen zuerst darum, Kundenbedürfnisse zu erfüllen“, verdeutlicht eine Pressesprecherin der Sparkasse Bremen. Und mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit geht es zudem darum, sich ein größeres Stück vom Kuchen zu sichern. Denn sowohl mit S-International, das Nachahmer etwa in Baden-Württemberg findet, als auch mit Flexi und Smavesto stellen die Bremer alte, bestehende Geschäftsfelder neu auf, digitalisieren sie und erweitern damit den Kundenkreis. So wird beispielsweise Flexi in diesem Jahr beginnen, das Angebot auch in anderen deutschen Städten und Regionen anzubieten. Der aktuelle Bestand beträgt 31 Immobilien. ■



Autor

Michael Sudahl

ist Bankkaufmann und freier Wirtschaftsjournalist in Schorndorf.



Outsourcing



Angelika Breinich-Schilly: Outsourcing verlangt mehr digitale Resilienz von Banken, Wiesbaden 2023
www.springerprofessional.de/link/24034318

Christian Glaser: IT-Regulatorik und -Sicherheit als Basis der Digitalisierung, in: Digitale Transformation im Bankenumfeld, Wiesbaden 2022
www.springerprofessional.de/link/22167082

Detlef Hellenkamp: Strukturveränderungen und deren Auswirkungen auf das Bankgeschäft, in: Bankwirtschaft, Wiesbaden 2022
www.springerprofessional.de/link/23545448

Anja Kühner: Auf Partnerschaft statt Dienstleistung setzen, in: Bankmagazin 12/2022
www.springerprofessional.de/link/23771072



PPI AG

Moorfuhrtweg 13
22301 Hamburg

Tel: +49 (0) 40 227433-0



IMPRESSUM

Sonderausgabe 2023 in Kooperation mit PPI AG, Moorfuhrtweg 13, 22301 Hamburg;
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Postfach 1546, 65173 Wiesbaden,
Amtsgericht Wiesbaden, HRB 9754, USt-IdNr. DE81148419

GESCHÄFTSFÜHRER: Stefanie Burgmaier | Andreas Funk | Joachim Krieger

PROJEKTMANAGEMENT: Anja Trabusch

TITELBILD: © Malte Knaack