

Bank intern

Der • aktuelle • kritische • anzeigefreie • Insiderreport für Banker

DÜSSELDORF - BERLIN - ZÜRICH - NEW YORK - VADUZ

Christian Wulff oder Joachim Gauck lautet die Frage bei der Bundespräsidentenwahl. Die Kreditwirtschaft wählt folgende Themen: • Ist Outsourcing ein Erfolgsmodell? • Brauchen Sparkassen ein Individualrating? • Wann wird der Kontenabruf reformiert? • Wann fusionieren die beiden genossenschaftlichen Rechenzentralen? • Als Beilage: Geld & Steuern. An einem geschichtsträchtigen Tag, sehr geehrte Damen und Herren, stand beim IfG Münster Outsourcing auf dem Programm:

Ist Outsourcing ein Zukunftsmodell für Kreditgenossenschaften?

Zum dreizehnten Mal hatte Prof. Dr. **Theresia Theurl**, Geschäftsführende Direktorin des **Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster (IfG Münster)**, vergangene Woche zur Veranstaltung 'Wissenschaft und Praxis im Gespräch' eingeladen. Doch noch keine der Veranstaltungen fand an einem für Deutschland historisch derart denkwürdigen Tag statt wie diese. Denn keine zwei Stunden zuvor hatte Bundespräsident Dr. **Horst Köhler** sein Amt mit sofortiger Wirkung aufgegeben, was Theurl in ihrer Begrüßung dahingehend kommentierte, man treffe sich an einem *"politisch sehr turbulenten Tag"*. Weniger turbulent geht es zur Zeit im genossenschaftlichen Finanzverbund zu, obwohl einerseits nach wie vor eine weltweite Finanzkrise besteht und die wirtschaftspolitische Entwicklung in Europa, auch und gerade in Deutschland, auch Kreditgenossenschaften massiv tangiert. Insofern gehört es wohl zu einem öffentlich wenig beachteten Erfolg, daß ausgerechnet der in der Vergangenheit gerne belächelte vermeintlich rückständigste Sektor der deutschen Kreditwirtschaft die größte Stabilität zeigt. Vor diesem Hintergrund kann man sich natürlich auch fragen, ob ein Verbund, der sich in derart schwierigen Zeiten so gut behauptet, überhaupt Veränderungen seiner Strategie bedarf. Aber derartige Fragen rühren an das Kernverständnis des Managements, wonach Stillstand Rückschritt bedeutet, und es eben Aufgabe des Managements sei, ständig nach neuen Lösungen Ausschau zu halten. Theurl hatte sich deshalb diesmal das Thema 'Auslagerung im genossenschaftlichen Finanzverbund – Effizienz, Qualität, Akzeptanz' ausgesucht. Ein Thema, dem sich im vergangenen Jahr auch schon das **IfG Marburg** gewidmet hatte (vgl. 'Bi' 16/09). Outsourcing erfordere *"mutige und weitreichende Entscheidungen"*, stellte Theurl einleitend fest und formulierte die Kernfrage, ob der Verbund eine einheitliche Outsourcing-Strategie benötige oder mehrere regionale: *"Soll es einen Wettbewerb geben oder mehr Kooperation?"* Dazu referierten zunächst **Thomas Ullrich**, inzwischen ausschließlich Vorstand der **DZ BANK**, **Jochen Speek**, Vorstand des **VR Kreditwerk**, **Hermann-Josef Kanders**, Vorstand der **Volksbank Rhein-Ruhr** und **Jens Prößer**, Vorstand **Regionales ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG**.



Ullrich, der zunächst betonte, daß bei der Outsourcing-Strategie beide Zentralbanken und der **BVR** gemeinsam agierten (*"alle Folien, die ich Ihnen präsentiere, sind gemeinsame Folien beider Zentralbanken"*), ist naturgemäß mehr für zentralere Lösungen: *"Wir sollten nicht wieder in den Fehler verfallen, erst zahlreiche regionale Center zu gründen, die wir dann später wieder fusionieren."* Er regt deshalb an, über ein gemeinsames Dach solcher regionaler Servicecenter nachzudenken. Dies solle keineswegs zu einer Zentralisierung führen: *"Die Regionalität der Lösungen sollte sehr wohl erhalten bleiben, der gemeinsame Overhead sollte aber gebündelt werden."* Dabei war Ullrich deutlich bemüht, jeden Eindruck zu vermeiden, als solle hier den Ortsbanken ein System übergestülpt werden. Die Zentralbanken betrachteten sich als Dienstleister, die lediglich die Ortsbanken unterstützen wollten. Speek, der offen bekannte, daß das Kreditwerk in der Vergangenheit viel Lehrgeld bezahlt

Ihr direkter Draht ... (Mo. - Do. 15 - 18 Uhr, Fr. 9 - 12 Uhr)



02 11 / 66 98 - 231

Fax: 02 11 / 69 12 - 440

e-mail: bank@markt-intern.de

...für das vertrauliche Gespräch

Bank intern – Redaktion Verlagsgruppe **markt intern**: Herausgeber Dipl.-Ing. Günter Weber; Verlagsdirektoren Bwt.(VWA) André Bayer, Olaf Weber; Redaktionsdirektoren Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Heidi Scheuner; Abteilungsleiter Rechtsanwält Georg Clemens, Dipl.-Kfm. Christoph Diehl, Rechtsanwalt Lorenz Huck, Dipl.-Kfm. Karl-Heinz Klein, Dipl.-Vwt. Hans-Jürgen Lenz, Dipl.-Vwt. Stephan Schenk, Rechtsanwalt Gerrit Weber; Chef vom Dienst Bwt.(VWA) André Bayer.

markt intern Verlag GmbH, Grafenberger Allee 30, D-40237 Düsseldorf, Telefon 0211-6698-0, Telefax 0211-666583, www.markt-intern.de. Geschäftsführer Hans Bayer, Dipl.-Ing. Günter Weber; Prokuristen Bwt.(VWA) André Bayer, Dipl.-Kfm. Uwe Kremer, Olaf Weber; Justitiar Rechtsanwalt Dr. Gregor Kuntze-Kaufhold. Gerichtsstand Düsseldorf. Vervielfältigung nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages. Druck: Theodor Gruda GmbH, Breite Straße 20, 40670 Meerbusch. Anzeigen, bezahlte Beilagen sowie Provisionen werden zur Wahrung der Unabhängigkeit nicht angenommen. ISSN 1615-522X

habe, heute aber mit Überzeugung von Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Outsourcing sprechen könnte, sieht im Hinblick auf die Kostenersparnis zwei entscheidende Blöcke: die Lösung der Personalfrage und die Umsatzsteuerproblematik. Bei letzterem sei man auf einem guten Weg mit der Finanzverwaltung gewesen. Ob allerdings angesichts der massiven Haushaltsprobleme tatsächlich in absehbarer Zeit noch mit einer verbundfreundlichen Lösung zu rechnen ist, muß man dann doch bezweifeln. Beim Personal gebe es die große Herausforderung, den Flächentarifvertrag um 20 Prozent abzusenken und gleichzeitig die Wochenarbeitszeit zu verlängern und auch noch eine höhere Flexibilität einzufordern: *“Die Leute müssen arbeiten, wenn Arbeit da ist.”*

Kanders, als Vorstand einer mit der GAD zusammenarbeitenden Bank, hatte in Münster quasi ein Heimspiel und lobte die Lösungen, die man gemeinsam mit der GAD für das Servicecenter gefunden habe. Ausgangspunkt war für die Volksbank Rhein-Ruhr die verstärkte Ausrichtung als Vertriebsbank und die damit einhergehende Optimierung der eigenen Vertriebssteuerung und Verbesserung des Vertriebs Erfolges. Aus der intensiven Beschäftigung mit Lösungen für das eigene Haus sei das Angebot entstanden, dies auch Dritten anzubieten. Zunächst hatte man zwei Partner, für die Serviceleistungen erbracht werden, 2010 sind zwei weitere hinzugekommen. Aus dem internen Markt- und Servicecenter soll jetzt auch eine eigene Gesellschaft werden, die **VR VertriebsService GmbH**, an der sich auch die GAD und die **WGZ BANK** beteiligen. Für Prößer war es dagegen deutlich schwieriger im Auditorium, neue Kunden zu gewinnen, weil die nämlich dafür mit der **FIDUCIA** zusammenarbeiten müssen. Gleichwohl wußte Prößer sein regionales Marktservicecenter bestens zu verkaufen, konnte er doch mit Vorteilen gegenüber anderen werben, die Genossenschaften von Hause aus ansprechen sollten: *“Unser größter Vorteil ist die Rechtsform. Wir sind eine eG.”* Und das bedeutet, daß alle Mitglieder sich an der eG beteiligen müssen, und damit das unternehmerische Risiko übernehmen, gleichwohl genau eine Stimme haben, egal wie groß sie sind oder wie hoch ihre Beteiligung ist. Jedes Mitglied hat auch automatisch einen Sitz im Aufsichtsrat und der Aufsichtsratsvorsitz rotiert: *“Wer damit Schwierigkeiten hat, ist bei uns falsch. Aber es gibt ja auch andere Anbieter.”* Die Mitglieder müssen sich auch verpflichten, Geschäft zu liefern und Prozesse zu testen. Bisher hatte das von der **Volksbank Dreieich** initiierte Servicecenter 10 Mitglieder, hat aber aktuell das elfte gewonnen, eine Volksbank aus Bayern, was, wie Prößer vermutet, politisch noch Wellen schlagen wird. Die Personalfrage löse man in Form der Arbeitnehmerüberlassung: *“Wir zahlen der Bank den marktüblichen Preis. Die zahlt ihrem Mitarbeiter weiter das übliche Gehalt. Das kostet die Bank viel Geld, löst aber deren Personalproblem.”* Prößer räumte ein, zentrale Servicecenter könnten ihre Leistung wegen der größeren Menge günstiger anbieten (so etwa das Kreditwerk bei der Bearbeitung der Baufinanzierung), dafür könnten zentrale Anbieter in der Regel nicht das Mitarbeiterproblem der örtlichen Bank lösen. Ob Outsourcing ein Erfolgsmodell ist, und wenn ja, in welcher Form, muß jede Bank für sich selbst beantworten. Ansätze jedenfalls gibt es viele, wie die Tagung in Münster gezeigt hat. Und allen Appellen nach möglicher Vereinheitlichung zum Trotz wird es auch zukünftig eine reiche Auswahl an unterschiedlichen Lösungen geben.