

Auf die Mischung kommt es an

Werner Faßbender, Proservice

Unbestritten ist Outsourcing ein wichtiges Instrument zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Sparkassen. Hierzu sind innerhalb der Gruppe die Strukturen gewachsen und somit der Spezialisierungsgrad der Dienstleister deutlich gestiegen. Diese Spezialisierung, verbunden mit einem entsprechenden Know-how-Aufbau, ermöglicht eine wirksame Effizienzsteigerung und führt in der GuV der Sparkasse zu positiven Effekten.



Die Auslagerung der institutseigenen IT und/oder Managementlösungen soll nicht nur die Kosten für die Institute senken, sondern auch die regulatorische Sicherheit erhöhen.

(dpa)

Selbst ohne Standardisierung von Prozessen sind Skaleneffekte von zirka 30 Prozent erzielbar. Investiert der Dienstleister darüber hinaus in Technik und werden die Effekte der gegenüber dem Tarifvertrag öffentlicher Dienst TVöD günstigeren Personalkosten dazu addiert, ist eine Halbierung der Kosten möglich. Ist die Sparkasse zudem bereit, sich auf die standardisierten Prozesse der Dienstleister einzulassen, werden noch höhere Kosteneinsparungen generiert. Die Dienstleister sind in der Verpflichtung, ihren Kunden diese Sachverhalte transparent und im Sinne der Gewinn-und-Verlust-Auswirkung darzulegen. Es gilt: Je weniger technisiert und industrialisiert, je individueller und „weiter entfernt vom Kerngeschäft der Sparkasse“, desto höher ist der Hebel im Outsourcing.

Gemäß einer Vorstandsbefragung des DSGVO wollen 53 Prozent der Befragten die Arbeitsplätze der Mitarbeiter vor Ort erhalten. Neben diesem sozialen Faktor ist der „Mythos der Eh-da-Kosten“ das Hauptargument für nicht umgesetzte Auslagerungen und folglich eine Entscheidung gegen die damit verbundenen Kostenreduzierungen. Der Zielkonflikt liegt auf der Hand: maximale Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Unantastbarkeit des Personals. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach einem erfolgreichen Outsourcing-Gelingen. Für den Umgang mit der Kostenremanenz im Bereich der Personalkosten gibt es verschiedene Möglichkeiten.

Theoretisch ist die Variante, den betroffenen Mitarbeitern betriebsbedingt zu kündigen. Das entspricht nicht der Wertevorstellung der Sparkassen im Hinblick auf ihre Verantwortung als Arbeitgeber in der Region. Die Sparkassen sind derzeit dazu nicht bereit und werden ein solches Vorgehen auch in der Zukunft vermeiden wollen. Aufgrund der Personalstrukturen erscheint der Ansatz, die von einer Outsourcing-Maßnahme betroffenen Mitarbeiter umzuqualifizieren und sie für vertriebliche Aufgaben „fit zu machen“, ebenso theoretisch.

Praktikabel ist ein anderer Weg: Beim „sozialverträglichen Outsourcing“ sind die betroffenen Sparkassenmitarbeiter nicht das Problem, sondern ein Teil der Lösung. Am Beispiel der Zentralen Dienste, einer typischen Verwaltungsabteilung, wird diese alternative Outsourcing-Form deutlich. Untersuchungen der Proservice Dienstleistungsgesellschaft zufolge ist die Auslagerungsquote aufgrund der bekannten Gründe sehr gering. Die Personalkosten in diesem Bereich sind unter historisch gewachsenen TVöD-Bedingungen etwa doppelt so hoch wie die Vergütung am freien Arbeitsmarkt. Ferner werden in den Zentralen Diensten Sachkosten in Höhe von rund 150 bis 200 Tausend Euro pro Milliarde Bilanzsumme von nicht spezialisierten Mitarbeitern gesteuert oder verwaltet. Tendenziell geringe Technisierung, eine vergleichsweise geringe Effizienz und eine überdurchschnittlich hohe Krankenquote sind weitere Merkmale. Zudem hält der Vergleich der prozessualen Abwicklung durch einen qualifizierten Dienstleister nicht Stand. Sozialverträgliches Outsourcing, wie es der Sparkassendienstleister Proservice mit dem Konzept Proregio anbietet, bedeutet im Kern, die Mitarbeiter werden dem Dienstleister in Form der Personalgestellung überlassen. Ebenso werden alle weiteren Produktionsfaktoren, die Assets, Sachkosten, Räume und die Verträge mit Drittdienstleister in die operative Verantwortung und Führung der Proservice übergeben. Am Standort der Heimatsparkasse wird die Dienstleistung erbracht, optimiert und in eine vermarktungsfähige Prozesslösung überführt.

Die Mitarbeiter behalten den Arbeitsvertrag mit ihrer Sparkasse unter Wahrung aller Rechte und Pflichten und ihren Arbeitsplatz gesichert im Geschäftsgebiet der Sparkasse. Sie finden ein Arbeits- und Sozialumfeld vor, wie sie es aus der Sparkasse gewohnt sind. Ab dem ersten Tag übernimmt die Proservice volle Verantwortung und Steuerung für den übernommenen Bereich und stellt die Erbringung der Dienstleistung sicher. Mit dem Lösen von Vertretungsproblemen und Vorhalten von Notfall- und Backup-Szenarien, um zwei Beispiele aus der Praxis zu nennen, braucht sich die Sparkasse nicht mehr zu beschäftigen. Die Proregio-Konzeption könne nicht vom ersten Tag an alle betriebswirtschaftlichen Effekte heben. „Es ist aber der Start dorthin“, betont Sprecher der Geschäftsführung Sascha Girth und weist darauf hin, dass „sofort von Produktionsstart an Kostenreduktionen erreicht werden“.

Bereits nach wenigen Jahren würden Einsparungen von 30 bis 40 Prozent erzielt. Die Erfolge durch das Proregio-Konzept mit der Stadtparkasse Wuppertal und der Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert zeigen: Sozialverträgliches Outsourcing ist vor allem in der Sparkassen-Finanzgruppe möglich. Die Sparkassen profitieren vom hohen Spezialisierungsgrad, dem Know-how-Mix aus überlassenem Personal aus Sparkassen und Experten der einzelnen Branchen, den Erfahrungen und der vorhandenen Infrastruktur sowie der sparkassengerechten Personalführung eines Dienstleisters aus der Sparkassen-Finanzgruppe. „Das Konzept trifft auf großes Interesse, und wir befinden uns mit weiteren Sparkassen schon in der Entscheidungsphase“, sagt Sascha Girth, Sprecher der Geschäftsführung der Proservice.

Der Autor ist Geschäftsführer der Proservice Dienstleistungsgesellschaft