

Nicht alles muss ausgelagert werden

Es scheint nicht alles Gold zu sein, was glänzt. Über die häufigsten Vorbehalten über Outsourcing sprach die Sparkassenzeitung mit Frank Spellerberg, dem „Vater der Outsourcing-Landkarte“ (DSGV), und Sascha Girth, Geschäftsführer der Proservice Dienstleistungsgesellschaft mbH.



Telefonservices werden zunehmend ausgelagert. Outsourcing-Dienstleister bieten Call Center-Kapazitäten an, die einzelne Sparkassen kaum vorhalten können.

(dpa)

DSZ: Die Sparkasse Wuppertal hat aktuell die Bereiche Zentrale Dienste und Hauptkasse an die Proservice ausgelagert. Wächst die generelle Outsourcing-Bereitschaft?

Sascha Girth: Wir erfahren tatsächlich ein spürbar höheres Interesse an Outsourcing. Zum einen wächst die Outsourcing-Bereitschaft im Sparkassenmarkt generell; darüber hinaus sind wir Dienstleister auch besser und professioneller geworden. Dennoch müssen wir im Vorfeld oft Aufklärungsarbeit leisten, um Ressentiments zu wiederlegen, die sich in den Köpfen fest verankert haben.

DSZ: Welche Vorbehalte begegnen Ihnen?

Girth: Eine wiederkehrende Aussage ist „Outsourcing vernichte Arbeitsplätze“.

Frank Spellerberg: Umgekehrt wird ein Schuh draus: Es sichert und schafft Arbeitsplätze. Wir haben bei den Sparkassen nur solange eine Viertelmillion Mitarbeiter, wie wir unsere Leistungen zu wettbewerbsfähigen Konditionen und gutem Service an die Kunden verkaufen können. Die Arbeitsteilung im Serviceverbund leistet dazu einen entscheidenden Beitrag. Und die Kollegen bleiben weiterhin Teil der Sparkassenfamilie.

Girth: In Wuppertal konnten wir das über ein personalverträgliches Outsourcingkonzept lösen. Durch die Übernahme von 23 Mitarbeitern, Räumlichkeiten und Assets. Wuppertal beweist: Es gibt Lösungen, die dem genetischen Code der Sparkassen entsprechen und dem impliziten Vertrag, den ein jeder Mitarbeiter mit seiner Sparkasse geschlossen hat, zu entsprechen.

Spellerberg: Gut geführte Dienstleister erschließen auch Mandanten außerhalb der Sparkassenwelt und vergrößern damit die Zahl der zu fairen Gehältern beschäftigten Mitarbeiter in der Finanzgruppe.

DSZ: Welche Relevanz hat die Mehrwertsteuer-Problematik in der Kostenbewertung?

Girth: Nehmen wir an, dass die Personalkostenquote in der Eigenfertigung bei 60 Prozent liegt. Die Sachkosten mit einem Anteil von 40 Prozent fließen bereits brutto in die GuV der Sparkasse ein. Die Mehrwertsteuer muss also nur für 60 Prozent der Gesamtkosten – die Personalkosten – berücksichtigt werden. Somit verbleiben nur noch elf Prozent. Weitere Reduzierungsmöglichkeiten ergeben sich durch die Übernahme von prozessgebundenen Sachkosten. Kürzlich übergab man uns einen Bereich mit rund vier Millionen Euro Gesamtkosten. Die Personalkosten machten lediglich 750 000 Euro aus. Gegenüber den Gesamtkosten der Eigenfertigung schrumpfte der Nachteil hier auf 3,55 Prozent. Wendet die Sparkasse über ein Vorsteuerprojekt den Bankenschlüssel an und setzt Teile der MwSt. als Vorsteuer ab, ist der Nachteil kaum noch der Rede wert.

DSZ: Welche Erfahrungen haben Sie noch gemacht?

Spellerberg: Einige Sparkassen argumentieren gegen Outsourcing mit Qualitäts- und Know-how-Verlust. Dabei haben Dienstleister einen klaren Spezialisierungsvorteil in den Themen, die nicht zu den Kernkompetenzen der Sparkassen gehören. Da erleben wir schon mal in wenigen Jahren Produktivitätsfortschritte wie in der Mikroelektronik. Und damit können die Sparkassen wiederum bei ihren Kunden punkten.

Girth: Die Qualitätsansprüche an den Prozess steigen faktisch eine logische Sekunde nach erfolgter Auslagerung. Das müssen wir als Dienstleister akzeptieren. Wir tragen dem Rechnung mit klar definierten Service-Level-Agreements und die Investition in unser größtes Kapital: Unsere Mitarbeiter. Ebenso sind wir der Meinung, dass die Initialkosten, sowie das Marktrisiko nicht die Sparkasse, sondern der Dienstleister tragen muss.

DSZ: Sie sprachen von Angst vor Know-how-Verlust. Sind Sie der Meinung das Fachwissen in den Sparkassen durch Outsourcing verloren geht?

Spellerberg: Ich behaupte sogar, dass manches Know-how in den Sparkassen ruhig verloren gehen sollte. So konzentrieren sich die Sparkassen wieder mehr auf die eigenen Stärken. Die Managementebene gewinnt Kapazitäten zurück. Das führt auch zu deutlich mehr Flexibilität.

DSZ: Spielt Flexibilität für die Sparkassen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung?

Girth: Flexibilität ist für mich ein Resultat von Outsourcing. Erfahrungsgemäß spielt Wahrung der Individualität eine bedeutendere Rolle. Viele Sparkassen glauben, dass sie Outsourcing zur Abnahme von Standardlösungen zwingt. Auch mit Standardprozessen ist noch sehr viel Individualität abbildbar. Beispielsweise binden wir auf Wunsch regionale Lieferanten ein und leben damit das Regionalprinzip. Letztlich ist es doch so, dass über den Hebel der Variabilisierung von Fixkosten die Sparkasse flexibler wird, da sich Entscheidungen unmittelbar (zum Beispiel durch Leistungsverzicht) auf die G+V auswirken.

Spellerberg: Wir sagen ja nicht „alles muss raus“. Nehmen wir Kapazitätsschwankungen. Das kann ein Dienstleister durch Spitzenausgleich abfangen. Dabei lernt die Sparkasse den Dienstleister kennen und stellt behutsam die Weichen für später, zum Beispiel bei Verrentung von Mitarbeitern.

DSZ: Viele Sparkassen befürchten einen erhöhten Aufwand in der Dienstleistersteuerung. Was antworten Sie ihnen darauf?

Girth: Die Sparkasse Wuppertal hatte beispielsweise vor Auslagerung 23 Partner innerhalb der ausgelagerten Bereiche zu steuern. Mit uns gibt es nur noch einen Partner, mit dem auch noch die Themen IT, Personalbetreuung, Arbeitsplatzvorhaltung und Prozessbetreuung entfallen.

Außerdem unterstützen wir die Dienstleistersteuerung mit unserer Revision, Reportings, Qualitätsgesprächen und Optimierungsansätzen und bieten eine Vertragsgrundlage nach dem DSGVO-Mustervertrag.

Spellerberg: Die aktuelle Auswertung von Pares Kompakt besagt, dass die Dienstleistersteuerung einer Sparkasse nur 0,1 Prozent der Personalkosten ausmacht. Es gibt wahrlich andere Sorgenkinder bei den Kostenthemen.

DSZ: Was wünschen Sie sich von den Sparkassen?

Spellerberg: Offenheit und frühe ehrliche Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern und Verwaltungsräten. Es gibt keinen Grund, gehemmt zu sein, weil man die Zukunft der Häuser und damit der Arbeitsplätze sichert.

Girth: In erster Linie einen fairen Kostenvergleich. Außerdem eine veränderte Erwartungshaltung. Es kann prozessual und organisatorisch nach dem Outsourcing nicht alles beim Alten bleiben, aber gleichzeitig eine deutliche Einsparung erzielt werden. Eine Sparkasse sollte den Dienstleistern die klar definierte Prozesshoheit geben, um in Absprache Veränderungen herbeizuführen und somit Kostenreduktionen zu ermöglichen. Man muss uns Dienstleister auch „machen lassen“.

Das Gespräch führte Nadine Klapperich, Proservice.