

# Regionale Servicegesellschaften

Synergien und Kostensenkung durch  
Auslagerung von Bankleistungen

Stephan Götzl, Horst Wildemann

TCW

ISBN 978-3-941967-29-8

# **Regionale Service-gesellschaften:**

Synergien und Kostensenkung  
durch Auslagerung von  
Bankleistungen

Stephan Götzl

Horst Wildemann

## Die Autoren



**Dr. h. c. Stephan Götzl**

**Verbandspräsident**

**Genossenschaftsverband Bayern e.V. (GVB)**



**Horst Wildemann**

**Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.**

**TCW GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung**

## Redaktionelle Mitarbeit



**Dr. Lothar Czaja**

**Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-  
Nürnberg**



**Dipl.-Kfm. Markus Loth**

**TCW GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung**



**Dipl.-Kfm. Manfred Schmid**

**TCW GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung**

## **1. Projektdurchführung**

**Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann**

Transfer Centrum GmbH & Co. KG  
für Produktions-, Logistik- und Technologie-Management  
Leopoldstraße 145  
80804 München

Tel.: 089 / 360523-0

Fax: 089 / 361023-20

E-mail: [mail@tcw.de](mailto:mail@tcw.de)

Internet: <http://www.tcw.de>

## **2. Projektteam**

Dr. Lothar Czaja

Dipl.-Kfm. Markus Loth

Dipl.-Kfm. Manfred Schmid

## **3. Steuerkreis**

Jens-Olaf Bartels (Mitglied des Vorstands, FIDUCIA IT AG)

Dr. h. c. Stephan Götzl (Verbandspräsident, GVB)

Ulrich Guiard (Vorstand, VR-Bank Memmingen eG)

Roland Köppel (Vorstand, VR Bank Kitzingen eG)

Dr. Christian Wild (Bereichsdirektor Bankwirtschaft und Verbundgeschäft, GVB)

Rudolf Veitz (Vorstand, Raiffeisenbank Holzheim eG)

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann (TCW GmbH & Co. KG, Unternehmensberatung)

#### **4. Partnerbanken**

Raiffeisenbank Holzheim eG

VR Bank Kitzingen eG

VR-Bank Memmingen eG

#### **5. Rechenzentrale**

FIDUCIA IT AG

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>PROJEKTVORGEHENSWEISE</b> .....	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANALYSE BESTEHENDER SERVICECENTER</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>MOTIVE UND ERFOLGSFAKTOREN FÜR EINE AUSLAGERUNG</b> .....	<b>32</b>
<b>6</b>	<b>LEISTUNGSBÜNDEL</b> .....	<b>36</b>
<b>7</b>	<b>ORGANISATIONSKONZEPTE</b> .....	<b>51</b>
7.1	BESCHREIBUNG DER ORGANISATIONSSZENARIEN .....	54
7.2	PERSONALKONZEPTE ZUR UNTERSTÜTZUNG .....	58
7.3	IT-UNTERSTÜTZUNG .....	62
<b>8</b>	<b>VORGEHENSWEISE ZUR AUSGESTALTUNG EINER BANKÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT</b> .....	<b>64</b>
<b>9</b>	<b>LITERATUR</b> .....	<b>66</b>

# 1 Zusammenfassung

Das Projekt Synergien und Kostensenkung durch Auslagerung von Bankleistungen – Leistungsbündel, Organisationsmodelle, Potenziale, Instrumente und Vorgehensweisen hatte zum Ziel, Möglichkeiten zur bankübergreifenden Zusammenarbeit zu analysieren und den Nutzen einer Auslagerung bzw. Kooperation aufzuzeigen. Daher galt es geeignete Leistungen und Prozesse zu identifizieren und zu bewerten, die für eine Auslagerung oder für eine bankübergreifende Kooperation geeignet sind. Darauf aufbauend wurden Organisationskonzepte, die für die Durchführung einer Kooperation oder eines Outsourcings geeignet sind erarbeitet und bewertet. Um die Potenziale aus einer Auslagerung vollständig heben zu können, ist die Anwendung von Personalkonzepten hilfreich. Die Ausgestaltung der IT-Unterstützung sowie die Qualifizierung der Mitarbeiter sind zusätzliche zentrale Gestaltungsaspekte bei der Auslagerung von Bankleistungen.

Die Projektergebnisse wurden gemeinschaftlich mit den Projektteilnehmer erarbeitet. Am Projekt waren die VR Bank Kitzingen, die Raiffeisenbank Holzheim, die VR-Bank Memmingen, der Genossenschaftsverband Bayern und die FIDUCIA IT AG sowie die TCW Management Consulting beteiligt. Die FIDUCIA IT AG stellte zusätzlich die Möglichkeiten und den Nutzen der IT für eine Auslagerung dar. Die TCW führte das Projekt im Auftrag des Genossenschaftsverbands Bayern durch (vgl. Abbildung 1).

Bevor ein Kreditinstitut mit der Auslagerung einzelner Bankleistungen beginnt, ist es zu empfehlen, die Strategie und Zielsetzung des Hauses zu überprüfen. Hierzu wurden acht strategische Leitlinien im Projekt erarbeitet. Die strategischen Leitlinien stellen die Ziele eines Kreditinstituts an ein Outsourcing dar.

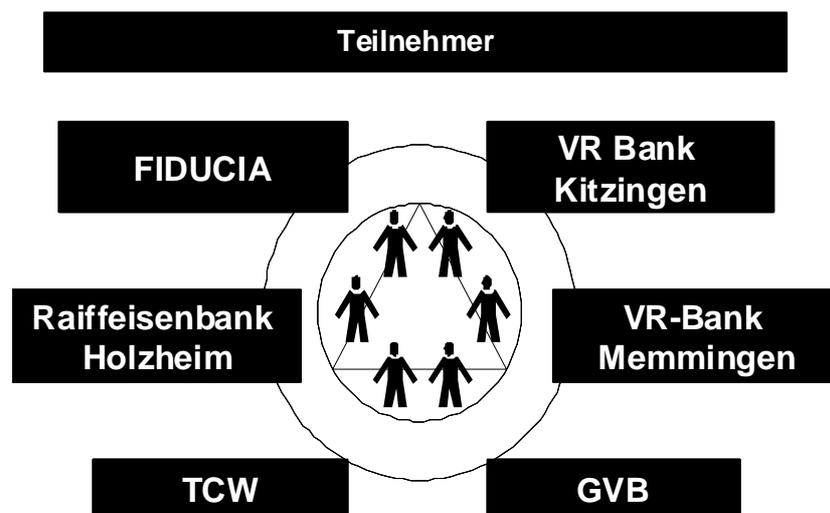


Abbildung 1: Projektteilnehmer

## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Kreditinstitute sehen sich in den vergangenen Jahren einem zunehmenden Wettbewerb und einem hohen Kostendruck ausgesetzt. Hohe Verwaltungs- und Personalaufwände in Verbindung mit rückläufigen Zins- und Vertriebsmargen belasten die Ergebnisse. Um im Wettbewerb bestehen zu können, ist eine Optimierung der Kostenstruktur notwendig. Eine Identifikation der kritischen Prozesse und Leistungen, deren Standardisierung und Auslagerung an Servicegesellschaften stellt eine Handlungsmöglichkeit dar, erhebliche Synergiepotenziale durch Bündelungs- und Spezialisierungseffekte bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität zu erzielen.

Die Abbildung 7 stellt die Problemstellungen und Zielsetzungen bei der Auslagerung von Bankprozessen dar. Bisherige Anstrengungen im Verbandsgebiet des Genossenschaftsverbands Bayern hatten die Schwierigkeit, die heterogenen Anforderungen der VR-Banken zusammenzuführen und in einer wirtschaftlich tragfähigen Auslagerungslösung abzubilden. Zusätzlich gilt es die Besonderheiten des genossenschaftlichen Bankensektors bei der Konzeption einer Auslagerungslösung zu berücksichtigen. In diesem Zusammenhang werden die bestehenden Servicecenter analysiert. Barrieren und Bedenken der VR-Banken zur Bildung und zum Betreiben einer Servicegesellschaft müssen überwunden und die Erfolgsfaktoren der Leistungsbündel herausgearbeitet werden. Weiter gilt es die IT-Unterstützung so auszugestalten, dass der Betrieb der Servicegesellschaft effizient dargestellt werden kann. Um die Problemstellungen überwinden zu können, wurden mögliche auslagerungsfähige Leistungsbündel ermittelt und bewertet. Zusätzlich wurde dargestellt, in welchen Organisationsformen diese bearbeitet werden.

Problemstellungen	Zielsetzungen
1. Zusammenführung heterogener Anforderungen an eine Auslagerungslösung.	1. Ermittlung möglicher auslagerungsfähiger Leistungsbündel.
2. Berücksichtigung genossenschaftlicher Besonderheiten.	2. Ermittlung kritischer Mengen und Mindestgrößen.
3. Bewertung bestehender Lösungen zur Zusammenarbeit mit Servicegesellschaften.	3. Konzeption von Auslagerungsszenarien und der Zusammenarbeit mit Servicegesellschaften.
4. Überwindung der Barrieren und Bedenken zur Bildung und des Betriebes einer Lösung zur Auslagerung.	4. Detaillierung und Bewertung der Auslagerungsszenarien.
5. Nutzung der technischen Möglichkeiten der IT-Kernsysteme.	5. Ermittlung von Synergiepotenzialen bei den genossenschaftlichen Banken.
	6. Ermittlung und Bewertung von Umsetzungsbarrieren.
	7. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

Abbildung 8: Problemstellungen der Auslagerung

Die weitere Analyse untersuchte die Vor- und Nachteile der jeweiligen Organisationsformen. Für die direkte Umsetzung werden eine Vorgehensweise und Personalkonzepte für die verbleibenden Mitarbeiter dargestellt.

Die Entwicklungsschritte der Effizienzsteigerung bei Kreditinstituten ist in Abbildung 9 dargestellt. Um Einspareffekte erzielen zu können, wurde zunächst eine Sachkostenoptimierung bei den Banken durchgeführt. Viele VR-Banken nutzen in diesem Bereich die Dienste des DG-Verlags (Formularwesen, Materialeinkauf) oder der DZ-Service (Zahlungsverkehr). Für weitere Einsparungen in diesem Bereich gilt es die IT-Systemvielfalt in den VR-Banken deutlich zu reduzieren.

Eine weitgehende Nutzung des IT-Kernsystems agree BAP ist zu empfehlen. Als nächste Entwicklungsstufe ist die Prozessoptimierung zu nennen. In diesem Zusammenhang wurden die Projekte VR-Process und VR-Process-Quality im Verbund durchgeführt. Mit VR-Process erhalten die VR-Banken prüfungsrechtlich gesicherte Soll-Prozessabläufe mit denen deutliche Einsparpotentiale realisiert werden können. Dies wird durch eine Standardisierung der Prozesse, eine Optimierung der Schnittstellen, eine Reduzierung des Prüfungsumfanges und letztendlich durch eine Steigerung der Prozessqualität erreicht. Durch die Anwendung von VR-Process-Quality erhalten die Banken eine Systematik, mit der Prozessperformancekennzahlen (Mengen, Zeiten, Fehler) erhoben werden können und die Prozessqualität durch Methoden der Qualitätssicherung und -verbesserung gesteigert werden kann. Durch die Prozessperformancekennzahlen wird letztendlich eine Prozesstransparenz erreicht. Diese kann als Grundlage für eine zukünftige Make-or-buy-Entscheidung dienen.

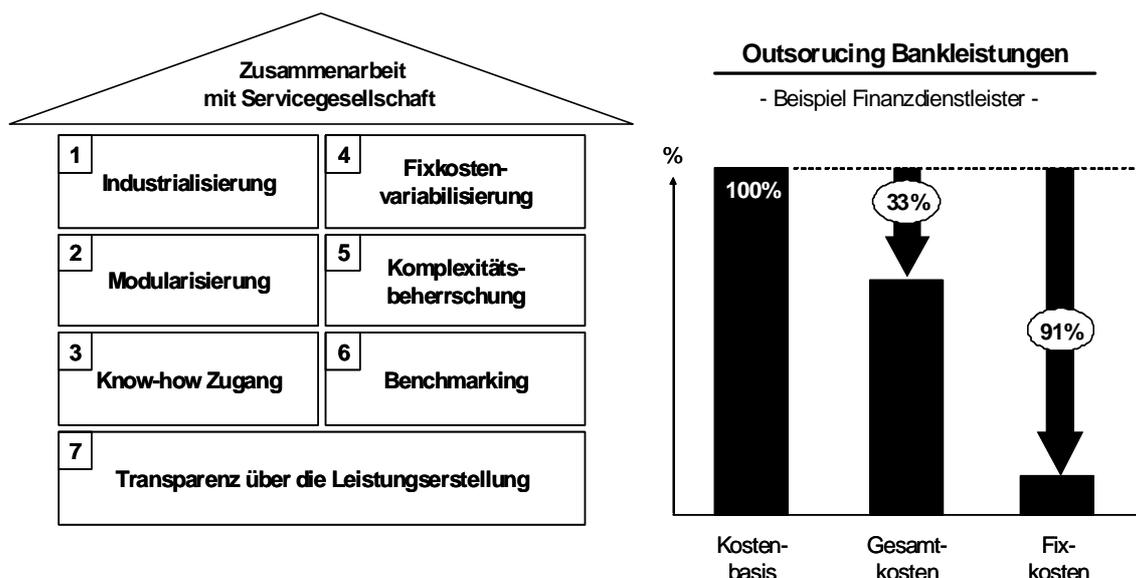


Abbildung 9: Effizienzsteigerung durch Auslagerung

## 4 Analyse bestehender Servicecenter

Der Abbildung 12 sind die bestehenden Servicecenter in Deutschland zu entnehmen. Hierbei sind deutliche Schwerpunkte in Nordwestdeutschland zu erkennen. In Bayern und in Baden-Württemberg bestehen derzeit nur Einzelne Lösungen. Insgesamt existieren umfangreiche Anbieter und Lösungen im Bereich des Zahlungsverkehrs. Häufig wurde eine Ausgliederung der bankinternen Back-Office-Bereiche in eigene Servicegesellschaft (100% Tochter einer VR-Bank) durchgeführt. Vereinzelt liegt ein Zusammenschluss mehrerer VR-Banken und Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens vor. Es existieren allerdings erst einzelne Servicegesellschaften mit umfangreichen Dienstleistungen (MFA, MFP, WP, BW etc.) und Angebotsspektrum. Bisher ist kein umfassendes Leistungsangebot im Verbandsgebiet des GVB existent.



Abbildung 12: Bestehende Servicegesellschaften in Deutschland

## 9 Literatur

Benölken, H.: Einige grundsätzliche Gedanken zum Faszinosum-Kreditfabrik, in: Sparkasse, 6/2002, S. 282-284.

Benölken, H.; Wings, H.: Lean Banking, Wiesbaden, 1994.

Betsch, O.; Merl, G. (Hrsg.): Zukunft der Finanzindustrie – Das Überdenken von Geschäftsmodellen, Frankfurt, 2003.

Blatter; P. E.: Heute die Bank von morgen – mit industrialisierten Strukturen mehr für den Kunden leisten, in: Konferenzdokumentation zu „Industrialisierung in der Kreditwirtschaft“, Frankfurt a. M., 07/2004, S. 1-27.

Context M. C.: Health Check: Eine Methode zur zukunftsorientierten Ausrichtung von Kreditinstituten, Frankfurt/Main, 2002

Fröhlich, U., Götzl, S., Wildemann, H. (2009): VR-Process – Kundenorientierte Optimierung der Geschäftsprozesse in Banken, Berlin 2009.

Groß, J.; Bort, J.; Musmacher, M.: Busines Process Outsourcing – Grundlagen Methoden Erfahrungen, Wiesbaden, 2006.

Jasny, R.: Wertschöpfungsketten bei Banken, in: Marighetti, L. P. et al. (Hrsg.): Management der Wertschöpfungsketten in Banken: Outsourcing, Reengineering und Workflow in der Praxis, Wiesbaden, 2001, S. 25-36.

Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken, Wiesbaden, 2003.

Lamberti, H.-J.; Pähler, A.: Die Industrialisierung des Backoffice am Beispiel der etb, in: Lamberti, H.-J.; Marlière, A., Pähler, A. (Hrsg.): Management von Transaktionsbanken, Berlin, Heidelberg, 2004, S. 3-38.

Reckenfelderbäumer, M.: Die „produktionswirtschaftliche Sicht“ von Bankleistungen aus leistungstheoretischer Perspektive, in: Paul,

- S./Reckenfelderbäumer, M./Süchting, J.: Theoriediskussion in der Bankbetriebslehre, Frankfurt, 2002, S. 21-37
- Sokolovsky, Z.: IT-Kostenmanagement als Aspekt des strategischen IT-Managements, in: Kemper, H.-G.; Mülder, W. (Hrsg.): Informationsmanagement, Neue Herausforderung in Zeiten des E-Business, Köln, 2003, S. 300-319
- Ulrich, T.: Qualitätsmanagement – Eine aktuelle Standortbestimmung unter besonderer Berücksichtigung der Banken, Zürich, 1996.
- Voigtländer, D.: Industrialisierung am Beispiel DZ Bank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Ausgabe Technik, Januar 2004, S. 24-26
- Wildemann, H. (2011): Finanzdienstleister: Leitfaden zur Implementierung schlanker Prozesse und Strukturen, 8. Aufl., München 2010.
- Wildemann, H. (2011): Kompetenz- & Servicecenter bei Finanzdienstleistern: Leitfaden zur Erschließung von Synergien durch Kooperationsmodelle, München 2011.
- Wildemann, H. (2011): Prozess-Benchmarking: Leitfaden zur Erreichung von Quantensprüngen in Geschäftsprozessen, München 2011.
- Wildemann, H. (2011): Qualitätscontrolling: Leitfaden zur qualitätsgerechten Planung und Steuerung von Geschäftsprozessen, München 2011.
- Wildemann, H. (2006): Risikomanagement und Rating, München 2006.
- Wildemann, H. (2006): Unternehmensrendite und Qualität, München 2006.
- Wildemann, H. (2004): Supply-Chain-Management für Finanzdienstleister, in: Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft, hrsg. v. Sokolovsky/ Löschenkohl, Wiesbaden 2004, S. 259 – 274.
- Wildemann, H. (2001): Make or buy?: Entscheidungskriterien bei IT-Dienstleistungen für Finanzdienstleister, in: Bank Information 12/2001, S. 71-75.