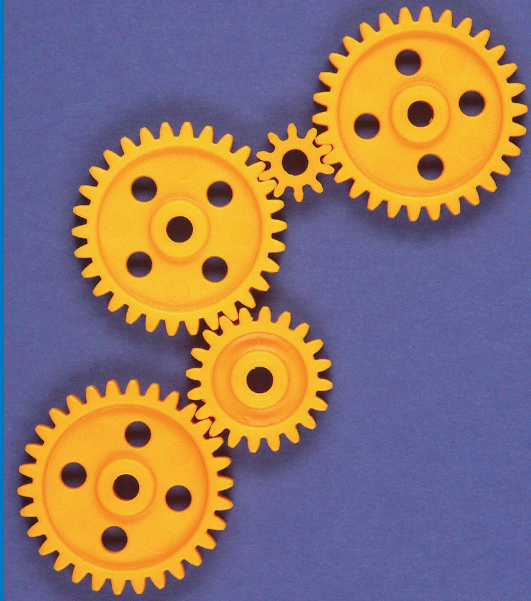


„Regionalität verspricht Mandantennähe“

Interview mit Stephan M. Schader, Franz Otto und Jens Pröber



Mit 13 genossenschaftlichen Banken als Mandanten hat das Regionale Service-Center Rhein-Main seit seiner Gründung im Jahr 2008 bereits die Größe des nationalen Dienstleisters VR Kreditservice erreicht. Dennoch betonen die Verantwortlichen die Relevanz der regionalen Ausrichtung für das Unternehmen. Bei der Auslagerung von Marktfolgetätigkeiten spielen, so die Gesprächspartner, nicht nur betriebswirtschaftliche Aspekte eine Rolle, sondern auch geschäftspolitische Überlegungen. Dazu gehört auch der Gedanke, als Primärbank Einfluss auf die Entscheidungen eines regional ausgerichteten Dienstleisters nehmen zu können. Red.

bm Wie kommt eine mittelgroße Volksbank mit rund einer Milliarde Bilanzsumme auf die Idee, 2008 ein Servicecenter für die Genossenschaftsbanken des ganzen Rhein-Main-Gebiets ins Leben zu rufen?

Pröber: Zunächst einmal möchte ich festhalten, dass der gewählte Weg ein möglicher Weg ist, da gibt es sicherlich auch andere Lösungen. Nach unserer Erfahrung ist den Banken aber wichtig, größtmögliche Entscheidungsfreiheit und größtmöglichen Einfluss auf die Geschäftspolitik zu haben. Die Volksbank Dreieich hat 2006 begon-

nen, sich mit diesem Thema zu beschäftigen. Damals standen drei Alternativen für die Auslagerung der Marktfolgetätigkeiten zur Auswahl: Erstens die Prozessoptimierung im eigenen Haus beispielsweise mit Unterstützung von VR-Process. Hier ging uns die Trennung zwischen dem Kerngeschäft der Bank also dem Vertrieb und Abwicklungsgeschäft nicht weit genug.

Zweitens die Nutzung eines der zentralen Dienstleister der genossenschaftlichen Bankengruppe. Allerdings war die Sorge vor einem Einflussverlust als Primärbank



Stephan M. Schader, Aufsichtsratsvorsitzender, Regionales ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG, Darmstadt, und Vorstandsvorsitzender, Volksbank Dreieich eG, Neu Isenburg.

und einem dominierenden Partner zu groß. Bleibt der von uns beschriftete Weg, der die Bündelung von Aktivitäten und damit Synergiepotenziale zulässt, gleichzeitig aber großen Einfluss für die einzelnen Primärgenossenschaften garantiert. So entstand das Regionale ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG (RSC).

bm Was allerdings keine so große Volumensbündelung zulässt wie in einer zentralen Einheit.

Pröber: Das stimmt. Der betriebswirtschaftliche Effekt bei einer Auslagerung an einen zentralen Dienstleister ist höher. Daran wird sich auch mittelfristig nichts ändern. Wir sind aber der Ansicht, dass es nicht nur um nackte Kennzahlen geht, sondern das Angebot auch geschäftspolitisch überzeugt.

Schader: Gleichwohl können sich natürlich auch mehrere regionale Servicecenter noch einmal vernetzen und so die Kostenvorteile eines zentralen Dienstleisters bieten, ohne die regionale Nähe und den Einfluss der angeschlossenen VR-Banken einzuschränken. Das ist sicherlich einer der nächsten Schritte in unserer Entwicklung.

bm Es geht bei der Entscheidung auszulagern oder nicht also gar nicht um die immer wieder angesprochenen Kostenvorteile?

Pröber: Nach unserer bisherigen Erfahrung ist dies nicht das alleinige Entscheidungskriterium. Banken treffen die Entscheidung zur Auslagerung nicht auf Basis rein betriebswirtschaftlicher Kennzahlen, auch wenn diese mit Einsparungen von 30 oder gar 40 Prozent ausgesprochen gut sind.

Das Gesamtpaket muss stimmen, soll heißen, die Institute wollen ein Mitspracherecht bei den Entscheidungen des Dienstleisters, wollen Einfluss auf die Geschäftspolitik wie beispielsweise Preisgestaltung nehmen und wollen ihre Probleme gelöst haben. Und diese sind vielfältig: Die aufsichtsrechtlichen Anforderungen nehmen immer mehr zu.

„Der Kosteneffekt ist in der Tat nur ein willkommener Mitnahmeeffekt“

In vielen kleineren Häusern gibt es häufig nur einen Mitarbeiter, der sich mit den Aufgaben wie beispielsweise der Pfändungsbearbeitung oder Wertpapierabwicklung beschäftigt. Fällt dieser aufgrund von Urlaub oder Krankheit aus, entsteht ein Vertretungsproblem. Sich überhaupt mit dem Thema „Pfändungsbearbeitung“ zu beschäftigen, ist oft ressourcenintensiv und lästig – wenn all dies zu viel wird, fangen die Institute an, über Outsourcing nachzudenken.

Schader: Die Kosteneinsparung ist in der Tat nur ein willkommener Mitnahmeeffekt. Das ist auch der Grund, warum das in diesem Kontext nach wie vor unangenehme Thema Mehrwertsteuer, uns als RSC gar nicht so sehr trifft. Das ist zugegebenermaßen nicht schön, aber es ist nicht Kern der Diskussion.

Pröber: Die Skaleneffekte im Vergleich zu der Eigenproduktion nehmen kontinuierlich zu. Inzwischen haben wir von der Anzahl der Mandanten die Größenordnung von zentralen Dienstleistern erreicht. Mit den im Juni 2011 gewonnenen zwei Genossenschaftsbanken können wir inzwischen 13 Mandanten ausweisen.

bm Wer sind bislang Ihre Mitglieder?

Pröber: Institute mit einer Bilanzsumme zwischen 0,3 und 2,1 Milliarden Euro. Die Mandanten des RSC sind die Volksbank Modau, die Volksbank Weschnitztal, die VR-Bank Bad Salzungen Schmalkalden, die Rüsselsheimer Volksbank, die Vereinigte Volksbank eG Limburg, die Vereinigte Volksbank Griesheim-Weiterstadt, die Volksbank Mainspitze, die VR-Bank Westpfalz, die Volksbank Dreieich und die Volksbank eG Darmstadt-Kreis Bergstraße. Neu gewonnen wurden die PSD-Bank Hessen-Thüringen sowie zwei weitere mittelgroße Volks- und Raiffeisenbanken.

„Es bleiben noch deutlich mehr als 100 Potenzialkunden für das RSC.“

Volumina aufbringen, um die Marktfolge selbst kostengünstig darzustellen.

bm Nun fusioniert die Volksbank Griesheim gerade mit der Frankfurter Volksbank.

Werden Sie sie als Mandanten verlieren?

Schader: Das Stadium ist noch zu früh, um hierzu etwas Endgültiges sagen zu können. Es wird Gespräche geben, aber bislang ist nicht bekannt, dass Griesheim-Weiterstadt das RSC verlassen wird. Vor dem Hintergrund der gewonnenen Institute in jüngster Vergangenheit würde ein Austritt den Erfolgsweg des RSC nicht tangieren.

bm Ist denn denkbar, dass sich eine Frankfurter Volksbank oder eine Volksbank Mittelhessen anschließen?

Schader: Denkbar ist das schon, aber in diesen Fällen glaube ich nicht daran. Diese Banken sind groß genug und können aus dem eigenen Geschäft ausreichend

bm Wie groß kann und soll das RSC irgendwann mal werden?

Pröber: Das Geschäftsgebiet umfasst das Rhein-Main-Gebiet plus einen Umkreis von 100 Kilometern rund um Darmstadt. In diesem Gebiet gibt es rund 120 Volks- und Raiffeisenbanken. Damit bleiben immer noch deutlich mehr als einhundert Potenzialkunden für das RSC. Mitglieder der eG können nur Genossenschaftsbanken werden. Eine Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern wie DZ Bank oder Fiducia erfolgt ausschließlich in Entwicklungspartnerschaften oder Kooperationen.



Franz Otto, Vorstandsmitglied Regionales ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG, Darmstadt

bm Welche Produkte und Dienstleistungen werden vom RSC angeboten?

Otto: Das Leistungsspektrum umfasst aktuell die Bereiche Baufinanzierung, Markt-Service-Center mit allem rund um das Passivgeschäft, Pfändungsbearbeitung, Datenkontrolle, Wertpapierservice sowie die elektronische Archivierung. In Kürze werden die Produkte Immobilienbewertung

sowie die Auswertung der wirtschaftlichen Verhältnisse der Kunden wie Bilanzen und Einkommensteuererklärungen hinzukommen.

Pröber: Besonders interessant ist derzeit vor dem Hintergrund der Aktivitäten in der Politik, den Aufsichtsbehörden und bei Verbraucherschützern die Wertpapierkontrolle. In diesem Zusammenhang übernimmt das

RSC die Qualitätssicherung des Beratungsprozesses und der Beratungsprotokolle. Das Angebot gibt es in drei Varianten: Erstens gibt es die Möglichkeit für den Berater, noch während des Kundengesprächs das Protokoll durch das RSC prüfen zu lassen. Dann erfolgt innerhalb von fünf Minuten eine Rückmeldung, was den Vorteil hat, dass eventuell noch fehlende Angaben direkt mit dem Kunden ergänzt werden können.

Zweitens gibt es die nachträgliche Qualitätssicherung der vollständigen Beratungsdokumentation. Dann sind entstandene Mängel natürlich nicht mehr zu beheben, langfristig jedoch das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter zu beeinflussen. Die dritte und einfachste Variante ist eine einfache Vollständigkeitsprüfung der Unterlagen ohne auf qualitative Aspekte einzugehen.

bm Mit wie vielen Mitarbeitern wird all das dargestellt?

Otto: Das RSC hat derzeit rund 45 Mitarbeiter, Tendenz steigend. Mit jedem neuen Geschäftsfeld kommen neue Kollegen hinzu.

bm Woher bekommen Sie das Personal?

Otto: Das ist von Bereich zu Bereich unterschiedlich. In der Abteilung Pfändungsbearbeitung arbeiten überwiegend

Rechtsanwaltsgehilfinnen, in der Baufinanzierung ausschließlich ausgebildete Bankkaufleute. Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter die Sachen verstehen. Auch wenn die angeschlossenen Banken

dem RSC Mitarbeiter überlassen könnten, erfolgt die Akquise weitgehend über den Markt, was derzeit aber überhaupt kein Problem darstellt.

„Die Geschäftspolitik wird im RSC nicht durch einen dominierenden Partner bestimmt.“

bm War das RSC das erste Servicecenter dieser Art?

Schader: Für die genossenschaftliche Finanzgruppe waren wir die ersten in der Rechtsform der Genossenschaft. Die Geschäftspolitik wird in dem Regionalen Service-Center durch die Primärgenossenschaften und nicht durch einen dominierenden Partner bestimmt. Durch den einen großen dominierenden Partner entsteht am Anfang meist eine hohe Dynamik, da dieser seine komplette Produktion auslagert, in der Folge ist es aber schwieriger, weitere Partner zu gewinnen. Diese Problematik wurde durch die Gestaltung beim



Jens Pröber, Vorstandsmittglied Regionales ServiceCenter VR-Banken Rhein-Main eG, Darmstadt

RSC vermieden und mit der Gewinnung einer Vielzahl von Banken hat sich dieses Konzept bewährt.

bm Was sind die Besonderheiten des RSC?

Schader: Das RSC ist voll mandantenfähig, urgenossenschaftlich und sehr nah an der Basis. Die Mandanten sind Mitglieder und müssen entsprechend dem eingereichten Volumen Anteile zeichnen. Das heißt, Institute, die mehr Geschäft mit dem RSC machen, haben mehr Anteile als Institute, die vielleicht nur Pfändungsbearbeitung ausgelagert haben. An den Machtverhältnissen ändert dies jedoch nichts, denn die Stimmenverteilung erfolgt nach dem Prinzip eine Bank, eine Stimme. Hinzu kommt, dass zurzeit jedes produzierende Mitglied mit einem Vertreter im Aufsichtsrat sitzt und somit alle Beschlüsse immer von allen Mitglieder getragen werden.

Pröber: Dieses Vorgehen hat viele Vorteile. Beispielsweise sind Diskussionen um neue Produkte ausgesprochen fruchtbar, da auf einen breiten Erfahrungsschatz aus verschiedenen Häusern zurückgegriffen werden kann. Gemeinsame Preisfestsetzungen oder die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern sind weitere Punkte. All das führt zu einem effizienten und leistungsstarken Servicecenter.

bm Lässt sich dieser Ansatz kopieren?

Schader: In Hamburg ist gerade – initiiert von der Hamburger Volksbank – ein Regionales Servicecenter produktionsreif, das auf dem Konzept des RSC basiert. Die Kollegen verfolgen den gleichen Ansatz und die gleichen Eckpunkte. Zwischen der Hamburger Lösung und dem RSC gibt es auch schon eine Kooperationsvereinbarung. Das RSC hat die Kollegen bei ihren Überlegungen im Rahmen der Gründungsphase sogar bera-

ten, denn wie bereits erwähnt ist es das Ziel und der Anspruch, über eine Vernetzung von Regionalen Servicecentern den Mandanten weitere Vorteile bieten zu können.

Aufträge zu senken. Neben diesem direkten Effekt steigt in der Primärgenossenschaft zeitlich die Nettomarktzeit und kann effizient in den Vertrieb investiert werden.

bm Wenn ich es richtig verstanden habe, sind die Preise stückzahlenabhängig. Da die Mandanten gleichzeitig Mitglieder sind, wird der eventuell am Ende des Jahres überbleibende Gewinn an die Mitglieder verteilt, nach welchem Schlüssel erfolgt dies?

„Es ist das Ziel, über eine Vernetzung von regionalen Servicecentern weitere Vorteile bieten zu können.“

bm Inwieweit nutzen Sie als Vorstand eines Mandanten die Erkenntnisse des RSC zur Optimierung im eigenen Haus?

Pröber: Auch hier verfolgen wir ein urgenossenschaftliches Prinzip. In Abhängigkeit des eingereichten Umsatzvolumens erfolgt eine genossenschaftliche Rückvergütung. Kernziel des RSC ist es, die Kosten für die Primärgenossenschaften zu reduzieren. Bei der unterjährigen Erzielung von Gewinnen werden die Stückkosten reduziert und die Primärgenossenschaften haben somit eine direkte positive Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung.

Schader: Zunächst einmal ist es der große Vorteil einer Auslagerung an ein Servicezentrum, dass Transparenz über die Vorgänge und über die jeweiligen Kosten entsteht. Dadurch können Themen angegangen und umgesetzt werden, die im „normalen“ Bankalltag kaum möglich wären. Das hilft natürlich bei der Banksteuerung. Darüber hinaus herrschen durch die Arbeitsweise des RSC klare Verantwortlichkeiten, denn anhand der Abrechnungen des Servicezentrums sehe ich, welcher Mitarbeiter meines Hauses welche Qualität produziert. Auch hier wird der Vorstand zu steuern versuchen.

bm Sollte es trotz der genau vorgegebenen Standards zu Nachbearbeitung kommen, was passiert dann?

Pröber: Wenn die Mitarbeiter des RSC feststellen, dass die eingereichten Aufträge unvollständig oder gar falsch ausgefüllt sind, geht es an den entsprechenden Mitarbeiter zurück. Jede Nachbearbeitung beziehungsweise Rückgabe kostet fünf Euro. Zur Veränderung des Verhaltens der Institute, sprich der Erhöhung der Einreicherqualität, wurde bewusst eine hohe Schmerzgrenze definiert. Der Betrag liegt teilweise höher als der Stückpreis für einzelne Prozesse, die beispielsweise nur mit 2,50 Euro bepreist werden.

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter den Prozess verstehen und dann schon ab dem ersten Kundengespräch die Prozesse entsprechend aufbereiten und bearbeiten, soll heißen, dass sie nicht nur an den reinen Vertriebs Erfolg denken, sondern sich als Profitcenter verstehen und auch die Kosten im Auge behalten. Das hilft der Bank und das hilft dann bei der Bearbeitung im RSC.

„Es ist immer ein Anreiz, die Kosten durch Verbesserung der eingereichten Aufträge zu senken.“

Schader: Es ist immer der Anreiz, die Kosten durch Verbesserung der eingereichten

bm Wie funktioniert der Prozess technisch?

Otto: Das RSC nutzt hier das mehrmandantenfähige System Agree der Fiducia.

Unsere Mitarbeiter können sich direkt auf die Systeme der angeschlossenen Banken aufschalten und darin arbeiten. So bleibt der Kundenvorgang vollständig im entsprechenden Haus dokumentierbar. Im Rahmen der Migration werden für den standardisierten Prozess die bankindividuellen Parameter definiert, die in Agree entsprechend hinterlegt werden.

Der standardisierte Prozess ermöglicht dem RSC beispielsweise im Baufinanzierungsgeschäft innerhalb von 24 Stunden eine verbindliche Kreditzusage inklusive dem Vertragswerk für den Kunden zu liefern. Zum Vergleich: Die ING-Diba benötigt 48 Stunden. Sollte das RSC gegen die Service-Levels verstoßen, wird der Stückpreis für diesen Geschäftsvorfall nicht fakturiert.

bm Allerdings gibt es doch auch Abweichungen vom Standard, die natürlich höher bepreist werden: Kann das dazu führen, dass sich potenzielle Mandanten gegen das RSC entscheiden?

Pröber: Das kann dazu führen, dass bestimmte Mandanten nicht gewonnen werden. Doch langfristig können die Kosteneinsparungspotenziale nur erreicht werden, wenn der Prozess voll standardisiert ist. Jede Ausnahme kostet Geld.

bm Was passiert mit den Bankmitarbeitern in den entsprechenden Abteilungen, die an das RSC ausgelagert werden?

Schader: Zum einen können für diese alternative Tätigkeiten in der Bank gefunden und so Engpässe behoben werden. Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit der Arbeitnehmerüberlassung an das RSC.

bm Wie muss ich mir das vorstellen?

Pröber: Im Rahmen einer Arbeitnehmerüberlassung wird dem RSC das Personal von den Banken zur Verfügung gestellt. Dafür wird der Bank, die dem Mitarbeiter weiterhin sein Gehalt zahlt, vom RSC eine marktübliche Vergütung zurückgezahlt. So können Entlassungen vermieden werden, was die Gespräche der Institute mit Betriebsräten und Aufsichtsräten hinsichtlich geplanter Auslagerungen sicherlich einfacher macht.

„Es wird vermieden, dass das RSC zum ‚Abschiebebahnhof‘ für Bankpersonal wird.“

durch den hochstandardisierten Prozess die neuen Mitarbeiter höchstens vier Wochen, um vollumfänglich eigenständig arbeiten zu können. Vor dem Hintergrund des enormen Wachstums in den vergangenen Jahren von jährlich mehr als 100 Prozent war eine solche Anpassung nicht notwendig und aufgrund der aktuellen Nachfrage gehen wir auch von einem Wachstum in ähnlichen Größenordnungen aus.

Schader: Es ist ein großer Vorteil der standardisierten Prozesse, dass die Anforderungsprofile sich verändern und somit sich auch die Vergütung reduziert.

minutengenau abrechnen. So können wir für jeden Tag die erzielten Deckungsbeiträge je Mitarbeiter errechnen. Das dient aber nicht nur der Kontrolle, sondern vor allem auch der Motivation der Kolleginnen und Kollegen, die ihre Leistung direkt bepreist sehen und somit eine Wertschätzung erhalten.

Entscheidend dafür ist, dass es keine festen Arbeitszeiten gibt, sondern die Anwesenheit der Mitarbeiter abhängig vom Arbeitsanfall ist und von den Kollegen weitgehend selbst gesteuert wird. So erfolgt eine optimale Auslastung und Kostenbelastung des RSC.

bm Was heißt marktüblich, Bankentarif?

Pröber: Nein, im Servicebereich wird nicht nach Bankentarif vergütet. Hier liegt das RSC auf dem Niveau anderer Servicegesellschaften sowohl im Genossenschaftssektor als auch bei einem Vergleich mit den Privat- und Geschäftsbanken.

Schader: Die zwischen dem Gehalt, das die Bank dem Mitarbeiter weiterhin zahlt, und der niedrigeren Rückvergütung entstehende Lücke erzeugt für jedes Institut eine hohe Motivation, für das betroffene Personal wieder andere Tätigkeiten im eigenen Haus zu finden. So wird auch vermieden, dass das RSC zum „Abschiebebahnhof“ für Bankpersonal wird.

bm Wie kommt es dann aber, dass die Möglichkeit, Mitarbeiter auszulagern, doch eher verhalten genutzt wird?

Schader: Das liegt daran, dass einer Bank durch das RSC eine ganz andere Gesamtbanksteuerung ermöglicht wird. Als Vorstand weiß ich heute schon, welche Prozesse in den kommenden zwölf Monaten an das RSC ausgelagert werden können. Dementsprechend findet die Personalplanung statt. Lläuft das vernünftig, ist der entsprechende Mitarbeiter zum Zeitpunkt des Übergangs schon in einer anderen Abteilung. Hier sieht man, welche Bedeutung ein Servicecenter für die Bank haben kann, die weit über das reine Kostenthema hinausgeht.

„Innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe wird sich ein Dutzend regionale Servicecenter gründen.“

bm Blick nach vorne: Wie sieht die Zukunft aus?

Schader: Ich gehe davon aus, dass sich innerhalb der genossenschaftlichen Finanzgruppe ein Dutzend regionale Servicecenter gründen wird. In der Vision vernetzen sich diese Dienstleister dermaßen, dass sich Kernkompetenzen herausbilden und bestimmte Tätigkeiten nur noch in einem Center stattfinden, für alle angeschlossenen Mandanten.

Denn wenn die Schnittstelle zwischen Primärbank und Servicecenter einmal sauber definiert ist, ist es egal, von wo aus gearbeitet wird. Gleichzeitig verspricht aber die Regionalität der verschiedenen Einheiten große Mandantennähe.

bm Führt das aber nicht zu einer relativ hohen Fluktuation im Servicecenter?

Pröber: Ziel eines Servicecenters muss es sein, immer nur so viel Personal zu haben, wie auch effektiv benötigt wird. Durch eine Fluktuation besteht für das Servicecenter die Möglichkeit, bei Effizienzsteigerungen aufgrund des hochstandardisierten Prozesses die Ressourcen anzupassen. Weiterhin benötigen

bm Wie erfolgt eine Erfolgskontrolle im RSC?

Otto: Indem es für die definierten Aufgaben klare Preise gibt und die Mitarbeiter

bm Wenn das so kommt, wofür braucht es dann noch zentrale Dienstleister wie das Kreditwerk?

Schader: Hier besteht keine Konkurrenz, sondern es ist ein komplementärer Ansatz. Das Kreditwerk ist einer unserer wichtigsten Kooperationspartner. Kreditwerk-Produkte sind Kern der Baufinanzierungsabwicklung des RSC.