

► Auslagerung

Nicht monetäre Motivationen für Auslagerungen

Sind Auslagerungen nur ein Rechenexempel? Spielen nur finanzielle Erwägungen für eine Auslagerungsentscheidung eine Rolle? Oder welche Beweggründe könnte es denn neben der monetären Sicht geben, Auslagerungen als vorteilhaft zu beurteilen?

Stöbert man in der Literatur zu diesem Thema, werden zwar vielfältige Gründe aufgezählt, eine nachhaltige Systematik oder Einordnung von nicht finanziellen Erwägungen findet sich aber nicht. Wie könnte man sich nun diesem Thema nähern?

Banken bzw. Unternehmen müssen in einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld versuchen, Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten zu erzielen. Wie Wettbewerbsvorteile generiert werden können, wurde intensiv erforscht. Eine der einflussreichsten Publikationen dazu verfasste Michael E. Porter¹, ein renommierter, amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler. Er formulierte die These, dass sich Unternehmen nur auf zwei Wegen Vorteile verschaffen können: Entweder sie realisieren Kostenvorteile (Strategie der Kostenführerschaft) oder sie konzentrieren sich auf die Erzielung von Leistungsvorteilen (Strategie der Qualitätsführerschaft). Ergänzt werden diese beiden Differenzierungsmerkmale durch das Konzept der Kernkompetenzen, das maßgeblich von den beiden amerikanischen Ökonomen Hamel und Prahalad² entwickelt wurde.

Auslagerungen können demnach der Bank bzw. einem Unternehmen Wettbewerbsvorteile verschaffen, wenn sie

- die Kostenposition und/oder
- die Qualität verbessern und/oder
- die Kernkompetenzen stärken.

Der erste Punkt verweist auf die monetären Gründe für eine Auslagerungsentscheidung. Eine Bank lagert dann aus, wenn der Auslagerer preiswerter produziert bzw. verkauft als man selber. Im Folgenden soll auf die beiden anderen Komponenten „Qualität“ und „Kernkompetenz“ näher eingegangen werden.

Qualitätssteigerung

Können Auslagerungen bei Banken im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen die Qualität fördern?

Funktionen im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen sind bei Genossenschaftsbanken selten Fulltime-Jobs. Meist ist die Hauptfunktion des Beauftragten eine andere. Oder er vereinigt auf seine Stelle gleich mehrere Beauftragtenfunktionen, sofern daraus kein Interessenkonflikt erwächst. In beiden Fällen ist die Spezialisierung des Stelleninhabers nicht optimal. Er oder sie erledigt diese Aufgabe „nur“ nebenher oder zusätzlich. Dieser Teilzeit-Beauftragte wird qualitativ immer einem Vollzeit-Profi unterlegen sein, der sich seiner Aufgabe rund um die Uhr und ausschließlich widmen kann. Hat dieser Profi dann noch den Vorteil, dass er bei seinen Aufgaben über den Tellerrand blicken kann, weil er für andere Banken ebenfalls tätig ist, wird der Qualitätsvorsprung noch ausgeprägter.

Es ist also unmittelbar einsichtig, dass im Beispiel des aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesens durch die Auslagerung Qualitätsvorteile erzielt werden können.

Das trifft regelmäßig auf Tätigkeiten zu, die das auslagernde Unternehmen aufgrund ihres zeitlichen Umfangs oder ihrer Spezifik nicht so professionell – bezogen auf die zur Verfügung stehende Zeit, aber auch hinsichtlich der fachlichen Qualifizierung und Erfahrung – ausüben kann wie ein Auslagerungsunternehmen, das sich genau auf dieses Segment konzentriert.

Stärkung der Kernkompetenz

Wie steht es nun um die Kernkompetenzen? Können Auslagerungen die Kernkompetenzen einer Bank stärken?

Eine Kernkompetenz wird durch vier Eigenschaften charakterisiert: >

¹ Wettbewerbsvorteile (Competitive advantage), Michael E. Porter, Frankfurt, M.: Campus-Verl., 2014, 8., durchges. Aufl.

² Wettlauf um die Zukunft: wie Sie mit bahnbrechenden Strategien die Kontrolle über Ihre Branche gewinnen und die Märkte von morgen schaffen, Gary Hamel/ C. K. Prahalad, Wien: Ueberreuter, 1997

1. Kundennutzen: Kann die Bank auf Basis dieser Kernkompetenz einen nachhaltigen Mehrwert für den Kunden erzielen?
2. Imitationsschutz: Beherrscht die Bank die Kernkompetenz exklusiv, oder kann sie vom Wettbewerber leicht imitiert werden?
3. Differenzierung: Führt die Kernfähigkeit zu einem nachhaltigen Vorteil gegenüber der Konkurrenz?
4. Diversifikation: Bietet die Kernfähigkeit potenziellen Zugang zu neuen Märkten?

Betrachten wir wieder die Auslagerung von aufsichtsrechtlichen Beauftragtenfunktionen, konkret die Auslagerung der WpHG-Compliance.

Wenn die örtliche Genossenschaftsbank die beste WpHG-Compliance in der Region hat, verschafft sie sich dadurch einen Wettbewerbsvorteil, den der Kunde honoriert? Wechselt der Sparkassen-Kunde oder der Großbankkunde am Ort seine Bankverbindung, weil die Genossenschaftsbank die beste WpHG-Compliance bietet? Der Kunde wird leider in der Mehrzahl der Fälle überhaupt nicht wissen, was eine WpHG-Compliance ist, geschweige denn, was sie ihm bietet. Der Aufbau eines Kundennutzens ist also schwer möglich, wenn er in der Erfahrungswelt eines Kunden nicht einmal vorkommt.

Und wie steht es mit dem Imitationsschutz? Bleiben wir bei der WpHG-Compliance. Von Exklusivität kann keine Rede sein, denn durch die Auslagerung kann sie jeder Wettbewerber ebenfalls einkaufen. Auch wenn die Bank die Beauftragtenfunktion selber darstellt, ist durch die gesetzliche Normierung ein Imitationsschutz geradezu untersagt.

Bei der Differenzierung sieht es ähnlich aus. Auch hier sorgt die gesetzliche Normierung für gleiche Wettbewerbsbedingungen („level playing field“). Eine Differenzierung ist quasi gesetzlich verboten, unabhängig davon, ob eine Auslagerung stattfindet oder die Bank die Funktion selber ausführt.

Die letzte Chance wäre nun die Diversifizierung. Kann die Bank sich durch die Auslagerung von aufsichtsrechtlichen Beauftragtenfunktionen neue Märkte erschließen? Auch hier ist die Antwort wieder negativ. Entweder unterliegen die neuen Märkte aufsichtsrechtlichen Anforderungen oder nicht. Wenn ja, sind alle Wettbewerber verpflichtet, diese Funktionen in gefordertem Umfang anzubieten. Wenn nein, können alle Wettbewerber darauf verzichten.

AUTOR UND ANSPRECHPARTNER

Martin Hierlemann

Leiter Vertrieb,
E-Mail: martin.hierlemann@
dz-cp.de



Im Ergebnis heißt das, dass Banken zumindest bei Auslagerungen im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen keine Kernkompetenzen aufbauen oder verlieren können. Zumindest im betriebswirtschaftlichen Sinne. Das ist aber auch andererseits tröstlich, da viele Banken befürchten, sie gäben (betriebswirtschaftliche) Kernkompetenzen aus der Hand, wenn sie Funktionen im Beauftragtenwesen auslagern. Dies ist zumindest nach der obigen Argumentationslinie eindeutig widerlegbar.

Fazit

Im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen sind also letztlich zwei Komponenten für die Auslagerungsentscheidung maßgebend: eine finanzielle Komponente und eine nicht finanzielle Komponente. Bei der finanziellen Sicht spielen die Kosten/Preise der Auslagerung die entscheidende Rolle und bei der nicht finanziellen Sicht die Qualität.

Ob eine der beiden Komponenten eine stärkere Rolle spielt als die andere, oder ob beide gleichgewichtig in die Entscheidungsfindung einfließen, muss jede Bank für sich entscheiden. Preise und Qualität sind auf jeden Fall die entscheidenden Treiber der Auslagerungsentscheidung im aufsichtsrechtlichen Beauftragtenwesen, die (betriebswirtschaftlichen) Kernkompetenzen spielen hierbei keine Rolle. ■