

## BUSINESS PROCESS OUTSOURCING IM BANKING

# Kindheit, Pubertät oder Maturität?

FRANÇOIS JEANNET UND DOMINIQUE FREYMOND

BPO, INDUSTRIALISIERUNG DES BANKINGS UND FERTIGUNGSTIEFE SIND SCHLAGWÖRTER DIE TÄGLICH IN DER PRESSE, AN SEMINAREN UND IN DEN GESPRÄCHEN UNTER DEN BANKERN DISKUTIERT WERDEN. ES IST ZEIT, DEN BUZZ ZU ENTMYSTIFIZIEREN!

Wenn man sich seriös mit BPO (Business Process Outsourcing) auseinandersetzen will, muss das Thema strukturiert und genau abgegrenzt werden. Gemäss Competence Center Sourcing der HSG wird das BPO in drei Hauptkategorien eingeteilt: a) Vertriebsorientiertes Sourcing: z.B. Verkaufskooperationen, unabhängige Berater und Vermögensverwalter, b) Transaktionsorientiertes Sourcing: z.B. Back-Office, Zahlungsverkehr, Kreditabwicklung, Wertschriftenverwaltung, Custody und c) Produkt-/Serviceorientiertes Sourcing: z.B. Fonds, Finanz- und Marktanalyse, Valorenstamm-Verwaltung.

## AM ANFANG DIE KLÄRUNG: VERSCHIEDENE SOURCING-TYPEN

Beim genauen Analysieren dieser Typen und der verschiedenen Anbieter stellt man fest, dass viele von ihnen schon seit langer Zeit auf dem Markt sind, so zum Beispiel die Post mit dem Angebot im Zahlungsverkehr, die RBA/Entris mit der Wertschriftenverarbeitung und dem Zahlungsverkehr, die Soucag mit den Wertschriftentransaktionen, die Telekurs/SIS mit der Valorenstamm-Verwaltung und verschiedene Anbieter im Bereich Output-Management.

Ähnlich, wie im Bereich der Infrastruktur (Outsourcing) oder der Software-Plattform (Kernapplikation), aber etwas phasenverschoben, entwickelt sich das BPO

vom proprietären, vermeintlich wettbewerbsrelevanten Faktor zum Einkaufsprodukt oder zur Dienstleistung, die man von einem professionellen Dienstleister beziehen kann.

Nun Wieso wird BPO so stark thematisiert? Alle Bankinstitute sind auf der Suche nach Wegen, die das Cost-Income-Ratio zu verbessern, Risiken zu minimieren, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren, Unabhängigkeit von sensitiven Ressourcen zu erlangen. Auf der anderen Seite bemühen sich die BPO-Dienstleister um neue Kunden, um die kritische Masse zu erlangen (vgl. Marktpotential Grafik 1). Diese iterative Entwicklung geht über Jahre und verläuft nicht ohne Holprigkeiten. Aber auch wenn das BPO nicht mehr in der Kindheit steckt und heute zu einem wichtigen Gestaltungselement des Geschäftsmodells einer Bank geworden ist, reif ist es nicht und bekanntlich bringt die Pubertät intensive Veränderungen mit sich. Deshalb sind die Banken gut beraten, sehr zielgerichtet und sachkundig in Sachen BPO zu handeln.

## WIE ENTWICKELT SICH DER MARKT?

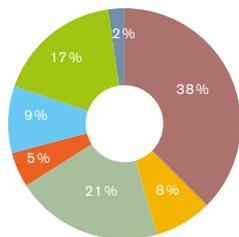
Die Jahre 2007 und 2008 haben viele und namhafte Änderungen der schweizerischen BPO-Landschaft mit sich gebracht. Mit dem Aufbrechen von Unicible und dem Übergang zu IBM, dem Ausstieg der Avance-Banken aus dem RBA-Ver-

bund und der Neuausrichtung der RBA mit Entris und von B-Source mit einer neuen IT-Plattform sind die letzten Geschäftsmodelle der Gründergeneration aus verschiedenen Gründen abgelöst worden. Das ehrgeizige Gemeinschaftsprojekt der ZKB und der BCV ist ca. ein Jahr nach der Ankündigung wieder aufgegeben worden (siehe blauer Kasten).

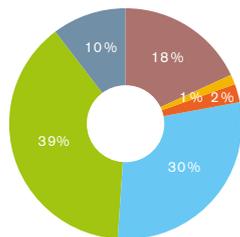
Statt der spektakulären grossen Würfen haben sich kleinere Anbieter wie beispielsweise Finaclear, Incore Bank, Soucag stetig weiter entwickelt. Diese Konsolidierung geht auch einher mit der Konsolidierung der Bankenplattformen, viel eher als im «Best-of-Breed»-Ansatz (Grafik 2)

In den nächsten zwei Jahren wird die Konsolidierung der BPO-Landschaft in der Schweiz weiter fortschreiten. Die weitere Ausbreitung der neuen Bankenplattformen wird diesen Trend positiv beeinflussen. Neue Grossprojekte wie das DLZ der ZKB und der BCV sind nicht zu erwarten, dafür eine Reifung des BPO-Angebots im Bereich der Kantonal- und Regionalbanken. Das Angebot für kleinere und mittlere Banken ist seinerseits schon recht konkret und attraktiv, so dass hier gute Entwicklungsmöglichkeiten bestehen. Während sich die Situation in der deutschen Schweiz zu etablieren scheint, ist in der Romandie mit ca. 35% des Marktpotenzials noch einiges offen. Be-

## GESCHÄTZTE BACKOFFICE-AUSGABEN DER SCHWEIZER BANKEN (EXKL. UBS UND CS)



MARKT DEUTSCHSCHWEIZ



MARKT WESTSCHWEIZ / TESSIN



- Das BPO-Potenzial der lateinischen Schweiz übertrifft jenes der Deutschschweiz.
- Gegenwärtig sind erst 10% der gesamten Back-Office Ausgaben ausgelagert.
- Je nach Bankaktivitäten und Grösse könnte die gesamte BPO Outsourcing-Penetration um 40 - 60% der Back-Office Ausgaben erreichen.
- Die Prozessautomation wird mit den entsprechenden Tools die Industrialisierung des Bankenwesens beschleunigen.

treffend der Rolle von IBM nach der Übernahme von Unicible und der leisen aber stetigen Entwicklung von Crédit Agricole PB Services, der schon zu einem der bedeutendsten Anbieter avanciert ist. Offen scheint auch die BPO-Entwicklung für die Olympic-Kundenbasis.

Neben der möglichen Übernahme von kleineren Dienstleistern werden die Anbieter an ihrem Governance-Modell arbeiten müssen. Die Start-Konfigurationen sind nicht immer für die Wachstumsphase geeignet. Hier gilt es, die «Personenbezogenheit» und die politischen Aspekte möglichst auszuschalten, um die langfristige Nachhaltigkeit des Konstrukts zu sichern.

Diese Entwicklung kommt den Banken gelegen, denn mit dem anhaltenden Kostendruck mit der Zunahme von Regularien und mit dem Erreichen der Altersgrenze der noch nicht erneuerten Systeme ist die Ausrichtung auf marktbezogene Aktivitäten und Investitionen angesagt.

#### WIE SOLL DENN DIE BANK KOMPETENT DAS THEMA BPO ANGEHEN?

Im Rahmen der periodischen Revision der Geschäftsstrategie entsteht eine neue Disziplin: das Sourcing. Das externe Einkaufen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen ist, wenn noch nicht voll etabliert, doch zu einem relevanten Faktor des zukünftigen Geschäftsmodells geworden. Im Rahmen der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen muss sich die Bank «emotionslos» mit der Fremdbeschaffung auseinandersetzen.

Der Logistikchef muss eine hohe

«Sourcing-Kompetenz» entwickeln und darf nicht mehr seinen Stolz auf die Anzahl eigene Informatik- und Back-Office-Mitarbeiter basieren, sondern auf die Effizienz der Prozesse und auf seine Sourcing-Fähigkeiten.

Er muss in der Lage sein, verschiedene Themen rund um die Informatik und

mit welchen Vor- und Nachteilen?

- Richtige Gewichtung der finanziellen, technischen und kulturellen Aspekte; letztere werden immer wieder stark unterschätzt.
- Komplexität richtig im Griff zu haben; lieber eine mehrjährige Roadmap mit Meilensteinen als eine Überforderung

das Back-Office in einem neuen, weniger technischen Licht zu beurteilen:

- Was sind die Anforderungen an die Logistik, die sich aus der Überarbeitung der Strategie ergeben?
- Worauf will sich die Bank konzentrieren, wodurch möchte sie sich auszeichnen? Wie gut ist die Übereinstimmung zwischen der Strategie der Bank und der ICT?
- Was gibt es für alternative Sourcing-Szenarien? Ist das Marktangebot im Detail bekannt? Was machen die «Plattform-Peers»? Wieso sollte man etwas anders machen?
- Was gibt es für neue Geschäftsmodelle

aller Stakeholder. Als Ergänzung und nicht im Widerspruch, müssen Resultate schnell sicht- und messbar sein. Langjährige Projekte ohne Zwischenresultate gehören der Vergangenheit an.

- Eine fundierte eigene Meinung entwickeln, die der Grösse und der Geschäftsart der Bank gerecht wird.

In diesem Zusammenhang ist oft die Überprüfung der ICT-Governance (Art und Weise, wie die Informatik und das Back-Office der Bank geführt werden) von Nöten. Hier herrschen teilweise noch sehr veraltete und widersprüchliche Ansätze.

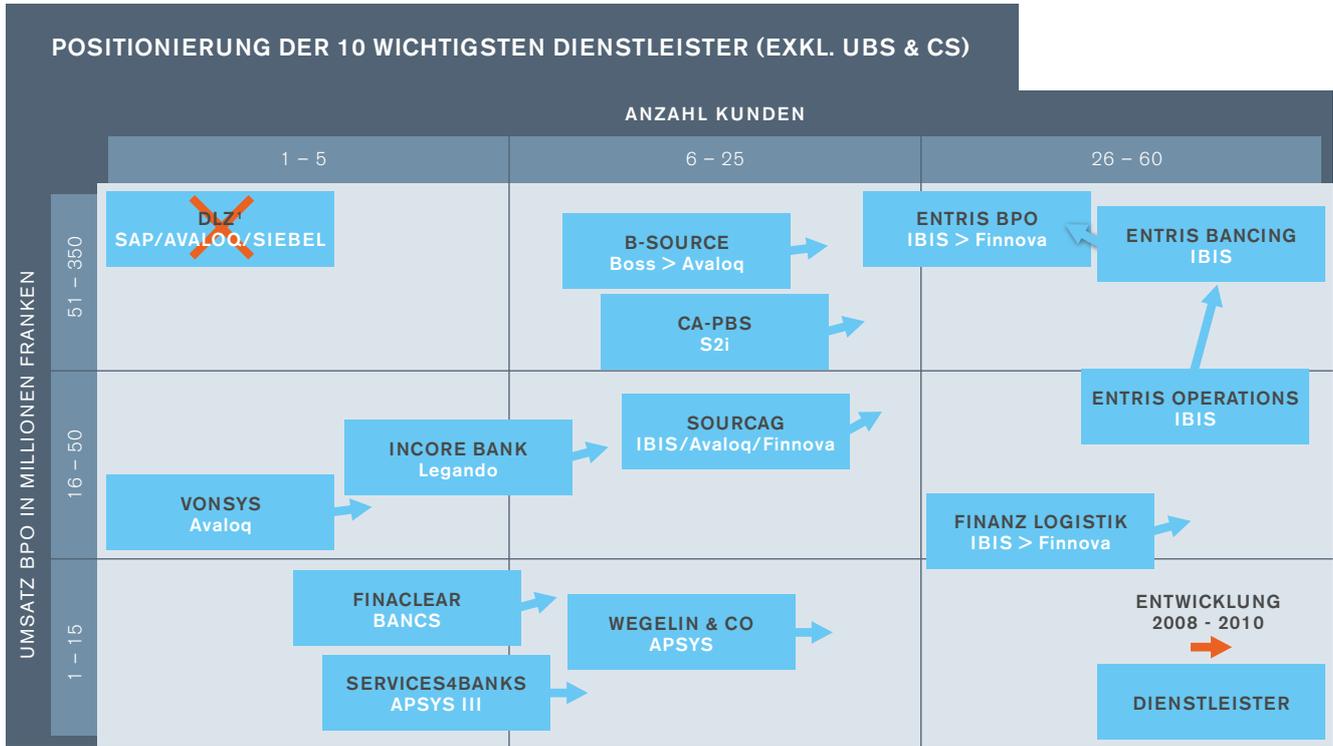
ZUSAMMENGEFASST

- Das Business Process Outsourcing ist kein Buzz mehr, es ist zu einem relevanten, bisweilen notwendigen Baustein des Geschäftsmodells der Bank geworden.
- Die BPO-Landschaft ist noch stark in

Entwicklung, was keine Entschuldigung für das weitere Zuwarten sein darf, sondern eine Aufforderung, auf diesem Gebiet Kompetenz zu erlangen und das Sourcing als Teil der normalen Überprüfung der Geschäftsstrategie zu integrieren.

- Der Logistik-Chef muss eine hohe Sourcing-Kompetenz erlangen
- Die ICT - beziehungsweise die Logistik-Governance muss vor dem Licht dieser Entwicklungen überprüft werden. ■

www.mas-ltd.ch



DLZ<sup>1</sup> - WAS LIEF HIER SCHIEF?

Klar, im Nachhinein ist man schlauer und jeder-mann hätte den Ausgang vorhersehen können! <sup>2</sup> Tatsache ist aber, dass verschiedene Indikatoren diesen Ausgang schon früh angekündigt haben. Als erstes stehen ein veraltetes Geschäftsmodell und eine unechte Corporate Governance. Eine neue Dienstleistungsfirma mit einem Mehrheitsaktionär, der zu stark Partei ergreift und zu gewichtig ist, der eigentlich seinen Back-Office doch nicht auslagert, sondern, der hauptsächlich Dritt-volumen möchte, um seine Kosten besser zu amortisieren. Der Junior-Partner hat hier nicht viel zu bestimmen. Als nächstes kommen die Komplexität und die ehrgeizigen zeitlichen Vorstellungen. Wenn man bedenkt, das Avaloq und Finnova über

10 Jahre gebraucht haben, um sich am Markt durchzusetzen, dann ist die Vorstellung, eine der komplexesten IT-Plattform in 4 Jahren umzustellen und mandantenfähig zu machen, doch recht optimistisch.

Dazu kommt das Unterschätzen des kulturellen Aspektes. Es sind wohl die beiden grössten Kantonalbanken, mit so möchte man meinen, ähnlichen Anforderungen. Auch wenn das so wäre, der einzige Weg, die kulturellen Unwegsamkeiten auszuschalten führt über eine möglichst neutrale und professionelle Governance, welche in diesem Fall nicht vorlag. Zuletzt kommt die zu starke Abhängigkeit von Einzelpersonen, konkret der beiden CEOs, die beide ca. ein Jahr nach der Ankündigung des Projektes nicht mehr im Amt waren. Auch wenn solche Projekts starke Per-

sönlichkeiten brauchen, um angesprochen zu werden, darf keine zu starke Abhängigkeit entstehen. Hier schliesst sich der Kreis mit der Corporate Governance wieder.



François Jeannet & Dominique Freymond management & advisory services ltd (mas)

1 Projekt Dientleistungszentrum der ZKB und der BCV

2 vgl. Beitrag in Le Temps vom 19.05.2008 auf www.mas-ltd.ch

# Kosten sparen in der Krise

**BRIGITTE STREBEL-AERNI**

INCORE BANK AG HAT NACH DEM VERKAUF VON LEGANDO AG AN DIE BERNER KANTONALBANK NEUE GESCHÄFTSFELDER IM VISIER: GEMÄSS CEO JACK HERTACH WIRD SIE GETREU IHREM INDUSTRIELLEN ANSATZ KLEINEREN SCHWEIZER FONDSGESELLSCHAFTEN GEMÄSS KOLLEKTIVANLAGEGESETZ (KAG) DEPOTBANKFUNKTIONEN ANBIETEN. DABEI WIRD AUCH DAS PAPER MANAGEMENT ÜBERNOMMEN. EIN ENTSPRECHENDER ANTRAG WIRD GEGENWÄRTIG VON DER EIDGENÖSSISCHEN BANKENKOMMISSION EBK GEPRÜFT.



Jack Hertach, CEO InCore Bank

**ICT: Maerki Baumann Holding hat Legando – die Schwestergesellschaft von InCore Bank – an die Berner Kantonalbank verkauft. Welche Konsequenzen hat dies?**

**Jack Hertach:** Für uns ist dies sehr positiv. InCore Bank hat sich seit ihrem selbständigen Marktauftritt auf ihr Kerngeschäft, das Insourcing von Prozessen, konzentriert. Mit dem Erwerb von Legando verfügt die Entris-Plattform der Berner Kantonalbank über eine breitere Basis. Das ist auch für das Insourcing von Prozessen, wie wir es betreiben, positiv.

**Das gibt auch mehr Raum für Weiterentwicklungen?**

Ja, die Berner Kantonalbank ist auch eine grosse IT-Firma und kann Legando optimal weiterentwickeln.

**Könnte Legando dann zu einer Plattform für die Kantonalbanken werden?**

Das könnte durchaus möglich sein, denn es handelt sich hier um eine hochmoderne Plattform mit grosser Skalierbarkeit.

**Ist es für Ihr Geschäft egal, auf welcher Software die von ihnen übernommenen Prozesse basieren?**

Es ist wichtig, dass es sich dabei um eine gute Software handelt. Aber für uns ist es nicht relevant, wer die zugrunde liegende Software weiterentwickelt. Wir haben zum Beispiel auch Kunden, die Software von IBM und anderen Anbietern beziehen. Wir sind eine Bank und bieten unserer B2B-Kundschaft IT-Infrastrukturen an, aber wir müssen nicht unbedingt eigene Software entwickeln.

**Bisher wurden Legando und InCore Bank als siamesische Zwillinge betrachtet.**

Legando ist ein Software-Produzent. InCore Bank hingegen ein reiner Nutzer, der Software einkauft. Wir könnten ebenso gut Avaloq oder Finnova nutzen. Aber wir sind nach wie vor von Legando überzeugt.

**Erhalten Sie dadurch einen höheren Freiheitsgrad?**

So ist es. Wir sind nun zu einem ganz normalen Kunden von Legando mutiert. Da werden wir natürlich weiterhin stark darauf achten, dass die Qualitätsstandards und Termine strikte eingehalten werden.

**Wie beurteilen Sie die gegenwärtige Marktlage?**

Die gegenwärtige Krise hat das Interesse der Banken an kostengünstigen Outsourcing-Möglichkeiten enorm geweckt. Wir sind gegenwärtig mit sehr vielen Banken im Gespräch bezüglich des teilweisen oder integralen Outsourcings von Geschäftsprozessen. Der Kostendruck hat sich markant

verstärkt. Deshalb hat im Outsourcing-Markt die Nachfrage spürbar angezogen.

**Entwickelt sich Ihr Geschäft antizyklisch?**

So ist es. Dennoch verfolgen wir die Entwicklungen an den Finanzmärkten mit grosser Sorge. Unsere Expansionsstrategie gilt nach wie vor, und wir wollen im Insourcing von Geschäftsprozessen klare Nummer eins im Schweizer Markt werden. Dabei sehen wir uns als unabhängige Bank kontinuierlich nach neuen Marktchancen um. Zum Beispiel werden wir vor allem für kleinere Schweizer Fondsgesellschaften Depotbankfunktionen übernehmen. In diesem Zusammenhang werden wir unsere Zusammenarbeit mit den Tochtergesellschaften der Schweizer Finanzplatzinfrastruktur SIX Group intensivieren.

**Also Networking auf jeder Stufe?**

Gemäss dem Best-of-Breed – Ansatz soll jeder das machen, was er wirklich kann. In den nächsten Jahren wird es noch weitere sehr interessante Entwicklungen geben. Das Management und die Veredelung von Daten ist hier bloss ein Beispiel.

**Datenqualität und Datensicherheit sind Themen der Zukunft?**

Vor allem die Datenqualität. Denken Sie bloss an die Regulationsflut und den erhöhten Bedarf der Aufsichtsbehörden an statistisch aufbereiteten und ausgewerteten Daten, zum Beispiel für strukturierte Produkte! ■