

Die beste Lösung?

Operations-Outsourcing ■ Outsourcing bietet viele Vorzüge. Allerdings sollten Finanzinstitute nicht unter Branchendruck oder Mangel an Alternativen Outsourcingprojekte anstreben.

Operationelle Effizienz beeinflusst die Erfolgsrechnung jedes Unternehmens. Finanzinstitute, unter dem allgemeinen Wettbewerbsdruck, ihr Leistungsangebot kontinuierlich den aktuellen Bedürfnissen anzupassen, sind davon nicht ausgenommen. Stetig sinkende Margen und steigende Technologiekosten führen zu

URS BOLT*

Projekten zwecks Kostenreduzierung, Produktivitäts- und Angebotssteigerung sowie Optimierung der Ressourcenallokation. Bereits mittelgrosse Finanzinstitute bekennen allerdings zunehmend Mühe, die Investitionen zu amortisieren; für kleinere Banken sind sie geradezu prohibitiv. Oft scheint das Auslagern von Geschäftsprozessen, Business Process Outsourcing (BPO), eine verlockende Option, aber ist es tatsächlich die beste Lösung für Finanzinstitute?

Einige Überlegungen

Ein BPO-Projekt ist ein bedeutendes Vorhaben für jedes Finanzinstitut, unabhängig von Grösse oder Geschäftsvolumen. Ob international tätige Universalbank, regional verankerter Vermögensverwalter oder Investmentboutique; sie riskieren, durch ein schlecht geführtes BPO-Projekt Schaden zu erleiden oder gar die Selbstständigkeit zu verlieren. Einige grundsätzliche Problemfelder sind für alle Betroffenen von Interesse, welche das Nutzenpotenzial eines BPO realisieren wollen.

- Klarheit über die wahren Gründe eines Outsourcingvorhabens schaffen. Typischerweise gehört dazu die Definition von Kern- versus Nichtkernaktivitäten, wobei nur die Letzteren für ein Auslagern in Betracht gezogen werden. Zu berücksichtigen ist, dass bei vielen Finanzdienstleistungen und -produkten, die Qualität über die gesamte Wertschöpfungskette bzw. Leistungserbringung ein entscheidender

Faktor der Kundenzufriedenheit ist. Die Übergabe der direkten Kontrolle von Middle- und Backoffice-Funktionen, oft als klassische Nichtkernaktivitäten betrachtet, schränken ausserdem die Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber Mitbewerbern ein.

- Beurteilung der auszulagernden Geschäftsprozesse und deren Zustand. Outsourcing ist kein Allheilmittel; das Übergeben eines fehlerhaften oder komplexen Prozesses verlagert lediglich die Verantwortung für das Problem. Die Tatsache, dass der Outsourcing-Provider i. d. R. die Geschäftsprozesse möglichst standardisiert, um die angestrebte Kostenreduktion sowie die eigene Profitabilität sicherzustellen, erschwert es oft, strukturelle Probleme zu lösen oder die Prozessfunktion proaktiv im Rahmen der strategischen Entwicklung der Front-to-Back-Fähigkeiten zu gestalten. Ausserdem setzt die dazu notwendige Entscheidungsfreiheit Flexibilität voraus, die durch eine exzessive Standardisierung, geregelt in starren und langfristigen Serviceverträgen, abhanden kommt. Dadurch ist der Outsourcing-Provider gegenüber veränderten Geschäftsanforderungen oft wenig empfänglich. Dies beeinträchtigt die Fähigkeit des auslagernden Unternehmens, neue Geschäftsoportunitäten in der geforderten Time to Market wahrzunehmen.

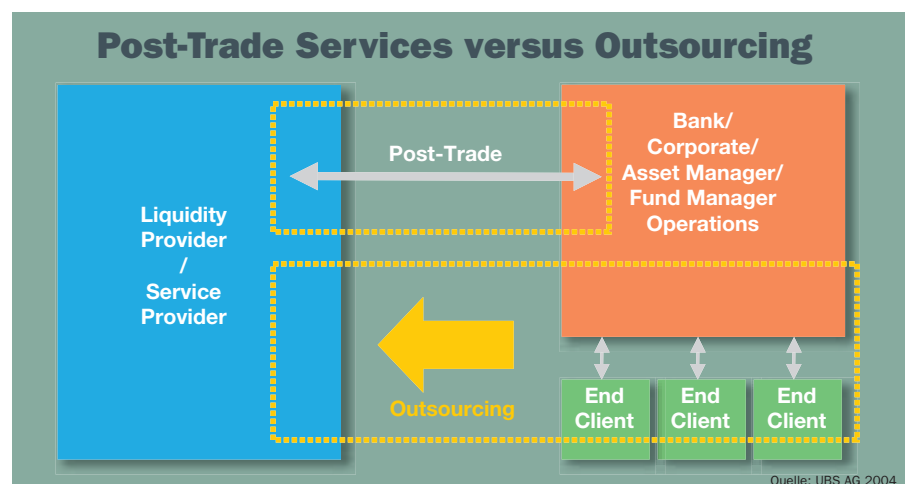
- Konstantes Überwachen und Steuern der Erwartungen nach der Implementierungsphase. Dazu gehören u. a.,

dass der BPO-Provider und die Stakeholder des Outsourcers ein gemeinsames Verständnis über die Zielsetzungen, Sprachregelung sowie den Ablauf der regelmässigen Berichterstattung und Governance besitzen. Die Partnerschaft wird z. B. mit Hilfe von Anforderungsspezifikationen und Service Level Agreements geregelt. Die gleichzeitig notwendige Kosten- und Performancekontrolle ist ein enormes Unterfangen in einer solchen Beziehung. Das trifft umso mehr zu, wenn das Element Offshoring in die «Outsourcing-Formel» aufgenommen wird.

Vor dem Outsourcing kommt die Partnerschaft

Wenn die mit Outsourcing verbundenen Herausforderungen allzu schwierig erscheinen, sind Alternativen gefragt, welche zu Kosten- und Kapazitätseinsparungen unter Beibehaltung der direkten Prozesskontrolle führen. Die Erreichung der beiden Hauptvorteile Kostenreduktion und optimale Ressourcenallokation können oft unter Beizug des wichtigsten Geschäftspartners bzw. Liquiditätsproviders erreicht werden.

In vielen Fällen ist ein grosser Marktteilnehmer bereits mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert worden. Er kann seine Erfahrungen und «lessons learned» mit Partnerbanken teilen. Ausserdem verfügen die meisten marktführenden Finanzdienstleister über ein grosses und umfangreiches



* Urs Bolt, Director, Programme Manager UBS Post-Trade Services, UBS Investment Bank.
urs.bolt@ubs.com, www.ubs.com/b4b

Unterschätzte Differenzen zwischen den Geschäftsmodellen

Die Ziele eines BPO-Projekts, Kosteneinsparungen, Produktivitätssteigerung sowie Optimierung der Ressourcenallokation zu realisieren, sind unbestrittene und hoch geschätzte Vorteile. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass unterschiedliche Geschäftsmodelle im Finanzdienstleistungssektor spezifische Anforderungen zu Tage fördern. Diese ermöglichen es dem Outsourcer, Stärken zu ihren Vorteilen auszuspielen, z. B. beim Verhandeln des Service Level Agreement.

Beispiel 1:

Eine international tätige mittelgrosse Universalbank umfasst in der Regel viele Prozesse mit variierenden Komplexitätsgraden und Leistungsangeboten. Eine Hauptanforderung an den Insourcer ist es, die reibungslose Integration der Abwicklungsprozesse mit den unter der Kontrolle der Bank verbleibenden Aktivitäten durchzuführen. Zur Erreichung der Kostenreduktion kann eine Bank bis zu einem gewissen Grade sogar ihre Grösse ausnützen, um eine Klausel mit einem bestimmten Kostensenkungsziel im Service Level Agreement zu vereinbaren. Vielleicht will eine Bank sogar zusätzlich gewisse Rechnungswesen- und Controllingprozesse auslagern. Hier ist besondere Vorsicht angebracht. Auf Grund der strikteren Rechnungslegungsvorschriften und geforderten Transparenz durch die Überwachungsgremien, u. a. ausgelöst durch eine Reihe von Buchhaltungsskandalen, sollten Banken darauf achten, dass ein BPO einer Monitoringfunktion nicht mit weniger Überwachung endet. Die letztendliche Verantwortung über die Geschäftsführung liegt auch nach dem Auslagern immer noch beim Outsourcer

(gemäss Eidg. Bankenkommission, EBK-Rundschreiben 99/2).

Beispiel 2:

Bei einem Vermögensverwalter – Kernkompetenz: Verwaltung von Kundengeldern – ist es essenziell, die Servicequalität an ihre Endkunden sicherzustellen. Die daraus resultierende Kundenzufriedenheit ist das Rückgrat für das langfristige Bestehen eines Vermögensverwalters. Jeder auszulagernde Prozess muss deshalb nahtlos mit der eigenen Infrastruktur integriert werden, um die volle Transparenz über alle Kundenaktivitäten zu bewahren. Dazu gehören exakte und komplette Informationen in Reportingform, Ad-hoc- oder Standardformat via Online-Zugriff sowie in Dokumentform, welche flexibel und kundenspezifisch gestaltbar sind. Standardreports sind z. B. Key Performance Indicators (KPIs) über die Performance des Global Custodians oder Mark-to-Market-Positionsberichte.

Auch wenn all diese Herausforderungen erfolgreich gemeistert werden und eine Outsourcinglösung unter Einbezug der unternehmensspezifischen Anforderungen gestaltet werden kann, muss beachtet werden, dass Outsourcing nicht zu einem konkreten Wettbewerbsvorteil führt. So können Mitbewerber die gleiche Strategie rasch nachvollziehen, möglicherweise sogar durch den gleichen Outsourcing-Provider. Oft kann beobachtet werden, dass auf Grund der Tatsache, dass Konkurrenten Outsourcingprojekte realisieren, eine Panikreaktion entsteht, die dazu führen kann, dass man in der Angst, zurückgelassen zu werden, für das eigene Unternehmen ebenfalls Outsourcing erwägt.

das in der Beziehung mit dem Endkunden wesentlich ist, ermöglicht Post-Trade Services einem Finanzinstitut eine bessere Dienstleistung, ohne die Kundenbeziehung teilweise aus der Hand geben zu müssen. Der Post-Trade-Services-Ansatz hat den Vorteil, dass er, wenn überhaupt, nur minimale Investitionen verursacht, ohne die mit einem BPO-Projekt verbundenen traditionellen Risiken zu beinhalten.

Verständlicherweise zögern die meisten Unternehmen, eine Strategie zu adoptieren, welche sie noch abhängiger von einem einzigen Service- und Produktanbieter macht. In Fällen, wo der Kostendruck akut ist, scheint es zwar in vielen Fällen einfacher zu sein, dem internen Druck zu Massnahmen durch allzu rasches Unterzeichnen eines Outsourcingvertrags nachzukommen. Über Nutzen von Business Process Outsourcing in all seinen Formen und Modeerscheinungen (z. B. «Lift-out», Offshoring, Smartsourcing, Rightsourcing usw.) ist bereits umfangreich publiziert worden. Wenn Konzeptions-, Migrations- und Maintenance-Phase professionell und erfolgreich bewältigt werden, kann Outsourcing seine Versprechen durchaus einlösen.

Die Alternative ist ein engerer Dialog mit dem Hauptgeschäftspartner über eine Kostenreduktion unter Beibehaltung der vollen Kontrolle innerhalb einer kurzen Time to Market. Nur die volle operative Kontrolle ermöglicht der Unternehmensleitung die strategische Entwicklung der eigenen Value Proposition gegenüber ihren Endkunden unabhängig zu gestalten. Die so optimierten Geschäftsprozesse können problemlos in einem später möglichen langfristigen Outsourcingvorhaben integriert werden. Unabhängig von Umfang oder Art des Outsourcings, IT oder BPO, ist die Integration mit dem Liquiditätsprovider so oder so eine Notwendigkeit, welche durch die Auslagerung eines Geschäftsprozesses an einen BPO-Provider nicht wegfällt. Das dadurch mögliche phasenweise Umsetzen von Effizienzsteigerungsmassnahmen dürfte für viele Finanzinstitute vernünftig sein, sodass sie

Angebot von elektronischen Tools und Services. Sinnvoll ist es, eine Analyse der Anforderungen mit seinen grössten Geschäftspartnern vorzunehmen und Lösungen zu erwägen, welche die eigene Strategie komplementieren und die Transaktionsabwicklung im Sinne von Straight Through Processing optimieren können. Wichtig dabei ist, dass die Lösung mit vernünftigem Aufwand in die bestehenden Prozesse integriert werden kann und dass sie skalierbar ist sowie eine tiefere Kostenstruktur ermöglicht. Können die Anforderungen nicht vollumfänglich erfüllt werden, wird der Liquiditätsprovider im Kundeninteresse gemeinsam eine geeignete

te Lösung ausarbeiten. In diesem Falle wird die Partnerbank zum bevorzugten Benutzer einer massgeschneiderten Lösung und kann in der Rolle als Pilotkunde die Entwicklungsphase massgeblich beeinflussen.

Die Abbildung (Seite 74) illustriert den Unterschied zwischen Outsourcing und einer engeren Zusammenarbeit in Form der so genannten Post-Trade Services. Während Outsourcing die Übergabe eines bedeutenden Serviceelements an den Insourcer beinhaltet,

Post Trade Services verursachen nur minimale Investitionen.

nicht unter dem allgemeinen Druck der Branche oder einem vermeintlichen Mangel an vernünftigen Alternativen gezwungen sind, Outsourcing anzustreben. ■