

OUTSOURCING

IT-Auslagerung: international im Trend

Jacqueline Fechner, verantwortlich für das weltweite Outsourcing-Geschäft von Wincor Nixdorf



Globalisierung, verschärfter Wettbewerb und erhöhter Kostendruck. So lauten weiterhin die Herausforderungen im Bankenbereich. Die Banken stehen dabei zwischen zwei Fronten. Einerseits werden die Kunden immer anspruchsvoller und erwarten eine individuelle Ansprache. Andererseits steigt ihre Preissensibilität. Der Ausweg: die Auslagerung der IT.

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung wollte es genau wissen und hat 2008 rund 250 Experten aus Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungsunternehmen befragt. Fazit: Die Filiale bleibt auch in Zukunft der wichtigste Vertriebskanal. Zwar werden Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den kommenden Jahren weitere Zweigstellen schließen müssen. Ausländische Banken dagegen werden ihr Filialnetz weiter ausdehnen.

Kostenintensive Filialprozesse werden jedoch immer öfter an externe Dienstleister ausgelagert. Die Bedeutung des Outsourcings wird in den kommenden Jahren weiter zunehmen. Auch wenn der Eigenanteil der Banken an den von ihnen angebotenen Produkten und Dienstleistungen immer noch deutlich über dem der Industrie liegt, haben auch die deutschen Banken in den letzten Jahren gelernt, dass sie nicht mehr alles selbst machen müssen. Doch steht den 20 bis 30 Prozent Fertigungstiefe in der Industrie noch immer bei den Banken ein Anteil zwischen 60 und 80 Prozent gegenüber. Der Nachholbedarf ist also groß, um die im internationalen Vergleich extrem hohe Kostenquote zu senken und die Produktivität zu steigern.

Für die Banken bedeutet die Auslagerung von Prozessen und Dienstleistungen einen Zuwachs an Flexibilität bei geringeren Kosten. Auch Innovationen zur Differenzierung

vom Wettbewerb können so schneller umgesetzt werden. Die Trendstudie „Bank und Zukunft 2008“ des Fraunhofer Instituts zeigt auf, dass die Zielsetzung der Banken im Bereich der Industrialisierung vor allem mit „Effizienzsteigerung“ (89 Prozent) und „Qualitätsverbesserungen“ (73 Prozent) in den Prozessen in Verbindung gebracht wird (siehe Grafik). Der verstärkte IT-Einsatz zur Prozessoptimierung und Prozessautomation (82 Prozent) wird als zentrale Herausforderung bezeichnet.

Fragen, die zwischen externem Dienstleister und den Bankfachabteilungen erörtert werden, lauten: Wie lassen sich die in den Filialen eingesetzten Techniken - beispielsweise Selbstbedienungssysteme - auch günstig im Betrieb abbilden? Wie können sie noch attraktiver werden - etwa durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder? Wie können sie dazu beitragen, das Schaltergeschäft nach außen zu verlagern? Welche innovativen Produkte kann eine Bank zusätzlich anbieten?

Vertrauen als Grundstock der Partnerschaft

Eine derart enge Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister ist gerade im Bankenbereich eine Sache des Vertrauens. Unternehmen mit jahrzehntelangen Geschäftsbeziehungen haben hier Vorteile. Wer bereits zuverlässig für den Betrieb und das Monitoring

von Geldautomaten gesorgt hat, dem wird auch zugetraut, zusätzlich das Cash-Management zu übernehmen, ebenso den Bereich Transaktionsverarbeitung oder große Teile der IT-Betriebsführung.

In Deutschland geht das oft mit der Übernahme von Mitarbeitern einher, was bei den öffentlich-rechtlichen Arbeitsverhältnissen zu einer Hürde werden kann. Hier sind flexible Antworten gefragt. Joint-ventures mit Partnern können eine geeignete Lösung dafür sein.

Derzeit zeichnet sich eher der Trend zu selektivem Outsourcing und zur Multi-Sourcing-Strategie ab. Das bestätigt auch eine Studie des Beratungsunternehmens Pierre Audoin Consultants: Banken teilen heute die Services auf und geben sie in den Bereichen IT-Operations, Applikationen und Netzwerke an den jeweils besten externen Anbieter.

Ein weiterer Trend ist das Angebot und die Nutzung von standardisierten Leistungen - den Managed Services. Sie können auch ein schnell umsetzbarer Einstieg ins Outsourcing sein, das Teilbereiche der wichtigsten Bankprozesse abbildet. Beispiele hierfür sind die Fernüberwachung von Geldautomaten, Selbstbedienungskiosks oder PCs. Auch die Optimierung des Bargeldkreislaufs zählt dazu.

Durch Anpassung der Bestände an den tatsächlichen Bedarf unter Berücksichtigung der permanenten Verfügbarkeit lassen sich bis zu 30 Prozent der Kosten einsparen. Diese

Services können die Banken ganz einfach im Paket und nach Preisliste einkaufen. Verschiedene Preisstufen, die sich nach bereits festgelegten Serviceklassen richten, vereinfachen die Wahl. Der Verzicht auf Individualität schlägt sich für die Banken in geringeren Kosten nieder.

Differenziertes Vorgehen beim Outsourcing

Die Zeit der Mega-Outsourcing-Deals scheint vorerst vorbei zu sein. Darüber haben sich Unternehmen in der Vergangenheit sehr lange gebunden und damit an Flexibilität verloren. Off- und Nearshoring spielen im Bankenbereich ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle. Nach Einschätzung von Experten werden aktuell knapp zwei Drittel der von Banken ausgelagerten Geschäftsprozesse in Deutschland erledigt und nur ein Drittel von Unternehmen im Ausland.

International gesehen besteht für Banken, die in Osteuropa arbeiten, zum Beispiel in Polen oder der Ukraine, noch großer Bedarf an Unterstützung im Vertrieb. In dieser Region generieren Outsourcing-Dienstleister großes Wachstum. Internationale Banken, die dort tätig sind, fragen verstärkt externe Hilfe bei Betriebsdienstleistungen nach.

In Westeuropa treiben vor allem namhafte Banken in Großbritannien das Thema Outsourcing voran. Sie können als Trendsetter gelten und haben Monitoring und Wartung von Endgeräten schon länger in die Hände Dritter gelegt. Auch im Bereich Business Process Outsourcing (BPO), von der Transaktionsverarbeitung bis zur Verbuchung, setzen die Briten auf externe Dienstleister. In anderen Ländern sind es die Bereiche Cash-Optimierung und Cash-Management, in denen Outsourcer eigene Verträge mit Werttransportunternehmen abgeschlossen haben oder diese selbst besitzen - wichtige Themen, die dazu beitragen, Kosten zu minimieren und die Cost-Income-Ratio zu verbessern.

Um als externer Partner Qualität im Bankenbereich zu liefern, ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig. Am Anfang steht eine detaillierte Beratung mit den wichtigen Fragen: Welche Ziele strebt die Bank mit dem Outsourcing an? Welche Sourcing-Strategie ist für das Institut wirklich sinnvoll? Was an Aufgabe kann nach außen gegeben werden,

was ist Kernkompetenz? Wie soll die Aufbau- und Ablauforganisation aussehen? Wie sieht die Balance zwischen Kostenreduzierung, Innovation und Flexibilität aus?

Wer sich dazu entschließt, einen Teil seiner Prozesse auszulagern, muss zunächst die eigene Geschäftsstrategie definieren. Ebenso

sind die Kostenstrukturen zu analysieren, die echten Kosten der auszulagernden Bereiche transparent zu machen und die Geschäftsprozesse nach ihrer Konkurrenzfähigkeit zu untersuchen. Nur auf dieser Basis lässt sich eine durchdachte Outsourcing-Strategie ausarbeiten. ■

Outsourcing – Markttrends

Noch einen Schritt weiter als die Managed Services geht das Outsourcing, also die Auslagerung von Hauptdienstleistungen wie IT- und Prozessmanagement. Ein Trend, der zunimmt. Laut der PAC Outsourcing Studie, 2008, wird für den europäischen Markt ein Wachstum von 8,7 % für die „Self-Service-Industry“ prognostiziert. Im Fokus stehen dabei vor allem UK, Nordics, die Niederlande und Frankreich. Allerdings gilt Europa schon heute als starker Outsourcing Markt. Allein im Jahr 2008 fanden 93,8 % aller Outsourcing-Aktivitäten dort statt. Obgleich das Hauptgeschäft noch immer der Banking-Bereich ist, wird auch beim Outsourcing-Store-Geschäft im Handel ein Wachstum von 8 % Prozent erwartet. Stärkstes Segment bleibt mit einem prognostizierten Wachstum von 9,1 % jedoch das Self-Service-Geschäft.

Angesichts des großen Kundennutzens erstaunen diese Wachstumsraten kaum. Schließlich können sich etwa Finanzinstitute und Retailer durch die Auslagerung

komplexer und unternehmensfremder Prozesse nicht nur auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Durch internationale Kooperationen mit führenden Spezialisten der Banken- und Payment-Industrie sowie die schnelle Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen lässt sich auch die Technologieführerschaft sichern. Hinzu kommt, dass maßgeschneidertes Outsourcing zu transparenteren und vor allem niedrigeren Betriebskosten führt.

Auch der Endkunde hat – ohne es zu wissen – eine ganze Menge vom Outsourcing. Er profitiert durch höhere Verfügbarkeit der Geräte bei den Abhebungs- und Bezahlungsfunktionen, durch zusätzliche Funktionalitäten am Point of Sale wie „mobile top up“ und Kundenkarte, durch mehr persönliche Zeit „seiner“ Berater und letztlich natürlich auch durch die Technologieführerschaft seiner Bank. Schließlich wird dadurch eine schnellere Umsetzung von Prozessen und IT-Innovationen möglich.

Darum lagern Unternehmen aus



Quelle: Nelson Hall