

Flexible Verträge

Das Outsourcing-Geschäft wandelt sich. Eine Komplett-Auslagerung der IT-Services wird eher zum Ausnahmefall, auch die Banken fahren verstärkt selektive Projekte mit kürzeren Vertragslaufzeiten.



Trotz der Finanzkrise – die Geldinstitute werden ihre IT-Investitionsbudgets nicht zusammenstreichen. Im Gegenteil: „Banken sind jetzt noch stärker als bisher gezwungen, die Prozesse mithilfe der IT zu verbessern und zu beschleunigen“, meint Christophe Châlons, Managing Director des Marktanalyse-Unternehmens Pierre Audoin Consultants (PAC) in München. Zudem müssen die Geldhäuser versuchen, neue Kunden zu gewinnen und zu halten – dazu investieren sie in Business-Intelligence-Werkzeuge sowie zunehmend in Programme für das Customer-Relationship-Management.

PAC hat in einer Marktstudie die mittelfristige Entwicklung der weltweiten IT-Ausgaben für die unterschiedlichen Vertriebskanäle von Banken (Selbstbedienung, Filiale, Call Center, Mobile, Internet) untersucht. Danach sollen mittelfristig die Investitionen in Hardware weltweit um durchschnittlich rund sechs Prozent pro Jahr steigen. Für Software und Services in den verschiedenen Vertriebskanälen erwartet PAC weltweit ein Investitionsplus von ca. 7 Prozent pro Jahr.

Finanzkrise und steigender Wettbewerbsdruck rücken aber auch das Thema IT-Outsourcing wieder verstärkt ins Blickfeld. Als Vorreiter in diesem Bereich hat die Deutsche Bank vor Jahren ihr Rechenzentrum komplett an IBM ausgelagert. Solche spektakulären „Big Deals“ aber sind zwischenzeitlich rar geworden und werden wohl auch in Zukunft eher die Ausnahme sein. Zuweilen scheitern sie an zu hoher Erwartungshaltung der Outsourcing-Kunden – der potenzielle Provider der Hypo-Vereinsbank beispielsweise ließ aus diesem Grund die geplante Auslagerung des Rechenzentrums platzen.

Tendenziell gehen Banken wie Unternehmen anderer Branchen inzwischen dazu über, solche Outsourcing-Großprojekte erst gar nicht mehr anzufassen, sondern das Auslagern selektiv zu betreiben. Hauptgründe: Die Unternehmen wollen ihr IT-Know-how nicht verlieren, sich nicht in zu große Abhängigkeit begeben und dabei dennoch Kosten sparen. PAC-Managing Director Christophe Châlons beobachtet im Outsourcing-Geschäft die folgenden Trends:

Strategisches Outsourcing. Wenn Firmen in finanziellen Schwierigkeiten stecken, suchen sie nach einer schnellen Lösung, um Fixkosten in variable Kosten zu verwandeln oder um Mitarbeiter abzugeben. Dieses „taktische“ Outsourcing wird jedoch zunehmend von einem strategischen Ansatz abgelöst. Dabei überlegen die Unternehmen in Ruhe, welche

Synergien sie intern realisieren und welche Leistungen sie sinnvollerweise nicht selbst erbringen können. Outsourcing wird also heute sehr pragmatisch angegangen, nicht mehr als Allheilmittel, sondern als eine Option unter mehreren.

Selektives Outsourcing. Von der Betreuung der Kreditanwendungen über die Wertpapierabwicklung bis hin zum Betrieb der SB-Systeme: Banken definieren Einzel-Jobs und vergeben sie an externe Dienstleister. Vorteil: Der Anwender kann die monopolistische Position eines Dienstleisters zerschlagen und die Anbieter zum ständigen Wettbewerb zwingen. Die permanente Konkurrenz wirkt sich meist positiv auf Preis, Flexibilität und Innovationskraft des Outsourcing-Projekts aus. Durch die ‚Best-of-Breed‘-Vergabe von Leistungen an unterschiedliche Anbieter steigen aber



Outsourcing-Angebote von Wincor Nixdorf

Self Service Channel Management

Bereitstellung, Überwachung und Betrieb von SB-Systemen sowie Management des Applikations-Lebenszyklusses und Optimierung des Geldkreislaufs für Banken und den Handel.

Transaction Processing

Abwicklung von Kartentransaktionen für Banken und Handelsunternehmen.

IT Services

Übernahme des Betriebs von IT-Infrastrukturen und Anwendungen (Server, Netzwerke und Clients) für Banken und Handelsunternehmen.

auch die Herausforderungen an das Schnittstellenmanagement zwischen den einzelnen Leistungserbringern.

Mehr Standardisierung. Ein weiterer Trend ist das Angebot und die Nutzung von standardisierten Leistungen – den Managed Services. Sie können ein schnell umsetzbarer Einstieg ins Outsourcing sein. Beispiele hierfür sind die Fernüberwachung von Geldautomaten, Selbstbedienungskiosks oder PCs. Auch die Optimierung des Bargeldkreislaufs zählt dazu. 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 merklich geringeren Kosten nieder.

Mehr Flexibilität. Die Laufzeiten der Outsourcing-Anschlussverträge der zweiten und dritten Generation werden auf drei bis fünf Jahre verkürzt. Außerdem werden Outsourcing-Deals zunehmend mit variablem Preisanteil in Höhe von 10 bis zu 50 Prozent abgeschlossen. Beides erhöht die Flexibilität beim Anwender deutlich.

Geringere Outsourcing-Kosten sind für den Anwender schließlich nie verkehrt – PAC-Geschäftsführer Châlons allerdings warnt davor, den Preis bei der Entscheidungsfindung zu sehr in den Vordergrund zu rücken (siehe Interview). Soft Facts wie zum Beispiel die Innovationskraft des Anbieters werden angesichts der dynamischen technischen Weiterentwicklungen immer wichtiger. Châlons: „Die Erfahrungen aus den vergangenen Jahren haben gezeigt: Wer nur auf den Preis schaut, ist nach sechs Monaten unglücklich und nach drei Jahren sehr unglücklich.“ ■



Mehrwert schaffen

PAC-Managing Director Christophe Châlons über Kosten, Abhängigkeiten und Soft Facts bei Outsourcing-Projekten.

Wie hat sich das Outsourcing-Geschäft verändert?

Die Modelle und Angebote werden immer flexibler und differenzierter. Zusätzlich werden die Laufzeiten der Verträge kürzer. Wir beobachten vermehrt selektives Outsourcing – von einzelnen Infrastruktur-Komponenten bis hin zu gesamten Geschäftsprozessen. Dies lässt naturgemäß die Volumina einzelner Verträge sinken.

Flüchten die Anwender dadurch aus der potenziellen Abhängigkeit von ihrem Outsourcing-Dienstleister?

Das Thema Abhängigkeit ist ein Märchen. Jeder Deal ist prinzipiell so konzipiert, dass er jederzeit rückabgewickelt werden kann. Allerdings sollte ein Outsourcing-Projekt wie eine Ehe angegangen werden, mit dem Ziel einer guten und langfristigen Partnerschaft.

Welche Rolle spielt der Preis?

Bei den Anwendern eine verständlicherweise sehr wichtige, teilweise aber zu dominierende Rolle. Wer nur auf den Preis schaut, ist nach sechs Monaten oft unglücklich und nach drei Jahren oft sehr unglücklich. Deshalb

sollte der Anwender genauer auf die Flexibilität der Verträge schauen, um zum Beispiel die Möglichkeit zu haben, im Laufe des Deals eine neue Agenda zu definieren, neue technische Optionen zu nutzen, zusätzlichen Mehrwert zu schaffen. Außerdem sollte der Anbieter Innovationskraft besitzen und einbringen können.

Outsourcing als Innovationspartnerschaft?

Ja, ein wichtiges Kriterium. Innovation scheint zurzeit zu bedeuten, einen immer höheren Grad an Standardisierung und Automatisierung zu erreichen, um die Betriebskosten zumindest kurzfristig unter die des Wettbewerbs zu drücken. Dies führt dazu, dass Verträge erfüllt werden, mehr aber eben nicht. Innovation im Outsourcing bedeutet aber auch, neue Geschäftsmodelle zu etablieren, die zunehmend eine Flexibilisierung von Leistung und Abrechnung ermöglichen. Innovation heißt außerdem, gezielt Synergien zwischen den verschiedenen Kundengruppen auszunutzen und nicht wettbewerbskritische Ressourcen oder Prozesse in Form von Shared-Services-Zentren zur Verfügung zu stellen.