

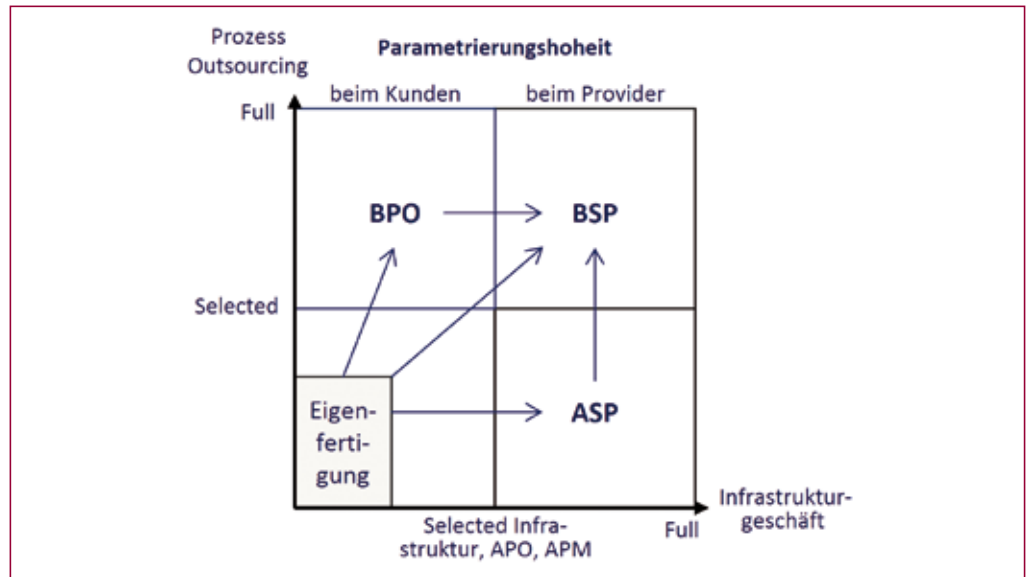
Business Service Providing als nächster Industrialisierungsschritt der Schweizer Finanzindustrie

Die Finanzkrise treibt die Industrialisierung im Banking weiter voran. Nachdem Sourcing-Modelle wie BPO oder ITO seit vielen Jahren durchaus erfolgreich genutzt werden, zeichnet sich mit dem Business Service Providing der nächste Industrialisierungsschritt ab. Oliver Kutsch, Ken Mansfeldt

Im Vergleich zu anderen Branchen ist die Bankindustrie nur gering industrialisiert. Das Thema stösst zwar seit längerem auf Interesse, branchenweite Fortschritte wurden aber wenig erzielt. Die Banken haben zum Teil unpopuläre Industrialisierungsschritte bisher kaum vorangetrieben, weil es ihre gute wirtschaftliche Lage zulies. Seit Ausbruch der Finanzkrise hat sich das Umfeld im Banking allerdings verschlechtert. Vom Management wird daher erwartet, Probleme wie Kostendruck und zunehmende Regulation unter Berücksichtigung von Industrialisierungsansätzen zu lösen. Dazu zählt insbesondere, Sourcing-Optionen ernsthaft zu prüfen und bei Eignung auszulösen. Der Artikel beschreibt etablierte Sourcing-Modelle, zeigt sich abzeichnende Entwicklungen auf und nimmt für einzelne Bankengruppen eine Markteinschätzung vor.

Zu den Voraussetzungen für die Industrialisierung zählen klar definierte Business Cuts, die die Wertschöpfungskette fachlich und technisch aufbrechen, die Möglichkeit, Automatisierung und «Economies of Scale and Scope» zu realisieren sowie etablierte oder zumindest entstehende Märkte. All diese Voraussetzungen werden in der Bankindustrie zunehmend erfüllt – die Industrialisierung schreitet voran (siehe Kasten).

Die produzierende Industrie macht das Full-Outsourcing vor: die standardisierten Komponenten von Autos werden schon lange von einer Vielzahl an Zulieferern produziert. Die namensgebenden Hersteller setzen diese



Die Industrialisierung im Banking vollzieht sich in verschiedenen Formen auf den Ebenen Business und IT.

Grafik: Swisscom IT Services

nur noch just in time in hochautomatisierten Prozessen zusammen. Damit kann die Finanzindustrie nur im Interbankgeschäft Schritt halten (z.B. Brokerage & Custody). Im Backoffice hingegen sind bankindividuelle Abläufe und Strukturen noch häufiger vorzufinden als die Standardisierungsansätze der Sourcing-Netzwerke.

Status quo der Industrialisierung in der Schweizer Finanzindustrie

Die bisherige Industrialisierung der Schweizer Finanzindustrie hin zum selektiven Outsourcing unterscheidet eine bankfachliche und eine technische Entwicklung. Der bankfachliche Industrialisierungsansatz befasst sich mit den Geschäftsprozessen einer Bank im Bereich Zahlen (ZV) und Anlegen (WS). Die technische Entwicklung zielt insbesondere auf die Bank-IT ab.

Mit dem Sourcing-Modell Business Process Outsourcing (BPO) werden die Prozessabläufe industrialisiert. Zentrales Merkmal ist die Durchführung definierter Prozessschritte durch den Provider auf der individuellen Businessplattform der auslagernden Bank. Ein BPO bietet mehrere Vorteile: Pro-

vider können die von ihnen abgewickelten Prozessschritte standardisieren, Mitarbeiter spezialisieren sich durch die Bündelung von Volumen, und Investitionen in fachspezifisches Know-how rentieren schneller (Lern- und Verbundeffekte, aber auch Skaleneffekte). Reine BPO-Anbieter auf dem Schweizer Markt sind unter anderem Entris Operations, Postfinance sowie Swisscom IT Services Sourcing.

Auf technischer Seite vollzieht sich die Industrialisierung durch das Outsourcing der IT-Infrastruktur (ITO) und dem Betrieb sowie der Pflege der von der Bank lizenzierten Systeme (Application Operation, APO, oder Application Management, APM) beziehungsweise der im Besitz eines Providers befindlichen Applikationen (Application Service Providing, ASP). All diese Sourcing-Modelle realisieren in unterschiedlichem Ausmass Industrialisierungseffekte in Form von Skalen- sowie Verbundeffekten. Auf dem entsprechenden Outsourcing-Markt gibt es in der Schweiz mehrere spezialisierte Provider und Netzwerke (z.B. Avaloq- und Finnova-Community). Zu den grössten Providern für Banken zählen Swisscom IT Services, Inventx und IBM.



Oliver Kutsch, Dr. rer. pol., Dipl.-Kfm. ist im Management Consulting bei Swisscom IT Services.



Ken Mansfeldt, Dr. rer. pol., Dipl.-Vw., Bankbetriebswirt ist im Management Consulting bei Swisscom IT Services.

Allen aufgezeigten Sourcing-Modellen liegt ein klar definierter Business Cut zugrunde. Die Provider bündeln die Volumina ihrer Kunden und automatisieren den in ihrer Hoheit liegenden Teil der Wertschöpfungskette so weit wie möglich. Banken profitieren durch tiefere und variabelere Kosten. Zudem werden Kapazitäten frei, um sich auf Beratung und Vertrieb zu fokussieren.

BSP als nächster Industrialisierungsschritt
 Ungeachtet der Vorteile der bestehenden Sourcing-Modelle zeigt der Entwicklungspfad auf eine erweiterte Industrialisierung in Richtung Business Service Providing (BSP, Full-Outsourcing), das bankfachliches und technisches Outsourcing verbindet. Kern des BSP ist das Durchführen von standardisierten Abwicklungsprozessen durch einen Provider auf einer vom ihm betriebenen, standardisierten Businessplattform (Branchenstandard). Infolge der Hoheit über Prozesse und IT ist es den Providern beim BSP möglich, von Verbund-, Lern- und Skaleneffekten gleichzeitig zu profitieren. Ein zunehmender Teil der Wertschöpfungskette wird damit durch Provider abgedeckt, die ihrerseits Standardisierung und Automatisierung von Prozessen und IT vorantreiben – beides typische Kennzeichen der Industrialisierung. Die Vorteile eines BSP für die Banken sind: niedrigere Produktionskosten und ein damit verbundenes Potenzial, die Stückkosten weiter zu senken sowie «echte» Verarbeitungspreise (Kostenwahrheit) im Backoffice. Dabei steuert der BSP-Provider den BSP-Teil des Wert-

schöpfungsnetzwerks. Zudem kann die Bank ihr Leistungsangebot und Pricing flexibler gestalten und wird vom wesentlichen Aufwand zur Einhaltung der regulatorischen Vorschriften für das Backoffice (zum Beispiel Fatca) entlastet.

Um den Erfolg eines BSP-Angebots gewährleisten zu können, müssen BSP-Provider folgende kritische Erfolgsfaktoren sicherstellen:

- Die Differenzierung der Banken an der Front darf nicht eingeschränkt sein.
- Ein hoher Standardisierungsgrad im Backoffice ist zu erreichen und zu wahren.
- Nachhaltige Kostenreduktionen sind zu erzielen und in Form von sinkenden Verarbeitungspreisen an die Banken weiterzugeben.
- Ein von der Businessplattform unabhängiges Angebot.
- Banken können auf die Ausgestaltung der Leistungen Einfluss nehmen.
- Kein Konkurrieren mit der Bank im Endkundengeschäft (keine eigene Banklizenz).

Der Weg zum BSP ist für jede Bank individuell zu wählen. So kann der Zwischenschritt BPO genauso sinnvoll sein wie ein ASP. Aber auch ein direkter Wechsel von der Eigenfertigung hin zum BSP ist denkbar.

Industrialisierungsgrad der einzelnen Bankengruppen

Alle zuvor beschriebenen Sourcing-Modelle sind in der Schweizer Bankenwelt bereits im Einsatz. Intensität und Häufigkeit variieren

jedoch zwischen den verschiedenen Bankengruppen.

Das Retailbanking weist unter allen Bankengruppen den höchsten Industrialisierungsgrad auf. Im Bereich des ITO sind die Marktstrukturen bereits so weit gereift und die Angebote derart standardisiert, dass von einer «Commodity»-Dienstleistung gesprochen werden kann. Das bestehende BPO-Angebot hingegen wird nur von einem Teil der Banken im gleichen Leistungsumfang genutzt. Motive hierfür sind in stark umkämpften Teilmärkten die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit oder insbesondere für kleinere Institute freiwerdende Ressourcen, die für komplexe Abwicklungen (z.B. Corporate Actions) benötigt werden. Entris und B-Source bieten auch ein BSP an, wobei die Angebote plattformgebunden sind und eine entsprechende Migration erfordern. Weiteres Potenzial lässt sich durch ein plattformunabhängiges BSP erschliessen, das mit steigender Zahl an Banken zunimmt.

Privatbanken sind hinsichtlich Datensicherheit sensibler und stellen sehr individuelle Ansprüche. Hieraus resultierte bisher eine geringere, vor allem von kleineren Instituten vorangetriebene Nachfrage nach Sourcing-Modellen (siehe u.a. Kunden von Credit Agricole und Notenstein). Allerdings befindet sich das Private Banking in einer sehr schwierigen Marktlage: Die Privatbanken müssen ihr Geschäftsmodell grundlegend hinterfragen, gegebenenfalls neu ausrichten und die Kosten signifikant senken. Als Folge werden die Banken Sourcing-Modelle zunehmend prüfen, neue Sourcing-Partnerschaften begründen – die Industrialisierung im Private Banking wird voranschreiten.

Auch bei den Grossbanken ist hiervon auszugehen. Neben einer rein internen Lösung (zum Beispiel durch die Zentralisierung von Abwicklungstätigkeiten) sind für sie aber auch externe Sourcing-Modelle denkbar. Mit den Veränderungen der regulatorischen Rahmenbedingungen (schrittweise Reduktion des Bankgeheimnisses) steigt dabei die Attraktivität des Angebots von Offshore-Providern. Diese sind in der Regel vergleichbar international aufgestellt wie die Grossbanken und können dadurch von den niedrigen Lohnkosten ihrer Standorte profitieren (Labor Arbitrage).

Über die gesamte Branche hinweg ist zu erwarten, dass bei unverändert schwierigen Marktbedingungen das Interesse der Banken an der Industrialisierung weiter zunehmen und sich konkretisieren wird. Insbesondere BSP wird dabei eine prägende Rolle spielen. <



Stadien und Merkmale der Industrialisierung. Grafik: Swisscom IT Services