

Banken-Sourcing im Wandel: Neue Lösungen sind gefragt

Das Outsourcing vieler Schweizer Banken konzentriert sich heute auf die Bereiche IT und wenige hochskalierbare Backoffice Prozesse. Dies dürfte sich in den nächsten Jahren ändern, wie eine aktuelle Studie zeigt.

Outsourcing verfolgt heute vor allem ein Ziel: Kosten senken.

In einer von der Zürcher Kantonalbank und zeb Consulting durchgeführten Studie gewichtet eine klare Mehrheit der befragten Schweizer Banken den Kostenfaktor mit Abstand am höchsten. Für über die Hälfte ist zudem wichtig, dass die outgesourcten Prozesse über die Jahre «günstiger» werden. Auffallend ist, dass – obwohl Prozesssicherheit, Qualität und regulatorische Anforderungen als wichtige Nebenbedingungen genannt werden – potenziell sogar in Kauf genommen wird, dass die Zukunftsfähigkeit aufgrund des starken Kostenfokus leiden könnte. Der Zukauf spezifischer bankfachlicher Expertise ist beim Auslagerungsentscheid bisher von untergeordneter Bedeutung.

Es wird nur wenig und nur punktuell ausgelagert

Die umfassende Bestandsaufnahme zeigt: Der Anteil der ausgelagerten Prozesse ist bei den befragten Banken heute noch gering, was den Erwartungen der Autoren entspricht. Unterteilt man eine Bank in 49 Teilprozesse zeigt die Untersuchung, dass im Schnitt bisher 7 Prozesse (15 Prozent) zugekauft werden.

Der Leistungsbezug erfolgt in der Regel nur punktuell auf einzelnen Themen und nicht integral entlang

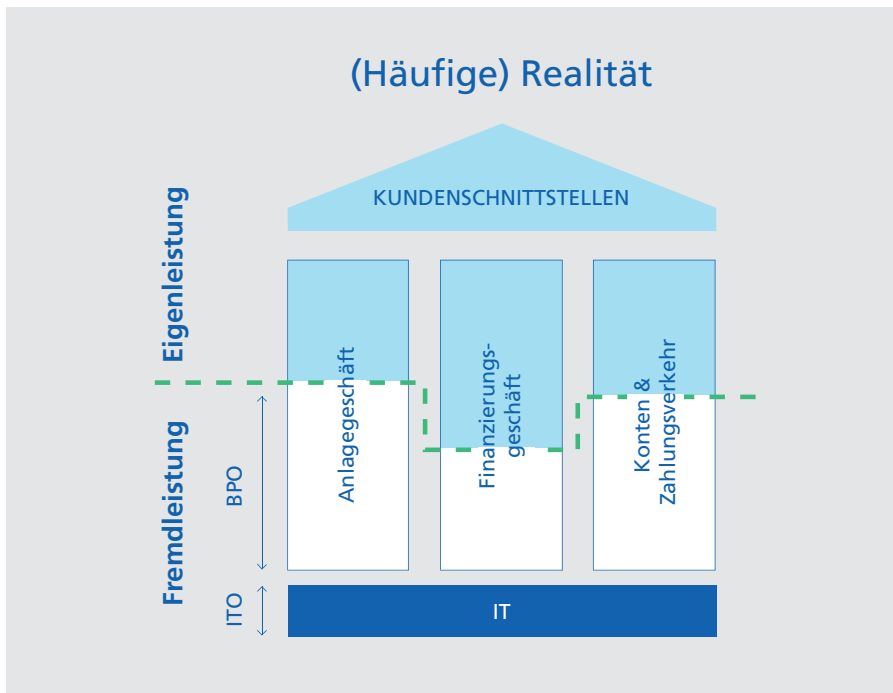
einer ganzen Wertschöpfungskette. Der Fokus liegt dabei meist auf der Verarbeitung von Massenprozessen wie zum Beispiel Druck und Versand. Aktuell kaum Bedeutung hat der gezielte Zukauf von bankfachlicher Expertise. Einzig die Erstellung von Research-Unterlagen wird von vielen Banken zugekauft.

Potenzial liegt brach, Swissness punktet

Das Potenzial für die Auslagerung von Prozessen ist jedoch gross. Mehr als die Hälfte der Teilprozesse könnte ausgelagert werden: 60 Prozent wurden mindestens einmal von einer der teilnehmenden Banken als ausgelagert genannt. Wenn ausgelagert wird, ist Swissness für die meisten befragten Banken sehr wichtig, selbst wenn die Kosten etwas höher liegen als bei einer Auslagerung in kostengünstigere Produktionsländer.

Die Studie «**Bank Sourcing & Services: Know-how. Kosten. Komplexität. Wie nutzen Banken das Service Angebot künftig?»** hat sich auf Banken fokussiert, die sich zwischen Grossbanken und Regionalbanken positionieren und in der Regel weder Service-Anbieter für Dritte noch Teil eines der grossen Sourcing-Netzwerke sind. Aus diesem Segment wurden 23 Banken befragt, die zusammen – gemessen an der Bilanzsumme – etwa die Hälfte des Segments ausmachen.





Sourcing für heute:
Fokus auf Kostenoptimierung

Kosten sind & bleiben wichtig ...
Bei reinen Verarbeitungsthemen ist Kostenoptimierung primäre Zielsetzung

... aber Bedarf an Expertise steigt!
Banken müssen neue Services kaufen um (zukünftige) Herausforderungen zu meistern

Sourcing für morgen:
Fokus auf Zukunftsfähigkeit

Diffuse Verteidigungslinie

«Kernkompetenzen»

Das Argument «Kernkompetenz der Bank» ist für über 80 Prozent der befragten Banken der Hauptgrund, einen Prozess heute nicht auszulagern. Darauf folgen Reputationsrisiken sowie – insbesondere bei primär im Anlagegeschäft tätigen Institute – die Angst vor mehr Abhängigkeit und Komplexität. Dies führt dazu, dass Banken den Grossteil ihrer Prozesse als nicht auslagerbare Kernkompetenz betrachten. Entsprechend wurden von 49 Teilprozessen von allen Banktypen 60 bis 80 Prozent der Teilprozesse als auch zukünftig nicht auslagerbar bezeichnet. Auffallend ist hier, dass darunter auch viele unterstützende Backoffice-Prozesse genannt werden, die keine wesentliche Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber dem Kunden bieten und

teilweise etwas überraschend als Kernkompetenz bezeichnet wurden. Die Meinungen, welche Prozesse zur Kernkompetenz zählen, unterscheiden sich auch aufgrund der Unterschiedlichkeit der Geschäftsmodelle der Studienteilnehmer. In einem sind sich jedoch alle einig: Der grösste Mehrwert entsteht im direkten Kundenkontakt. Der Point of Sale bleibt fürs Outsourcing deshalb tabu – obwohl gerade dieser von neuen Wettbewerbern wie zum Beispiel Vermittlungsplattformen angegriffen wird.

Wandel zeichnet sich ab

Der Outsourcing-Anteil dürfte in den nächsten Jahren stetig zunehmen – und der Fokus dürfte sich verschieben. Schliesslich stehen die befragten Banken wachsende Herausforderungen bei Prozessen, die bisher als nicht

auslagerbare Kernkompetenz betrachtet wurden, gegenüber. Zum Beispiel bei der Erstellung und Umsetzung von Anlageportfolios, der Kundenstammdatenpflege, der Kontoeröffnung oder der Betreuung von digitalen Vertriebskanälen.

Befragt nach den anstehenden Herausforderungen bleiben steigende Kosten und sinkende Erträge die zentralen Treiber. Die Digitalisierung wird den Druck noch zusätzlich verstärken. Hinzu kommen zunehmende Regulierung und wachsende Komplexität. Überraschend ist deshalb, dass in den Top 3 Nennungen neu auch die zunehmende Notwendigkeit nach Spezial-Know-how aufgelistet wird. Mit einer Zustimmungsrate zwischen 70 bis 83 Prozent schwingt die Aussage «Know-how wird zukünftig wichtiger als Kosten» sogar klar oben aus.

85 Prozent der Banken mit einem Universalbanken-Geschäftsmodell rechnen damit, dass die Bedeutung von Service-Partnern mit bankspezifischer Expertise zunehmen wird. Um künftige Herausforderungen zu meistern, wird die Kategorie «Know-how» im Anforderungskatalog für Service-Partner in den nächsten Jahren also stärker gewichtet. Neben «Verarbeitern» dürfte es künftig also vermehrt auch «Versorger» geben.

Woher soll das bankfachliche Know-how kommen?

Die wachsende Nachfrage nach bankfachlichem Know-how weist auf eine potenzielle Angebotslücke hin: Während es in den Bereichen IT-Outsourcing (ITO) und Business Process Outsourcing (BPO) bereits zahlreiche etablierte Provider gibt, auch für unterschiedliche Banken-Geschäftsmodelle, sind im Bereich «Versorger» (in der Studie als Service Solution Outsourcing / SSO bezeichnet) erst wenige Angebote im Markt.

Die Mehrheit der Befragten glaubt nicht, dass heutige ITO- und BPO-Provider hier in die Bresche springen können. Definiert man Know-how als Kombination von Wissen mit Erfahrung, so sind grössere Banken prädestiniert Know-how-getriebene Leistungen anderen Banken anzubieten. Aufgrund ihrer Erfahrung mit eigenen Kunden und der breit abgestützten bankfachlichen Expertise verfügen sie bereits über eine solide Basis dazu. Auch eine kontinuierliche und eigenständige Weiterentwicklung ist aufgrund des eigenen Geschäfts

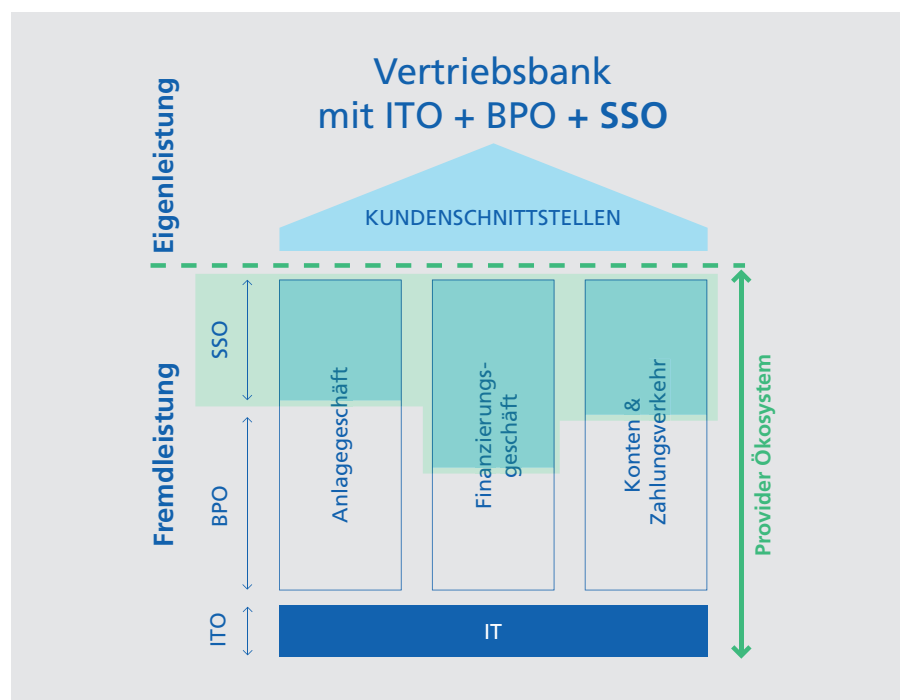
sichergestellt. Tatsächlich liegt bei den befragten Banken die Zustimmung zu diesem Ansatz bereits bei rund 40 Prozent. Mehr noch: selbst die Weitergabe von Kundendaten an SSO Anbieter scheint kein absolutes NoGo mehr zu sein: um spezifische, weitergehende Services zu erhalten, wären 45 Prozent der befragten Banken bereit, einem SSO-Anbieter gegenüber Kundendaten offenzulegen. Dies wäre vor einem Jahrzehnt wohl noch kaum vorstellbar gewesen.

Was heisst das für die Zukunft?

Auf Basis der Studienergebnisse zeichnet sich aus Sicht der Studienautoren folgende Entwicklung ab: Banken passen ihr Einkaufsverhalten an und unterscheiden immer mehr auch bezüglich Bewertungskriterien und Preismechanik in den Ausschreibungen, ob es sich primär um eine

Kostenoptimierung oder auch den Zukauf von spezifischem, bankfachlichem Know-how handelt. Denn Kostenoptimierungsprojekte eignen sich in der Regel nicht, um bankfachliche Herausforderungen zu bewältigen.

Mittelfristig entsteht damit wohl nicht eine Superbank, sondern ein Ökosystem aus sich ergänzenden Sourcing-Anbietern von BPO/ITO- und SSO-Services. Dies ermöglicht es, dass das im Markt immer wieder propagierte Konzept der Vertriebsbank realisierbar wird: einer Bank, die voll und ganz auf die Kundenschnittstelle fokussiert und die weiteren Prozesse und Services zukauf. Das wird den Banken ermöglichen, sich darauf zu konzentrieren, wo sie gegenüber dem Kunden am meisten Mehrwert schaffen können – am Point of Sale.





Über die Zürcher Kantonalbank

Die Zürcher Kantonalbank ist die nahe Bank. Wir positionieren uns erfolgreich als Universalbank mit regionaler Verankerung und internationaler Vernetzung. Mit einer Bilanzsumme von CHF 167 Mrd. und mehr als 5'100 Mitarbeitenden sind wir die grösste Kantonalbank der Schweiz und eine der grössten Schweizer Banken. Im Wirtschaftsraum Zürich nehmen wir die führende Position im Universalbankengeschäft ein. Zu unseren Kerngeschäften zählen das Finanzierungsgeschäft, das Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft, der Handel und Kapitalmarkttransaktionen. Dabei ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit anderen Banken seit Jahren ein strategisches Geschäftsfeld. Wir bieten anderen Banken eins zu eins diejenigen Dienstleistungen und Produkte an, die auch bei unseren Kundinnen und Kunden erfolgreich zum Einsatz gelangen.



Über zeb Consulting

zeb Consulting wurde 1992 gegründet und zählt zu den führenden Strategie- und Managementberatern für Financial Services in Europa und in der Schweiz. An 18 Standorten in 14 Ländern sind über 1'000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Unternehmensgruppe tätig. Zu den zeb-Kunden gehören europäische und Schweizer Gross- und Privatbanken, Kantonal- und Regionalbanken sowie Versicherungen. Bereits mehrfach wurde zeb in internationalen Branchenrankings als «Bester Berater» der Finanzbranche ausgezeichnet. Im Themenfeld Sourcing unterstützt zeb Finanzinstitute in der Optimierung der Wertschöpfungskette und der Ausgestaltung ihrer Supply-Chain, von der Sourcing-Strategie über die Begleitung von Ausschreibungsprozessen und Evaluation geeigneter Service-Provider bis hin zur eigentlichen Provider-Steuerung.