

gi

GELDINSTITUTE

Fachzeitschrift für IT-Entscheider und Manager

+ SCHWERPUNKT +
Digitalisierung

Strategie:

Video-Banking
clever nutzen

Sicherheit:

Betrugsprävention in der
Asset-Finanzierung

Praxis:

Kommunikationsprozesse
in der Cloud

*Klaus-Peter Bruns,
Vorstandsvorsitzender der Fiducia & GAD*

Digitale Kundennähe von morgen

So schlau sind selbstlernende Systeme

gi

GELDINSTITUTE

Fachzeitschrift für IT-Entscheider und Manager

**Die richtige
Partnerwahl entscheidet**
Outsourcing wird zur Commodity

**Sozial verträgliche Lösung
für Personalüberhang
in Sparkassen**

Kosten senken, Arbeitsplätze
sichern, regional bleiben



Outsourcing

Banken und Sparkassen – effektiv für die Zukunft planen

Die richtige Partnerwahl entscheidet

Das Auslagern von IT-Aufgaben an Dienstleister ist für Banken und Sparkassen selbstverständlich und doch wieder nicht. Die Herausforderungen stellen die Partnerschaften zwischen Finanzinstituten und Dienstleistern auf eine harte Probe – die Deutsche Bank und IBM werden das bestätigen.

Die Finanzindustrie steht vor einer grundlegenden Änderung ihrer Produktion, vieles, was früher als gesetzt galt, ist in Frage gestellt. Regulatorik, IT-Sicherheit, Kostensenkung unter einen Hut zu kriegen gleicht einer Quadratur des Kreises. Banken und Sparkassen haben schon früh IT-Aufgaben ausgelagert. Das Rad zurück zu drehen, bietet keine Vorteile. Auch in der Regulatorik profitieren Finanzdienstleister von Skaleneffekten, wenn ein Provider die Vorgaben von BaFin, EZB und Co. löst und mehrere Geldhäuser das nutzen. Die zentralen Dienstleister der Sparkassen und genossenschaftlichen Institute erledigen für etliche Institute. Auch Privatbanken zahlen weit weniger, wenn sie die Regulatorik nicht alleine stemmen müssen. Durch ihr globales Geschäft arbeiten sie gerne mit internationalen IT-Dienstleistern. Die haben nicht nur die deutschen und europäischen Regularien im Griff, sondern auch die globalen. So potenzieren sich Skaleneffekte.

In einer hochregulierten Branche stellt sich beim IT-Outsourcing viel mehr noch als sonst die Frage: Wie wirken sich Änderungen durch gesetzlich geforderte Umstellungen auf die Strukturen des Dienstleisters und damit einhergehende Anpassungskosten aus? Dies schließt insbesondere die Frage ein, was bei einem möglichen Providerwechsel oder einer weiteren Systemumstellung zu erwarten ist.

Unter Umständen gefährden ungünstige Ausstiegsklauseln im Vertrag die lang-



Nur wenn alle Räder ineinandergreifen, zahlt sich Outsourcing aus

fristige Wirtschaftlichkeit des gesamten Unterfangens. Viele Unternehmen kalkulieren bei Transaktionskosten dieser Art zu optimistisch – eine böse Falle, wenn es darum geht, von der Finanzaufsicht geforderte Standards weiter aufrechtzuhalten und dennoch einen kosteneffizienten Betrieb zu gewährleisten. Besonderes Augenmerk muss daher auf einer umfangreichen Markt- und Anforderungsanalyse liegen, um einen treffsicheren Anforderungskatalog zu erstellen und durch diese Vorarbeit die Auswahl eines geeigneten Partners zu erleichtern. Dafür stehen Dienstleister wie beispielsweise Q-Perior bereit.

Partnerschaften über alle Linien

Die Einbindung sowohl der betroffenen Fachabteilungen sowie von IT und Compliance ist unabdingbar, um bei der Erstellung des Anforderungskatalogs

sowohl rechtliche wie auch technische und fachliche Aspekte ausreichend abzudecken. Erfahrungsgemäß räumen viele Geldhäuser diesem Prozess zu wenig Zeit ein und verlassen sich darauf, während des Angebotsvergleichs Angaben zu präzisieren oder zusätzliche Details zu ergänzen. Auch dieses Vorgehen bringt unter Umständen jedoch erhebliche Folgekosten mit sich, da Dienstleister sich erforderliche Anpassungen in der Regel teuer bezahlen lassen – insbesondere, wenn diese den eigens optimierten Prozessen zuwiderlaufen.

Eine vertragliche Vereinbarung, nach der Bestandsdaten auf einem gemanagten System des Dienstleisters migriert werden und sich nur über eine spezifizierte Endschnittstelle bearbeiten lassen, geht daher womöglich schnell nach hinten los. Gefahren lauern auch an anderer Stelle: Fehlen Kenntnisse über eingesetzte IT-Systeme des Dienstleisters, lassen sich

belastbare Aussagen zu Datenfluss und Datenqualität kaum treffen.

Trend zur Fremdvergabe

Sieben von zehn Banken in Deutschland wollen weitere Aufgaben auslagern. 17 Prozent davon sprechen von Auslagerungen im größeren Umfang. Die Institute rechnen jedoch mit steigendem Aufwand, um beim Outsourcing die rechtlichen Vorschriften einzuhalten. Der Grund: Extern durchgeführte Tätigkeiten und zugekaufte IT-Systeme müssen künftig stärker überwacht werden. Das ist das Ergebnis einer Studie von Procedera Consult zur kommenden MaRisk-Novelle. 100 Fach- und Führungskräfte wurden befragt. Kopfzerbrechen bereiten vor allem die bestehenden Verträge mit Dienstleistern. Solche Kontrakte werden häufig mit langer Laufzeit abgeschlossen. Viele der damals getroffenen Vereinbarungen dürften allerdings schon bald dem Aufsichtsrecht zuwiderlaufen. So müssen Banken einmal pro Quartal aktuelle Kennzahlen über die Risiken, die ein Geldhaus etwa bei der Vergabe von Krediten eingeht, an die Behörden übermitteln. Bis vor kurzem hat dafür noch ein jährlicher Rhythmus mit geringeren Kosten ausgereicht. „Jede dritte Auslagerung muss auf den Prüfstand“, schätzt Sven Müller, Experte für Finanzmarktregulierung bei Procedera Consult.

Transparenz durch Dokumentation

Selbstverständlich lässt sich kaum jedes Detail vorab vertraglich regeln. Daher sollten die Vertragspartner fest vereinbaren, während der Umsetzung zu dokumentieren, welche Annahmen über angewandte Regeln, Datenstrukturen und Produktabbildungen in den IT-Systemen vorgenommen worden sind. Aus Sicht der Fachabteilung erweisen sich IT-Systeme häufig als Blackbox; ist nicht dokumentiert, nach welchem Schema das System

eingehende Daten verarbeitet, laufen interne Kontrollsysteme häufig ins Leere. Nur durch drastische Einsparungen werden Finanzinstitute dem steigenden Kosten- und Margendruck entgegenwirken können. Vor diesem Hintergrund werden Banken und Sparkassen ihr Geschäftsmodell überprüfen und anpassen müssen. An dieser Stelle bietet das Business Process Outsourcing (BPO), die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse, echte Unterstützung. So können sich Banken mit Hilfe von BPO auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ihren Fokus verstärkt auf die Bedürfnisse der Endkunden richten. Die Kosten deutscher Finanzdienstleistungsunternehmen lassen sich durch Auslagerung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessabläufen um bis zu 30 Prozent senken. Eine Erkenntnis, die sich immer mehr Finanzdienstleister zunutze machen. In der Finanzdienstleistung sind es vor allem die unterstützenden Leistungen, die für eine Auslagerung in Frage kommen: Hierunter fallen finanzmarktspezifische Prozesse wie die Wertpapier- oder die Zahlungsabwicklung, aber auch bankferne Prozesse wie beispielsweise die

Dokumentenlogistik. Durch eine Auslagerung dieser Geschäftsbereiche an externe Anbieter lässt sich die Cost-Income-Ratio entscheidend verbessern. Und – von der Kostenoptimierung einmal abgesehen – kann BPO eine längerfristige Lösung sein, um auch die stetig wachsenden Regularien zu erfüllen, die dem Markt zunehmend auferlegt werden. So einleuchtend die Vorteile für eine Auslagerung von Geschäftsprozessen sein mögen, so groß sind oftmals die Bedenken der Finanzdienstleister, auf BPO-Dienstleistungen zurückzugreifen. Vielfach steht die Befürchtung im Raum, durch die Prozessauslagerung internes Know-how zu verlieren. Vor diesem Hintergrund ist eine genaue Prüfung des Anbieters und der BPO-Strategie unerlässlich. Bestehende Anbieteransätze und erzielte Ergebnisse können gerade in diesem Segment sehr unterschiedlich ausfallen: Die Gewinne, die durch das übliche Outsourcingmodell von Nichtkernprozessen erzielt werden können, werden oftmals nicht realisiert. Langwierige Verhandlungen und eine komplizierte, leistungsbezogene Preisgestaltung wirken sich negativ auf Anbieter und Kunden aus. ■

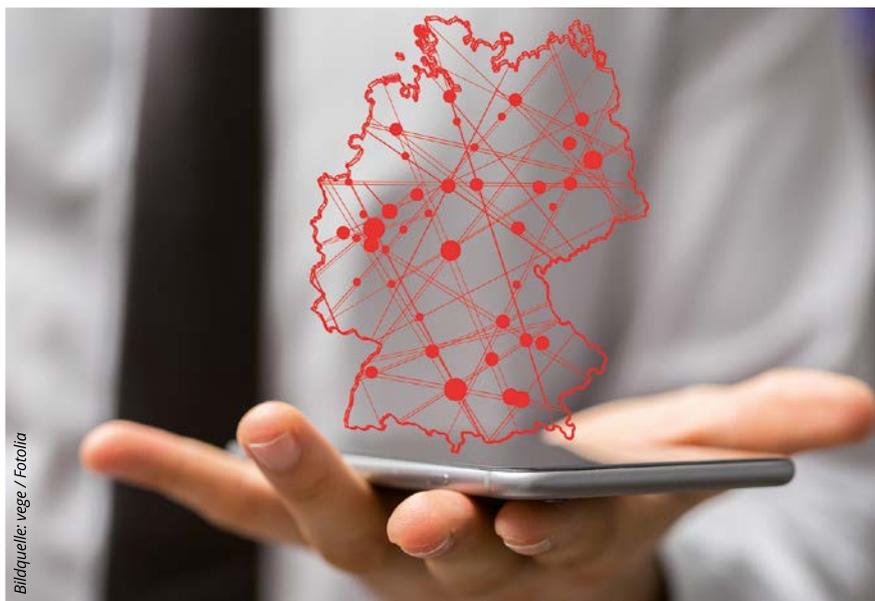


Bildquelle: oilly / Fotolia

Auf die richtige Planung kommt es an, oft passieren die größten Fehler im Vorfeld

Sozial verträgliche Lösung für Personalüberhang in Sparkassen

Kosten senken, Arbeitsplätze sichern, regional bleiben. Dieser Dreiklang scheint auf den ersten Blick einen Zielkonflikt darzustellen. Mit dem richtigen Modell gelingt es, Personalkosten zu reduzieren, ohne Personal freizusetzen. Im selben Zuge werden Prozesse standardisiert und automatisiert.



Bewährte Dienstleistung aus der Sparkassengruppe für die Sparkassengruppe

Die Sparkassen-Finanzgruppe ist Deutschlands größte Kreditinstitutsguppe. Wie alle Kreditinstitute haben auch die Sparkassen mit der aktuellen Marktsituation zu kämpfen und suchen nach den richtigen Stellhebeln, um Kosten zu senken. Ein Blick auf die Verwaltungskosten zeigt, dass rund zwei Drittel Personalaufwendungen und somit einen entscheidenden Fixkostenblock darstellen. Wird dieser Kostenblock näher analysiert, sind zwei Trends zu erkennen: Trotz leicht sinkender Mitarbeiterzahlen, steigen die Personalkosten bedingt durch eine Tarifierhöhung an. Parallel

wird der Personalüberhang in den Instituten größer. Auslöser sind unter anderem die Straffung des Filialnetzes und die fortschreitende Digitalisierung der Bankgeschäfte. Für Sparkassen stellt diese Situation eine vermeintliche Zwickmühle dar. Auf der einen Seite müssen Kosten gesenkt werden, auf der anderen Seite ist die regionale Arbeitsplatzsicherheit unabdingbar.

Bündelung im Verbund

Die Sparkassen-Finanzgruppe hat mit der DSGF ein Unternehmen in ihren eigenen

Reihen, welches eine Lösung dafür bereitstellt. Mit dem Modell DSGF.regio hat der Back-Office-Dienstleister einen Ansatz geschaffen, um Sparkassen bei der Bewältigung dieser Aufgabe zu unterstützen. Die Institute profitieren dabei nicht nur von Kosteneinsparungen, sondern auch von Effizienzen durch standardisierte Prozesse sowie durch die Bündelung erzielter Skaleneffekte. Mit der Umsetzung des Modells ist keine Änderung der Gesellschaftsstrukturen der Sparkasse notwendig. Mit der Übergabe der Back-Office-Aufgaben übergibt die Sparkasse ebenfalls die Führung der Mitarbeiter in das Direktionsrecht der DSGF.

In der Praxis findet das Modell seine Anwendung, indem die Sparkasse ganze Bereiche, wie die Marktfolge Aktiv oder Marktfolge Passiv, abkapselt und komplett an die DSGF überträgt. Die DSGF übernimmt nicht nur die Prozesse, sondern beschäftigt auch die Mitarbeiter der Sparkasse in Form einer Personalgestaltung weiter. Die Mitarbeiter bleiben dabei weiter bei ihrer Sparkasse angestellt. Auch regional bleibt alles beim Alten, denn die Mitarbeiter verbleiben am bisherigen Standort und die DSGF mietet die entsprechenden Räumlichkeiten von der jeweiligen Sparkasse. Die DSGF stellt die Abwicklung auf die PPS-Dienstleisterprozesse um und gliedert die gekapselte Einheit aus der Sparkasse in ihre virtuelle Fabrik ein.

Die DSGF übernimmt nicht nur die Prozesse, sondern beschäftigt auch die Mitarbeiter der Sparkasse in Form einer Personalgestellung weiter.

Schlanke Prozessgestaltung

Standardisierung ist in aller Munde, die Sparkassen gehen das Thema mit Unterstützung der DSGF an. Als Prozessgestalter innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe treibt die DSGF die Standardisierung und Automatisierung von Prozessen in Anlehnung an ProzessPlus (PPS) voran. In dieser Funktion arbeitet die DSGF als Mitglied des PPS-Unterstützungsbeirates sowie mehrerer Arbeitsgruppen eng mit dem Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) zusammen.

Am Anfang einer Zusammenarbeit steht ein umfassender Soll-Ist-Vergleich zwischen den Prozessen der Sparkasse und den Standardprozessen (PPS) der DSGF an. Auf dieser Grundlage werden sukzessive einzelne Geschäftsvorfälle übernommen, welche auf die DSGF-Prozesse umgestellt und somit in die virtuelle Fabrik der DSGF integriert werden.

Ein entscheidender Effizienzvorteil ist der industrielle Ansatz nach dem EVA-Prinzip. Alle eingehenden Dokumente werden konsequent zu 100 Prozent digitalisiert. Die verschiedenen Auftragsingangskanäle – Serviceaufträge aus OSPlus, als E-Mails oder per Fax sowie aus der Telefonie – sind dabei optimal miteinander verzahnt. Die Back-Office-Abwicklung findet papierlos komplett digital statt.

Virtuelle Fabrik

Die virtuelle Fabrik vernetzt alle Produktionsstandorte miteinander und bündelt gleichzeitig Aufgaben in Kompetenz-Centern. Fachthemen, wie AEOI/FATCA oder Drittpfändungsbearbeitung sind sehr komplex und verlangen von Sparkassen-

„Sparen Millionenbetrag“



„45 Prozent der Verwaltungskosten der Sparkassen entfallen auf Back-Office-Leistungen. Wir haben in diesem Kostenblock großes Einsparpotential gesehen und die gesamte Marktfolge Passiv mit über 100 Mitarbeitern und fast 200 Prozessen an die DSGF übergeben. Durch die Auslagerung an die DSGF sparen wir perspektivisch einen Millionenbetrag ein. Die DSGF hat spezielle Software und IT für diese Prozesse, die sich für uns allein gar nicht rechnen würde.“

Dr. Bernd Hochberger, Vorstandsmitglied der Stadtparkasse München

Mitarbeitern immer up to date zu sein. In Kompetenz-Centern steht geballtes Expertenwissen zur Verfügung. So ist die optimale Auslastung aller Kapazitäten unabhängig vom Auftragsort durch eine zentrale Steuerung möglich. Dies führt nicht nur zu konstant hoher Qualität,

sondern auch zu erheblichen Skaleneffekten. Gestellte Sparkassen-Mitarbeiter können im Zuge der allgemeinen Arbeitsteilung für alle Standardprozesse eingesetzt werden und anschließend auch für andere Mandanten arbeiten. Die Produktionen sind zu jeder Zeit abgesichert. ■

„Volle Transparenz“



„Unsere Mitarbeiter sind das Herzstück unserer Sparkasse, daher steht bei allen Überlegungen die Sozialverträglichkeit an oberster Stelle. Als Pilotsparkasse haben wir unsere Marktfolge Passiv an die DSGF übergeben und in allen Phasen des Projektes auf volle Transparenz gesetzt. Das zahlt sich aus: Unsere Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und sind stolz auf ihre neue Rolle im „DSGF-Kompetenzteam“.“

Wolfgang Busch, Vorstandsmitglied der Sparkasse Hilden-Ratingen-Velbert