

*Unternehmensprobleme lösen, Prozesse optimieren und auslagern*

## Die Krux liegt in der Kommunikation

**Verschiedene Sprachen, wenig gemeinsames Verständnis und unterschiedliche Erwartungen sind die grössten Stolpersteine, an denen ein Outsourcing-Projekt zu scheitern droht. Solche Verständigungsprobleme, die zu Illusionen führen können, sollten deshalb im Voraus ausgeräumt werden. Missverständnisse mit dem Kunden sind vermeidbar, wenn man intensiv und korrekt kommuniziert.**



**Von Mark Dambacher**  
Mitglied der Geschäftsleitung  
InCore Bank AG

Abgeltungssteuer, Mifid, Fatca und Qi: Banken müssen sich in Zukunft auf eine Flut von neuen Vorschriften seitens der Aufsichtsbehörden einstellen. Business-/IT-Prozesse müssen angepasst und optimiert werden. Das bedeutet steigende Kosten bei gegenwärtig stark sinkenden Margen. Die Kosten/Ertrags-Schere öffnet sich weiter. Die Investitionen in die gesamte Infrastruktur steigen und vor allem kleine und mittelgrosse Banken sehen sich vor die Frage gestellt, ob sie mit dem rasanten Innovationstempo der

modernen Informations- und Kommunikationstechnologie überhaupt noch mithalten können.

Angespannte, volatile Finanzmärkte machen es für die Banken immer schwieriger, echte Performance für ihre Kunden zu erzielen. Jetzt geht es darum, in einem schwierigen Marktumfeld Kunden zu halten und womöglich neue Kunden zu akquirieren. Das heisst, Finanzinstitute müssen sich noch stärker als bisher auf die Beratung, den Vertrieb, Produkte und Kompetenzzentren konzentrieren. Sind die Ressourcen knapp, dann kann dies nur gelingen, wenn die Eigenfertigung entlang der Wertschöpfungskette deutlich reduziert wird. Das Ziel ist eine mass-

gebliche Verbesserung der inzwischen stark gestiegenen Cost/Income Ratio.

### Prozesse beherrschen

Mit zunehmender Spezialisierung im Bankenbereich entstehen vermehrt Sourcing-Netzwerke. Ausserdem werden horizontale und vertikale Kooperationen von Banken und Providern zunehmen. Neue Geschäftsmodelle entstehen. Wettbewerbsvorsprung erzielt, wer die Steuerung seiner Prozesse im Griff hält und beherrscht. Entscheidend ist die Frage nach dem richtigen Organisations- und Servicemodell.

Aber hier zeigen sich bereits die ersten Stolpersteine. Allein schon wenn es darum geht, den Begriff «Prozessmanagement» zu definieren, dann versteht der Jurist oder Informatiker ganz etwas anderes darunter als der Betriebswirtschaftler. Deshalb darf bei aller technologischer Herausforderung, die das Prozessmanagement und das Outsourcing bringen, die Kommunikation zwischen Kunden und Provider nicht vergessen gehen.

Im Gegenteil: Noch nie war die richtige, rechtzeitige und verständliche Kommunikation in diesem Thema so wichtig, wie bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen. Was sich so einfach anhört, das wird zur Herausforderung.

### Probleme lassen sich nicht auslagern

Zunächst darf sich das auslagernde Finanzinstitut nicht der Illusion hingeben, es könne seine unternehmensinternen Probleme – im Prozessmanagement, in der Compliance und im Client Retention Management – einfach auslagern. Das geht nicht. Zuerst müssen Strategiefragen beantwortet und entsprechende Problemlösungen gefunden werden. Erst dann kann ein Outsourcing gelingen. Man muss die Sicht der Dinge ändern: Ein Outsourcing

gibt Gelegenheit, Probleme im Unternehmen im Vorfeld zu identifizieren, die damit verbundenen Prozesse mit dem Outsourcing-Provider zu optimieren und dann auszulagern. Service Oriented Architecture (SOA) darf nicht zu «Same Old Architecture» verkommen. Was oft mühsam erscheint, muss als Chance interpretiert werden.

Prozessmanagement im Rahmen eines Outsourcing bedeutet, die Prozesse der auslagernden Bank und des Sourcing-Providers zu kennen und diese dann auf der Basis eines dokumentierenden Frameworks aktiv zu managen. Die systematische Aufarbeitung in Form von Dokumentationen und Werkzeugen ist die wichtigste Grundlage für ein effizientes Prozessmanagement. Allzu oft entsprechen aber die «gelebten» Prozesse nicht den aufwendig formalisierten Prozessen.

#### **Kontrollverantwortung definieren**

Zusätzlich zum Prozessmanagement ist im Rahmen des Outsourcing noch viel wichtiger, die Kontrollverantwortung beider Parteien zu definieren. Hierzu muss bei beiden Parteien ein effizientes Internes Kontrollsystem (IKS) implementiert und zentral gesteuert werden. Auch die Führungsebene muss ihrer Verantwortung gerecht werden. Viele Finanzinstitute verstehen das Interne Kontrollsystem ausschliesslich als gesetzlich vorgeschriebenes notwendiges Übel. Dabei wird es bei korrekter Umsetzung zu einem wichtigen Führungsinstrument. Mit seinen wertvollen Informationen

unterstützt es die Geschäftsleitung und das Management.

«Das Gelingen eines Outsourcingprojekts hängt wesentlich von einem erfolgreichen Wissenstransfer zwischen den beteiligten Parteien – vorwiegend vom auslagernden Unternehmen hin zum Dienstleister – ab. Neben technologischen und organisatorischen Einflussfaktoren, sowie der juristischen Ausgestaltung des Outsourcing, haben vor allem psychologische Faktoren grossen Einfluss auf den Wissenstransfer. Wesentlich ist das informative Netzwerk und die Kommunikation zwischen den am Outsourcing-Projekt beteiligten Spezialisten», heisst es in der Diplomarbeit, die Oliver Strelbel bei Professor Gerhard Schwabe am Institut für Informatik der Universität Zürich vorgelegt hat<sup>1)</sup>. Dabei fand er heraus, dass vor allem zu Beginn eines Outsourcing-Projektes ein reger Trans-

## **InCore Bank AG: Outsourcing-Partner für Finanzintermediäre**

InCore Bank AG, Swiss Banking Services, bietet als erstes eigenständiges Schweizer Unternehmen mit Bank- und Depotbankenbewilligung umfassende Services ausschliesslich für andere Finanzintermediäre an. Unter diese Services fallen alle üblichen Bankleistungen, welche an Dritte ausgelagert werden können. Hierzu zählen insbesondere Brokerage und Execution, Back-Office-Dienstleistungen (wie Settlement und Clearing, Corporate Actions, Zahlungsverkehr, Reconciliation etc.), Global Custody sowie die Bereitstellung von Informationen für das Reporting an Behörden und Kunden. InCore Bank AG ist eine Tochtergesellschaft der Maerki Baumann Holding AG, Zürich.

fer von Wissen stattfindet. Interessanterweise konnte in den von ihm untersuchten Outsourcing-Projekten nur selten ein Verantwortlicher für den Wissenstransfer identifiziert werden.

#### **Den Faktor Mensch nicht vergessen**

Veränderungen, die ein Outsourcing-Projekt mit sich bringen, lösen oft Ängste unter der Belegschaft des auslagernden Instituts aus. Deshalb ist eine direkte, koordinierte und ehrliche Kommunikation aller Parteien von entscheidender Bedeutung. Diese in unserer Praxis gemachten Erfahrungen werden durch die Ergebnisse der zitierten Diplomarbeit bestätigt. «In einer Atmosphäre der Unsicherheit werden qualifizierte Mitarbeitende abspringen und eine neue Herausforderung in der Wirtschaft suchen. Der damit einhergehende Wissensverlust kann zu erheblichen Projektverzögerungen und Budgetüberschreitungen führen oder sogar das Scheitern des Projekts zur Folge haben. Nur durch eine klare Kommunikationspolitik können solche Unsicherheiten abgebaut und Mitarbeitende im Unternehmen gehalten werden.»

## **Sinnvolles Outsourcing von Transaktionsprozessen**

Mit dem Outsourcing von Transaktionsprozessen an einen Spezialisten verschwindet nicht nur ein ganzer schwerfälliger Fixkostenblock, die Verarbeitungskosten sinken auch drastisch, was nicht nur die Margen erhöht, sondern dem auslagernden Finanzinstitut die Möglichkeit eröffnet, die operationellen Risiken zu optimieren. Die Turbulenzen an den Finanzmärkten haben das Bedürfnis nach Risikokontrolle und Sicherheit sowohl bei Banken und Vermögensverwaltern als auch bei ihren Kunden markant erhöht. InCore Bank AG, Zürich, konzentriert sich ausschliesslich auf das Transaction Banking. Damit übernimmt sie einen Teil der damit verbundenen Risiken von ihren Kundenbanken und -vermögensverwaltern. Die Folge: weniger Risikoexposition, sinkende Infrastrukturkosten und die Möglichkeit, sich noch besser auf das Wesentliche, nämlich die Kundenbetreuung, zu konzentrieren.

1) Wissenstransfer im Outsourcing-Prozess  
Dipomarbeit im Fach Informatik  
Oliver Strelbel, Matrikelnummer 00-911-743  
Institut für Informatik der Universität Zürich