

Sourcing-Vorteile durch optimierte IT

Sourcing ist ein gängiges Verfahren zur Kostensenkung und Umsetzung von Beschaffungsstrategien bei Finanzdienstleistern. Es reicht von neuen Geschäftsmodellen bis hin zur Einführung von Standardsoftware. *Thomas Zerndt, Rainer Alt*



Thomas Zerndt
ist Vice President und Practice Manager Banking Schweiz bei The Information Management Group (IMG) (www.img.ch) in St. Gallen



Rainer Alt
ist Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Anwendungssysteme in Wirtschaft und Verwaltung an der Universität Leipzig

Ziel der Finanzdienstleister ist die Verbesserung der Cost Income Ratio, sei es durch Kostenreduktion oder Umsatzsteigerung. Banken sind sich bewusst, dass die internen Verbesserungsmöglichkeiten begrenzt sind und mit dem Aufbrechen der Bankenwertschöpfungskette neue Umsatzpotenziale entstehen. Deshalb muss das wachsende Angebot von Sourcing-Alternativen in ihrer zukünftigen Entwicklung berücksichtigt werden. Um weiterhin erfolgreich zu sein, müssen die Banken ihre Kundenzielsegmente immer fokussierter bedienen und Kundendienstleistungen noch leistungsfähiger produzieren. Das heisst: Es ist eine präzisere Positionierung der Banken notwendig – sei es als Vertriebs-, Service-Produkt- oder Transaktionsbank –, um eine intensiviertere, ganzheitliche und bedarfsgerechte Kundenberatung anzubieten sowie neue Kundenpotenziale erschliessen zu können.

Sourcing-Entscheidungen verändern die Wertschöpfungstiefe und dadurch das Bild traditioneller Banken. Künftige Sourcing-Modelle zeigen klar in Richtung einer stärkeren Vernetzung, was Banken letztlich zu Netzwerkunternehmen macht. Ein Bankennetzwerk steht also im Wettbewerb mit einem anderen Bankennetzwerk. Die Informationstechnologie (IT) ist ein wichtiges Element in dieser Transformation, da sie zur Virtualisierung der Bankprozesse beiträgt. Die Leistungen einer Bank werden zwar weiterhin aus einer Hand am Markt angeboten, jedoch findet die Leistungserstellung verteilt in einem Partnernetzwerk statt, das bezüglich Struktur und Teilnehmern den Kunden nicht unmittelbar transparent sein muss (sofern nicht regulatorische Vorgaben dies verlangen). IT als Enabler bedeutet, dass Leistungserstellung, -abwicklung und -kontrolle zwischen den beteiligten Partnern ebenso effizient stattfinden können wie bisher innerhalb der Bank. Dieses allgemeine Konzept konkretisieren dann die Sourcing-Aktivitäten einer Bank.

Gängige Sourcing-Modelle

Wie Tabelle 1 (siehe Abbildung) zeigt, lassen sich mindestens drei Sourcing-Ebenen unterscheiden. Während das Sourcing von Infrastrukturdienstleistungen bereits seit längerem etabliert ist und auch auf Applikationsebene zunehmend Lösungen existieren, bestehen im Bereich der Geschäftsprozesse noch überaus grosse Potenziale. Eine Studie von 50 Schweizer Banken ergibt hier eine Fertigungstiefe von 86 Prozent, zeigt gleichzeitig aber auch eine grosse Bereitschaft, neue Sourcing-Optionen zu prüfen und damit gewachsene Strukturen in Frage zu stellen. Eine weitere Studie zeigt eine Reduktion des Wertschöpfungsumfanges von rund 20 Prozent in den kommenden fünf Jahren.

Kern der meisten Sourcing-Modelle ist die Nutzung von Spezialisierungsvorteilen, das heisst: die Verteilung von Stückkosten auf eine grössere Menge sowie die gezielte Entwicklung bestimmter Kernkompetenzen. Zu den erfolgreichen Beispielen zählen die zentralisierten Prozesse im Kreditkarten- (zum Beispiel VISA, Mastercard), Finanzinformations- (zum Beispiel Telekurs, Reuters) oder Interbankenbereich (zum Beispiel SIC, SWIFT). Seit längerem wird auch das Konzept der Transaktionsbanken diskutiert, das auf der Zentralisierung nationaler oder internationaler Volumina im Wertpapier- und/oder Zahlungsverkehrsbereich beruht.

Logische Konsequenz: Sourcing von Kernprozessen

Eine konkretere Sicht auf die Struktur vernetzter Banken vermittelt die Prozessebene, da grobe strategische Positionierungen hier um die Verteilung und die Abfolge der Aufgaben ergänzt werden. Den geeigneten Ausgangspunkt bilden Kundenprozesse (zum Beispiel Zahlen, Anlegen, Finanzieren, Beraten), denen transaktionsbezogene und -übergreifende Leistungsprozesse zuzuordnen sind. Beide Achsen spannen ein

Process Sourcing (BPO)

(Management und Ausführung eines bzw. mehrerer vollständiger Geschäftsprozesse bzw. Unternehmensfunktionen von einem externen Dienstleister)

Service für Prozessteile

- ZV-Services (Postfinance übernimmt Scanning und Nachbearbeitung von beleggebundenen Zahlungsaufträgen für UBS; Sourcag übernimmt Leistungen für Esprit Banken)
- Börsenservices (Rahn&Bodmer übernimmt Anbindung an Börsenplätze)
- Services für Teile verschiedener Bankprozesse (UBS «Bank for Banks» oder Credit Suisse «Expert for Expert») erstellen individuelle Lösungen aus Prozessmodulen

Service für gesamte Prozesse

- Wertschriftenservices (Transaktionsbanken, Wertschriftenabwicklung der Bank Vontobel für Raiffeisen oder von Maerki Baumann für die Zuger Kantonalbank)
- Zahlungsverkehrsservices (Postfinance übernimmt Zahlungsverkehr für die Glarner Kantonalbank oder Deutsche Postbank von der Deutschen Bank und der Dresdner Bank)
- Komplettservices (RBA mit Clientis Banken, B-Source insbesondere für Privatbanken, DZ Bank, Bank Wegelin)

Application Sourcing (ASP)

(Anwender erhalten gegen Entgelt Standardsoftware ohne bzw. mit geringem Customizing-Umfang)

Applikationsentwicklung (Avaloq, Finnova, SAP/Swiss Banking Platform) mit Applikationsbetrieb (z.B. Telekurs, CSC, Fiducia, Swisscom IT Services, T-Systems, RTC)

IT Sourcing

(Partielle oder gesamte Vergabe des Betriebs von IT-Basis-systemen an externe Anbieter)

Auslagerung des Betriebs von Rechenzentren, Arbeitsplätzen und Netzwerkinfrastruktur (z.B. EDS, Fiducia, IBM, Swisscom IT Services, T-Systems usw.)

Beispiele von Sourcing-Modellen

Feld auf, das die Banken dann mit verschiedenen (internen oder externen) Services füllen. Abhängig von den Transaktionsanforderungen (zum Beispiel Transaktionsfrequenz) und den Restriktionen (zum Beispiel Zeitrestriktionen, Regularien wie aktuell MiFID) reicht hier das netzwerkinterne Bereitstellen von Leistungen nicht aus. Es sind durchgängige automatisierte Prozesse zu schaffen. Grundlage hierfür sind gemeinsam vereinbarte Spezifikationen und Leistungsanforderungen (Service Levels) sowie Steuerungs-

prozesse im Netzwerk, die auch ein Management des Netzwerkes ermöglichen.

Genau hier setzen zahlreiche Entwicklungen der Informationstechnologie an. Mit dem zunehmenden Einsatz von Standardsoftware (zum Beispiel SAP, Avaloq, Finnova) ersetzen Banken die häufig Jahrzehnte alten Individualentwicklungen und erhöhen den Automatisierungsgrad ihrer Prozesse. Für vernetzte Banken sind erstens die in den Standardpaketen enthaltenen Referenzmodelle einer Bank von Bedeutung. Sobald

nämlich Anwender mit ihren Anpassungen auf kompatiblen Prozess- und Datenmodellen aufsetzen können, verringert sich der Abstimmungsaufwand mit neuen Partnern und damit die Vernetzungszeiten und -kosten.

Ebenso können im Softwarestandard bereits Schnittstellen zu bestimmten Serviceanbietern enthalten sein, die eine Arbeitsteilung vorwegnehmen. Zweitens verwenden die Lösungen zunehmend Integrationstechnologien (zum Beispiel FIXML etc.), die die Realisierung bankübergreifender Plattformen unterstützen. Ansätze finden sich im Konzept des Business Bus bei Avaloq, den Open Interfaces bei Finnova oder der serviceorientierten Architektur bei SAP wieder. Gewiss ist, dass die Anforderungen an IT und Softwareanbieter beständig wachsen werden. Voraussetzung für erfolgreiches Sourcing ist sicherlich die Unterstützung von Business Collaboration, das Angebot von Standards und offenen Architekturen, die die Integration von Services bzw. Business-Anforderungen ermöglichen und eine aktive Zusammenarbeit zwischen Softwareanbietern. Nur so wird es für Banken auch künftig möglich sein, ihre Anforderungen zu erfüllen und somit Kosten- und Umsatzvorteile durch eine verstärkte Vernetzung zu realisieren. ■

Partnerunternehmen: Avaloq, Basellandschaftliche Kantonalbank, B-Source, Comit, Credit Suisse, DZ Bank, Finnova, Julius Bär, Postfinance, RBA, RTC, SAP, SIS, Sourcag, St.Galler Kantonalbank, T-Systems, Thurgauer Kantonalbank, VSKB, Zürcher Kantonalbank

Ergebnisse des Kompetenzzentrums (<http://sourcing.iwi.unisg.ch>):

1. Regelmässige Workshops mit allen Partnerunternehmen zur Erarbeitung und Abstimmung der Resultate,
 2. Bilaterale Projekte mit den Partnerunternehmen zur Anwendung der Ergebnisse auf unternehmensspezifische Problemstellungen,
 3. Umfassende branchenspezifische Methodik für den Aufbau (Gestaltung und Bewertung) und Betrieb (Netzwerksteuerung) von Sourcing-Modellen und Finanznetzwerken,
 4. Fallstudien-Datenbank
- Die Laufzeit der Kompetenzzentrums umfasst jeweils zwei Jahre.

Seit Juli 2006 läuft das Kompetenzzentrum «Sourcing in der Finanzindustrie 2»

Kompetenzzentrum «Sourcing in der Finanzindustrie 2»