

Abstract

Titel: Business Process Outsourcing im Retail Banking

Kurzzusammenfassung: Aufgrund des schwierigen Marktumfelds gewinnt das Business Process Outsourcing (BPO) im Retail Banking an Bedeutung. Die Auslagerung von Geschäftsprozessen an Dritte ist jedoch mit verschiedenen Risiken verbunden und muss sorgfältig geprüft werden. Zentral dabei ist, dass eine Retailbank kein Differenzierungspotenzial gegenüber den Wettbewerbern verliert. Zudem ist bei der finanziellen Beurteilung eines BPO wichtig, dass nur die entscheidungsrelevanten Kosten verglichen werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der Business Case falsch beurteilt wird. Ist einmal eine Outsourcing-Entscheidung gefällt, müssen die operationellen Risiken minimiert werden. Wesentliche Herausforderungen dabei sind die Auswahl des richtigen Sourcing Providers sowie die Gewährleistung des Qualitätserhalts.

Verfasser/-in: Nico Heiniger

Herausgeber/-in: Prof. Ernesto Turnes

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2016

Sprache: Deutsch

Zitation: Heiniger, N. (2016). *Business Process Outsourcing im Retail Banking*. FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Banking, Retailbank, Outsourcing, Geschäftsprozesse

Ausgangslage

Der Schweizer Bankensektor, der rund 6 % zur Wertschöpfung der Schweizer Volkswirtschaft beiträgt, hat seit mehreren Jahren mit einem schwierigen Umfeld zu kämpfen. Einerseits übt das anhaltend tiefe Zinsumfeld Druck auf Zinsmargen und Erträge aus, andererseits steigen die Kosten aufgrund einer zunehmenden Regulierungsdichte. Aufgrund dieser Entwicklung sind die Banken gezwungen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Eine spezielle Eigenheit des bisherigen Geschäftsmodells ist die vergleichsweise hohe Wertschöpfungstiefe. So ist es üblich, dass eine Schweizer Retailbank alle Teile ihrer Wertschöpfungskette selber abwickelt, von der Kundenakquisition bis zum Versand der Kontoauszüge. Eine mögliche Massnahme zur Reduktion der eigenen Wertschöpfungskette ist BPO, also das Outsourcing von Geschäftsprozessen an Dritte. Doch eine Outsourcing-Entscheidung ist komplex und bedarf einer sorgfältiger Prüfung von qualitativen und quantitativen Einflussfaktoren.

Ziel

Aufgrund der hohen Komplexität einer Outsourcing-Entscheidung sind die Anforderungen an Entscheidungsträger im Retail Banking hoch und erfordern spezifische Fachkenntnisse in unterschiedlichen Bereichen. Deshalb sollen durch die Analyse der Einflussfaktoren folgende übergeordnete Fragen beantwortet werden:

- Welche Prozesse können ausgelagert werden?
- Wann ist ein Outsourcing aus finanzieller Sicht lohnenswert?
- Welche Risiken sind bei einem Outsourcing zu beachten?

Schliesslich leitet der Verfasser daraus konkrete Handlungsempfehlungen ab. Diese sollen die Entscheidungsträger in den verschiedenen Phasen einer Outsourcing-Entscheidung unterstützen.

Vorgehen

In einem ersten Schritt wurden die allgemeinen und theoretischen Grundlagen basierend auf diverser Sekundärliteratur erarbeitet. Anschliessend hat der Verfasser basierend auf diesen Erkenntnissen eine umfassende Sekundärrecherche durchgeführt sowie sechs Interviews mit Experten von Retailbanken und Sourcing Providern durchgeführt. Dabei wurden die strategische, finanzielle und operative Perspektive einer Outsourcing-Entscheidung untersucht. Die Erkenntnisse von Literatur und Experteninterviews wurden einander gegenübergestellt, um die Unterschiede und Zusammenhänge aufzuzeigen. Schliesslich hat der Verfasser die Ergebnisse der einzelnen Perspektiven zu einem Entscheidungsmodell zusammengefasst, sowie konkrete Handlungsempfehlungen formuliert.

Erkenntnisse

Strategische Prozessauswahl

Die Untersuchung der strategischen Prozessauswahl zeigt, dass zur Beurteilung der strategischen Outsourcingfähigkeit eines Prozesses zwei Kriterien beachtet werden müssen. Einerseits muss für jeden Prozess das damit mögliche Differenzierungspotenzial gegenüber den Mitbewerbern identifiziert werden. Andererseits muss geprüft werden, ob die rechtlichen Vorschriften der FINMA ein Outsourcing dieses Prozesses zulassen.

Aus strategischer Perspektive geeignet für Outsourcing sind alle Prozesse aus dem rückwärtigen Bereich einer Retailbank, da damit keine Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielt werden können. Dazu gehören kommodisierte Kernprozesse wie Zahlungsverkehr, Wertschriften- und Kreditverarbeitung sowie administrativen Tätigkeiten in allen anderen Geschäftsbereichen einer Retailbank.

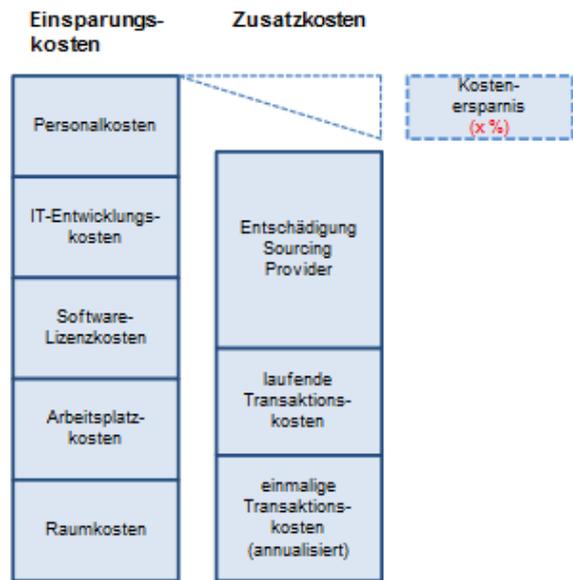
Dagegen sind alle Managementprozesse wie bspw. Unternehmensführung, Controlling und Risikomanagement sowie Kerngeschäftsprozesse wie bspw. Kundenberatung und Marketing nicht outsourcingfähig. Erstere, weil sie zwingend notwendig sind zur Gewährleistung des unternehmerischen Fortbestandes. Letztere, weil sie die Kernkompetenzen einer Bank sind und deshalb eine Differenzierung sowie die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Mitbewerbern ermöglichen.

Finanzielle Beurteilung des BPO

Wie die Analyse der finanziellen Perspektive eines BPO zeigt, sind nicht alle Kosten entscheidungsrelevant, sondern nur jene, die sich zwischen den Alternativen unterscheiden und künftig anfallen. Während bspw. Personal- sowie Transaktionskosten relevant sind, können die Kosten für die Kernbankensoftware ausser Acht gelassen werden. Wichtig dabei ist, dass die Kalkulation auf Vollkosten und nicht auf Teilkosten basiert. Nur so kann gewährleistet werden, dass die Informationsgrundlage für die finanzielle Beurteilung eines BPO stimmt und damit die Wahrscheinlichkeit einer Fehlentscheidung minimiert werden kann. Dies setzt jedoch voraus, dass verursachungsgerechte Schlüssel sowie eine kostentransparente Offerte des Sourcing Providers vorhanden sind.

Schliesslich sind die Unterschieds- und Zusatzkosten in einem Kostenvergleich einander gegenüberzustellen (vgl. Abb. 1).

Die Ergebnisse dieses Vergleichs müssen jedoch in einem ganzheitlichen Kontext betrachtet werden. Auch wenn die Einsparungskosten grösser sind als die Zusatzkosten, zeigen die Experteninterviews, dass ein BPO gegenüber den Stakeholdern erst gerechtfertigt werden kann, wenn die Kosten um mind. 20 % reduziert werden können. Auf der anderen Seite kann für eine Retailbank ein BPO auch eine Option sein, wenn der aktuelle Kostenvergleich positiv ausfällt.



Dies jedoch nur aus wichtigen Gründen wie bspw. der Existenz von Qualitäts- oder Know-how-Problemen.

Abb. 1: Kostenvergleich bei einem BPO.
Quelle: eigene Darstellung basierend auf Horngren, Datar & Rajan (2015, S. 446-480)

Insgesamt ist es wichtig, dass unabhängig vom Resultat des Kostenvergleichs, die entsprechenden Ursachen identifiziert werden. Möglicherweise können dadurch interne Optimierungspotenziale aufgedeckt werden, die durch interne Prozessautomatisierungen gelöst werden können. Schliesslich zeigt sich, dass eine interne Lösung einer externen Lösung vorzuziehen ist, da damit die Unabhängigkeit und Flexibilität gewahrt werden kann. Nur wenn die Probleme unternehmensintern nicht gelöst werden können, ist ein BPO alternativlos.

Operationelle Risiken

Ist einmal eine Entscheidung für ein Outsourcing gefällt, sind für eine Retailbank die zwei grössten operationellen Risiken die Auswahl des richtigen Sourcing Providers sowie die Gewährleistung des Qualitätserhalts bei ausgelagerten Prozessen.

Damit eine Retailbank nicht den falschen Sourcing Provider auswählt, ist ein systematischer Auswahlprozess zu empfehlen. Dieser beinhaltet eine Vorauswahl, einen Leistungskatalog, die Bewertung der Offerten sowie eine Due Diligence. Die befragten Experten wiesen darauf hin, dass insbesondere die Reputation, Erfahrung sowie finanzielle Stabilität elementare Kriterien bei dieser Auswahl sind.

Die Lösung für die Gewährleistung des Qualitätserhalts nach einem BPO heisst Service Level Agreement. Sowohl in der Sekundärliteratur als auch von den befragten Experten wird bestätigt, dass es keine Alternativen für dieses Instrument gibt. Zu empfehlen ist, dass diese vertraglich geregelt und unmissverständlich formuliert werden. Elementar ist

zudem, dass bereits vorgängig Folgen sowie Verantwortlichkeiten bei Nichterfüllung der Service Levels geregelt werden.

Schlussfolgerung

In Abb. 2 werden die Ergebnisse der drei untersuchten Perspektiven in einem Entscheidungsmodell zusammengefasst.

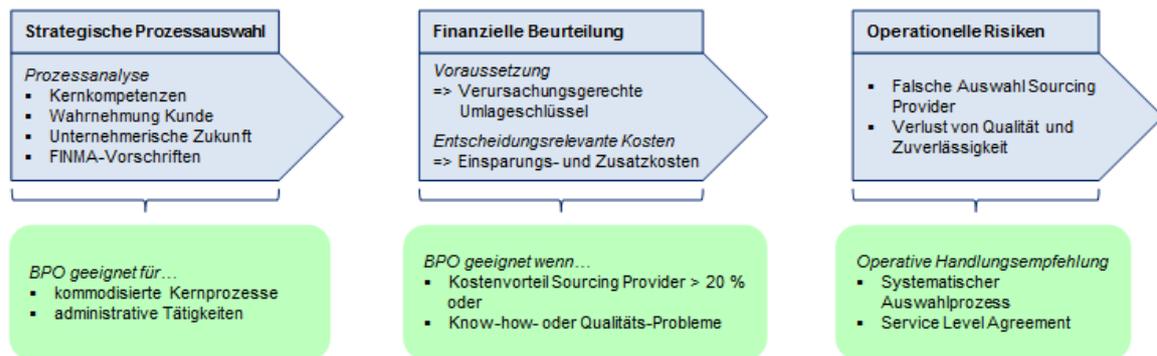


Abb. 2: Übersicht über die Handlungsempfehlungen.
Quelle: eigene Darstellung.

Die erarbeiteten Ergebnisse dieser Arbeit bieten Entscheidungsträger von Retailbanken konkrete Unterstützung bei unterschiedlichen Fragestellungen im Rahmen einer Outsourcing-Entscheidung.

Abschliessend ist jedoch festzuhalten, dass bspw. bei der strategischen Prozessauswahl oder der Auswahl des Sourcing Providers keine allgemeingültigen Patentrezepte existieren. Je nach Geschäftsmodell und individuellen Bedürfnissen können Teilaspekte von Bank zu Bank variieren.

Zentrale Literaturquellen

Horngren, C., Datar, S. & Rajan, M. (2015). *Cost accounting - a managerial emphasis* (15th edition). Boston: Pearson Education Limited.

Krause, E. (2008). *Methode für das Outsourcing in der Informationstechnologie von Retailbanken*. (Dissertation, Universität St. Gallen, Nr. 3470). Berlin: Logos Verlag.

Mauchle, S. (2012). *Business Process Outsourcing und Transaktionsbank*. Bern: Haupt Verlag.

Wullenkord, A. (2005). Business Process Outsourcing: Entwicklungen und Perspektiven im Outsourcing. In A. Wullenkord (Hrsg.), *Praxishandbuch Outsourcing*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Zmuda, P. & Börne, C. (2006). *Outsourcing bei Banken. Eine Analyse des strategischen Entscheidungsproblems*. Weisbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.