

BUSINESS PROCESS OUTSOURCING (BPO)

Fünf «W-Fragen»

BERNO ULLINGS, ASSOCIATE PARTNER, SOLUTION PROVIDERS

EINE EINGEHENDE ANALYSE DER IN DER SCHWEIZ ANSÄSSIGEN BANKEN ZUM THEMA BPO KAM ZUM SCHLUSS: OHNE BPO GEHT HEUTE NICHTS MEHR. ALLE BANKEN NUTZEN DIE EXPERTISE DRITTER UND KOOPERIEREN MIT ANDEREN INSTITUTEN, UNABHÄNGIG VON IHRER GRÖSSE, VOM TYPUS ODER DER REGION.

Diese Beobachtung wird hier anhand von fünf Fragen differenziert betrachtet. Dazu wurde eine Marktübersicht anhand von Beispielen erstellt, in deren Rahmen Trends aufgezeigt und verschiedene Ansätze des BPO identifiziert werden.

ERSTE W-FRAGE: WER?

Nicht nur die UBS und die Credit Suisse als Grossbanken, sondern fast alle anderen Banken in der Schweiz beziehen beispielsweise sämtliche Services und Prozesse im Bereich Reisezahlungsmittel bei einem Spezialisten, den SwissBankers; verschiedene kleinere Institute beziehen IT-System- und Bankoffice-Prozesse bei Wegelin & Cie. Auf die Grösse des Institutes sowohl anbieter- als auch nachfragerseitig kommt es dabei nicht an.

Beim Versuch, den Bankentyp, der sich besonders für BPO engagiert, zu identifizieren, fällt auf, dass nicht nur Nischenbanken wie die Alternative Bank Schweiz oder die VZ Depotbank Services spezifische Dienstleistungen beziehen (wie zum Beispiel «Valorenzentrale» bei anderen Mitgliedern des Esprit-Verbundes), sondern auch Kantonalbanken wie die ZKB komplette Wertschriftenprozesse im Backoffice bei der InCore Bank AG beziehen. Die Regionalität ist dabei kein Kriterium: Ob in der Ostschweiz (GLKB bezieht Scanning Services bei der UBS), in der Westschweiz (GEKB bezieht das Application Management bei Unicible) oder im Tessin (BSI bezieht sämtliche Backoffice Services bei B-Source), Beispiele für BPO lassen sich überall finden.

ZWEITE W-FRAGE: WAS?

Die Liste mit BPO-Beispielen zeigt die Vielfalt der heutigen BPO Cases im Rahmen eines einfachen Bankenprozessmodells (ohne Anspruch auf Vollständigkeit).

**INHALTE UND AKTEURE
TYPISCHER BPO-PROZESSE:**
Prozesse der Unternehmensführung

- Raiffeisenbanken – Raiffeisen Holding: Refinanzierung
- Hyposwiss – SGKB: Investment Center
- Clientis Banken – Clientis: Refinanzierung, Marktauftritt
- Coop Bank – BKB: u. a. Marketing, Human Resources, Rechnungswesen

Distributionsprozesse

- Credit Suisse – AXA/Winterthur
- ZKB – Swisslife
- Sarasin – AWD
- UBS – Postfinance
- Raiffeisen – Vontobel
- AXA/Winterthur – Postfinance

Anlagegeschäft

- Raiffeisen – Vontobel: Client Custody
- Bank Linth – Wegelin & Cie.: Anlagegeschäft, Beratungsansatz
- Esprit Banken, Säntis Banken: gemeinsame Valorenzentrale
- Rahn Bodmer – Bank Linth: Wertschriften

- ZuKB – Incore: Wertschriftenprozesse
- Kantonalbanken – Swisscanto: Fonds-, Anlage-, Vorsorgegeschäft

Zahlungsverkehr

- UBS – Postfinance
- Esprit Banken (teilw.) – Sourcag
- GLKB – Postfinance
- BLKB – Sourcag
- Über 30 Banken bei Biveroni, Bartschelet & Partners (BBP) für SIC/SWIFT/EUROSIC/SECOM

Finanzieren/Kredit

- ZKB, SKB, BKB, TKB – cashgate: Konsumkredite
- UBS – Postfinance: Hypogeschäft
- UBS Card Center, AECS Swisscard, Corner Bank: Kreditkartenservices
- U. A. BKB, LUKB, SGKB, Esprit Banken – RSN: Credit Risk Management
- 34 Banken – Wüst & Partner: Immobilienbewertung

Supportprozesse

- Kantonalbanken – Finarbit: Geld- und Derivatmarktprodukte
- Sämtliche Avaloq-/Finnova-/etc.-Kunden: SW-Entwicklung
- ABS – Sarasin: Ökofonds
- Kantonalbanken – IGK/CF BCL: Kaderausbildung
- U. A. UBS, CS, Raiffeisen, RBA, Kantonalbanken – SwissBankers: TravellersChecks
- Graffenried – Finaclear: Backoffice

Eine Auswertung der Tabelle (und weiterer Daten) zeigt, dass (noch) nicht alle Prozesse gleich intensiv von BPO durchdrungen sind wie der Zahlungsverkehr und der IT-Support, andererseits wird aber auch deutlich, dass heute praktisch alle wesentlichen Prozesse mit BPO-Angeboten abgedeckt werden können.

DRITTE W-FRAGE: WEM?

Dies zu tun, stehen zahlreiche Partner zur Wahl: Anbieter mit Banklizenz und breitem Serviceangebot, wie zum Beispiel die In-Core Bank AG oder Lombard Odier Darier Hentsch & Cie. die komplette Wertschöpfungsprozesse anbieten, oder solche ohne Banklizenz, die trotzdem ein sehr breites Spektrum an Services und Prozessen offerieren, wie beispielsweise das Real Time Center (RTC) oder das neu entstandene Services4Banks, welche vom Hosting über die Backoffice-Prozesse und den Zahlungsverkehr alles anbieten.

Die Mehrheit der Anbieter fokussiert sich auf ein eher spezialisiertes – und damit kleines – Angebot. Auch unter ihnen lassen sich solche mit (Rahn & Bodmer, CA Bank) und solche ohne Banklizenz (Entris, Sourcag oder Postfinance) identifizieren.

Die bekannten Player der Outsourcing-szene sind im IT-Umfeld anzutreffen: T-Systems, Accenture, IBM, Swisscom IT Services/Comit und Telekurs bieten Hosting Services und Desktop Management, Softwarehersteller wie Finnova, Avaloq und ERI Prozesse von der Softwareentwicklung und -wartung bis hin zum Incident Management an.

Auch wenn sich das Feld der Anbieter als breit erweist, so fällt auf, dass kaum einer völlig «unabhängig» vom Nachfrager ist: Tochtergesellschaften, Joint Ventures und gegenseitige Kapitalbeteiligungen sind an der Tagesordnung, wie VONSYS, Esprit oder auch «alteingesessene» Institutionen wie RTC oder gar RBA beispielhaft zeigen.

VIERTE W-FRAGE: SEIT WANN?

Auch wenn die Frage des BPO erst im letzten Dezennium offen und anfangs auch kontrovers diskutiert wurde, solche Kooperationsmodelle gibt es schon lange: Bereits zu Beginn des letzten Jahrhun-

derts wurden die ersten BPO-Anbieter, wie zum Beispiel die Pfandbriefzentrale, Telekurs oder auch Raiffeisen, gegründet. In den 70er-Jahren dann wurden in der Schweiz verschiedene Gemeinschaftswerke wie die SwissBankers, IGK, FIS-Pool etc. ins Leben gerufen. In den 80er-Jahren herrschte relative Stille, weil die Banken vollauf mit dem Thema «Kreditsanierungen» beschäftigt waren. In den 90er-Jahren kam erstmals die 1:1-Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmen im Rahmen von BPO Services zum Vorschein. Trotzdem wurden auch in dieser Phase noch wesentliche Gemeinschaftswerke gegründet: SwissCanto, AECS und Viseca oder die RBA sind nur einige Beispiele.

Auch wenn ein klarer Trend zur Abkehr von Gemeinschaftswerken hin zu einer vermehrten Marktorientierung (gekennzeichnet durch kurzfristige Verträge sowie finanzielle und juristische Unabhängigkeit) noch nicht nachzuweisen ist und sich die meisten Fälle durch die Weisungsbefugnis des Outsourcers und/oder eine zentrale Entscheidungsfindung auszeichnen oder es sich um Gemeinschaftsunternehmen und/oder Tochtergesellschaften (wie das aktuelle Beispiel von Sarasin und AIG zeigt) handelt, mit einem ersten Schub von Providerwechseln (Beispiele: Von Graffenried Services & Finaclear, Baloise Bank SoBa sagen sich von B-Source los) darf schon bald mit einem Trend zu einem BPO-Markt gerechnet werden.

FÜNFTE W-FRAGE: WESHALB?

Die Theorie hält vielfältige Begründungen für das BPO bereit: Economies of

Scale sollen zu Kosteneinsparungen von bis zu 20 Prozent führen, durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen sollen Qualitätssteigerungen ermöglicht werden, und eine Variabilisierung der Fixkosten soll die Flexibilität steigern. Alles Gründe, die eine Bank veranlassen (sollen), ein BPO-Abkommen einzugehen. Die jeweiligen Pressemitteilungen sind dann auch von solchen und ähnlichen Argumenten durchzogen. In der Praxis sind die Gründe in der Regel viel handfester: Druck der Muttergesellschaft (BEKB), Fusionen und Übernahmen (ClaridenLeu – Credit Suisse), Markteintritt und Neugründung (VZ Depotbank), Systemablösung (Coutts Bank von Ernst), Gelegenheiten oder Zufall sind häufig matchentscheidender als akademisch-ökonomische Gründe.

FAZIT

Die fünf Fragen (WER, macht WAS, mit WEM, seit/ab WANN, WESHALB) des BPO bei Schweizer Banken lassen sich zusammengefasst wie folgt beantworten: Alle Banken sourcen Prozesse aus. Oft geschehen BPOs «mit sich selber». Dabei wird BPO bereits viel länger betrieben, als es den Begriff selber gibt. Die in der Praxis gefundenen Beispiele gründen allerdings häufig auf anderen als rein wirtschaftlichen Überlegungen, wobei Opportunismus (zu) oft den Ausschlag für einen BPO-Entscheid liefert. ■

