

## **BPO für kleine und mittelgrosse Banken**

**Michael Bischof**



*Michael Bischof* studierte Politikwissenschaften an der Universität Genf und Philosophie an der London School of Economics. Nach Studienabschluss sammelte er Beratungs- und Projektleitungserfahrung bei Accenture. Seit 2009 gehört er dem Finalix Team an. Seine Kernkompetenzen liegen in den Bereichen Shared Services Operating Models und Business Process Reengineering für Banken. Er verfügt zudem über umfangreiche Einführungserfahrung in den Bereichen Post-Merger Integration und US Regulatorien.

## 1 Einleitung

Business Process Outsourcing (BPO) ist aus der Schweizer Bankenwelt nicht mehr weg zu denken. Gemäss einer aktuellen Studie kamen im Schweizer Markt auf 330 Banken über 50 BPO Provider.

BPO ist insbesondere für kleine und mittelgrosse Banken attraktiv. Im Gegensatz zu den Grossbanken haben KMU häufig nicht die kritische Grösse, um intern Prozesse zu konsolidieren und dank Skaleneffekten die Effizienz zu verbessern. Die Auslagerung von Prozessen an einen externen Provider ist daher eine interessante Alternative.

Im Folgenden werden wesentliche Gründe, die für BPO bei kleinen und mittelgrossen Banken sprechen, vorgestellt. Der zweite Teil ist den Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von BPO Initiativen gewidmet. Diese Ausführungen basieren auf der Erfahrung von Finalix mit unterschiedlichen BPO Projekten bei kleinen und mittelgrossen Banken.

*Definition BPO* Eine mögliche Definition von BPO im Kontext von kleinen und mittelgrossen Banken ist zweigeteilt:

Business Process Outsourcing bezeichnet

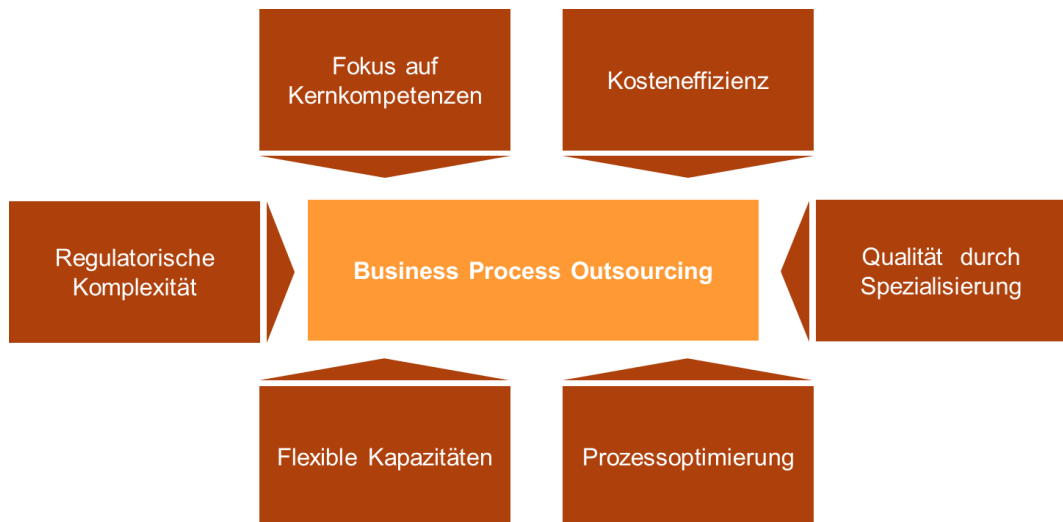
- die *Auslagerung* von einzelnen Prozessen oder ganzen Business Einheiten und
- wird häufig mit *IT Outsourcing* (ITO) kombiniert.

Die folgenden Ausführungen zu BPO beziehen sich auf kombinierte Vorhaben, welche die Prozessauslagerung mit ITO verbinden.

Die Profitabilität eines BPO Anbieters hängt wesentlich davon ab, ob dem Kunden standardisierte Services verkauft werden können. Nur so stellen sich über mehrere Kunden hinweg Skaleneffekte ein. Die Prozessbereiche, die sich besonders für BPO eignen, liegen in den unterstützenden Funktionen, wie z.B. dem Backoffice oder Finance. Hier besteht das grösste Potential für Standardisierung über mehrere Banken hinweg. Ein oftmals zitiertes Beispiel ist der Zahlungsverkehr. Das Produktangebot ist über alle Banken hinweg identisch und die relativ hohen Infrastrukturkosten müssen durch Skaleneffekte rentabilisiert werden.

## 2 Gründe für Business Process Outsourcing

Es gibt es zahlreiche Gründe, die für BPO bei kleinen und mittelgrossen Banken sprechen. Im Folgenden werden mögliche Komponenten einer BPO Zielsetzung genauer betrachtet.



**Kosteneffizienz** Die Verbesserung der Effizienz des Unternehmens ist bei BPO wohl die am häufigsten angeführte Erwartung. Die BPO Initiative soll zu einer *Reduktion der Totalkosten* führen. Tatsächlich verfügt der BPO Provider über Skaleneffekten welche sich der Bank mit ihrer In-house Lösung nicht erschliessen. Diese Vorstellung wird jedoch oftmals nicht bestätigt. Die Effizienzgewinne aus der Skalierung von Prozessen werden nicht an die Bank weitergegeben und bleiben in der Marge des BPO Providers hängen. Dazu kommt, dass die Bank an der Schnittstelle zum BPO Provider zusätzliche Aufwände erwarten sollte. Bei der Auslagerung von Back-Office Prozessen muss eine Mid-Office Organisation aufgebaut werden, um die Integration sicherzustellen.

Neben der einfachen Kostenreduktion können aber auch andere Aspekte der Effizienz eine Rolle spielen. Ein klarer Vorteil eines BPO ist die *gesteigerte Kostentransparenz*. Die Service Level Agreements zwischen der Bank und dem BPO Provider legen detailliert fest, welche Prozessschritte ausgelagert werden und versehen diese mit einem Preis. Entsprechend verbessert sich die *Planbarkeit der Kosten*.

Nicht zu vergessen ist schliesslich auch die *Linearisierung der Kosten*. Im aufwandbasierten Preismodell vieler BPO Provider bezahlt die Bank nur Leistungen, die sie auch in Anspruch nimmt. Die vormals fixen oder sprungfixen Kostenblöcke für den Betrieb einer eigenen Back Offices werden in variable Kosten umgewandelt. Die Linearisierung dieses Kostenblocks führt in schlechten Zeiten automatisch zu den gewünschten Kosteneinsparungen.

**Prozessoptimierung** BPO Initiativen werden häufig auch als Katalysatoren für die Business Transformation eingesetzt. Banken, die eine BPO Initiative durchführen werden nicht nur die auszulagernden Prozesse standardisieren. Sie nehmen das Vorhaben zum Anlass, um auch die bei der Bank verbleibenden Einheiten zu optimieren. Das macht insbesondere dann Sinn,

wenn die Bank auf eine neue Plattform wechselt, die BPO Initiative also mit ITO kombiniert wird.

*Fokus auf Kernkompetenzen* BPO ermöglicht der Bank, sich auf die strategisch relevanten und am Markt differenzierenden Aktivitäten zu konzentrieren, wie z.B. die Kundenberatung. Für standardisierbare und nicht-strategische Aktivitäten im Bereich Backoffice und IT muss sich die Bank die Frage nach "make or buy" stellen. Die Auslagerung von Commodity Prozessen mit geringem Differenzierungspotential an einen externen Spezialisten setzt innerhalb der Bank Kapazitäten für die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen frei.

*Regulatorische Komplexität* Insbesondere kleinen, international diversifizierten Banken fällt es zunehmend schwer, die Flut an neuen regulatorischen Anforderungen abzudecken. Im Gegensatz dazu kann ein BPO Provider ein zentrales Team an Spezialisten zusammenstellen, um für alle Kunden neue regulatorische Anforderungen umzusetzen. Durch diese zentrale Abdeckung von generell gültigen Anforderungen können hohe Effizienzgewinne realisiert werden.

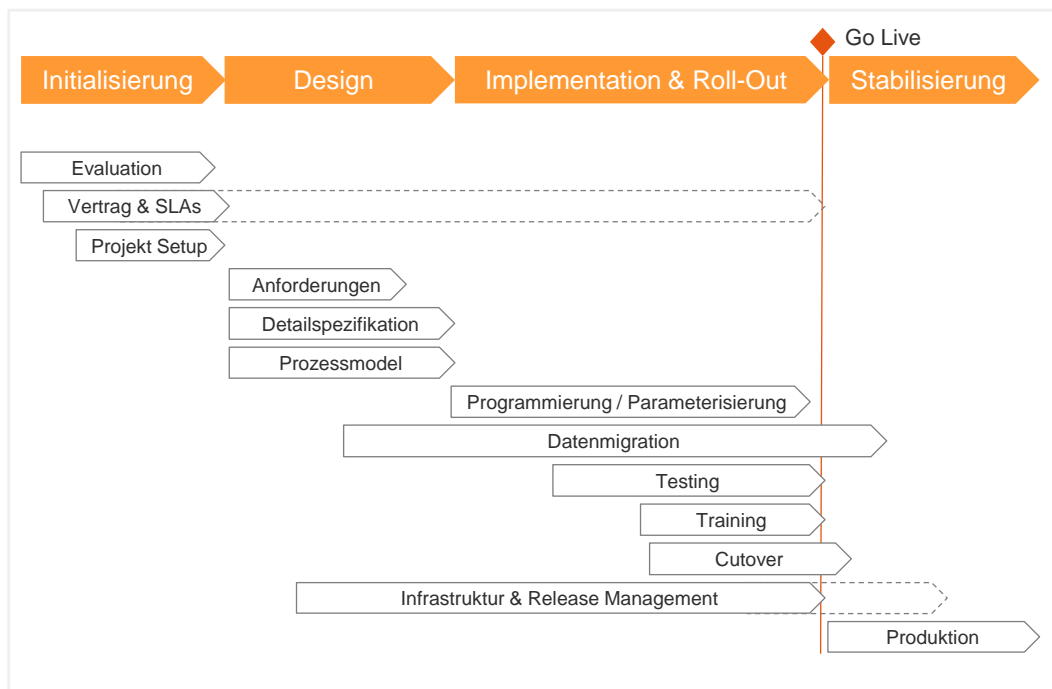
*Qualität durch Spezialisierung* Neben möglichen Skaleneffekten ist auch der hohe Spezialisierungsgrad eines BPO Providers ein grosser Vorteil für die Bank. Die dadurch erreichte Steigerung der Qualität ist insbesondere bei komplexen fachlichen Prozessen ein Vorteil.

*Flexible Kapazitäten* Die Skalierung von Services über mehrere Banken hinweg führt zu einem oftmals spezialisierten Ressourcenpool seitens des BPO Providers. Die Bank profitiert von diesem Set Up, weil ihre Kapazitätsanforderungen an den BPO Provider flexibel am Geschäftsvolumen ausgerichtet werden können. Sowohl bei einer Konsolidierung, wie auch bei Anziehen des Geschäftsvolumens skalieren die Kapazitäten vorteilhafter, als bei einer in-house Lösung.

Für die einzelne Bank wird am Ende eine individuelle Kombination verschiedener Motive ausschlaggebend für den Schritt in Richtung BPO sein. Es ist wichtig, dass sich das Management dabei von einer unausgegorenen, auf die reine Kostenreduktion fokussierten Vorstellung löst und einen qualifizierte Zieldefinition vereinbart.

### 3 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung

Hat sich eine Bank für eine BPO Initiative entschieden, stellen sich verschiedene Herausforderungen bei der Umsetzung. Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren, welche bei der Planung des Vorhabens berücksichtigt werden sollten detaillierter betrachtet. Als konzeptioneller Rahmen dient das unten dargestellte Standardvorgehen für ein BPO Projekt.



#### Definition der Kernanforderungen

Ein erster zentraler Erfolgsfaktor liegt wie bei anderen Grossprojekten auch bei der gründlichen Durchführung der Initialisierung. Die Bank muss sich frühzeitig klar werden, welche Prozesse sie auslagern will und was ihre damit zusammenhängenden Erwartungen an den BPO Provider sind. Die Kernanforderungen, die in dieser Phase geklärt werden müssen, umfassen insbesondere auch die grundsätzlichen Service Levels und das zugrundeliegende Preismodell.

Basierend auf diesen Vorstellungen werden anschliessend unterschiedliche Alternativen und mögliche BPO Provider evaluiert. Erst wenn die Entscheidung für einen BPO Provider vorliegt und die wesentlichen Fragen bezüglich Scope, Service Levels und dem Preismodell vertraglich festgehalten worden sind, sollte mit der eigentlichen Designphase gestartet werden.

#### Einbinden der Linie

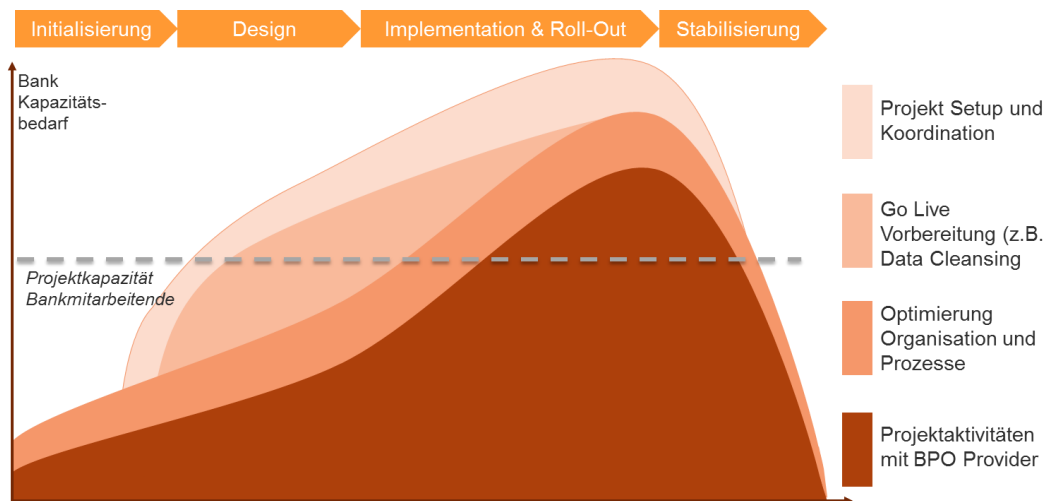
Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor bildet das frühzeitige Einbinden der eigenen Business Organisation für das Vorhaben. Idealerweise werden die Schlüsselpersonen von Anfang an über Expertenrollen aktiv in das Projekt eingebunden. Während der Designphase werden die Linienvertreter der Bank zusammen mit dem BPO Provider die Anforderungen und das Design der zukünftigen Lösung festlegen. Während Implementation & Roll-Out wird die Bankseite für die Klärung offener Punkte und das User Acceptance Testing verantwortlich sein. So wird sichergestellt, dass die zukünftige Lösung durch die Bank-

mitarbeitenden verstanden, akzeptiert und mitgetragen wird.

Die Abstimmung der Projektaktivitäten mit den Ansprüchen des Tagesgeschäfts ist die zentrale Herausforderung bei der Einbindung von Linienvertretern im Projekt. Die Verantwortlichen des BPO Projekts sollten mit der Linienorganisation daher frühzeitig eine realistische Kapazitätsplanung vereinbaren. Am Ende ist es Chefsache in diesen Belangen die richtigen Weichen zu stellen.

*Realistische Kapazitätsplanung*

Die folgende Grafik zeigt den in einem BPO Projekt zu erwartenden Kapazitätsbedarf für die Bankmitarbeitenden. Während der Intiialisierungsphase sind die Linienvertreter nur punktuell in das Projekt eingebunden. Ab dem Design und während Implementation & Roll-Out steigt der Kapazitätsbedarf kontinuierlich an. Nach dem erfolgreichen Go Live nimmt der Bedarf schnell wieder ab.



Erfahrungen aus mehreren BPO Projekten zeigen, dass der Kapazitätsbedarf am Anfang des Projekts unterschätzt wird. Es ist davon auszugehen, die verfügbaren Linienkapazitäten der Bank in der heissen Phase des Projekts rund um das Going-Live nicht ausreichen werden. Die beteiligten Bankmitarbeitenden werden während Implementation & Roll-Out Schwierigkeiten haben, ihr Tagesgeschäft weiter zu betreiben.

Das Kapazitätsproblem wird weiter ausgedehnt, weil neben den mit dem BPO Provider durchgeführten Projektaktivitäten noch andere Vorhaben auf Bankseite durchgeführt werden müssen. Einerseits fallen bei der Vorbereitung des Going-Lives in der Regel nochmals umfangreiche Datenbereinigungen an („Cleansing at Source“). Andererseits zwingt der zukünftige Setup auch zu Anpassungen an der Organisation und an der Applikationslandschaft. In diesem Zusammenhang werden dann meist auch noch Prozessoptimierungen vorangetrieben.

Durch die Mehrfachbelastung der Linienvertreter im Projekt kommt es in der Praxis meist schon in der Designphase zu ersten Überhitzungserscheinungen. In der Folge erreicht der Kapazitätsengpass in der kritischen Zeit um das Going-Live seinen Höhepunkt. Im Sinne des Projekterfolgs muss die Kapazitätsplanung des BPO Projekts frühzeitig und über alle Projektaktivitäten hinweg Klarheit liefern. Für identifizierte Kapazitätsengpässe muss rechtzeitig externe Unterstützung eingeplant und aufgebaut werden. Die Kapazi-

tätsplanung selbst erfordert entsprechende Projekterfahrung.

*Design Qualität* Eine weitere zentrale Herausforderung betrifft die Design Phase. Designfehler verursachen in den späteren Projektphasen unverhältnismässig hohe Folgekosten. Wie kann also sichergestellt werden, dass die Bankmitarbeitenden zusammen mit den Mitarbeitern des BPO Providers in der zur Verfügung stehenden Zeit ein qualitativ hochwertiges Design definieren? Entscheidend ist der erfolgreiche Verbund von Bankfachwissen und Lösungswissen. Leider ist die Verteilung der Kenntnisse zu Beginn der Designphase meistens ungünstig: Die Bankmitarbeitenden verfügen zwar über ein hohes Mass an Bankwissen, kennen aber die Möglichkeiten der zukünftigen Lösung nicht. Auf der anderen Seite verfügen die Mitarbeitenden des BPO Providers in der Regel über detailliertes Lösungswissen. Ihnen fehlt aber die Kenntnis der spezifischen fachlichen Anforderungen der Bank.

Die resultierende *Wissenslücke* muss mit Massnahmen auf beiden Seiten geschlossen werden. In der Praxis hat sich das folgende Vorgehen bewährt:

1. Bankmitarbeiter schulen  
Es ist im eigenen Interesse der Bank, dass ihre Mitarbeitenden die Brücke zur neuen Lösung so schnell wie möglich schlagen. Entsprechende Ausbildungsmassnahmen sollten noch vor der Designphase umgesetzt sein. Nur so können die Bankmitarbeitenden sinnvolle Anforderungen an die zukünftige Plattform stellen. So elementar diese Massnahme erscheint, so wenig wird sie in der Bankpraxis gelebt. Schlecht formulierte Anforderungen sind eher die Regel als die Ausnahme.
2. Zuständigkeiten klären  
Für jedes Thema wird genau eine Person von bankfachlicher Seite und eine Person von Lösungsseite verantwortlich gemacht. Diese Zweiergespanne übernehmen die inhaltliche Lieferverantwortung für die einzelnen Themenbereiche. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Themenbereiche von Anfang an sorgfältig abgegrenzt und im Projektverlauf stabil gehalten werden. Die Aufteilung des Projekts in geeignet Themenbereiche ist schwierig und erfordert entsprechende Erfahrung.
3. Prioritäten setzen  
Insbesondere die bei der Bank verbleibenden Prozesse und die Schnittstellen zum BPO Provider sollten für das Projektteam der Bank oberste Priorität haben. Im Sinne der Qualitätskontrolle muss mit zweiter Priorität ein End-to-End Design der Prozesse sichergestellt werden. Für das korrekte Aufsetzen der Standardprozesse sollte die inhaltliche Ownership aber klar beim BPO Provider liegen.

Die konsequente Durchsetzung der aufgeführten Massnahmen wird sich nicht nur in Bezug auf die Qualität der Ergebnisse positiv auswirken. Sie hilft der Projektorganisation auch ihre Ressourcen effizient einzusetzen.



## 4 Fazit

Die Gründe einer Bank für die Durchführung eines BPO Projekts mögen individuell sein, die Herausforderungen und Erfolgsfaktoren sind jedoch für die meisten Vorhaben recht ähnlich. Um den Projekterfolg sicherzustellen empfehlen sich folgende Verhaltensrichtlinien:

- Die auszulagernden Prozesse und Kernanforderungen an Service Levels und Preismodell sind zu Beginn des Projekts zu bestimmen.
- Die Linienorganisation muss aktiv ins Projektteam eingebunden werden. Das Lösungswissen der Bankmitarbeiter muss systematisch und frühzeitig forciert werden.
- Bei der Bank verbleiben sollen jene Prozesse, welche Kernkompetenzen am Markt begründen. Darüber hinaus sollten die Standardprozesse des BPO Providers so weit wie möglich übernommen werden.
- Die Projektkapazitäten für den gesamten Scope der BPO Initiative müssen realistisch geplant werden. Taktische Reserven für Unerwartetes müssen verfügbar gemacht werden können. Verstärkung ist rechtzeitig zu beschaffen und einzuphasen.