

Inhalt

Outsourcing – Weg aus der Kostenfalle?	3
Outsourcing-Bereiche	4
Wahl des richtigen Service-Providers	6
Entscheidung mit weitreichender Konsequenz.....	6
Rahmenvertrag	7
Service Level Agreement	8
Ein kritischer Erfolgsfaktor	8
Outsourcing-Folge: Implementierung neuer Prozesse	10
Kostenkontrolle	10
Risikomanagement	11
Unser Vorgehensmodell	12
Wie wir Sie unterstützen	12
Weiterführende Dokumentationen und Links	13
Ihre Ansprechpartner	14

Outsourcing – Weg aus der Kostenfalle?

Zielgerichtetes Outsourcing als Ausweg aus der Kostenfalle

Die strategische Entscheidung zum Outsourcing führt zum Aufbrechen der eigenen Wertschöpfungskette. Produktions-, Support- und Processing-/Abwicklungsbereiche stehen als sinnvolle Outsourcing-„Kandidaten“ im Mittelpunkt. Insbesondere bei den deutschen Instituten besteht noch ein großes Potenzial zur Effizienzsteigerung durch Besinnung auf die Kernkompetenzen, weg von nicht Image-bildenden Dienstleistungen.

Es gilt, die Kosten zu senken bzw. zu flexibilisieren, Ertragseinbrüche aufzufangen und mehr in die Kundengewinnung und –betreuung zu investieren. Letzteres jedoch bei Steigerung der Produktivität.

Am Ende muss eine Effizienzsteigerung stehen

Ein zielgerichtetes Outsourcing ist ohne Frage ein wirksames Instrument zur Kostenreduzierung. Outsourcing ist aber nur sinnvoll, wenn man auf diesem Wege die gleiche Qualität zu niedrigeren Preisen bekommen kann, so Peter Pietsch von der Commerzbank. Nach Dr. Hans-Gert Penzel von der HVB sollte erst dann konsequent ausgelagert werden, wenn ein finanzieller Vorteil von mindestens 40% erkennbar ist. Unseres Erachtens lohnt schon ein Vorteil von 30%.

Vorteile und Risiken genau abwägen

Mit dem Outsourcing wird auch eine Risikoverminderung – insbesondere bei den operativen Risiken - verbunden. Dies kann zwar grundsätzlich richtig sein, jedoch birgt das Outsourcing auch nicht zu unterschätzende neue Risiken. So beispielsweise das strategische Risiko der Auswahl des richtigen Service-Providers oder das potenzielle Reputationsrisiko bei Qualitätsmängeln, denn die werden der Bank und nicht dem Service-Provider angelastet. Und im Bereich der operationellen Risiken entstehen neue Ausprägungen dieser Risikoart.

Wägen Sie die Vorteile und Risiken des Outsourcing für Ihr Unternehmen genau ab, damit nicht später eine Ernüchterung eintritt.

Sprechen Sie mit uns. Wir unterstützen Sie bei der Erreichung Ihrer Ziele. Damit das Outsourcing nicht zur Kostenfalle wird.

Outsourcing-Bereiche

Was heißt Outsourcing denn genau ?

Unter Outsourcing versteht man

- die Auslagerung von genau definierten IT- oder Dienstleistungen an einen externen Service-Provider oder
- den Bezug von genau definierten IT- oder Dienstleistungen von einem externen Service-Provider, falls die Leistung vom Institut bisher nicht selbst ausgeführt wurde.

Der Service-Provider übernimmt die Betriebsführung sowie die operative Verantwortung für die auszuführenden Leistungen. Damit der Outsourcer die Leistungen des Insourcers überwachen kann, werden nachvollzieh- und messbare Qualitätskriterien in den Prozess integriert.

Welche aufsichtsrechtlichen Vorschriften sind von den Banken beim Outsourcing zu beachten?

Auch die BaFin hat die Bedeutung und Wichtigkeit des Themas erkannt und entsprechende Regeln (Schutzmaßnahmen, Kontrollregelungen, etc.) für die Auslagerung von Geschäftsprozessen in § 25a Abs. 2 KWG erlassen. Spezifiziert wird dies durch das Rundschreiben 11/2001 „Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG“.

Bei der Auslagerung der Datenverarbeitung sind gfls. auch die Verlautbarungen vom 16. Oktober 1992 „Grenzüberschreitende Datenfernverarbeitung im Bankbuchführungswesen“ bzw. vom 24. November 1995 „Grenzüberschreitende Datenfernverarbeitung deutscher Tochterunternehmen und Zweigstellen US-amerikanischer Banken“ zu beachten.

Welche Teilbereiche können bzw. dürfen ausgelagert werden?

Kernbereiche/-prozesse sind grundsätzlich nicht auslagerungsfähig. Hierunter fallen beispielsweise Kreditentscheidungen ohne feste Vorgabe oder Abschlüsse von Kontoverträgen.

Ansonsten ist die Situation ähnlich zum industriellen Fertigungsprozess, es lassen sich so ziemlich alle Prozesse auslagern. Zu Beginn 2003 war die Deutsche Bank mit der Auslagerung eines Großteils ihrer IT inklusive der Mitarbeiter und dem Rechenzentrum Vorreiter für das Outsourcen eines ganzen Unternehmensbereiches.

Die nachfolgende Auflistung zeigt, welche Bereiche typischerweise im Fokus von Outsourcing in Banken stehen:

- IT-Funktionen
- WP-Abwicklung
- Kreditabwicklung
- Zahlungsabwicklung
- Rechnungsabwicklung
- Revision und Datenschutz

- Compliance Aufgaben
- Verwaltung und Vernichtung von Schriftgut und Datenträgern
- ...

Darüber hinaus werden eine Vielzahl von i.S.v. § 25a KWG nicht wesentlichen Tätigkeiten von externen Anbietern ausgeführt, z.B. Dienstleistungen im Bereich Personalwesen, Facility Management, Einkauf, etc.

- Im Einzelfall ist genau zu überprüfen, ob
 - es sich um einen Kernbereich (mit der Konsequenz nicht auslagerungsfähig), einen wesentlichen Tätigkeitsbereich im Sinne von § 25 a KWG (mit der Konsequenz der Meldepflicht an die BaFin) oder eine nicht wesentliche Tätigkeit handelt (keine Meldepflicht).
 - eine grenzüberschreitende Datenfernverarbeitung nach den o.g. Verlautbarungen handelt (mit der Konsequenz der Meldepflicht an die BaFin und der Vorlage eines Datenverarbeitungskonzeptes).
- Bereits in dieser Phase sind die mit dem Outsourcing entstehenden Risiken zu beurteilen und zu bewerten. Denn ein Ziel sollte auch die Reduzierung des Risikopotenzials darstellen.

Wahl des richtigen Service-Providers

Entscheidung mit weitreichender Konsequenz

In 2003 äußerten sich laut McKinsey noch 58% der Befragten enttäuscht über die Ergebnisse ihres Outsourcing-Projektes. Viele Fehler sind auch in Folge einer falschen Anbieterauswahl geschehen.

Hat man sich grundsätzlich für das Outsourcing entschieden, beginnt die Suche nach einem geeigneten Service-Provider. Damit es sich für beide Seiten lohnt, wird man wahrscheinlich einen Vertrag abschließen, der mindestens über 3 - 5 Jahre läuft (und länger sollte ein solcher Vertrag zunächst auch nicht sein).

Nur beispielhaft sollen hier einige Fragen aufgelistet werden, denen man sich stellen muss:

- Passt der Service-Provider unter strategischen Gesichtspunkten zur Bank?
- Ist sichergestellt, dass der Service-Provider das Insourcing-Geschäft auch langfristig betreibt?
- Wie sicher sind die eigenen Investitionen in das Outsourcing?
- Wie hoch ist der Grad der künftigen Abhängigkeit vom Service-Provider?
- Wie leistungsfähig ist der Service-Provider?
- Sind die Leistungen des Service-Providers modular und skalierbar aufgesetzt, so dass nur bezahlt wird, was man tatsächlich benötigt?
- Welche anderen Kunden hat er noch?
- Kann man von anderen Kunden Informationen über den Anbieter erhalten?
- Wie vereinbart sich das kurz- bis mittelfristige Kosten-Nutzen-Verhältnis des Service-Providers mit der langfristigen Perspektive der Qualität und Vielfalt des Dienstleistungsangebots?
- Wie ist die finanzielle Situation des Anbieters?
- Erfüllt er die eigenen fachlichen Anforderungen?
- Was sind KO-Kriterien?
- Welches Branchen-Know-how hat der Service-Provider?
- Wie ist der Umgang mit sensiblen Daten?
- ...

Fragen über Fragen, die es genauestens abzuwägen gilt, trifft man doch eine für die Bank weitreichende Entscheidung.

Hat man sich dann aber nach einem Auswahlprozess für einen Partner entschieden, geht es an die Definition des genauen Leistungsumfangs, der in entsprechenden Verträgen fixiert wird.

Rahmenvertrag

In der Vergangenheit wurde viel Geld wegen mangelnder Vertragsstrukturen verbrannt, so dass Ergebnis einer Gartner-Umfrage.

Es ist notwendig, die Zusammenarbeit mit dem zukünftigen Insourcing-Partner vertraglich professionell zu regeln. Neben aufsichts- und vertragsrechtlichen Aspekten gilt es, auch steuer- und arbeitsrechtliche Fragestellungen zu adressieren.

In einem Outsourcing-Rahmenvertrag finden sich beispielsweise Regelungen zu:

- Art der Geschäftsbeziehung.
- Ort der Leistungserbringung.
- Rechte, Mitwirkungspflichten und Verantwortlichkeiten der beteiligten Parteien (z.B. Prüfungsrechte des Outsourcers beim Insourcer).
- Beistellpflichten.
- Übertragung von Wirtschaftsgütern, Arbeitnehmern oder Verträgen vom Outsourcer an den Insourcer.
- Kapazitätsplanung:
 - Mengeplanung abhängig von Produkt bzw. Service / Minimum / Maximum.
- Preis- bzw. Tarifgestaltung / -modell:
 - Abhängig vom Produkt bzw. Service / Vereinbarungen im Service Level Agreement.
- Minderleistungen und deren Folgen.
- Haftungsregelungen:
 - Garantie / Haftung, z.B. bei IT-Ausfällen.
 - Schadenersatz.
 - Vertragsstrafen in Form von Gebührenrückvergütungen.
- Vereinbarungen für den Fall des Vertragsendes:
 - Garantierte Rückzugsmöglichkeiten, ggfs. mit (gestaffelten) Ausgleichszahlungen.

Eine nicht minder wesentliche Komponente ist als Anhang beizufügen:

- Service Level Agreement.

Service Level Agreement

Ein kritischer Erfolgsfaktor

SLA bestehen meist aus den Komponenten:

- *Welche Leistungen werden bereitgestellt?*
- *Welche Serviceerwartungen hat der Outsourcer und wie werden diese gemessen?*
- *Welche Folgen entstehen, wenn der Insourcer den vereinbarten Service nicht erbringt?*

Das Service Level Agreement (SLA) konkretisiert als Vertragsbestandteil die Leistungs- bzw. Servicebeziehung zwischen dem Insourcer und dem Outsourcer. Es ist die Basis für Qualität und Preis. Mit ihm wird geregelt, wann, was, wo von beiden Parteien zu erfüllen ist. Dazu gehört eine vollständige Auflistung der Produkte und zugehörigen Leistungen (Service Definitions), der Verknüpfung der Leistungen mit den gewünschten Servicequalitäten (Service Levels) und den entsprechenden Messgrößen (Service Measures) zur Überprüfung der vom Outsourcer gewünschten Leistungsqualität.

Es ist von enormer Wichtigkeit, dass einheitliche Begriffsdefinitionen bei Beiden vorliegen. Ebenso, welche Prozess- oder IT-Schnittstellen in das SLA einfließen und messbar sind. Ein etwaiger Interpretationsspielraum (und der wird sich nicht ganz ausschließen lassen) muss so gering wie möglich gehalten werden.

Neben der qualitativen Beschreibung der Leistungen bzw. Services sind quantitativ orientierte Messverfahren und Messgrößen zu entwickeln. Nur mit quantitativen SLA-Leistungsindikatoren kann der Erfüllungsgrad der Leistung bzw. des Services auch richtig überwacht werden. Grundsätzlich gilt, je mehr SLA-Leistungsindikatoren, umso besser. Aber Vorsicht, dies sollte nicht zu Lasten der Effizienz oder inhaltlichen Aussagekraft gehen. Die Suche und Festlegung solcher quantitativer Indikatoren kann in der Praxis eine Herausforderung darstellen, insbesondere wenn es sich um reine Dienstleistungen ohne konkreten, fassbaren Output handelt, und deren Qualität in Teilen dann stark von subjektiven Empfindungen abhängt.

Im SLA werden beispielsweise folgende Aspekte geregelt:

- Leistungsumfang:
 - Was ist das Geschäftsfeld / das Produkt / der Leistungsgegenstand? → Definition und Beschreibung.
 - Wie hoch ist die Menge / der Durchsatz?
- Qualitätsniveau:
 - Serviceverfügbarkeit?
 - Lieferzeitpunkte?
 - Zuverlässigkeit?
 - Servicefähigkeit?
- Servicezeiten.
- Fachliche Reaktionszeiten und Support.

- IT-Aspekte:
 - Wie ist die Reaktionszeit bei einem Systemausfall?
 - Wie ist die Hotline-Reaktionszeit?
- Wie ist die Notfallplanung / Katastrophenvorsorge geregelt?
- Zugriffszeiten.
- Vorleistung des Outsourcers:
 - Welche Vorleistungen muss der Outsourcer in welcher Qualität erbringen, damit der Insourcer die beschriebene Leistung erbringen kann?
- Unterstützungsleistungen des Outsourcers im Problemfall.
- SLA-Messung und Berichterstattung:
 - Welche qualitativen und quantitativen SLA-Indikatoren sollen festgelegt werden?
 - Wie sollen diese gemessen werden (Art und Weise der Durchführung von Messungen)?
 - Welche Systeme und Werkzeuge werden für Leistungsmessung eingesetzt?
 - Wer hat die Verantwortung für die Kontrolle?
 - Wer misst was?
 - Wer erstellt wann (Zeitraum) und wie oft (Häufigkeit) Leistungsberichte?
- Regelmäßige SLA-Überprüfung.
- Pönalen / Sanktionen bei (mehrmaliger) Nichteinhaltung des SLA.
- Exitvereinbarungen.

Outsourcing-Folge: Implementierung neuer Prozesse

Kostenkontrolle

Erhöhung Kostentransparenz durch Änderung fixe Kosten in variable Kosten.

Einer der Haupttreiber von Outsourcing ist die Erzielung von Einsparungen bzw. die Transformation von fixen in variable Kosten. Aber stimmt diese Aussage wirklich in ihrem Grundkontext? Und ist es nicht sogar gefährlich, in größerem Umfang variable Kosten mit dem Service-Provider zu vereinbaren?

→ Weiterhin planbare Kosten anstreben

Damit die Kosten auch zukünftig plan- und kontrollierbar bleiben, sollte man für die tägliche Leistungserbringung anstreben, weitgehend fixe Stückkosten mit dem Service-Anbieter zu vereinbaren. Darüber hinaus gehende variable Kosten entstehen dann nur bei der Erweiterung von Leistungen, die nicht in die tägliche Leistungserstellung fallen (z.B. Erweiterung der Software u.ä.).

→ Entstehen neuer interner Kosten

Die internen Kosten entfallen nicht völlig, sondern ein Teil der Einsparungen fließt in

- die Koordination bzw. Steuerung der outgesourcten Leistungen.
 - Unter Beachtung der Anforderungen des § 25a KWG.
 - Bei Sicherstellung des Aufdeckens von Qualitätsmängeln.
 - Bei Sicherstellung des Reduzierens von Fehlerbereinigungskosten.
- das Vorhalten von Know-how für den Fall, dass vertraglich vereinbarte Unterstützungsleistungen des Outsourcers im Problemfall notwendig werden,
- das Vorhalten eines Mindestmaßes an technologischem Wissen.

Jährliches Benchmarking empfehlenswert.

Ein nach Abschluss des eigentlichen Outsourcing-Projektes regelmäßiges Benchmarking von Kosten und Qualität sichert auch künftig ein hohes Mass an Kostentransparenz/-sensibilität.

Risikomanagement

Bestehende Risiken werden an den Insourcer verlagert. Der Outsourcer muss neue Risiken managen.

Management des Outsourcing-Partners (SLA-Management)

„Das Management der Outsourcing-Abkommen ist mindestens dreimal schwerer als das Management der eigenen Leute“, so Kritiker des Outsourcing.

Neben den Qualitätsmerkmalen müssen auch Risikoindikatoren für SLAs identifiziert, integriert und überwacht werden. Der Insourcer übernimmt das Management der operativen Risiken, die direkt dem Leistungserstellungsprozess zuzuordnen sind. Daneben entstehen durch das Outsourcing jedoch neue operative Risiken, die es zu verstehen und zu managen gilt. Ganz zu schweigen von den strategischen oder Reputations-Risiken, die plötzlich eine andere Bedeutung erhalten.

ORSA zur Unterstützung des Risikomanagement-Prozesses

Zur Unterstützung der Überwachung der qualitativen SLA-Indikatoren (sowohl Qualitäts- als auch Risikoindikatoren) bringen wir unser Tool ORSA unentgeltlich in ein Beratungsprojekt ein. ORSA unterstützt die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Self Assessments.

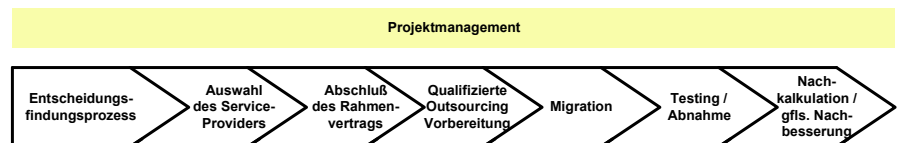
Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass

- alle SLA-Qualitäts- und Risikoindikatoren systematisch erfasst,
- mittels eines Scoring-Verfahrens messbar gemacht werden und
- der Zeitaufwand für die Implementierung und Durchführung vergleichsweise gering ist.

Ein Basis-Fragebogen ist bereits vorhanden, der auf einem alle wesentlichen Service-Risiken abdeckenden, kundenspezifisch anpassbaren Serviceprofil aufbaut.

Unser Vorgehensmodell

Wie wir Sie unterstützen



Ausgehend vom vorstehend grafisch dargestellten Outsourcing-Prozess unterstützen wir Sie nach dem folgenden Vorgehensmodell. Sie entscheiden dabei nach jedem Schritt, ob es noch weitergeht.

- **Fundierung der Outsourcing-Entscheidung**
 - Kurzanalyse der auszulagernden Prozesse (Kosten, Effizienz, Potenziale, Risiken/Schwachstellen)
 - Eingehendere Prüfung der Prozesse (Mengengerüste, Zeiten, Kosten, Arbeitsteiligkeit, Regeln, Standardisierungsgrad, IT-Support)
 - Detaillierte Prozesskostenermittlung (Aufwandstreiber, direkte/indirekte Kosten bis auf Einzelprozesse hinunter, etc.)
 - Rentabilitätsanalyse (Vergleich der eigenen Prozesskosten mit dem Processing-Angebot von Outsourcern unter Berücksichtigung von Opportunitätskosten wie beispielsweise eingesparte Investitionen)
 - Grundsatz-Entscheidung über das Outsourcing
- **Qualifizierte Outsourcing-Vorbereitung**
 - Erarbeitung Pflichtenheft (Anforderungen an Processing und Servicefunktionen, evtl. Aufgaben-/Prozesteilung zwischen Out- und Insourcer)
 - Erarbeitung Outsourcing-Konzept (Einzelleistungen / SLA, Organisation, Personal, Schnittstellen, IT, Datenmigration, Sicherheit, Controlling / Risikomanagement, Meldewesen, etc.)
 - Ableitung von Einzelmaßnahmen, Projektplanung
- **Umsetzung inkl. Migration und Testing**
 - Fachliche und technische Umsetzung der Maßnahmen
 - Schnittstellenanbindung
- **Management Audits**
- **Ausführung des Projektmanagement bzw. Projektcontrolling**

Weiterführende Dokumentationen und Links

Unsere folgenden Dokumentationen eignen sich zur weiteren Information im Kontext Outsourcing, Geschäftsprozesse und Effizienz-Management:

- “ORSA – Self Assessment Tool”
- “Outsourcing Innenrevision“
- “Outsourcing Transaction Banking“
- “Kostenmanagement”
- “IT-Portfolio-Controlling”
- BPM Finanzdienstleister

Die Dokumentationen erhalten Sie unter www.acrys.com unter folgenden Rubriken:

- [services&competencies / documentation](#)
- [services&competencies / products](#)

Gerne senden wir Ihnen auch persönliche Exemplare zu oder stehen für eine unverbindliche Vorführung unserer Produkte zur Verfügung.

Ihre Ansprechpartner

Deutschland

Acrys Consult GmbH & Co. KG

Barbara Dilges-Maruska
Untermainkai 29-30
D-60329 Frankfurt

+49 69 24 45 06 16
barbara.dilges-maruska@acrys.com
www.acrys.com

Schweiz

Acrys Consult

Brian G. Arpajian
Schwerzelweg 18
CH-6315 Oberägeri

+41 41 750 7700
brian.arpajian@acrys.com
www.acrys.com