

„Vor dem Auslagern kommt die Optimierung“



Stephan Göppert
Vice President
Germany,
Genpact

Herr Göppert, wie hat sich das Outsourcing in der deutschen Kreditwirtschaft in den vergangenen Jahren entwickelt?

Göppert: Der deutsche Markt für Outsourcing wird sehr stark von der Auslagerung standardisierter IT-Dienstleistungen dominiert. Hier kann sich die Bank inzwischen aus vielen Anbietern den besten aussuchen. Seit etwa fünf Jahren ist aber auch die Auslagerung von ganzen Geschäftsprozessen ein Thema. Das sind in der Regel personalintensive Prozesse, die für die jeweilige Bank aber keine Kernkompetenz darstellen.

Das Institut profitiert dann von den standardisierten Prozessen des Dienstleisters und den erzielten Skaleneffekten.

Was hindert die Banken denn daran Prozesse auszulagern?

Göppert: Da ist zum einen die Frage, was mit den Mitarbeitern passiert, die diese Aufgabe bisher in der Bank erfüllt haben. Manche Dienstleister übernehmen in solch einem Fall Personal von ihrem Kunden, dabei muss aber in der Regel der Betriebsrat zustimmen, was auch nicht immer einfach ist. Eine zweite und noch größere Hürde ist die Mehrwertsteuer. Ein Dienstleister muss sehr hohe Einsparungen möglich machen, um den Prozess für die Bank unter dem Strich günstiger anbieten zu können. Mit einer Auslagerung nach Osteuropa oder Asien ist das sicherlich einfacher möglich, allerdings ist das in erster Linie eine Option für große und internationale Häuser.

Was können die Banken und Sparkassen insgesamt tun, um die Arbeitsteilung voranzubringen?

Göppert: Jedes Kreditinstitut muss sich überlegen, worin sein Kerngeschäft besteht und wo es sich lohnt mit Dienstleistern zusammenzuarbeiten. Diese Frage kann aber nur beantworten, wer seine eigenen Prozesse optimal aufgestellt hat. Und dabei geht es nicht in erster Linie darum die bestehenden Prozesse effizienter zu gestalten, sondern auch darum, sie völlig auf den Prüfstand zu stellen. Nur dann kann weiteres Einsparpotenzial durch eine Auslagerung erkannt werden. |

Kommentar

Gedanken an das Outsourcing von IT-Dienstleistungen sind meist von zwei Sorgen begleitet: die Komplexität der Anwendungslandschaft und die Einbindung von Inhouse-Fachkräften. Die Verantwortlichen befürchten, dass Dienstleistern das spezifische Know-how fehlt und sie nicht in der Lage sind, die komplexe Banken-IT von außen zu erfassen und zu beherrschen. Dabei wird häufig unterschätzt, dass die Vielfalt an Experten, die ein professioneller Dienstleister bietet, eigentlich die beste Antwort auf diese Komplexität ist. Es ist zudem seine tägliche Aufgabe, sich in kürzester Zeit das erforderliche Wissen über kundenindividuelle Strukturen anzueignen und startfähig zu sein.

Die zweite Sorge gilt den internen Fachkräften. Was geschieht mit ihnen? Wie werden sie eingebunden? Erfahrene IT-Dienstleister haben bewährte Regelwerke, um diesen Spagat zwischen internen und externen Ressourcen zielgerichtet zu managen. Sie steuern deren Zusammenspiel und schöpfen das Skalierungspotenzial bestmöglich aus. Dabei können Teilausschnitte des Wartungsprozesses auch komplett bei den Inhouse-Fachkräften verbleiben.

Wichtig ist, dass der Dienstleister gleichermaßen stark im Inhalt und Projektmanagement ist. Dann kann Outsourcing in jeder Umgebung möglich und sinnvoll sein. Outsourcing-Modelle kennen zu lernen und die Optionen einmal durchzuspielen, lohnt sich. |



Jörg Petersen
Vorstand,
innobis AG