

# Ungenügendes Angebot als Hemmschuh?

**Zahlungsverkehr, Wertschriftentransaktionen, Corporate Actions, Valorenstamm oder gar die Buchhaltung sind klassische Bereiche für ein Business Process Outsourcing von Banken. Gemäss der aktuellsten Studie «Handouts Swiss Banking 2012» der Firma Active Sourcing ist das Angebot an Dienstleistungen in diesen Bereichen jedoch ungenügend. Im Gegensatz zum IT-Outsourcing sei für das BPO von Banken in der Schweiz noch kein reifer Markt vorhanden.**



**Roland Eilinger** Vorsitzender der Geschäftsleitung

gesehen. Dass damit auch Qualitätssteigerungen möglich sind und dass auch regulatorische Anforderungen im Verbund einfacher zu lösen sind, wird zu wenig berücksichtigt. Gerade diese Aspekte stellen wir als Anbieter, der selbst über eine Banklizenz verfügt, in den Mittelpunkt. Interne Widerstände gegen eine Auslagerung seitens der von einer Auslagerung direkt Betroffenen (IT und Operations) können die Entscheidung natürlich bis zu einem gewissen Grad auch mitbeeinflussen.

## Was sind zwingende Prämissen für erfolgreiche BPO-Projekte?

Ein hundertprozentiges Commitment von CEO und Leiter des Private Banking betreffend Outsourcing – das Management muss sich von allem trennen können, was nicht wirklich einen Mehrwert für Kunden schaffen kann. Die Bereitschaft des Outsourcenden zur mehrheitlichen Anpassung seiner (historisch gewachsenen) Prozesse an diejenigen des BPO-Providers, da sonst keine Synergien zu erwarten sind.

## Wann profitieren Banken am meisten von BPO? Und was für eine Strategie/ein Vorgehen empfehlen Sie, wenn BPO ins Auge gefasst wird?

Wenn das BPO auf einer klaren Unternehmensstrategie einer Bank basiert und diese ihre Kernkompetenzen eindeutig definiert hat, kann das BPO-Projekt optimal auf

die individuellen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Ein Beispiel aus der InCore-Praxis: Wenn die durch eine Privatbank primär bearbeiteten Märkte Mifid II – Kompatibilität erfordern, können wir ganz gezielt das Produkt Finfox (in Zusammenarbeit mit der Firma Ecofin von Professor Dr. Martin Janssen) in unser BPO-Angebot integrieren. Im Weiteren sollte die Auswahl des BPO-Providers aufgrund eines klaren Kriterienkatalogs erfolgen.

## Was muss beim BPO-Risiko-management besondere Beachtung finden?

Risikomitigation! Bei einer Sourcingstrategie darf sich das Risikoexposure nicht erhöhen. Mit dem Outsourcing an einen Provider wie die InCore Bank, welche selbst über eine Banklizenz verfügt, hat das auszulagernde Institut die Möglichkeit, operationelle Risiken (Abwicklungsrisiken, IT-Risiken, Business-Continuity-Risiken etc.) und Gegenpartierisiken zu mitigieren. Wenn InCore neben der reinen Transaktionsabwicklung auch als Broker und zentrale Gegenpartei agiert, übernimmt sie auch einen grossen Teil der Gegenpartierisiken der outsourcenden Bank.

Der BPO-Anbieter muss eine langfristige Stabilität und Sicherheit anbieten können. InCore kann hier auf ein klares Commitment ihrer Eigentümer zählen:

Zitat H.Syz (VR-Präsident der Maerki Baumann Holding): «Ich bin schon seit zahlreichen Jahren vom Geschäftsmodell des Outsourcing im Private-Banking-Geschäft überzeugt. Aus diesem Grund hat sich unsere Privatbank im Familienbesitz, die Maerki Baumann & Co. AG, 2007 ebenfalls für ein Full Outsourcing an die InCore Bank AG entschieden. Wir als Eigentümer der InCore Bank AG stehen voll hinter diesem Institut, weil wir angesichts der epochalen Veränderungen im Schweizer Private Banking fest an die grossen Chancen des InCore-Geschäftsmodells glauben.»

schäft überzeugt. Aus diesem Grund hat sich unsere Privatbank im Familienbesitz, die Maerki Baumann & Co. AG, 2007 ebenfalls für ein Full Outsourcing an die InCore Bank AG entschieden. Wir als Eigentümer der InCore Bank AG stehen voll hinter diesem Institut, weil wir angesichts der epochalen Veränderungen im Schweizer Private Banking fest an die grossen Chancen des InCore-Geschäftsmodells glauben.»

## Wie entwickelt sich der BPO-Markt in der Schweiz? Und was ist aus Ihrem Haus diesbezüglich zu erwarten?

Der BPO-Markt wird sich vermehrt auf wenige, in Bezug auf spezifische Marktsegmente klar fokussierte Anbieter konzentrieren. InCore sieht sich in diesem Zusammenhang als Nischenanbieter, welcher die Bedürfnisse von Privatbanken kennt und entsprechende Lösungen anbieten kann. Wir setzen dabei mehr auf Qualität als auf Quantität. Dies ist kein Widerspruch zum Grundsatz der «Economies of Scale», da InCore auch in diesem exklusiven Marktsegment eine Bündelung und Konzentration der Kräfte herbeiführen kann.

InCore hat ihre Hausaufgaben inzwischen gemacht. Wir haben unsere Strategie überarbeitet und vollständig auf das Insourcing-Geschäft ausgerichtet. «Artfremde» Geschäfte, welche keinen direkten Zusammenhang zu unserem Kerngeschäft besitzen, haben wir eingestellt. Wir sind bestrebt, mittels

eines intensiven Dialogs mit unseren Kunden rasch geeignete Lösungen für deren sich wandelnde Bedürfnisse anzubieten.

## Auf den Punkt gebracht: Was gibt es aus Ihrer Sicht noch zu sagen? Und was für einen Rat geben Sie IT-Verantwortlichen und Geschäftsleitungsmitgliedern zu diesem Thema mit auf den Weg?

Man sollte die Sourcingfrage nicht verdrängen bzw. hinausschieben bis der Leidensdruck zu hoch wird. Sonst wird man von der Realität überholt. Viele Institute hätten heute eine klar bessere Ausgangslage, wenn sie sich bereits in der Vergangenheit für ein Outsourcing entschieden hätten.

Banken sollten sich auf diejenigen Services konzentrieren, bei denen sie ihre Stärken haben und Geld verdienen. Alle anderen Tätigkeiten können externe Partner mit ei-

ner hohen Qualität liefern, und sie können dabei langfristig gesehen zudem Kosteneinsparungen herbeiführen.

Beim BPO – im Gegensatz zum ISP oder ASP – steht die IT im Hintergrund und sollte daher auch nicht die Agenda dominieren. Die outsourcende Bank sollte bei der Evaluation des BPO-Providers primär auf dessen Banking-Kompetenz und nicht auf dessen IT-Fähigkeiten fokussieren, ganz nach dem für ein BPO zentralen InCore-Leitspruch: «(Front Office) Banker sprechen mit (Back Office) Bankern».

Der BPO-Provider sollte auch unternehmenskulturell gut mit der outsourcenden Bank zusammenpassen; zu unterschiedliche Management-Stile bzw. Eigentümer-Verhältnisse führen unweigerlich zu Problemen. Der BPO-Provider sollte IT-Hersteller-unabhängig sein, damit sichergestellt ist, dass

die für die Kundenbedürfnisse am besten geeigneten Software-Lösungen zum Einsatz gelangen.

## Was sind die Hauptgründe bzw. -vorteile für Banken – abgesehen vom Kostenaspekt – bei der Auslagerung ganzer Businessprozesse?

Steigende Kundenansprüche hinsichtlich Beratung, Performance, Steuerdeklaration und Reporting, zunehmender Wettbewerbsdruck, eine nicht enden wollende Regulationsflut sowie unerwartete politische Ereignisse machen das Leben der Banken und der Banker von Tag zu Tag schwerer, weswegen es gilt, die beiden primären Vorteile des Outsourcing zu beachten:

- Fokussierung! Banken können sich auf die im Wettbewerb differenzierenden, zentralen Aspekte des Kerngeschäfts konzentrieren, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

- Partnerschaft! Banken sind in der Lage, die Chance zu nutzen und die aus einer Outsourcing-Partnerschaft resultierenden Innovations-Potenziale auszuschöpfen. Die InCore Bank versteht sich als langfristiger Partner der outsourcenden Bank, sozusagen als deren verlängerter Arm. Gemeinsam mit unseren Kunden treten wir für eine Stärkung des Schweizer Private Banking ein.



## InCore Bank AG

Dreikönigstrasse 8  
Postfach  
CH-8022 Zürich  
Tel: +41 44 286 21 21  
Fax: +41 44 286 21 00  
<http://www.incorebank.ch>

ANZEIGE



## Im Wealth Management spielen kundenspezifische «after-tax Performance» und Regulationstreue künftig eine dominante Rolle.

### Kleine und mittelgrosse Banken können diese Ziele nur mit einer verstärkten Arbeitsteilung, beispielsweise im Rahmen eines vollständigen Outsourcing, erreichen.

Prof. Dr. MARTIN JANSSEN, em. Professor für Finanzmarktökonomie an der Universität Zürich, Leiter ECOFIN-Gruppe

Wir, die InCore Bank AG, bieten als erstes eigenständiges Schweizer Unternehmen mit Bank- und Effektenhändlerbewilligung umfassende Banking Services für andere Banken und Effektenhändler an.

Unsere Insourcing- und Brokerage-Kunden reduzieren ihre Kosten durch die zielgerichtete Auslagerung spezifischer Businesssparten spürbar und erhöhen gleichzeitig die Qualität ihrer Dienstleistungen.

