



Der Autor Thomas Knaack ist Geschäftsführer Business Development bei Confero.

Vom Outsourcing zum Wertschöpfungskettenmanagement

# Leistungen nach dem SMART-Prinzip vergeben

Aus dem Trend zum IT-Outsourcing heraus können nun auch betriebswirtschaftliche Aufgaben wie Wertpapierabwicklung, Inland- und Auslandzahlungsverkehr und Kreditprocessing extern vergeben werden. Damit die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister möglichst reibungslos ist, sollten klare Anweisungen über Leistungsstufen und Referenz gemacht werden. Dies kann beispielsweise nach dem SMART-Prinzip erfolgen.

Die vertriebliche Ausrichtung der Häuser erfordert nachgelagerte Strukturen, die es ermöglichen, die Produkte und Services kundenorientiert und effizient zu liefern. Die Lösung ist eine Steuerungseinheit, die das mit Hilfe einer strategischen Steuerung der Produktionsprozesse sicherstellt: ein Wertschöpfungskettenmanagement.

Die Outsourcing-Aktivitäten werden immer wieder auf den Prüfstand gestellt, die zugesagte mit der erbrachten Qualität verglichen, die Kosteneffizienz bewertet sowie Preise und Qualität der Leistung auf Marktgerechtigkeit hin untersucht. Auf dieser Basis werden die Leistungen angepasst und neue Outsourcing-Provider eingebunden. Auch die Option, ganze Prozesse wieder in die Eigenfertigung zu

übernehmen, sollte in der Entscheidung enthalten sein.

Waren in der Vergangenheit nur wenige Provider in die Prozesse der Banken eingebunden, so erfordert die zunehmende Anzahl der Dienstleister neue Ansätze zur Steuerung und Überwachung. Hier steht heute die Effizienz und Qualität der Produkte und Dienstleistungen im Vordergrund. Dazu wird die Wertschöpfungskette betrachtet und die Marktfolgebereiche werden zu internen Dienstleistern. Outsourcing stellt Finanzinstituten neue, zum Teil komplexe Aufgaben. Neben den prozessualen Änderungen sind Anpassungen in der Organisation unumgänglich.

Ende der 90er Jahre wurde durch den § 25a II des Kreditwesengesetzes (KWG) zum ersten Mal eine gesetzliche Grundlage für Outsour-

cing-Vorhaben geschaffen. Die Entwicklung zum Wertschöpfungskettenmanagement wird auch international von den Aufsichtsbehörden nachvollzogen. Im April 2005 hat das Basel Committee on Banking Supervision seine Vorstellung für Anforderungen an Outsourcing dargelegt.

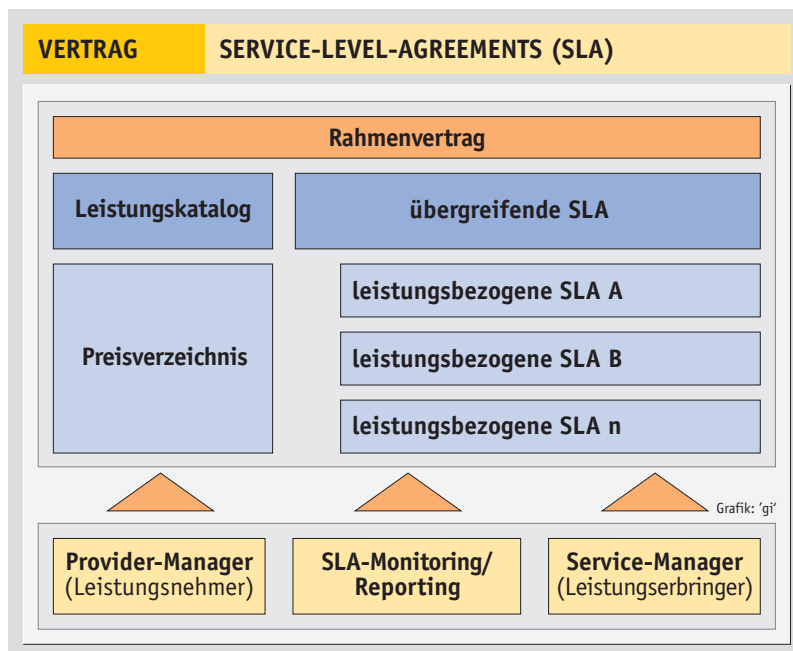
## Gesetzliche Regelungen

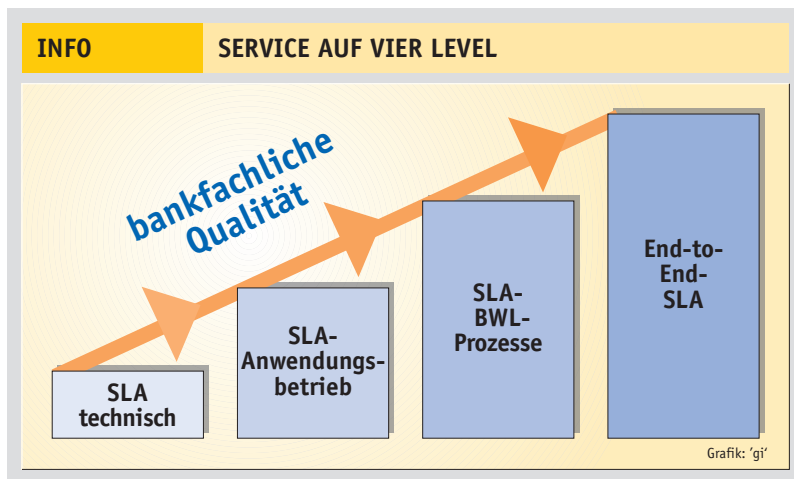
Ergänzungen zum § 25a II KWG sind:

- ▶ Das Risikomanagement der Outsourcing-Beziehungen durch die Institute wird wesentlich stärker gewichtet.
- ▶ Auslagernde Institute benötigen eine Outsourcing-Policy inklusive Notfallplan und Exit-Strategie.
- ▶ Die Outsourcing-Beziehung setzt neben einem Vertrag auch Service-Level-Agreements (SLA) voraus.
- ▶ Die Aufsichtsbehörden werden künftig auch die Risiken der Outsourcing-Provider überwachen. Neben dem Konzentrationsrisiko steht hier auch das Risiko der Verkettung von Providern im Fokus.

In einigen Häusern ist eine interne Messlatte für die Anforderungen an Outsourcing vorhanden. Wesentlich sind hierbei die Verfahren zur Provider-Auswahl, Sicherheit und Betriebsfortführung. Ebenso sollte festgelegt sein, welches Regelwerk bei Verträgen und SLAs einzuhalten ist.

Das Service-Level-Management (SLM) enthält die Komponenten des Outsourcing-Vertrags als skalierbares Framework. Es hilft zum einen, die Outsourcing-Beziehung qualitativ zu überwachen, aber auch, die aufsichtsrechtlichen Anforderungen zu verstehen.





Abgeleitet aus der Outsourcing-Policy gibt es je Outsourcing-Beziehung mindestens einen (Rahmen-) Vertrag, in dem die Leistungen beschrieben werden.

Das SLA als Medium zur Herstellung der Leistungstransparenz und als Tool zur Steuerung der ausgelagerten Prozessteile und Services, hat in den vergangenen Jahren zunehmend an Gewicht gewonnen und wird in Zukunft auch aufsichtsrechtlich relevant sein. Aus der IT kommend, definierte es ursprünglich die Leistungsvereinbarung von Systemperformance, -verfügbarkeiten, Online- und Antwortzeiten. Heute ist mit steigender Komplexität der Anforderungen die Entwicklung von betriebswirtschaftlichen SLA notwendig.

### Leistungsstufen

Die Leistungsstufen und die Referenz je SLA sollten dem SMART-Prinzip folgen und Specific (eindeutiges Ziel), Measurable (Messkriterien definieren), Achievable (erreichbare Ziele), Relevant (Ziele von hoher Bedeutung) und Timely (klare Terminvorgabe) sein.

Darüber hinaus werden die SLA zunehmend auch intern eingesetzt. Zum einen, um eine Aussage über die Qualität und Verfügbarkeit von Produkten und Services zu bieten, zum anderen, um diese auch in der internen Wertschöpfungskette abzusichern.

Die übergreifenden Service-Level haben zwei Ausprägungen: Zum einen vermeiden sie Redundanzen, indem sie wiederkehrende Leistungselemente des SLA bündeln. Zum anderen definieren sie Leistungen, die für den Vertrag notwendig sind. So sind die Verfahren für

Störungs-, Fehler-, Änderungs- und Neuentwicklungsmanagement gleich. Sind leistungsbezogene SLA-Anpassungen notwendig (z. B. Eskalationswege), lassen sie sich leicht einpflegen, ohne die Gesamtstruktur aufzubrechen.

### Die Beziehung zu externen Dienstleistern bündeln

Da Banken und Sparkassen sich zunehmend auf Kundenbetreuung und Vertrieb spezialisieren, wird es umso wichtiger, die Transparenz der nachgelagerten Prozesse nicht zu verlieren. Um dies zu gewährleisten, werden zunehmend Abteilungen gebildet, die die Beziehungen zu externen Dienstleistern bündeln. Darüber hinaus sollten hier die internen SLA überwacht werden.

Nur so kann der lückenlose Produktionsprozess sichergestellt werden. Es entsteht eine strategische Einheit, die für das Monitoring aller Schnittstellen verantwortlich ist: das Wertschöpfungskettenmanagement. Die technischen Fragen rund um die Produktion laufen hier zusammen. Daher ist die Einheit ein Informationsmakler für interne Abteilungen und Kunden sowie ein Single Point of Contact für alle internen und externen Provider. Damit sichert das Wertschöpfungskettenmanagement eine einheitliche Ansprache gegenüber den Produktionsverantwortlichen.



Der Autor Thorsten Wüste ist Partner bei Conifero und Verantwortlicher für das Service-Level-Management.

### Outsourcing auf dem Prüfstand

Outsourcing war nur der erste Schritt und kommt nun auf den Prüfstand der Controller und Aufsichtsbehörden. Die Finanzinstitute müssen sich mit wachsender Anzahl der Provider über die organisatorische Verankerung der Pflege und des Monitorings ihrer Wertschöpfungsketten zunehmend Gedanken machen. Hierbei geht es nur vordergründig um die Umsetzung von gesetzlichen Anforderungen. Banktechnisch ist es das Mittel, die Transparenz über die Prozesse nicht zu verlieren und auch künftig die Qualität zu steuern und flexibel reagieren zu können.

