

Berthold Kaib (Hrsg.)

Outsourcing in Banken

Mit zahlreichen aktuellen Beispielen



Inhaltsverzeichnis

Vorwortv
Margen- und Kostendruckv
OutsourcingspektrumVII
Hemmnisse auf dem Weg zum OutsourcingVII
FazitIX
Vorstellung der AutorenIX
1. Outsourcing am Beispiel der Sparda-Banken1
<i>Berthold Kaib</i>	
1.1 Historische Ausgangslage der Sparda-Banken1
1.2 Sparda-Banken heute1
1.3 Marktsituation in den 90er Jahren2
1.4 Kernaussagen zur Wettbewerbssituation der Sparda-Banken2
1.5 Strategische Alternativen der Sparda-Banken im Wertpapiergeschäft3
1.6 Aufgabe des Aktien- und Rentengeschäfts zugunsten der Fondsvermittlung3
1.7 Aufbau einer eigenen Wertpapierabwicklungsbank4
1.8 Wechsel des Serviceproviders4
1.9 Business Case6
1.10 Projektlaufzeit6
1.11 Projekt Organisation.....	.7
1.12 Informationen während der Projektlaufzeit8
1.13 Annäherung der Unternehmenskulturen8
1.14 Erfolgsfaktoren während der Projektlaufzeit9
1.15 Rechtliche Fragestellungen9
1.16 Rahmenvertrag und Service Level Agreements10
1.17 Migrationsvereinbarung10
1.18 Kontrolle der Einhaltung der Migrationsvereinbarung10
1.19 Service Level Agreements (SLAs)11
1.20 Einführung des Sparda-Middle-Office (SMO)11
1.21 Schulungsverfahren12
1.22 Erste Erfahrungen nach der Migration13
1.23 Ausblick auf die Wettbewerbssituation der Sparda-Banken13
1.24 Zusammenfassung14

2. Outsourcing am Beispiel von Sal. Oppenheim.15

Holger Kallewegge

2.1 Ausgangssituation	15
2.2 Kapitalmarkt und Wettbewerb.	16
2.2.1 Wettbewerber.	18
2.2.2 Produkte.	18
2.2.3 Die Frage nach den Kernkompetenzen.	20
2.3 Handlungsalternativen	20
2.4 Die Auswahlkriterien für den Anbieter.	23
2.4.1 Best-Price-Fähigkeit	23
2.4.2 Dauerhaftes Wachstumspotenzial der verarbeiteten Stückzahl.	24
2.5 Kurzdarstellung des Projektverlaufs.	25
2.6 Aufsichtsrechtliche Aspekte.	26
2.7 Kritische Erfolgsfaktoren.	26
2.8 Bisherige Erfahrungen.	27

3. Wege aus der Effizienzfalle - Transaction Banking als Instrument des strategischen Outsourcing.29

Rainer Fuchs

3.1 Finanzdienstleister in der Effizienzfalle.	29
3.2 Die Herausforderung für Banken und Sparkassen.	30
3.3 Grenzen der Effizienz.	35
3.4 Wege zur Effizienzsteigerung	36
3.4.1 Nicht nur Cost Cutting	36
3.4.2 Konzentration auf Kernkompetenzen	37
3.4.3 Füll Service oder Nische?.	38
3.5 Transaction Banking - ein Blick in die Zukunft	39
3.6 Wachstumsmärkte am Beispiel Geld- und Devisengeschäft	40
3.7 Strategische Ansätze.	41
3.8 Erfolgsfaktoren für Transaktions-Dienstleister.	42
3.9 Das Geschäftsmodell und der Leistungsscope der „ersten ostdeutschen Transaktionsbank“: „Transaction Banking - New Generation“.	46
3.10 Neue Wege durch Kooperationsverbund	48
3.11 Zusammenfassung und Fazit.	49

4. Outsourcingstrategien im Retail Banking.	55
<i>Theophil Graband/Karina Wand</i>	
4.1 Erfolgsgrundlagen im Retail Banking	55
4.1.1 Kosteneffizienz: Leistungsmaßstab eines Kreditinstituts.	55
4.1.2 Erfolgsfaktoren im Retail Banking	56
4.1.3 Das Geschäftsfeld „Ratenkredit“.	58
4.2 Industrialisierung der Bankenwelt	59
4.3 Variabilisierung von Kosten durch Outsourcing und Kooperation.	60
4.3.1 Grundlagen von Outsourcing-Ansätzen.	60
4.3.2 Prinzip des Just-in-time.	61
4.3.3 Simultaneous Engineering	62
4.3.4 Standardisiertes Leistungsangebot.	64
4.3.5 Wachstum und Effizienzsteigerung durch Kooperation.	65
4.4 Neugestaltung der Aufbauorganisation.	67
4.5 Kostensenkung durch Vermittlung an Kreditfabrik.	69
5. BHW-Processing für die private Baufinanzierung.	75
<i>Hans Joachim Gasda</i>	
5.1 Einleitung	75
5.2 Gründe für eine Prozessoptimierung	77
5.2.1 Externe Faktoren.	77
5.2.2 Interne Faktoren.	77
5.2.3 Vorteile einer Prozessoptimierung	78
5.3 Das BHW Kreditcenter.	78
5.3.1 Standardkreditabteilung.	79
5.3.2 Regionalabteilungen und Kreditkopfstellen.	80
5.3.3 Kreditabteilung für Sonderfinanzierung.	80
5.3.4 Kundenbetreuungszentrum (Call-Center).	81
5.4 Informations- und Antragsmedien für BHW Baufinanzierungen.	82
5.4.1 Elektronisches Informationsmedium der BHW-Gruppe.	82
5.4.2 Digitale Antragstellung.	82
5.4.3 Fazit.	83
5.5 Mandanten-Betreuung innerhalb des BHW-Konzerns.	83
5.5.1 Bündelung gleichartiger Prozesse.	83
5.5.2 Weitere Ausbauschritte.	84
5.6 BHW-Service für das Kredit-Backoffice.	85
5.6.1 Kredit-Backoffice: make or buy?.	85
5.6.2 Anforderungen an eine Kreditfabrik.	86
5.7 Das BHW Kreditcenter ist mandantenfähig.	86
5.8 Zusammenfassung	88

6. Zahlungsverkehr89

Hans-Peter Wendt

6.1 Ausgangssituation - Zahlungsverkehr heute	89
6.1.1 Kostendruck	89
6.1.2 Belegmengenentwicklung vs. Stückkosten	90
6.1.3 Prognosen/Entwicklungen	90
6.1.4 Die Zukunft: Der internationale Zahlungsverkehr.	91
6.2 Lösungen	91
6.2.1 Outsourcing	92
6.2.2 Umsetzungsbeispiel ZVS GmbH	94
6.3 Zahlungsverkehrsfabrik	96
6.3.1 Technische Unterstützungsmöglichkeiten.	97
6.3.2 Beleggebundener Zahlungsverkehr.	97
6.4 Fazit	100

7. Die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Outsourcing in Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten.103

Klaus Lackhoff

7.1 Einleitung	103
7.1.1 Allgemeiner Begriff der Auslagerung	103
7.1.2 Formen der Auslagerung	104
7.1.3 Relevante Rechtsgebiete bei einer Auslagerung	104
7.2 Vertragsrecht	106
7.2.1 Gegenstand des Auslagerungsvertrags.	106
7.2.2 Anwendbares Recht und Grundlinien des deutschen Vertragsrechts	106
7.2.3 Gestaltungsbedarf	108
7.3 Bankaufsichts- und Wertpapierhandelsrecht.	111
7.3.1 Rechtlicher Rahmen, Anzeigepflicht, Befugnisse der Bundesanstalt, Verantwortlichkeit der Geschäftsleiter, Jahresabschlussprüfung	111
7.3.2 Auslagerung im bankaufsichtsrechtlichen Sinne.	113
7.3.3 Zulässigkeit der Auslagerung	116
7.3.4 Anforderungen an den Auslagerungsvertrag	118
7.4 Datenschutz und Bankgeheimnis.	121
7.4.1 Rechtlicher Rahmen.	121
7.4.2 Auftragsdatenverarbeitung vs. Funktionsverlagerung	122
7.4.3 Funktionsauslagerung	122
7.4.4 Bankgeheimnis.	123
7.5 Gesellschaftsrecht	124
7.5.1 Bedeutung gesellschaftsrechtlicher Regelungen.	124
7.5.2 Gesellschaftsrechtliche Grenzen für das auslagernde Unternehmen	125

7.5.3	Bedeutung des Gesellschaftsrechts bei Beteiligungs- und Konzern-Auslagerungen	.125
7.6	Arbeitsrecht	.126
7.6.1	Betriebsübergang - § 613a BGB	.126
7.6.2	Betriebsbedingte Kündigungen	.127
7.6.3	Betriebsrat: Mitbestimmung	.128
7.6.4	Unterrichtung des Wirtschaftsausschusses	.129
7.7	Steuerrecht	.129
7.8	Ausblick	.130
8.	Aufsichtsrecht und Vertragsgestaltung	.131
	<i>Benjamin Friedrich Grzimek</i>	
8.1	Einleitung	.131
8.2	Folgerungen für das Outsourcing-Verhältnis	.131
8.3	Der Outsourcing-Vertrag	.134
8.3.1	Vorbereitung	.134
8.3.2	Vertragsverhandlungen	.136
8.3.3	Vertragsgestaltung: Vorteile sichern, Risiken minimieren	.138
9.	Kennzahlensystematik für das Controlling und Monitoring von IT-Dienstleistern (Outsourcern)	.153
	<i>Ralph Höllig</i>	
9.1	Ausgangssituation und Handlungsbedarf	.153
9.2	Grundlagen zur Überwachung des outgesourcten IT-Betriebs	.155
9.2.1	Alternative Gestaltung des IT-Leistungsbezugs	.156
9.2.2	Arten des Controllings von IT-Leistungen	.158
9.2.3	Ziele und Anforderungen an ein Controlling und Monitoring des IT-Leistungsbezugs	.161
9.3	Kennzahlen-Konzeption zur Beurteilung des IT-Leistungsbezugs	.162
9.3.1	Beurteilung der relativen Leistungsposition	.163
9.3.2	Beurteilung der relativen Kostenposition	.168
9.3.3	Konsolidierte Betrachtung und Bestimmung des Entwicklungspfades	.172
9.4	Initiierung eines permanenten Weiterentwicklungsprozesses	.173
9.4.1	Phasenmodell des Weiterentwicklungsprozesses	.174
9.4.2	Organisatorische Implikationen der permanenten Erneuerung	.178
9.5	Zusammenfassung und Ausblick	.179

10. Service Level Management als Controllinginstrument für Dienstleister	183
<i>Andrea Marliere</i>	
10.1 Ursprung des Service Level Management	183
10.2 Gründe für das wachsende Interesse am Service Level Management ...	184
10.3 SLAs als Element des Service Level Management	185
10.4 Die Stellung von SLAs innerhalb komplexer Vertragswerke	186
10.5 SLAs als Grundlage des Produkt- und Kundencontrollings	187
10.6 Kosten- und Qualitätscontrolling durch integriertes SLM	191
10.7 Fazit	193
11. Das Standard-Migrationshandbuch	195
<i>Wilfried Wagner</i>	
11.1 Einleitung	195
11.2 Administration	195
11.2.1 Verantwortliche	197
11.2.2 Ansprechpartner	198
11.2.3 Vertretung/Urlaubsplanung	198
11.2.4 Statusreports	199
11.2.5 Offene-Punkte-Liste (OPL)	200
11.2.6 Logbuch	204
11.2.7 Protokolle	205
11.3 Abstimmungsphase	205
11.3.1 Meilensteine	205
11.3.2 Budgetplanung	205
11.3.3 Organigramm	207
11.4 Konzeptionsphase	208
11.5 Ablaufplan	212
11.6 Migrations-Test	213
11.6.1 Testumfang	213
11.6.2 Technische Umgebungen	213
11.6.3 Testmethode	213
11.6.4 Verfügbarkeit	214
11.6.5 Test-/Fehlerdokumentation	214
11.6.6 Test-User	214
11.6.7 Meeting	214
11.7 Testdaten	215
11.7.1 Depotstammdaten	215
11.7.2 Gattungsstammdaten	215
11.7.3 Positionsdaten	216

11.7.4	Transaktionsdaten	216
11.7.5	Stückzinstöpfe	216
11.7.6	Buchhaltungsdaten	216
11.7.7	Meldewesen	216
11.8	Auswertungen/Abstimmungen	217
11.8.1	Allgemeines	217
11.8.2	Verantwortlichkeiten	217
11.8.3	Konvertierungstabellen	218
11.8.4	Kundenstammdaten	218
11.8.5	Positionsabstimmung	219
11.8.6	Kundenpositionen	219
11.8.7	Abstimmung der gelieferten Stücke	220
11.8.8	Fehlerhandling	221
11.9	Fall-Back-Szenario	221
11.9.1	Vorgehensweise/Meilensteine	222
11.9.2	Übersicht Eckpunkte und Maßnahmen	223
12.	Offshore-Outsourcing in Banken -Der Weg nach Indien	225
	<i>Ulrich Bongartz</i>	
12.1	Einführung und Begriffsbestimmung	225
12.2	Theoretischer Bezugsrahmen	226
12.3	Offshore-Outsourcing-Markt Indien	228
12.4	Wirtschaftsentwicklung, Software- und Bankbranche	231
12.4.1	Wirtschaftsentwicklung	231
12.4.2	Softwareindustrie	232
12.4.3	Bankbranche	233
12.5	Die Praxis: Finanzinstitute und Offshore-Outsourcing	233
12.6	Fazit: Chancen und Herausforderungen	238
	Der Herausgeber	242