

# *Ihr Reifegrad unter der Effizienzlupe*

*Unsere Studie informiert Sie über den Status quo und Reifegrad bankfachlicher Dienstleister und gibt Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges Wachstum.*





---

# *Ihr Reifegrad unter der Effizienzlupe*

*Unsere Studie informiert  
Sie über den Status quo und  
Reifegrad bankfachlicher  
Dienstleister und gibt  
Handlungsempfehlungen  
für ein nachhaltiges  
Wachstum.*



## **Ihr Reifegrad unter der Effizienzlupe**

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Dr. Eric Krause und Thomas Karl Otto

Unter Mitarbeit von Corinna Kurrent, Frank Baumert und Nina Spilles

Mai 2012, 40 Seiten, 16 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Ergebnisse der Studie sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Alle Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

# Vorwort

Die Finanzbranche befindet sich wieder in einer schwierigen Situation. Banken beurteilen das schwankende, unsichere Marktumfeld als die größte Herausforderung. Fehlende Stabilität erschwert die mittel- und langfristige Planung der einzelnen Geschäftsbereiche hinsichtlich Umsatzentwicklung und Investitionen. Es gilt, die Profitabilität in diesem Marktumfeld zu halten oder sogar zu verbessern. Kostenstrukturen optimieren und Profitabilität durch Anpassen des Geschäftsmodells steigern – das steht wieder auf der Agenda der Vorstände.

Zwangsläufig haben diese Themen Auswirkungen auf das Betriebsmodell der Bank und damit auf die sogenannten bankfachlichen Dienstleister. Im Rahmen der Bestrebungen zur Kostenoptimierung bzw. -flexibilisierung haben Banken eine Reihe bankfachlicher Funktionen ausgelagert, z. B. in den Bereichen Wertpapierabwicklung, Kontoführung oder Kreditsachbearbeitung. Dieser Trend wird dadurch bestätigt, dass der Dienstleistermarkt in den nächsten Jahren ein Wachstum im höheren einstelligen Bereich erwartet. Die Dienstleister haben jedoch die gleichen steigenden Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen zu erfüllen wie die auslagernden Banken selbst. Finanzinstitute erwarten somit zunehmend einen Partner, der die regulatorischen Veränderungen kosteneffizient umsetzt und flexibel auf Veränderungen ihres Geschäftsmodells reagieren kann.

Bankfachliche Dienstleister, denen es gelingt, vor diesem Hintergrund ein effizientes und flexibles Geschäftsmodell aufzubauen, werden sich am Markt behaupten können. Durch ein entsprechendes Leistungsangebot werden sie in der Lage sein, schnell und nachhaltig im dynamischen Umfeld zu agieren – und damit auf die Anforderungen der Kunden zu reagieren. Aus unserer Erfahrung sind dabei drei wesentliche Bereiche zu beachten:

- Transparentes Prozessmanagement für effizientere Produktionsprozesse
- Integriertes Servicemanagement für eine qualitativ hochwertige Servicelieferung an den Kunden
- Professionelles Vertriebs- und Kundenmanagement für nachhaltiges Wachstum

Anhand dieser Bereiche gibt die Studie Auskunft über den Reifegrad der bankfachlichen Dienstleister im deutschen Markt. Die Ergebnisse zeigen den Finanzinstituten den aktuellen Entwicklungsstand für Auslagerungen bankfachlicher Prozesse. Dienstleister erhalten konkrete Handlungsempfehlungen zur weiteren Entwicklung des eigenen Geschäftsmodells.

Wir danken den Dienstleistern, die an unserer Studie teilgenommen haben, und wünschen allen Leserinnen und Lesern eine anregende Lektüre. Zögern Sie nicht, uns für eine Diskussion der Inhalte zu kontaktieren. Wir freuen uns darauf!

**Rainer Wilken**

Consulting Leader Banking

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Abbildungsverzeichnis .....	7
Abkürzungsverzeichnis.....	8
<b>A Ergebnisse im Überblick .....</b>	<b>9</b>
<b>B Einleitung.....</b>	<b>12</b>
1 Ziel der Studie .....	12
2 Teilnehmer der Studie .....	13
<b>C Aktuelle Entwicklungen im Markt für bankfachliche Dienstleister.....</b>	<b>16</b>
<b>D Reifegrad der bankfachlichen Dienstleister .....</b>	<b>20</b>
1 Ergebnisse im Detail.....	20
2 Reifegradmodell zur Einschätzung des Industrialisierungsgrads .....	26
3 Reifegrad der untersuchten Dienstleister.....	29
<b>E Fazit und Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>35</b>
Ihre Ansprechpartner.....	38

---

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Teilnehmende Dienstleister nach Sektoren .....	13
Abb. 2	Teilnehmende Dienstleister nach Produktangebot .....	15
Abb. 3	Größe des Marktes für bankfachliche Dienstleister in Deutschland .....	16
Abb. 4	Erwartete Entwicklung der Nachfrage nach Auslagerungsdienstleistungen .....	18
Abb. 5	Umfang der Prozessdokumentation .....	21
Abb. 6	Umfang begleitender Workflow-Systeme .....	21
Abb. 7	Einsatz des kontinuierlichen Verbesserungsmanagements.....	21
Abb. 8	Genutzte Werkzeuge/Methoden für kontinuierliche Verbesserung .....	22
Abb. 9	Einsatz von Service Level Agreements .....	23
Abb. 10	Analyse von Prozessen anhand von KPIs .....	23
Abb. 11	Nutzungsumfang eines Kapazitätsplanungstools .....	24
Abb. 12	Organisation der Vertriebsaktivitäten .....	25
Abb. 13	Häufigkeit des Kontakts von Kunden durch Vertriebsmitarbeiter .....	25
Abb. 14	Verfügbarkeit eines Vertriebscontrollings .....	26
Abb. 15	Reifegradmodell zum Industrialisierungsgrad.....	27
Abb. 16	Verteilung der Dienstleister-Antworten in den verschiedenen Themenfeldern .....	29

---

## *Abkürzungsverzeichnis*

BPO	Business Process Outsourcing
CRM	Customer Relationship Management
EZB	Europäische Zentralbank
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicator/Leistungskennzahl
SB-Services	Selbstbedienungs-Services
SLA	Service Level Agreement
TQM	Total Quality Management
WF-Systeme	Workflow-Systeme

## A Ergebnisse im Überblick

Der Kostendruck auf Banken nimmt aufgrund sinkender Margen und steigendem administrativen Aufwand durch Regulierung weiter zu. Um in diesem Marktumfeld konkurrenzfähig zu bleiben, müssen viele Finanzinstitute die Effizienz ihrer Prozesse deutlich steigern. Hierzu lagern Banken immer mehr Prozesse an spezialisierte Dienstleister aus und geben damit die Anforderungen an hohe Leistung bei möglichst niedrigen Kosten direkt an diese weiter. Unter diesen Bedingungen ist es für einen Dienstleister unabdingbar, die eigenen Prozesse zu „industrialisieren“, das heißt zu bündeln, zu standardisieren und zu spezialisieren. Doch auf welchem Niveau der Industrialisierung befinden sich die bankfachlichen Dienstleister? Die vorliegende Studie gibt eine Einschätzung zum aktuellen Stand der Entwicklung. Den Finanzinstituten liefert die Studie einen Einblick in den Reifegrad bei den Dienstleistern. Dies ist eine Voraussetzung für die kosten-senkende und qualitätserhöhende Auslagerung bankfachlicher Prozesse. Dienstleistern bietet sie eine Standortbestimmung für ihr Unternehmen und eine direkte Vergleichsmöglichkeit zu anderen Dienstleistern im Markt.

Der Reifegrad bankfachlicher Dienstleister wird in der Studie auf Basis der Ergebnisse und mittels Analyse der wesentlichen Funktionen – Prozess-, Service- sowie Vertriebs- und Kundenmanagement – untersucht. Vergleichsmöglichkeiten und Erfahrungen zu diesem Marktbereich sind aus unserer Sicht noch nicht ausreichend gegeben, da der Fokus in bisherigen Studien überwiegend auf dem Bereich IT-Outsourcing liegt. Bankfachliche Dienstleister unterscheiden sich jedoch von „reinen“ IT-Dienstleistern dahingehend, als dass sie ihren Kunden aus der Finanzindustrie Auslagerungen von Unterstützungs- und Kernprozessen (Business Process Outsourcing) anbieten.

Die Ergebnisse unserer Befragung im Bereich Prozessmanagement zeigen, dass die bankfachlichen Dienstleister ihre Kernprozesse überwiegend zentral und einheitlich dokumentiert haben, diese jedoch nur bei wenigen mit dem Kostencontrolling verknüpft sind. Begleitende Workflow-Systeme (WF-Systeme) werden für Kernprozesse von der Hälfte aller Studienteilnehmer genutzt und haben sich bei den Dienstleistern etabliert. Der überwiegende Anteil der Dienstleister sucht aktiv nach Verbesserungspotenzial, doch nur wenige halten dezidiert Ressourcen hierfür bereit, bzw. belohnen Mitarbeiter entsprechend.

*Studie zum Reifegrad bankfachlicher Dienstleister*

Im bankfachlichen Dienstleistermarkt werden in den meisten Auslagerungen Service Level Agreements (SLAs) als Basis für die Leistungsbeziehung mit dem Kunden eingesetzt. Bei mehr als zwei Drittel der befragten Dienstleister werden die Services bereits mengenabhängig und nicht auf Basis einer Kostenallokation vergütet. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass SLAs nur bei jedem zweiten Dienstleister dezidierte Key Performance Indicators (KPIs) enthalten und die Studienteilnehmer ihre Serviceleistung somit nur teilweise mittels messbarer Kennzahlen gegenüber ihren Kunden transparent machen. Die Analyse zeigt außerdem, dass im Dienstleistermarkt überwiegend rudimentäre Tools für die Ressourcenplanung eingesetzt werden. Nur jedes fünfte befragte Unternehmen nutzt vollumfängliche Kapazitätsplanungstools und flexible Arbeitszeitmodelle, um Ressourcen zu optimieren.

Nur knapp ein Fünftel der Teilnehmer hat eine professionelle Vertriebsorganisation implementiert und führt eine strukturierte Marktbearbeitung durch. 50% der bankfachlichen Dienstleister setzen im Bereich Vertriebs- und Kundenmanagement lediglich auf spontane bzw. unkoordinierte Vertriebsaktivitäten. Sie kontaktieren ihre Kunden nur gelegentlich oder reagieren auf Kundenanfragen. Rund 60% der Teilnehmer steuern ihren Vertrieb anhand operativer Zielgrößen, jedoch berücksichtigt nur ein Bruchteil diese Kennzahlen in Form flexibler Anreiz- und Entlohnungssysteme.

*Reifegrad befindet sich insgesamt auf mittlerem Niveau, das Servicemanagement ist leicht höher ausgeprägt*

Insgesamt lassen die Studienergebnisse darauf schließen, dass sich der Reifegrad der befragten bankfachlichen Dienstleister auf einem mittleren Niveau bewegt. Die Reife im Bereich Servicemanagement liegt tendenziell leicht höher. Überraschenderweise zeigen die Studienteilnehmer in der systematischen Optimierung ihrer Prozesse noch Schwachstellen auf. Dies wird sowohl durch den zurückhaltenden Einsatz begleitender WF-Systeme bei vor- und nachgelagerten Prozessen als auch durch die mangelnde Verknüpfung von Prozessdokumentation und Kostencontrolling unterstrichen. Darüber hinaus nutzen die bankfachlichen Dienstleister im Rahmen ihres Management- und Kundenreportings messbare KPIs und kennzahlenorientierte Methoden zur kontinuierlichen Verbesserung nicht umfassend. Schließlich zeigen die Ergebnisse im Bereich Vertriebsmanagement, dass die Vertriebsmöglichkeiten nicht voll ausgeschöpft werden: Es fehlen die Implementierung der Vertriebsorganisation sowie flexible Anreizsysteme, die auf einem ausgereiften Vertriebscontrolling basieren würden.

Aus den Ergebnissen der Studie leiten wir folgende Handlungsempfehlungen für bankfachliche Dienstleister ab, die weiterhin profitabel und nachhaltig wachsen wollen:

### *Handlungsempfehlungen für die Dienstleister*

#### **1. Prozesse durch Dokumentation und Kostencontrolling einfach und effizient gestalten**

Hohe Effizienz und Qualität sind durch reduzierte Komplexität in bestehenden Prozessen zu erreichen, dafür müssen die Kostentreiber innerhalb der Prozesslandkarte identifiziert werden. Basis ist eine umfassende, detaillierte Prozessdokumentation.

#### **2. Transparenz durch kontinuierliche Performancemessung schaffen**

Finanz- und prozessorientierte Kennzahlen sind Grundlage für eine kontinuierliche Prozessoptimierung, sie tragen entscheidend zu einer verbesserten Steuerung des Unternehmens bei.

#### **3. Messung und integriertes Reporting von Leistungsbeziehungen ausbauen**

In SLAs integrierte KPIs sind Basis für eine umfassende Überwachung und ein entsprechendes Reporting der Servicelieferung an den Kunden. Der Einsatz eines Bonus-Malus-Systems ermöglicht kontinuierlich bessere Leistung.

#### **4. Fixkosten und Kapazitätsbindung durch professionelle Kapazitätsplanungstools steuern**

IT-gestützte Ressourcenplanung erleichtert die Identifikation nicht ausgelasteter Kapazitäten und eine entsprechende Zuteilung der Ressourcen für andere Themen, z. B. Prozessverbesserungen oder Vertriebsaktivitäten. Die Kostenoptimierung wird auch durch flexible Arbeitszeitverträge unterstützt.

#### **5. Umsatzpotenzial durch dezidierte Vertriebsorganisation heben**

Eine implementierte Vertriebsorganisation trägt erheblich dazu bei, vertriebshemmende administrative Tätigkeiten zu minimieren und die knappe Vertriebszeit optimal zu nutzen. Das Verknüpfen der Vertriebsziele mit flexiblen Anreizsystemen ist unumgänglich für eine positive Umsatzentwicklung.

#### **6. Kundenbindung durch konkretes Betreuungskonzept fördern**

Der Wunsch seitens der Kunden nach individueller und intensiver Betreuung wird durch differenzierte Kundengespräche erfüllt, das fördert den Aufbau einer strategischen und krisenresistenten Partnerschaft.

Für die Dienstleister ist eine kontinuierliche Industrialisierung sowohl ihrer Produktions- als auch Managementprozesse essenziell. Nur hierdurch wird es ihnen gelingen, langfristig erfolgreich zu agieren und auf Basis zufriedener Kunden nachhaltig weiter zu wachsen.

## B Einleitung

### 1 Ziel der Studie

Die Industrialisierung der Prozesse einer Bank gewinnt weiter an Bedeutung. So nimmt zum Beispiel im Bereich der Privat- und Firmenkunden der Konkurrenzdruck zu und erfordert in Prozessen mehr Kosteneffizienz. Auch die steigenden regulatorischen Anforderungen machen Kosteneinsparungen notwendig, um die Profitabilität weiter zu sichern. Hierzu werden unter anderem immer mehr Prozesse an spezialisierte Dienstleister ausgelagert. In der Vergangenheit gründeten hierfür Privatbanken, Genossenschaftsbanken und Sparkassen Tochtergesellschaften für die Erbringung bankfachlicher Dienstleistungen. Viele dieser Dienstleister sind zu großen Unternehmen im Finanzdienstleistungsmarkt geworden. Während der Fokus bei der ursprünglichen Ausgründung auf Neustrukturierung der auslagernden Bank lag, befinden sich die Dienstleister heute in einer neuen Situation: Als wirtschaftlich unabhängig agierende Unternehmen werden sie von ihren Kunden mit einer zunehmenden Forderung nach weiterer Effizienzsteigerung und damit verbundener Preissenkung bei gleichzeitig hohem Qualitätsniveau konfrontiert.

#### *Hypothesen zum Reifegrad bei Dienstleistern*

Das Ziel der Studie besteht darin, den Status quo des Reifegrads der bankfachlichen Dienstleister systematisch zu ermitteln sowie aktuelle Entwicklungen und zukünftige Trends aufzuzeigen. Ausgangsbasis der Studie ist die These, dass der Industrialisierungsgrad der bankfachlichen Dienstleister derzeit zu gering ausgeprägt ist. Dieser Vermutung liegen drei Hypothesen zugrunde, die im Rahmen der Studie validiert werden:

#### **1. Bei bankfachlichen Dienstleistern wird ein ausgereiftes Prozessmanagement nur unzureichend eingesetzt.**

Methoden zur Messung der Qualität sowie zur Prozessweiterentwicklung und -optimierung werden bei bankfachlichen Dienstleistern aktuell nur wenig genutzt. Eine ausführliche Dokumentation von Prozessen sowie eine damit einhergehende laufende Überwachung finden bei Dienstleistern nur sporadisch Anwendung. Folglich können Qualität und Quantität sowie Kapazitäts- und Ressourcenplanung nur unzureichend bewertet, entstehende Kosten nicht verursachungsgerecht anhand der Prozesse ermittelt werden.

**2. Der Fokus der Unternehmenssteuerung liegt derzeit fast ausschließlich auf dem Ziel der Kostenreduktion, nur in geringem Ausmaß auf Servicemanagement.**

Die bankfachlichen Dienstleister konzentrieren sich vorwiegend auf Kostenreduktion, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Aspekte des Servicemanagements spielen nur eine untergeordnete Rolle in der Unternehmenssteuerung. Die Dienstleister reagieren vor allem – z. B. wegen Kundenbeschwerden, Störfällen oder einer negativen Veränderung der Prozessqualität – statt selbst zu agieren. Ein Servicemanagement wird bei vielen Dienstleistern nicht systematisch und methodenbasiert angewendet. Auch zeigt sich, dass viele Dienstleister in ihren Serviceverträgen nur rudimentäre quantitative Messgrößen beziehungsweise Service Level verwenden.

**3. Die bankfachlichen Dienstleister sind im Bereich des Vertriebs- und Kundenmanagements noch nicht ausreichend professionalisiert.**

Die im zunehmenden Wettbewerb zwischen den Dienstleistern sowie für geplante Drittmarktgeschäfte notwendige Vertriebssteuerung ist bei den meisten bankfachlichen Dienstleistern nur unzureichend vorhanden. Ein systematischer und methodischer Vertrieb in den drei Bereichen des Client Relationship Managements (Marketing, Verkauf und Service) erfolgt in vielen Fällen nicht. Es fehlen definierte Vertriebskonzepte und dezidierte Vertriebseinheiten.

## 2 Teilnehmer der Studie

Im Rahmen dieser Studie schätzten 23 bankfachliche Dienstleister<sup>1</sup> aus allen Sektoren und Größenklassen in Deutschland ihren Reifegrad anhand eines Fragebogens ein. Die Dienstleister wurden für die Auswertung – analog des deutschen Bankenmarkts – in „privater Sektor“, „öffentlich-rechtlicher Sektor“ und „genossenschaftlicher Sektor“ eingeteilt. Dienstleister, die ausschließlich im IT Bereich tätig sind, wurden im Rahmen dieser Studie nicht betrachtet. Der Bereich des IT-Sourcings ist Bestandteil einer separaten PwC-Studie<sup>2</sup>.

*Sektoren und Größenklasse der Studienteilnehmer*

**Abb. 1 Teilnehmende Dienstleister nach Sektoren**

Mehrfachnennungen waren möglich



<sup>1</sup> Insgesamt wurden 120 Dienstleister angeschrieben, sodass eine Rücklaufquote von ca. 19 % erreicht wurde.

<sup>2</sup> PwC (2012): IT-Sourcing-Studie 2012. Aktuelle IT-Sourcing-Perspektiven erkennen und nutzen.

Die teilnehmenden bankfachlichen Dienstleister sind in einem oder mehreren Sektoren tätig. Annähernd die Hälfte der Studienteilnehmer (48%) nannte den genossenschaftlichen Sektor. Mit dem gleichen Prozentsatz bedienen die Befragten öffentlich-rechtliche Kreditinstitute, im privaten Sektor ist über ein Drittel aktiv. 26% sind in zwei oder allen drei Sektoren tätig.

Fast die Hälfte aller Studienteilnehmer (43%) hat bis zu 149 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Knapp ein Viertel der Studienteilnehmer beschäftigt bis zu 499 Angestellte, 13% der befragten bankfachlichen Dienstleister sind Großunternehmen mit über 500 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Etwa ein Viertel aller Teilnehmer erzielte in 2010 einen Umsatz bis zu 10 Millionen Euro. Weitere 26% verzeichneten in diesem Zeitraum 10 bis 20 Millionen Euro, ein Fünftel zwischen 20 und 30 Millionen Euro und 26% sogar darüber hinaus. Für einen Großteil der Dienstleister war im Jahr 2010 ein leichter Anstieg des Umsatzes im Vergleich zum Vorjahr erkennbar.

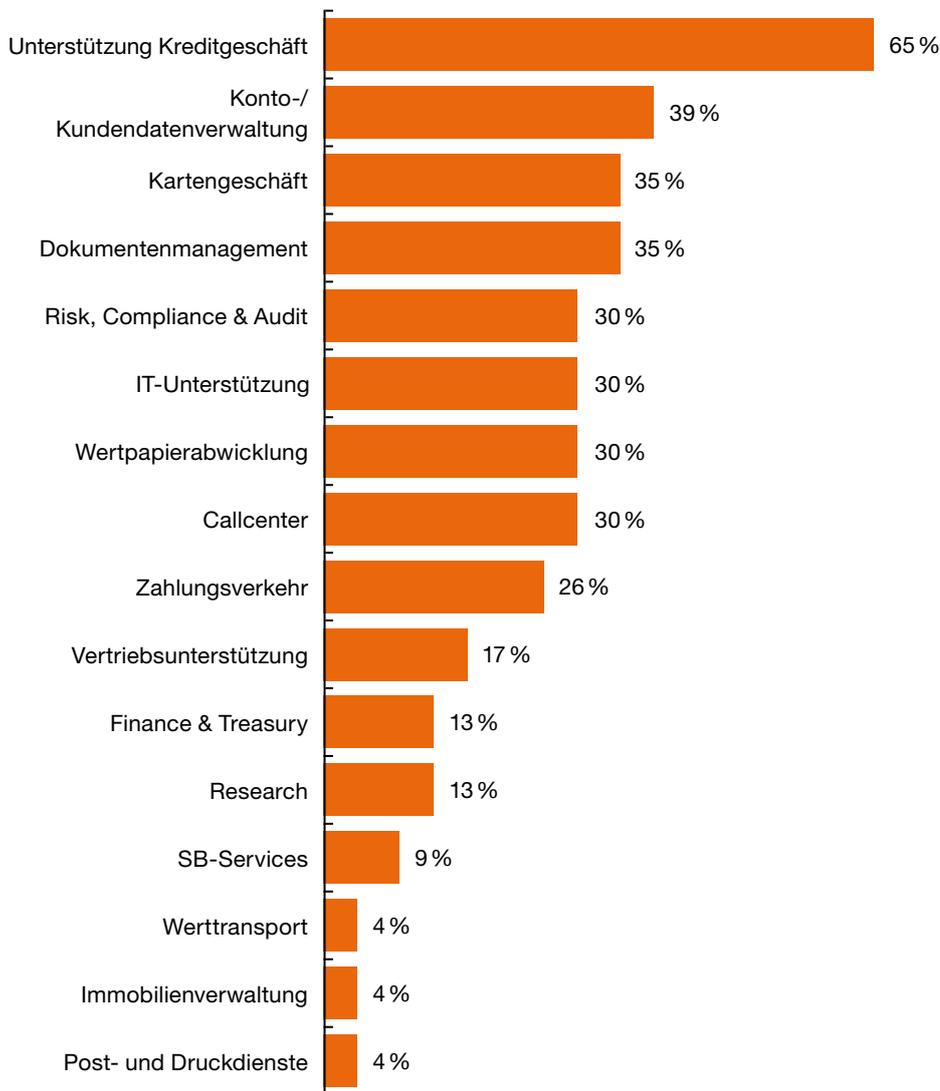
### *Angebotene Dienstleistungen*

Der Fokus des Produktangebots der Teilnehmer liegt in der Unterstützung des Kreditgeschäftes (65%). Das Kreditgeschäft umfasst die Abwicklung von Firmen- und Ratenkrediten, das Baufinanzierungsgeschäft und das Inkasso beziehungsweise Workout der Banken.

Mehr als ein Drittel der Studienteilnehmer bietet Leistungen in der Konto- und Kundendatenverwaltung, dem Kartengeschäft und Dokumentenmanagement an. Der derzeit im Bankenumfeld intensiv diskutierte Bereich Risiko und Compliance wird bereits von 30% der Teilnehmer zur Verfügung gestellt. Weniger ausgeprägt ist das Dienstleistungsangebot in den Bereichen Finance & Treasury (13%), SB-Services (9%) sowie Werttransport (4%).

Im Durchschnitt haben die Teilnehmer fünf Dienstleistungen im Portfolio. In der Kombination offerieren sie meist Konto- und Kundendatenverwaltung, Kartengeschäft und Dokumentenmanagement. Zusätzlich stellen einige Dienstleister ergänzend Services rund um Risikomanagement, Compliance, Wertpapierabwicklung und Zahlungsverkehr bereit.

**Abb. 2 Teilnehmende Dienstleister nach Produktangebot**



Mehr als ein Drittel der bankfachlichen Dienstleister haben ihr Unternehmen vollständig neu gegründet. 38% wurden aus einer bestehenden Bank ausgegründet. Nur vereinzelte Dienstleister sind Teil eines Joint Ventures mit einer Bank (8%), beziehungsweise wurden durch Zusammenschluss mit einem oder mehreren anderen Unternehmen gegründet (13%). Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen entstand innerhalb der letzten zehn Jahre.

*Unternehmensgründung und -alter*

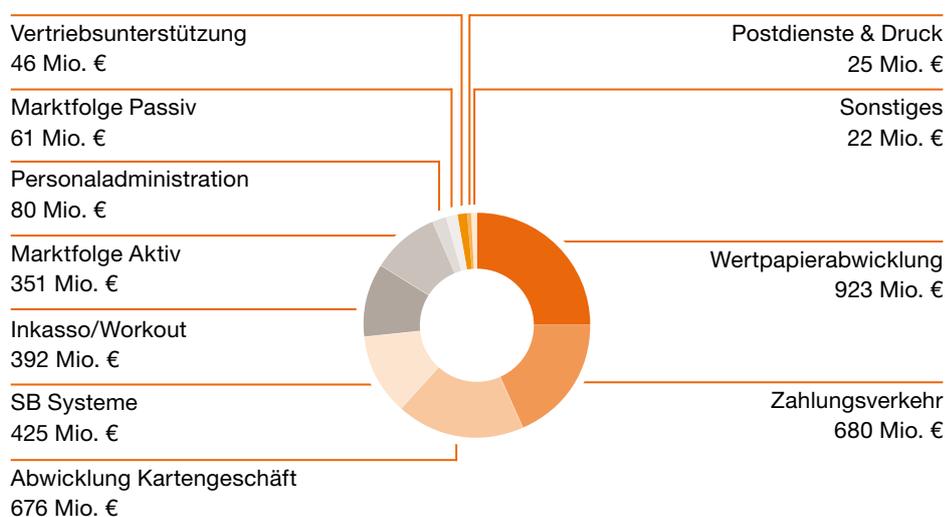
## C Aktuelle Entwicklungen im Markt für bankfachliche Dienstleister

### Der BPO-Markt für Finanzinstitute

Banken greifen für bestimmte Prozesse seit Jahren auf bankfachliche Dienstleister zurück. Gründe sind in erster Linie die Fokussierung auf das eigene Kerngeschäft. Bankfachliche Dienstleister können die meist standardisierten, automatisierten Tätigkeiten kostengünstiger und mit der erforderlichen Expertise anbieten. Letzteres ist essenziell für spezifische regulatorische Themen sowie für Prozessabläufe, die spezielles IT Know-how erfordern. Auch die befragten Dienstleister sehen Kostensenkung und Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten als Haupttreiber für Auslagerungen, gefolgt von mehr Prozesseffizienz und Zugang zu aktueller Technologie. Jüngste Beispiele sind die Auslagerung der Wertpapierabwicklung der BHF-Bank<sup>3</sup> sowie der SEB AG<sup>4</sup> an einen bankfachlichen Dienstleister, die dwpbank.

Die Anzahl der am deutschen Bankenmarkt tätigen bankfachlichen Dienstleister wird auf circa 120 Anbieter geschätzt. Nach unseren Studien hatte der Markt für Prozessauslagerungen bei Banken in Deutschland 2011 eine Größe von 3,7 Milliarden Euro.

**Abb. 3 Größe des Marktes für bankfachliche Dienstleister in Deutschland<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> PwC Research (2012).

<sup>3</sup> dwpbank (2011): dwpbank migriert BHF-Bank erfolgreich auf zentrale IT-Plattform WP2, Pressemitteilung, 30.11.2011, [http://www.dwpbank.de/Deutsch/Aktuelles/DOWNLOADS/PI\\_dwpbank\\_20111130.pdf/index.phtml](http://www.dwpbank.de/Deutsch/Aktuelles/DOWNLOADS/PI_dwpbank_20111130.pdf/index.phtml).

<sup>4</sup> dwpbank (2010): dwpbank hat Wertpapierabwicklung der SEB erfolgreich migriert, Pressemitteilung, 10.11.2010, [http://www.dwpbank.de/Deutsch/Aktuelles/DOWNLOADS/PI\\_dwpbank\\_20101110/index.phtml](http://www.dwpbank.de/Deutsch/Aktuelles/DOWNLOADS/PI_dwpbank_20101110/index.phtml).

Der deutsche Bankenmarkt zeichnet sich aktuell durch eine verstärkte Konsolidierung aus. Diese Entwicklung zeigt sich unter anderem in der im Dezember 2011 veröffentlichten Statistik der EZB<sup>5</sup>. Die Zahl deutscher Finanzinstitute nahm hiernach im letzten Jahrzehnt um mehr als 10 % ab<sup>6</sup>. Zusammenschlüsse hatten meist steigende Effizienz und sinkende Kosten als Ziel. Die Konsolidierung geht also mit einer zunehmenden Industrialisierung der Unternehmensprozesse einher. Industrialisierung, definiert durch Automatisierung, Standardisierung und Spezialisierung von Geschäftsprozessen, wurde in den Banken in den letzten Jahren vorangetrieben. Das zeigen auch die vielen Prozessoptimierungs- und Kostensenkungsprogramme in Banken. Institute, die sich nicht in einer Konsolidierung befinden, sind wegen der Wettbewerbssituation ebenfalls gefordert zu industrialisieren.

Beide Themen zeigen, dass der Auslagerungsmarkt für bankfachliche Dienstleistungen in den nächsten Jahren weiter wachsen wird. Das bestätigen aktuelle Studien, die im westeuropäischen BPO-Markt von jährlich knapp 9 % Wachstum ausgehen<sup>7</sup>. Auch die Teilnehmer dieser Studie schätzen die Umsatzentwicklung ihres Unternehmens in den nächsten Jahren positiv ein: 41 % sehen aufgrund der Entwicklung der Nachfrage nach Auslagerungsdienstleistungen ein deutliches Umsatzwachstum von mehr als 5 %, weitere 45 % ein leichtes Wachstum bis zu 5 %.

*Weiteres Wachstum erwartet*

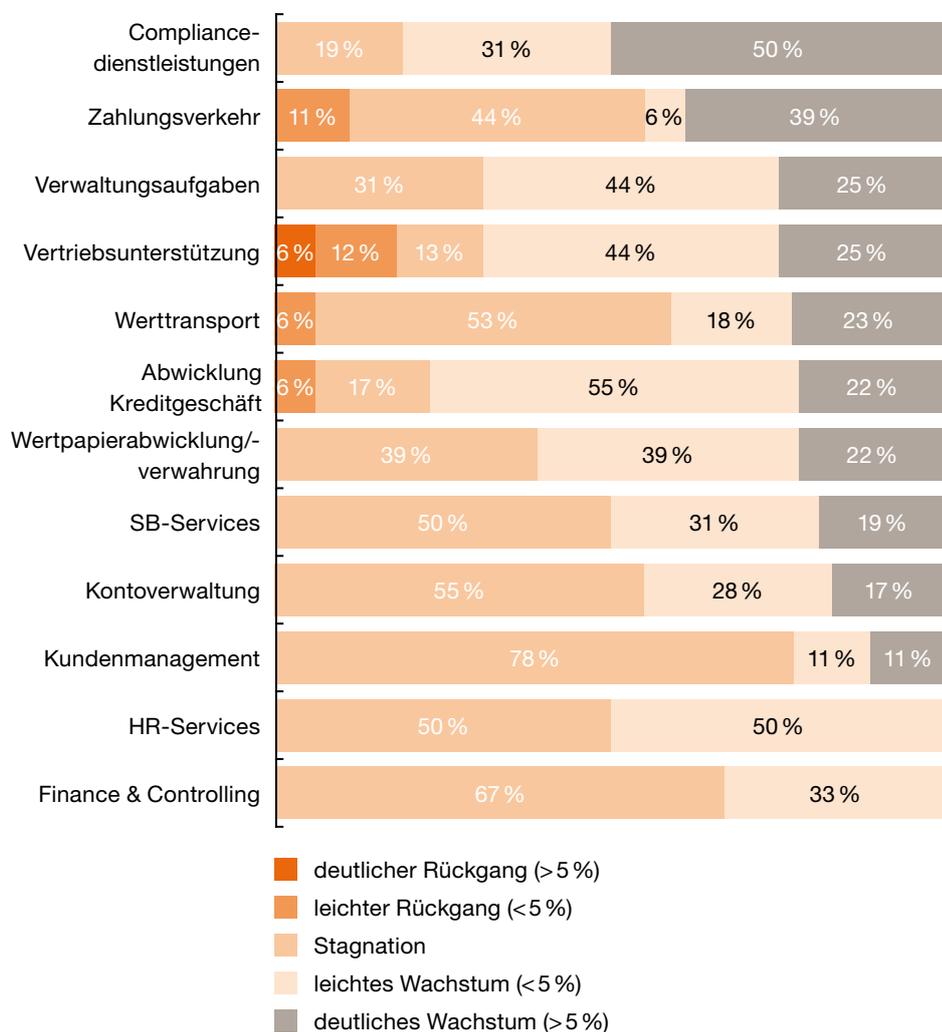
---

<sup>5</sup> EZB (2011): ECB publishes consolidated banking data for 2011, Pressemitteilung, 16.12.2011, <http://www.ecb.int/press/pr/date/2011/html/pr111216.en.html>.

<sup>6</sup> Deutsche Bundesbank (2011): Bankenstatistik Oktober 2011.

<sup>7</sup> Gartner (2011): Gartner Says Worldwide BPO Growth Continues Despite Mixed Fortunes in Developed Countries, Press release, 22.08.2011, <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1772115>.

**Abb. 4 Erwartete Entwicklung der Nachfrage nach Auslagerungsdienstleistungen**



Insbesondere im Bereich Compliance erwarten 31 % ein leichtes und 50 % ein deutliches Wachstum. Diese Erwartung deckt sich mit unseren Erfahrungen: Wir beobachten, dass sich zur Reduktion der regulatorisch getriebenen Kosten die Banken auch in diesen Bereichen verstärkt industrialisieren. Zusätzlich führt die aktuelle Finanz- und Vertrauenskrise zu neuen, bzw. erhöhten, Anforderungen. Deren Umsetzung in den Banken ist hinsichtlich erforderlicher Fachexpertise eine Herausforderung, die durch die (Teil-)Auslagerung an bankfachliche Dienstleister bewältigt werden kann. Im Bereich des Kreditgeschäftes erwarten 22% ein deutliches und 56% ein leichtes Wachstum. Hier zeigt sich, dass die Auslagerung von Kreditsachbearbeitung in den letzten Jahren in vielen Sektoren einen Standardisierungsgrad erreicht hat, der weitere Auslagerungen ermöglicht.<sup>8</sup> Weiteres Wachstumspotenzial sehen die Studienteilnehmer im Bereich der Verwaltungsaufgaben (z. B. Archivierung, Druckoutput) und der Vertriebsunterstützung.

Stagnation erwartet die Mehrheit der Teilnehmer bei Kundenmanagement, Kontoverwaltung oder Finance & Controlling. Diese Bereiche sind in vielen Banken noch sehr heterogen aufgestellt und oft abhängig von bestehenden IT-Systemen. Aufgrund des niedrigen Standardisierungsgrades eignen sich diese Bereiche nur bedingt für einen Dienstleister mit industrialisierten Prozessen. Bei SB-Services, Werttransporten sowie Zahlungsverkehr erwartet die Mehrheit der Studienteilnehmer ebenfalls kein wesentliches Wachstum. Diese Bereiche sind bereits von vielen Banken an Dienstleister zum Teil mit mehrjährigen Laufzeiten ausgelagert. Wachstum für einen Dienstleister ist in der Regel nur durch Verdrängung möglich.

Konsolidierung und Industrialisierung der Prozesse gewinnen auch für bankfachliche Dienstleister an Bedeutung. Gerade kleinere Anbieter werden in den deutlich von Skaleneffekten getriebenen Geschäftsfeldern mittelfristig kaum mehr eigenständig und mit dem bestehenden Kundenstamm wettbewerbsfähig sein. Es zeigt sich, dass dies bereits zu ersten Konsolidierungen im Markt führt. So mehren sich aktuell Zusammenschlüsse oder strategische Partnerschaften im Dienstleistungsmarkt: Aktuelle Beispiele sind die Fusion der Bankservicegesellschaft Rhein-Main mbH, der Sparkassen-Dienstleistungszentrum Südhessen GmbH und der Sparkassen Dienstleistungszentrum Nordhessen GmbH rückwirkend zum 1. Januar 2011 zur Sparkassen Markt Service GmbH mit Sitz in Darmstadt<sup>9</sup>, sowie der geplante Zusammenschluss des DSGF Deutsche Servicegesellschaft für Finanzdienstleister mbH und der STG Transaktionsgesellschaft<sup>10</sup>.

*Konsolidierungs- und Industrialisierungstendenzen bei Dienstleistern*

<sup>8</sup> Siehe auch PwC (2012): Effizienz der Kreditprozesse in deutschen Kreditinstituten.

<sup>9</sup> Börsenzeitung (2011): Sparkassendienstleister schließen sich zusammen, Ausgabe 166 vom 30.08.2011, [http://www.s-marktservice.de/wcms/ftp//s/s-marktservice.de/uploads/20110830\\_boersenzeitung.pdf](http://www.s-marktservice.de/wcms/ftp//s/s-marktservice.de/uploads/20110830_boersenzeitung.pdf).

<sup>10</sup> Zusammenschluss DSGF und STG wird in zwei Schritten umgesetzt: in 2012 ist die Überleitung des Passivgeschäftes, in 2013 jene des Aktivgeschäftes geplant. Siehe DSGF (2012): Neuer Full-Service-Dienstleister für Back-Office-Tätigkeiten der Sparkassen entsteht, Pressemitteilung, 15.02.2012, <http://www.dsgf.de/presse/presseinformationen/pressemeldung/article/neuer-full-service-dienstleister-fuer-back-office-taetigkeiten-der-sparkassen-entsteht.html>.

## D Reifegrad der bankfachlichen Dienstleister

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden die Ergebnisse aus der Studie im Detail beschrieben. Hier zeigen wir, wie die bankfachlichen Dienstleister in den Bereichen Prozess-, Service- sowie Vertriebs- und Kundenmanagement aktuell aufgestellt sind. Um aus den Ergebnissen der Umfrage eine Einschätzung über den jeweiligen Reifegrad geben zu können, wird ein Reifegradmodell genutzt (siehe Abschnitt 2), das auf spezifischen Fragen zu den genannten Themenfeldern basiert.

Durch eine quantitative Auswertung sind in Abschnitt 3 ein Vergleich und eine Bewertung der verschiedenen bankfachlichen Dienstleister in den entsprechenden Themenfeldern möglich. Im Hinblick auf das Reifegradmodell werden zusätzlich unternehmensspezifische Aspekte herangezogen, zum Beispiel Mitarbeiteranzahl oder Höhe des Umsatzes. Davon lässt sich ableiten, welche Kriterien die Reife der Industrialisierung des entsprechenden Themenfeldes beeinflussen können. Konkret wird in diesem Abschnitt dargestellt, in welchen Bereichen die Dienstleister hinsichtlich ihres Reifegrads noch Optimierungsbedarf aufweisen und in welchen der Markt bereits bedarfsgerecht aufgestellt ist.

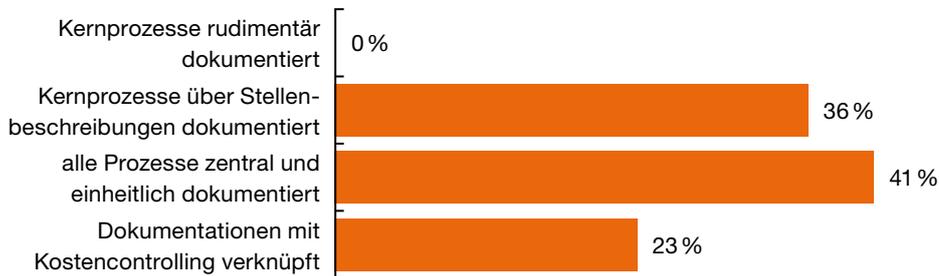
### 1 Ergebnisse im Detail

#### **Prozessmanagement**

Prozessmanagement ist eine Grundlage der Industrialisierung. Mit diesem analysiert und gestaltet ein Dienstleister kontinuierlich seine Prozesse, um sie dann auch laufend zu überwachen, zu steuern und zu verbessern. Da der komparative Wettbewerbsvorteil eines Dienstleisters in der effizienteren Bearbeitung der ausgelagerten Funktionen liegt, ist ein strukturiertes und professionelles Prozessmanagement von besonderer Bedeutung für seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

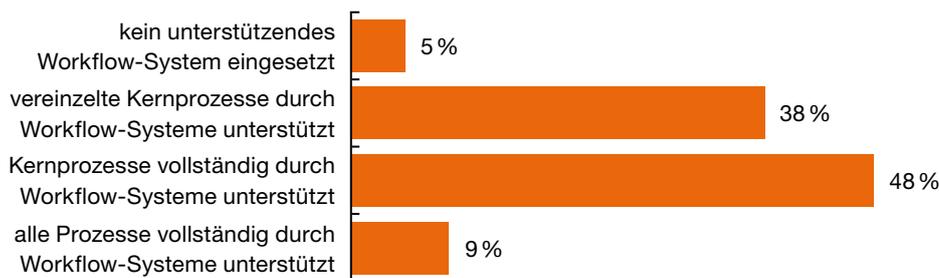
#### *Umfang der Prozessdokumentation*

Basis eines professionellen Prozessmanagements bildet die Dokumentation der Prozesse. Bei allen befragten Dienstleistern liegt zumindest eine Dokumentation der Kernprozesse vor (siehe Abbildung 5). Bei 64% der Teilnehmer ist diese im Rahmen einer zentralen Prozessdatenbank vorhanden und umfasst auch die vor- und nachgelagerten Prozesse (z. B. Datenarchivierung im Rahmen einer Kreditbearbeitung). Das ist für einen Dienstleister von besonderer Bedeutung, da eine zentrale Dokumentation die Standardisierung und spätere Optimierung der Prozesse unterstützt – z. B. durch ein IT-basiertes WF-System – und Voraussetzung für ein prozessbasiertes, allerdings noch nicht sehr verbreitetes Kostencontrolling ist. Nur 23% der Teilnehmer gaben an, dass ihre Prozessdokumentation systematisch mit dem Kostencontrolling verbunden ist. Ein Großteil der Teilnehmer nutzt folglich nicht das volle Potenzial aus, Prozesse hinsichtlich Kostentreiber und Effizienzpotenzialen zu analysieren.

**Abb. 5 Umfang der Prozessdokumentation**

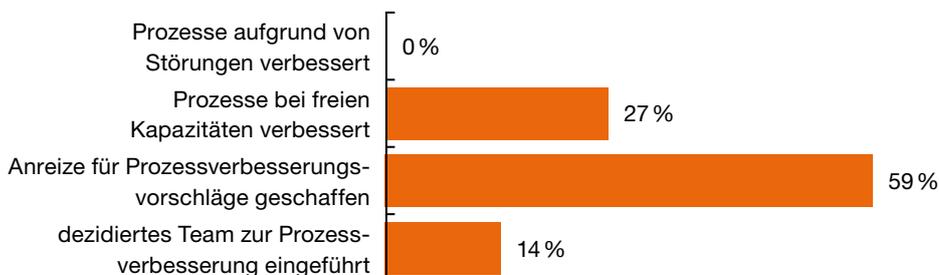
Deutlich ausgeprägter ist die Anwendung von Workflow-Systemen bei den Teilnehmern. Nahezu alle, nämlich 95 %, haben ein solches System im Einsatz. Über die Hälfte der Befragten nutzt es für Kernprozesse sowie zumindest für vereinzelte vor- und nachgelagerte Aufgaben. 9 % der Befragten gaben an, alle Prozesse mit Workflow-Systemen abzudecken (siehe Abbildung 6).

### Anwendung von Workflow-Systemen

**Abb. 6 Umfang begleitender Workflow-Systeme**

Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen, ist es notwendig, fortlaufend weiteres Verbesserungspotenzial und Innovationen zu suchen. So gaben 73 % der befragten Dienstleister an, aktiv nach solchen Möglichkeiten im Unternehmen zu fahnden. 14 % von diesen halten spezielle Ressourcen vor und belohnen ihre Mitarbeiter für Verbesserungsvorschläge (siehe Abbildung 7). Vor allem Teilnehmer mit mehr als 250 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen verfügen über spezielle Bereiche, z. B. interne Berater und Projektmanagementabteilungen, die kontinuierlich zur Optimierung der Prozesse und Systeme beitragen.

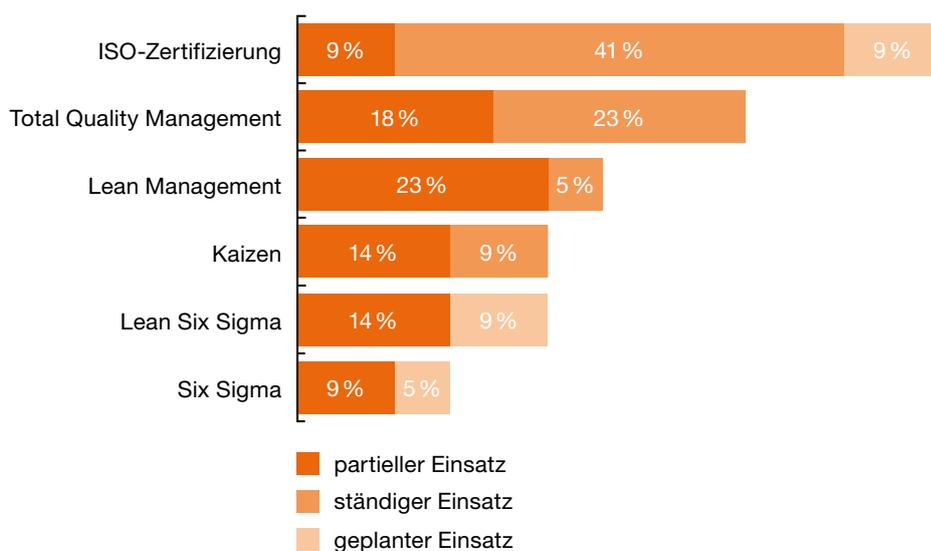
### Kontinuierliches Verbesserungsmanagement

**Abb. 7 Einsatz des kontinuierlichen Verbesserungsmanagements**

### Werkzeuge/Methoden für kontinuierliche Verbesserung

Die Befragung zeigte aber auch, dass das laufende Prozess- und Qualitätsmanagement bei den wenigsten Teilnehmern methodisch strukturiert stattfindet (siehe Abbildung 8). Lediglich eine ISO-Zertifizierung ist weiter verbreitet. Sie deckt zumindest teilweise Aspekte des Prozess- und Qualitätsmanagements ab, macht aber keine festen methodischen Vorgaben. Zumeist sind die Normen nur Anleitungen, um bestimmten Qualitätsanforderungen zu entsprechen. Viele Dienstleister nutzen eine ISO-Zertifizierung primär als vertriebsunterstützendes Mittel.

**Abb. 8 Genutzte Werkzeuge/Methoden für kontinuierliche Verbesserung**



Bei den tatsächlichen Methoden wird meist Total Quality Management (TQM) bevorzugt, gefolgt von Lean Management. Der Einsatz statistischer, stark kennzahlenorientierter Methoden wie Six Sigma oder Lean Six Sigma<sup>11</sup> findet kaum Anwendung. Die Implementierung dieser Methoden ist nur vereinzelt geplant. Damit sind sie bei den Dienstleistern deutlich geringer vertreten als bei vielen Banken.

### Service management

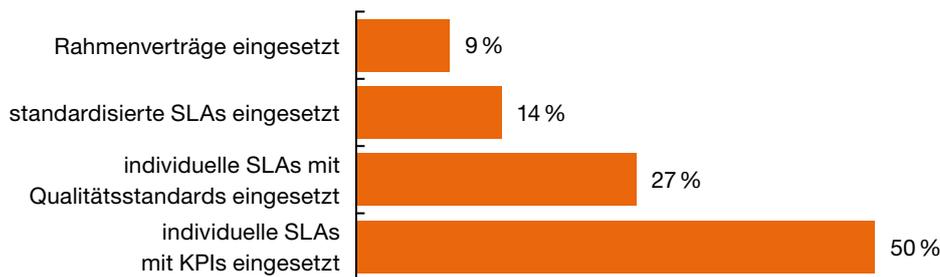
Grundvoraussetzung für ein ausgereiftes Servicemanagement sind klar definierte Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten. Nur so ist die Steuerung und Messung der dahinterliegenden Prozesse und Aktivitäten hinreichend aussagekräftig. Zusätzlich befähigt es den Dienstleister, die analysierten Ergebnisse im Zuge seines Servicemanagements zu nutzen. Marktstandard sind hierzu SLAs, die neben den rechtlichen Rahmenvereinbarungen insbesondere die detaillierte Beschreibung der Services beinhalten. Außerdem sollten notwendige Input- und Output-Schnittstellen für die Serviceerbringung vereinbart werden, inklusive verwendete IT-Systeme sowie exakte Formate der zu übergebenden Daten. Für die Überwachung der Servicelieferung an den Kunden sind entsprechende Servicelevel und KPIs zu definieren und vom Dienstleister zu berichten.

<sup>11</sup> Six Sigma bezeichnet einen ganzheitlichen Ansatz zur Verbesserung und Überwachung von Unternehmensprozessen anhand statistischer Mittel. Der Fokus liegt klar auf den Kundenbedürfnissen sowie finanzwirtschaftlichen Kennzahlen. Lean Six Sigma kombiniert diesen Ansatz zusätzlich mit den Methoden des Lean Managements.

Abbildung 9 zeigt, dass nur 9% der bankfachlichen Dienstleister Rahmenverträge einsetzen und 91% SLAs verwenden. In der Detailbetrachtung ergeben sich jedoch Unterschiede: 14% verwenden einzig standardisierte SLAs, ein Viertel setzt individuell vereinbarte SLAs mit definierten Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten ein. Nur die Hälfte der Dienstleister nutzt umfangreiche SLAs inklusive Servicelevel und KPIs als Messkriterien. Hier handelt es sich meist um kleinere Unternehmen mit einem Umsatz unter 30 Millionen Euro. Im Vergleich zu den weiterentwickelten IT-Auslagerungen gibt es also für bankfachliche Dienstleister klaren Handlungsbedarf.

### Einsatz von SLAs

**Abb. 9 Einsatz von Service Level Agreements**

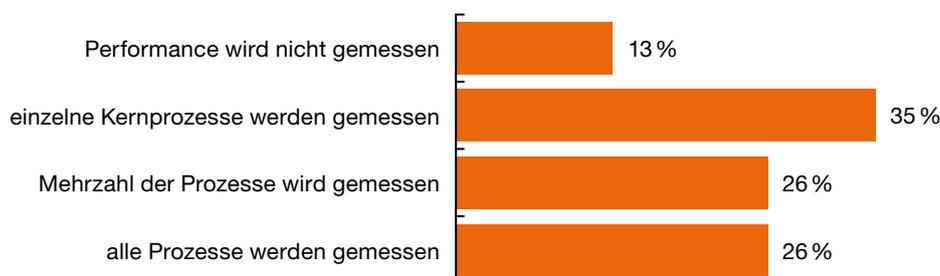


Bei der Servicevergütung zeigt sich, dass 30% der Studienteilnehmer ihre diesbezüglichen Leistungen mit einer jährlich vereinbarten Pauschalzahlung oder aufgrund jährlicher Budgets für einzelne Services oder Servicegruppen verrechnen. Bei mehr als zwei Drittel der bankfachlichen Dienstleister erfolgt die Vergütung bereits mengenabhängig.

### Art und Häufigkeit der Leistungsmessung und -verrechnung von Services

Als Basis für die Leistungsmessung und Berechnung der Vergütung ist beim Dienstleister eine Analyse der Services anhand von Performancezielen beziehungsweise KPIs notwendig. Von den Befragten gab knapp ein Viertel an, alle Prozesse im Unternehmen anhand von Performancezielen zu analysieren. Genau der gleiche Anteil untersucht, zumindest einzelne Prozesse entsprechend. Mehr als ein Drittel aller Dienstleister analysiert lediglich einzelne Kernprozesse anhand von KPIs, 13% aller Dienstleister betrachten keine Leistungen bzw. Services anhand von Performancezielen (siehe Abbildung 10).

**Abb. 10 Analyse von Prozessen anhand von KPIs**

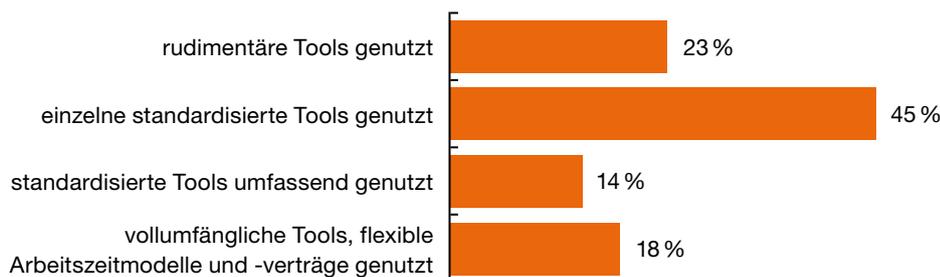


Die Frequenz der Performancemessung erfolgt bei der Hälfte der Teilnehmer regelmäßig. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Hälfte der befragten Unternehmen – wenn überhaupt – Services nur unregelmäßig misst. 9% der Befragten geben sogar an, nur eine jährliche Auswertung hinsichtlich der Prozessperformance durchzuführen. Insgesamt zeigt sich, dass die Dienstleister offensichtlich ihre Leistungen hinsichtlich Menge überwachen, aber das Thema Qualität in vielen Fällen nicht hinreichend berücksichtigen. Das kann eine Erklärung für die von uns beobachtete stellenweise existierende Unzufriedenheit der Banken mit ihren Dienstleistern sein.

### Nutzung von Kapazitätsplanungstools

Neben Lieferung und Messung von Servicequalität ist auch eine effiziente Auslastung der Ressourcen wichtig für eine optimierte Kostenbasis. Dennoch zeigt die Befragung, dass 23% der Dienstleister nur über ein rudimentäres Kapazitätsplanungstool verfügen (siehe Abbildung 11). Weitere 77% der Befragten nutzen mindestens standardisierte Planungstools, um freie Arbeitskapazitäten in verschiedenen Bereichen zu identifizieren. Ca. 18% gaben an, ein vollumfängliches Kapazitätsplanungstool für alle Bereiche sowie flexible Arbeitszeitmodelle oder -verträge einzusetzen. Hierdurch kann ein Dienstleister flexibel auf Kapazitätsschwankungen reagieren und einen optimalen Ressourceneinsatz sicherstellen.

**Abb. 11 Nutzungsumfang eines Kapazitätsplanungstools**



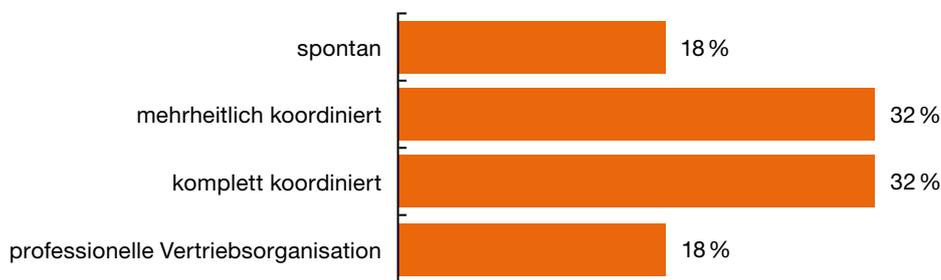
### Vertriebs- und Kundenmanagement

Das Vertriebs- und Kundenmanagement beinhaltet alle relevanten Aktivitäten und Aufgaben im Rahmen der Unternehmenssteuerung, die für die Gewinnung und Bindung von Kunden notwendig sind. Diese Funktionen stellen vor allem in einem wettbewerbsintensiven Umfeld eine wesentliche Aufgabe dar, in dem es gilt, Bestandskunden zu halten und Neukunden zu gewinnen. Dadurch können die Dienstleister Synergie- und Skaleneffekte realisieren, Kosten senken und die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Gleichzeitig ist hohe Kundenzufriedenheit eine wesentliche Voraussetzung für langfristig erfolgreiche Partnerschaften. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Kunde und Anbieter eröffnet besonders in einem wirtschaftlich schwierigen und von Unsicherheit gezeichneten Umfeld die Möglichkeit, gemeinsam Lösungen zu entwickeln und neue Potenziale zu heben.

Zu einem professionellen Vertriebsmanagement gehört eine zielgerichtete und koordinierte Ansprache durch eine dezidierte Vertriebsorganisation. Dort laufen alle relevanten Aktivitäten zusammen. Bei 18 % der an der Studie teilnehmenden Dienstleister existiert eine solche Vertriebseinheit (siehe Abbildung 12). 32 % beschäftigen zwar dezidierte Vertriebsmitarbeiter, diese operieren jedoch meist nicht flächendeckend. 50 % beschränken sich mehrheitlich auf koordinierte (32 %) bzw. spontane (18 %) Vertriebsaktivitäten. Zudem verwenden die meisten der befragten Unternehmen kein Customer Relationship Management System (CRM-System). Die Auswertung der Antworten zeigt, dass vor allem jene Anbieter eine professionelle Vertriebsorganisation aufweisen, die mehr als acht Jahre auf dem Markt sind. Diese Anbieter sind es auch, die ihre Kunden aktiv ansprechen, statt nur auf Kundenanfragen oder Beschwerden zu reagieren.

### Organisation der Vertriebsaktivitäten

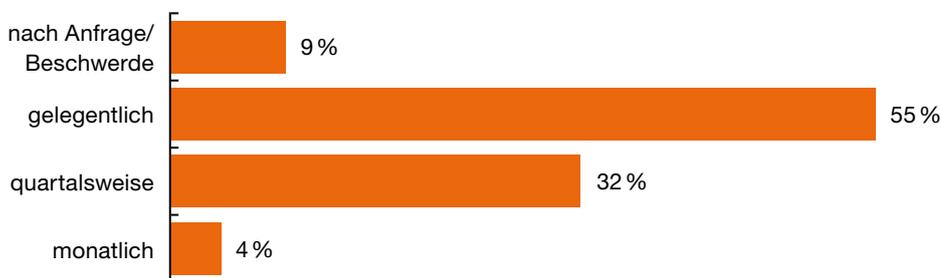
**Abb. 12 Organisation der Vertriebsaktivitäten**



Für langfristige Kundenbeziehungen ist ein regelmäßiger Kontakt mit Bestands- und Zielkunden notwendig. Bei diesen Treffen werden Service- und Qualitätsberichte besprochen sowie mögliche Produkterweiterungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenbeziehung thematisiert. Bei den Teilnehmern der Studie zeigt sich, dass sich nur 5 % monatlich mit ihren Kunden treffen. 32 % der Teilnehmer treten ein Mal pro Quartal in Kontakt, um Vertriebsthemen zu besprechen. Beim Großteil der befragten Unternehmen erfolgt die Kundenansprache in unregelmäßigen Abständen (55%). 9 % der Teilnehmer gaben an, dass Kundenkontakt nur nach Beschwerden oder Kundenanfragen zustande kommt. Ein aktives und professionelles Beziehungs- und Kundenmanagement wird folglich nur von den wenigsten Dienstleistern durchgeführt.

### Häufigkeit des Kundenkontakts

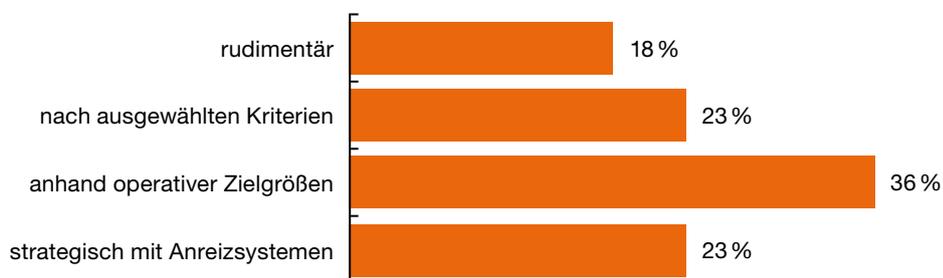
**Abb. 13 Häufigkeit des Kontakts von Kunden durch Vertriebsmitarbeiter**



### Einsatz eines Vertriebscontrollings

Auch ein professionelles und transparentes Vertriebscontrolling ist elementar. Dies ermöglicht durch den Einbezug von Anreizmechanismen eine optimale Steuerung, Koordination und Kontrolle aller kundengerichteten Aktivitäten. Die Befragung zeigte, dass 18 % nur ein rudimentäres Vertriebscontrolling ohne festgelegte Vertriebskennzahlen beziehungsweise Zielvorgaben verwenden (siehe Abbildung 14). Das gilt eher für kleinere bis mittlere Dienstleister mit weniger als 249 Mitarbeitern und einem Umsatz von weniger als 20 Millionen Euro. 23 % messen die Vertriebsperformance zwar anhand ausgewählter Kriterien, eine Verknüpfung zu kurz- bis mittelfristigen Planungen wird jedoch nicht durchgeführt. Beim Großteil der befragten Dienstleister (59 %) erfolgt die Vertriebssteuerung anhand konkreter operativer Kenngrößen, nur 23 % berücksichtigen diese Kennzahlen in Form flexibler Anreiz-, Entlohnungs- und Provisionssysteme in den Zielvereinbarungen mit ihren Vertriebsmitarbeitern.

**Abb. 14 Verfügbarkeit eines Vertriebscontrollings**



## 2 Reifegradmodell zur Einschätzung des Industrialisierungsgrads

Die Ergebnisse aus der Befragung wurden mittels eines im Rahmen dieser Studie konzipierten Reifegradmodells ausgewertet. Das Modell basiert auf vier aufeinander aufbauenden Reifestufen, die in die Unternehmensbereiche Prozess-, Service sowie Vertriebs- und Kundenmanagement unterteilt sind. In den vier Stufen *reaktiv*, *aktiv*, *proaktiv* und *initiativ* werden dabei die für diese Stufen typischen Verhaltensmuster, Methoden und Instrumente aufgeführt, die eine Ableitung auf Professionalität und Industrialisierungsgrad der jeweiligen Bereiche zulassen. Es zeigt, was professionell geführte Steuerungsbereiche von weniger professionellen Bereichen unterscheidet und gibt Hinweise auf vorhandene Defizite und Verbesserungspotenziale. Das Modell ermöglicht den bankfachlichen Dienstleistern, ihr Unternehmen einzustufen und zu optimieren. Abbildung 15 zeigt die Grafik mit den beurteilungsrelevanten Kriterien.

Abb. 15 Reifegradmodell zum Industrialisierungsgrad



### **Stufe I – Reaktiv**

Befindet sich ein Dienstleister in der reaktiven Stufe, gibt es zwischen Prozess-, Service- sowie Kunden- und Vertriebsmanagement noch keine klaren Abgrenzungen. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Aufgabenfelder sind auf wenige Mitarbeiter, meist übergreifend, verteilt. In Bezug auf die Prozesse ist festzustellen, dass der Standardisierungsgrad der verschiedenen Services sehr niedrig ist und die Prozesse nur rudimentär dokumentiert sind. Überwachungen und Prozessmessungen erfolgen sporadisch, Prozessverbesserungen werden nur nach Reklamationen oder Kundenanfragen vorgenommen. Die Kapazitätsplanung für die operative Leistungserstellung wird manuell nach Schätzungen durchgeführt. Die Kundenbeziehung basiert in der Regel auf Rahmenverträgen mit jährlichen Pauschalzahlungen. Akquise und Kundenpflege stehen nicht im Fokus des Dienstleisters, sie finden unkoordiniert bzw. spontan statt.

### **Stufe II – Aktiv**

Bei einem aktiven Dienstleister existiert eine Trennung zwischen Aufgabebereichen und entsprechenden Verantwortlichkeiten. Im Rahmen des Prozesswesens sind die angebotenen Services stärker vereinheitlicht, die Kernprozesse werden von WF-Systemen unterstützt. Die Dokumentation der Prozesse erfolgt zumindest im Rahmen von Stellenbeschreibungen. Hinsichtlich Prozessverbesserungen werden freie Mitarbeiterkapazitäten eingebunden und es gibt allgemeine Prozessstandards wie z. B. eine ISO-Zertifizierung. Eine wichtige Differenzierung ist die Einbeziehung von SLAs in die Vertragsbeziehung mit dem Kunden, sie wird durch eine Messung der Kernprozesse ermöglicht. Doch ein regelmäßiger Kontakt mit Kunden erfolgt nicht. Die Ansprache weiterer Kunden geschieht größtenteils koordiniert, aber nicht zielkundenorientiert.

### **Stufe III – Proaktiv**

Die Professionalität eines Dienstleisters dieser Stufe ist bereits sehr ausgeprägt. Die Kernprozesse sind vollständig vereinheitlicht, zentral in Systemen dokumentiert und können darüber hinaus regelmäßig auf mindestens monatlicher Basis gemessen werden. Auf dieser Grundlage ist eine stärkere Detailtiefe und Individualisierung der SLAs mit dem Kunden möglich. Außerdem können durch die umfassende Transparenz hinsichtlich Performance, Qualität und Kosten die Preismodelle weiter differenziert und die einzelnen Services mit Preisen unterlegt werden. Dienstleister dieser Stufe verfügen über standardisierte Kapazitätsplanungstools zur effizienten Ressourcenallokation. Bezüglich Vertriebsmanagement existieren innerhalb des Unternehmens dezidierte Mitarbeiter, die für die Akquise- und Kundenpflegetätigkeiten sowie der Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen verantwortlich sind. Es erfolgt ein regelmäßiger Kontakt mit dem Kunden, mindestens quartalsweise.

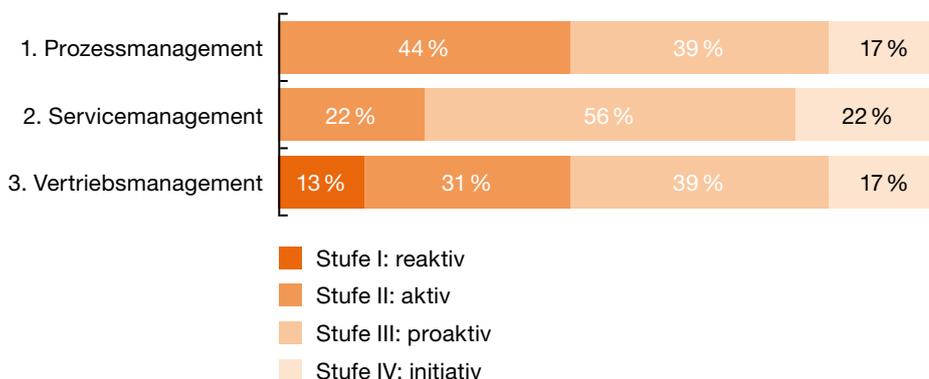
### Stufe IV – Initiativ

Diese Reifestufe bezeichnet den höchsten Reifegrad. Die Professionalität zeigt sich vor allem an klaren Rollen, Verantwortlichkeiten und Aufgaben für die Bereiche Prozess-, Service- sowie Vertriebs- und Kundenmanagement sowie innerhalb dieser Unternehmensfunktionen. Kernprozesse, inklusive vor- und nachgelagerter Prozesse, sind vollständig vereinheitlicht und automatisiert. Die Dokumentation aller Prozesse ist mit dem Kostencontrolling verknüpft, wodurch hohe Transparenz und Prozesskostenrechnungen möglich sind. Die Prozesse werden mit professionellen Tools und Methoden – z. B. Six Sigma, Kaizen oder Lean Management – kontinuierlich überprüft und systematisch verbessert. Die SLAs gegenüber dem Kunden werden durch objektive Messkriterien in Form von KPIs vervollständigt. Services werden modular angeboten. Die Messung dieser KPIs erfolgt kontinuierlich und wird regelmäßig an den Kunden berichtet. Hierzu finden monatlich Abstimmungsrunden statt, in denen man auch die weitere Geschäftsentwicklung und mögliche Produkt- und Serviceverbesserungen miteinander bespricht. Das Kapazitätsmanagement des Dienstleisters basiert auf ausgereiften Tools sowie flexiblen Arbeitszeitmodellen und -verträgen mit den Mitarbeitern zur Erreichung einer maximalen operativen Flexibilität. Das Vertriebsmanagement zeichnet sich vor allem durch ein professionelles Controlling aus, bei dem sich die strategische Vertriebsplanung in den Ziel- und Vertragsvereinbarungen des dezidierten Vertriebsteams wiederfindet. Außerdem wird die Vertriebsansprache durch entsprechende CRM-Systeme unterstützt.

## 3 Reifegrad der untersuchten Dienstleister

Auf Basis der Ergebnisse der Studie wurden die vorliegenden Antworten auf das Reifegradmodell übertragen, um eine Aussage über den Grad der Reife zu gewinnen. Insgesamt zeigt sich, dass der Großteil der Studienteilnehmer zwischen der Reife aktiv (Stufe II) oder proaktiv (Stufe III) steht. Die Ergebnisse im Bereich Servicemanagement sind tendenziell besser eingestuft. Die folgende Übersicht zeigt die Einordnung der Dienstleister innerhalb der untersuchten Themenfelder:

**Abb. 16 Verteilung der Dienstleister-Antworten in den verschiedenen Themenfeldern**



### **Prozessmanagement**

Obgleich die Dienstleister im Bereich Prozessmanagement im Schnitt einen mittleren Reifegrad aufweisen, wird die von uns aufgestellte erste These, dass bankfachliche Dienstleister ein ausgereiftes Prozessmanagement nur unzureichend einsetzen, weitgehend bestätigt. Ein integriertes Prozess- und daraus folgendes Qualitätsmanagement setzt ein umfassendes kennzahlengestütztes Prozessmanagement voraus. Prozesse sind zusätzlich mit dem Kostencontrolling zu verknüpfen. Die Effizienzsteigerung wird dadurch messbar und entspricht der Anforderung nach Preissenkung. Gleichzeitig dienen die in Anspruch genommenen Prozesse bzw. deren Frequenz der Preisfindung. Die gewonnene Prozessqualität, die in einem übergreifenden WF-System abgebildet und systematisch verbessert wird, ist Grundlage der Optimierung hinsichtlich Kosten und Kunden.

Unsere Studienteilnehmer sind hier weitgehend gleich auf die Stufen aktiv (44%) bzw. proaktiv (39%) verteilt. Das Profil eines Dienstleisters der Stufe II unterscheidet sich dahingehend, dass diese zu 70% einen Umsatz unter 25 Mio. Euro aufweisen und vor mehr als 12 Jahren gegründet wurden. Die 17%, die sich als Vorreiter bereits in der initiativen Stufe befinden, sind besonders die jungen, in den letzten 15 Jahren neu gegründeten oder durch Ausgründung entstandenen Unternehmen. Initiative Dienstleister im Bereich Prozessmanagement sind vorwiegend kleinere bis mittlere Unternehmen, die weniger als 150 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigen.

#### *Fehlende Vernetzung der Prozessdokumentation mit dem Kostencontrolling*

Bei 75% der Dienstleister, die noch nicht die Stufe IV erreicht haben, fehlt es überwiegend an einer vollständigen Prozesstransparenz. Ein Drittel der Dienstleister befindet sich bei der Prozessdokumentation erst in der aktiven Reifegradstufe, 40% sind zumindest bereits als proaktiv einzustufen. Stellenbeschreibungen, die von den aktiven Dienstleistern als alleiniges Dokumentationsinstrument eingesetzt werden, sind im Rahmen eines Qualitätsmanagements nicht ausreichend, um Prozesse end to end zu analysieren oder Schwachstellen zu erkennen. Auch können bei bestehenden Auslagerungsbeziehungen mittelfristig erhebliche Qualitätsmängel auftreten. Auffällig ist in diesem Zusammenhang die fehlende Vernetzung der Prozessdokumentation mit dem Kostencontrolling, um einen Abgleich zwischen Soll und Ist in Bezug auf die Prozess- und Personalkosten durchführen zu können. Hier zeichnen sich die initiativen Dienstleister dadurch aus, dass sie dank transparenter Kosten mögliche Ineffizienzen schneller beurteilen und angehen können.

#### *Einsatz von WF-Systemen überwiegend nur für Kernprozesse*

Ausführliche Dokumentation und Kenntnis der eigenen Prozesse ist die Basis für Standardisierung und Prozessoptimierung im eigenen Unternehmen sowie den optimalen Einsatz der begleitenden IT-Systeme. Eine stärkere Nutzung von WF-Systemen bietet den Zugriff auf einen größeren Datenhaushalt und somit bessere maschinelle Überwachungsmöglichkeiten hinsichtlich Ressourceneinsatz und Prozesseffizienz. Bankfachliche Dienstleister, die WF-Systeme auch für vor- und nachgelagerte Prozesse einsetzen, neigen stärker dazu, interne und externe Prozesse kontinuierlich zu überwachen und Schwachstellen übergreifend zu beseitigen. Die vollumfängliche Automatisierung von Prozessen und der damit verknüpfte Einsatz von WF-Systemen werden jedoch lediglich von 9% – nämlich den initiativen – Dienstleistern vorgenommen. 48% befinden sich zumindest bezogen auf ihre Kernprozesse auf demselben Reifegrad und gelten als proaktiv. Reaktive, aktive und proaktive Dienstleister können ihre Prozesse hinsichtlich Zeit, Kosten und Qualität nur eingeschränkt überwachen.

Im Rahmen der Prozessoptimierung bzw. des kontinuierlichen Verbesserungsmanagements ist auffällig, dass die Studienteilnehmer überwiegend die ISO-Zertifizierung im Einsatz haben. Diese ist hinsichtlich Vertriebsunterstützung ein Muss, bietet jedoch wenig Chancen für Differenzierung im Bereich Prozess- und Qualitätsmanagement. Ein Drittel der Dienstleister nutzt keine Methode zur Prozessoptimierung und wurde als reaktiv eingestuft. Statistische und kennzahlenorientierte, systematische Methoden wie Six Sigma oder Lean Six Sigma werden von den bankfachlichen Dienstleistern selten oder gar nicht angewendet. Auf der initiativen Stufe befinden sich lediglich ca. 5 % aller Dienstleister. Das Potenzial eines ausgereiften, kennzahlenbasierten Prozessmanagements im Rahmen einer kontinuierlichen Verbesserung wird also von den meisten Dienstleistern nicht genutzt.

*Geringer bzw. kein Einsatz statistischer und kennzahlenorientierter Methoden*

### **Servicemanagement**

Die zweite These, dass die Aspekte des Servicemanagements eine untergeordnete Rolle in der Unternehmenssteuerung spielen und der Fokus vorwiegend auf Kostenreduktion liegt, wird durch die Studienergebnisse teilweise bestätigt. Ein umfangreiches und professionelles Servicemanagement umfasst den Einsatz individueller SLA und KPI, die die regelmäßige Messung der Services ermöglichen. Damit legen sie die Basis für ein umfassendes Reporting Richtung Kunde und Management sowie die mengenabhängige Vergütung. Der Ressourceneinsatz für die Servicelieferung wird dabei durch ein umfassendes Kapazitätsplanungstool optimiert, um auf Schwankungen im Markt reagieren zu können. Die bankfachlichen Dienstleister weisen – verglichen mit dem Prozess- sowie Vertriebs- und Kundenmanagement – im Bereich Servicemanagement den höchsten Reifegrad auf. 57 % der Studienteilnehmer befinden sich in der proaktiven Stufe, ein Fünftel der Dienstleister in der initiativen Stufe. Initiative Dienstleister dieses Bereichs wurden ebenfalls innerhalb der letzten zehn Jahre gegründet.

Der höhere Reifegrad im Bereich Servicemanagement resultiert daraus, dass 90 % der Dienstleister SLAs einsetzen und zwei Drittel ihre Leistungen an den Kunden mengenabhängig verrechnen. Des Weiteren misst ein Viertel der Studienteilnehmer die Performance aller Services bzw. der Prozesse regelmäßig. Zumindest vereinzelt oder auch umfassend setzen 75 % aller Studienteilnehmer Tools für die Ressourcenplanung ein. Die Tatsache, dass der Einsatz von SLAs in den Rahmenverträgen mit den Kunden weit verbreitet ist, wird jedoch durch das Ergebnis relativiert, dass nur jedes zweite Unternehmen KPIs in den SLAs nutzt und sich dahingehend lediglich 50 % der Dienstleister als initiativ erweisen. Standardisierte SLAs im Sinne der Verwendung abgestimmter Vorlagen sind generell gewünscht, da sie alle Punkte für die Erfüllung aufsichtsrechtlicher und risikobehafteter Anforderungen erfüllen sollten. Zudem können sie bei Aufnahme weiterer Services und Einbindung anderer Fachbereiche beim Kunden kurzfristig optimal eingesetzt werden. Dennoch genügt der aktive Reifegrad nicht. Denn für eine optimale Qualitätssicherung und mehr Prozesseffizienz müssen individuelle Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten sowie messbare KPIs festgelegt werden. Objektive Bewertung der Leistungserstellung und damit einhergehend ein Reporting des Erfüllungsgrads sind sonst nicht umfänglich möglich. Der geringe Einsatz von KPIs weist darauf hin, dass maximal die Hälfte der bankfachlichen Dienstleister, nämlich jene der initiativen Stufe, auch ein Malus-System in den Verträgen mit dem Kunden anwendet. Damit werden Störungen beziehungsweise Schwächen in

*Einsatz von KPIs nur in jedem zweiten Unternehmen*

der Serviceleistung an den Kunden in der Vergütung (z. B. über ein Service Credit System<sup>12</sup>) berücksichtigt. Das Bonus-Malus-System in Dienstleistungsverträgen gewinnt unter bestehendem Wettbewerbsdruck und dem Kosten- und Effizienzdruck des Bankenumfeldes bei den Banken an Bedeutung. Auffällig ist, dass vor allem ältere Unternehmen, die vor mehr als zehn Jahren gegründet wurden, hier großen Nachholbedarf aufweisen. Eine Annahme ist, dass die länger bestehenden Unternehmen die Notwendigkeit von KPIs zu spät erfasst haben und ihnen wegen der heutigen Kundenanforderungen ein Wettbewerbsnachteil entstehen könnte.

#### *Einsatz insbesondere von qualitativen Kennzahlen*

Die Anwendung von KPIs im bankfachlichen Dienstleistermarkt ist zudem geprägt von qualitativen Kennzahlen. Der eher zurückhaltende Einsatz messbarer und quantitativer KPIs lässt annehmen, dass der Dienstleister teilweise über eine alte Systemlandschaft und fehlende Monitoringsysteme verfügt. Auch der mangelnde Gebrauch prozessorientierter Kennzahlen (z. B. Durchlaufzeit oder Vermittlungsquote) unterstreicht die Ergebnisse aus dem Bereich Prozessmanagement und zeigt eine fehlende Verknüpfung zum Verbesserungsmanagement. Zudem sind Services mittels qualitativer KPIs und damit die Zielerreichung nicht immer eindeutig messbar. Mangelnde messbare Transparenz über die Serviceleistung ist in der Praxis aber häufig ein Grund für die Unzufriedenheit mit dem Dienstleistungspartner.

#### *Einsatz rudimentärer oder standardisierter Tools*

Auch ein optimierter und effizienter Ressourceneinsatz ist essenziell. Die Verwendung umfassender Kapazitätsplanungstools sowie flexible Arbeitszeitmodelle und -verträge ermöglichen es dem Dienstleister, kurzfristig auf Kapazitätsschwankungen zu reagieren. Nur ein Fünftel der Dienstleister – nämlich die der initiativen Stufe – setzen diese bei sich ein. Die meisten Studienteilnehmer nutzen lediglich rudimentäre oder standardisierte Tools, z. B. in Form einer Excel-Urlaubsplanung. Die Hälfte der Studienteilnehmer befindet sich hinsichtlich Kapazitätsplanung auf der aktiven Reifegradstufe, ein Viertel der Dienstleister sogar erst auf der reaktiven. Dabei könnten insbesondere in den Operationsbereichen wie Dokumentenmanagement oder Zahlungsverkehr die Mengenschwankungen durch professionelle Tools besser abgefangen werden. Die höchste Effektivität erreichen Planungstools im Unternehmen, wenn diese an die Workflow-Prozesse gekoppelt sind.

---

<sup>12</sup> Im Rahmen eines Service Credit Systems werden dem Kunden unterjährig Bonus- oder Malus-Punkte auf seinem Konto gutgeschrieben. Diese entstehen als Folge der Servicelieferung: Credits sind abhängig davon, ob der Dienstleister den im SLA definierten KPI erreicht bzw. übererfüllt hat. Malus-Punkte ergeben sich im Umkehrschluss bei Mängel- oder Nichtlieferung der Leistung.

### **Vertriebs- und Kundenmanagement**

Unsere dritte These wird durch die Studienergebnisse größtenteils bestätigt. Der Reifegrad des Vertriebs- und Kundenmanagements bewegt sich auf einem niedrigen mittleren Niveau, mit 13% Befragten auf der reaktiven und 31% auf der aktiven Stufe. Reaktive Dienstleister weisen einen niedrigeren Umsatz (geringer als 20 Mio. Euro) auf und sind erst in den letzten neun Jahren gegründet worden. Dienstleister der initiativen Stufe erwirtschaften größtenteils einen Umsatz im dreistelligen Millionenbereich und beschäftigen weniger als 200 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Die in diesem Bereich ermittelten initiativen Dienstleister wurden vor mehr als 14 Jahren gegründet.

Prinzipiell zeigen die Ergebnisse, dass es Vertriebsaktivitäten gibt und der Kundenkontakt von gut einem Drittel der Dienstleister mindestens quartalsweise eingehalten wird. 36% der Studienteilnehmer betreiben Vertriebscontrolling anhand festgelegter operativer Zielgrößen.

Zu bemängeln ist jedoch vor allem, dass weniger als 20% der Dienstleister eine dezidierte regionenübergreifende Vertriebsorganisation implementiert haben und sich damit auf der initiativen Reifegradstufe befinden. Der Großteil der Studienteilnehmer ist vertriebstechnisch spontan oder ansatzweise koordiniert tätig. Darüber hinaus findet aktive Kundenansprache bei vielen nur in unregelmäßigen Abständen statt. 14% belegen darum die niedrigste Reifegradstufe, knapp 50% sind als aktiv anzusehen. Vertriebskomplexität hin, mehr Wettbewerbsdruck her – die Dienstleister können so nicht vollumfänglich auf die sich wandelnden Bedürfnisse der Kunden eingehen. Auch zur Besprechung der für Banken wesentlichen Treiber für die Auslagerung von Dienstleistungen, z. B. Zugang zu entsprechender Expertise oder Kosten- und Effizienzaspekte, bedarf es einer professionellen Vertriebsorganisation. Doch die bankfachlichen Dienstleister sprechen ihre Kunden kaum auf alternative Produkte oder Verbesserungen an. Ca. 40% der Dienstleister befinden sich hier also nur auf den ersten beiden Reifegradstufen. Damit agiert ein Großteil der Befragten nicht nach dem Push-Prinzip – und nutzt nicht das vollständige Akquisepotenzial. Eine professionelle Vertriebsorganisation, die idealerweise durch ein integriertes CRM-Tool unterstützt wird, dient der Kundenbewertung und Marktsegmentierung und kann zur Ermittlung von Cross-Selling-Potenzial eingesetzt werden.

*Spontane und unregelmäßige  
Vertriebsaktivitäten*

### *Geringfügige Verknüpfung der vertrieblichen Aktivitäten mit der Leistungsmessung*

Ergänzt wird die Vertriebsorganisation durch die Verknüpfung der diesbezüglichen Aktivitäten mit dem Controlling. Ein Fünftel der bankfachlichen Dienstleister befindet sich hier lediglich auf der reaktiven, 23% der Dienstleister dank eines rudimentären Vertriebscontrollings auf der aktiven Stufe. Ein Drittel der Dienstleister – auf der proaktiven Reifegradstufe – gibt zwar an, dass das Vertriebscontrolling innerhalb des Unternehmens anhand operativer Kennzahlen erfolgt, doch nur wenige setzen die Vertriebsaktivitäten für die Leistungsbemessung ein. Das weist auf ein fehlendes Anreizsystem hin, das operative und strategische Vertriebsziele in den Zielvereinbarungen der Vertriebsmitarbeiter berücksichtigen und diese idealerweise mit einem variablen Gehaltsschema kombinieren würde. Mit einem Vertriebscontrolling können auch Ergebnisse untersucht, Planfortschrittskontrollen durchgeführt und Prozesse optimiert werden. Per Deckungsbeitragsrechnung lassen sich Services und Kundenbeziehungen mit den höchsten Margen identifizieren. Wo solche Daten vorliegen, können Vertriebsmitarbeiter Kunden ansprechen und den Qualitäts- und Kostenaspekt – im Fall einer professionellen Leistungserbringung und Erfüllung der KPIs – hervorheben. Hinsichtlich Performancemanagement ist zu ergänzen, dass Wahl und Einsatz von KPIs von Bedeutung sind. Unsere Studienteilnehmer setzen nur wenige KPIs im Bereich Vertrieb ein, z. B. die Anzahl neuer vertriebener Produkte oder die Entwicklung des Bestandsgeschäfts pro Kunde.

### **Reifegrad bankfachlicher Dienstleister**

Die Ergebnisse zeigen drei wesentliche Schwachstellen, die es zukünftig zu bewältigen gilt:

1. Umfassende Prozessoptimierung wird zu wenig gefördert, was sich an mangelnder Verknüpfung der Prozessdokumentation mit dem Kostencontrolling sowie am zurückhaltenden Einsatz von WF-Systemen zeigt.
2. Detailliertes, zeitnahes Managementreporting wird erschwert, weil KPIs fehlen oder nur geringfügig vorhanden sind und auch kennzahlenorientierte Methoden nicht vorliegen.
3. Die angestrebte Umsatzsteigerung bei den bankfachlichen Dienstleistern wird zu wenig fokussiert. Es mangelt an Vertriebskoordination und Leistungsmessung der Vertriebsmitarbeiter anhand eines ausgereiften Controllings.

## E Fazit und Handlungsempfehlungen

Der ohnehin harte Wettbewerb wird durch den starken Regulierungs- und Kostendruck weiter verschärft. Gefordert sind Flexibilität und hohe Qualität zu angemessenen Kosten. Jeder Dienstleister sollte seine Geschäftsaktivitäten in Bezug auf Prozess-, Service- sowie Vertriebs- und Kundenmanagement permanent hinterfragen und konstant optimieren. Die dargestellten Reifegrade der verschiedenen Themenfelder geben Hinweise, wo die größten Schwachstellen bestehen und Verbesserungspotenziale zu finden sind (siehe Kapitel D3). Es gibt kein *one size fits all*, um einen hohen Reifegrad in allen drei Bereichen zu erreichen. Dennoch geben wir **pro Schwerpunktbereich zwei konkrete Handlungsempfehlungen in Richtung „initiativ“**.

### 1. Prozessmanagement: Prozesse durch Dokumentation und Kostencontrolling einfach und effizient gestalten

Für Effizienzsteigerungen ist eine weitere Harmonisierung und Vereinheitlichung der kompletten Prozesslandschaft des Unternehmens notwendig. Diese Dokumentation ist Basis für Standardisierung und Optimierung – vor allem in Geschäftsfeldern wie Abwicklung Firmenkredite, Risikomanagement oder Compliance. Im nächsten Schritt ist die Verknüpfung der Kernprozesse sowie vor- und nachgelagerten Aktivitäten mit dem Kostencontrolling erforderlich. Ein Großteil der Prozesse wird von den Befragten bereits zentral dokumentiert, doch es fehlt oft die Kenntnis der dazugehörigen Kosten. Wir empfehlen, die einzelnen Prozessschritte mit Mengengerüsten, Zeiten und Prozesskosten zu unterlegen, um die Gesamtkosten und wesentlichen Kostentreiber pro Prozess zu berechnen. Die Cost-Tree-Methode wäre ein bewährtes Prozesskostenanalysetool. Darauf aufbauend können Einsparpotenziale, Effizienz- und Qualitätserhöhung (z. B. auf Basis der Schnittstellen oder Fehlerquote) sowie die Kapazitätsbindung in den einzelnen Prozessen aufgezeigt werden.

### 2. Prozessmanagement: Transparenz durch kontinuierliche Performance-messungen schaffen

Die Kunden des Bankensektors erwarten von ihren Dienstleistern höchstmögliche Transparenz und eine kontinuierliche Überwachung der Performance in den verschiedenen ausgelagerten Prozessen. Auf Basis der Studienergebnisse ist unsere Empfehlung, für eine hohe Transparenz durch Verwendung finanz- und prozessorientierter Kennzahlensysteme zu sorgen und diese IT-gestützt und systematisch zu erheben. Die Dienstleister sollten auf ihr Geschäftsmodell abgestimmte Prozessziele festlegen und deren Erreichung mittels KPIs messen. Unsere Erfahrung zeigt, dass Unzufriedenheit bei Outsourcing-Kunden oft bei Durchlaufzeiten und in der Bearbeitungsqualität entsteht. Über finanz- und prozessorientierte Kennzahlen können die Dienstleister ihre automatisierten und manuellen Prozesse fortlaufend überwachen, Ursachen analysieren und Maßnahmen zur Prozessverbesserung einleiten. Als finanzorientierte Kennzahl eignet sich z. B. der Deckungsbeitrag pro Auftrag, als prozessorientiert werden gerne Fehler-

quote oder Bearbeitungszeit je Vorgang eingesetzt. Mit einer sogenannten KPI-Matrix können den dokumentierten Prozessen KPIs zugeordnet werden, um sie nach Service-, Prozess oder Finanzorientierung zu clustern. Die gewonnene Transparenz und kontinuierliche Messung der Prozesse ermöglicht dem Management eine zielgerichtete Steuerung des Unternehmens.

### 3. Servicemanagement: Messung und integriertes Reporting von Leistungsbeziehungen ausbauen

SLAs und entsprechende Preisvergütungsmodelle sind im bankfachlichen Dienstleistungsmarkt schon weit verbreitet. Eine Lücke besteht bei quantitativen KPIs, die eine objektive Messung der Serviceerbringung an den Kunden ermöglichen. Grundsätzlich sind hier Qualitäts- und Leistungskennzahlen zu entwickeln, die den Kunden jederzeit Transparenz über die Servielieferung sowie -qualität aufzeigen. Das stärkt das Vertrauen zwischen Dienstleister und Kunden und ist zugleich Basis für eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung. Ein regelmäßiges Reporting hinsichtlich des Erfüllungsgrads auf Basis der Kennzahlen dient sowohl der Berichterstattung an den Kunden als auch ans eigene Management oder die Geschäftsführung. Messung und Reporting der Servielieferung ermöglichen auch, die Preise der einzelnen Services regelmäßig an den Erfüllungsgrad anzupassen. Ein zusätzliches Bonus-Malus-System führt dazu, dass der Dienstleister an der effizienten Gestaltung der Schnittstellen und Prozesse interessiert ist.

### 4. Servicemanagement: Fixkosten und Kapazitätsbindung durch professionelle Kapazitätsplanungstools steuern

Eine effiziente Steuerung von Prozessen verlangt professionelle Kapazitätsplanungstools. Was im Call-Center-Umfeld längst Alltag ist, ist für die meisten anderen Back-Office-Tätigkeiten im bankfachlichen Dienstleistungsumfeld noch unterentwickelt. Die Dienstleister nutzen aktuell vor allem einfache Excel-Tools, z. B. für die Urlaubsplanung. Professionelle Tools bieten den Vorteil, flexibel auf Marktvolatilitäten und Mengenschwankungen reagieren zu können. Bei Bedarf lassen sich freie Ressourcen für zusätzliche Kundenreportings, Prozessverbesserungen sowie für Kampagnenaktionen einsetzen. Dadurch kann ein Einbruch auf der Ertragsseite, die direkt von der Auslastung beeinflusst wird, abgefedert werden. Auch der Bedarf an Zeitarbeitern kann vom Dienstleister besser geplant werden. Unsere Erfahrung zeigt, dass es sich auch lohnt, auf flexible Arbeitszeitmodelle und -verträge zurückzugreifen. Hier bieten sich Arbeitszeitkonten, Teilzeitkräfte und Homeoffice-Lösungen an.

### 5. Vertriebs- und Kundenmanagement: Umsatzpotenzial durch dezidierte Vertriebsorganisation heben

Neukundengewinnung und Erweiterung des Dienstleistungsangebots bei Bestandskunden sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Dienstleister müssen sich also verstärkt auf die Realisierung von Vertriebsmöglichkeiten wie Cross-Selling fokussieren. Wir empfehlen den Einsatz geschulter Mitarbeiter und gegebenenfalls auch Spezialisten, insbesondere für Kunden mit hohem Cross-Selling- und Zusatzertragspotenzial. Dadurch können die knappe Vertriebszeit sowie komplexe Beratungsprozesse auf strategisch relevante Kunden fokussiert angewendet werden. Unbedingt erforderlich sind Einführung oder Förderung flexibler Anreiz-, Entlohnungs- und Provisionssysteme für den Aufbau einer professionellen Vertriebsorganisation. Die Verknüpfung von Vertriebszielen, z. B. Terminquote, mit Leistungsbemessung sollte in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Eine dezidierte Vertriebsorganisation ermöglicht es den Dienstleistern, frühzeitig Änderungen im Kundenverhalten und die Auswirkungen auf Vertriebs- und Umsatzentwicklung zu erkennen.

## 6. Vertriebs- und Kundenmanagement: Kundenbindung durch konkretes Betreuungskonzept fördern

Die Studienergebnisse zeigen, dass ein regelmäßiger Kontakt zwischen Dienstleister und Kunde eher die Ausnahme ist. Eine vertrauensvolle Anbieter-Kunden-Beziehung auf Basis regelmäßiger Besprechungen und offener Kommunikation ist jedoch unerlässlich. Der erste Schritt wäre eine auf das Geschäftsmodell abgestimmte Segmentierung, um den Kunden individuell zu betreuen und die knappe Vertriebszeit auf strategisch relevante Kunden zu verteilen. Die Clusterung sollte nach Bestands- und Neukunden vorgenommen werden, anschließend z. B. nach Cross-Selling-Potenzial oder dem pro Service ermittelten Deckungsbeitrag. Hierfür stehen verschiedene Softwarelösungen zur Verfügung. Den Clustern sind dann spezielle, entsprechend der Relevanz geschulte und erfahrene Kundenbetreuer zuzuordnen. Insbesondere für Großkunden und strategisch relevante Kunden sollten geschulte und erfahrene Vertriebsmitarbeiter eingesetzt werden. Hingegen könnte ein Vertriebsmitarbeiter auch mehrere kleinere beziehungsweise umsatzschwächere Kunden betreuen. Anschließend sollte für die einzelnen Kundencluster ein konkretes Betreuungskonzept festgelegt werden. Neben dem regelmäßigen Austausch mit dem Kunden über den aktuellen Stand der Leistungsbeziehung, empfehlen sich auch unterjährig „Verkaufsgespräche“. Alle ein bis zwei Jahre stünde ein strategisches Gespräch mit dem Bereichsvorstand auf Kundenseite an, in dem man sich über den Leistungsumfang des Kunden, das Preismodell sowie die strategischen Ziele hinsichtlich Auslagerungen austauscht.

Der Trend in Richtung Konsolidierung und verstärkter Industrialisierung im Bankenumfeld zeigt, wie wichtig ein nachhaltiges Geschäftsmodell ist. Der notwendige Reifegrad hat bei Dienstleistern im BPO-Bereich bereits ein mittleres Niveau erreicht, er sollte nun parallel zum weiter steigenden Kostendruck und mehr Wettbewerbsintensität erhöht werden. Durch eine kontinuierliche Industrialisierung der Prozesse sowie den Aufbau einer strategischen und vertrauensvollen Partnerschaft mit dem Kunden können bankfachliche Dienstleister die Basis für nachhaltiges Wachstum schaffen.

*Wachstumspotenzial für professionelle Dienstleister*

---

## *Ihre Ansprechpartner*

### ***Rainer Wilken***

Partner  
Tel.: +49 69 9585-6720  
rainer.wilken@de.pwc.com

### ***Dr. Eric Krause***

Partner  
Tel.: +49 69 9585-2059  
eric.krause@de.pwc.com

### ***Thomas Karl Otto***

Senior Manager  
Tel.: +49 69 9585-6495  
thomas.karl.otto@de.pwc.com

### ***Über uns***

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 158 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.900 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,45 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.



