

BAIN & COMPANY

Blickpunkt: Selective Outsourcing im Finanzdienstleistungssektor

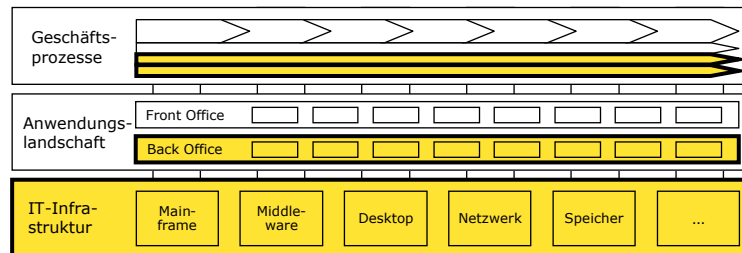
Frankfurt/München im August 2007


Agenda

- Aktuelle Trends im Bereich Selective Outsourcing
- Treiber auf Kundenseite
- Erweiterter Anbieterkreis
- Herausforderungen für Financial Services-Player

Selective Outsourcing gewinnt an Bedeutung

Komplett-Outsourcing



 = Outsourcing-Felder

Outsourcing Felder

Lösungen

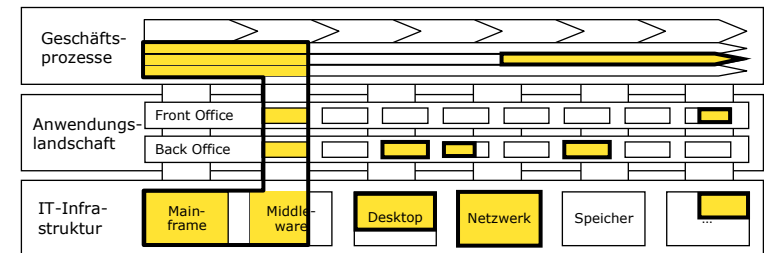
Anbieter- struktur

Offshore- Fokus

Laufzeit

- Infrastruktur, Anwendungen
- Z.B. singuläre Anwendungscluster
- Überwiegend ein Anbieter
- Onshore; Federführung des Anbieters
- Primär langfristige Verträge (7-10 Jahre)

Selective Outsourcing



- Infrastruktur, Anwendungen, Geschäftsprozesse, Services
- End-to-End-Lösungen
- Multi-Provider mit einem Dienstleister als Integrator
- Multi-Regionen-Strategien zur Risikoreduzierung
- Primär kurz- bis mittelfristige Verträge (1-5 Jahre)

Aktuelle Trends im Bereich Selective Outsourcing

ITO

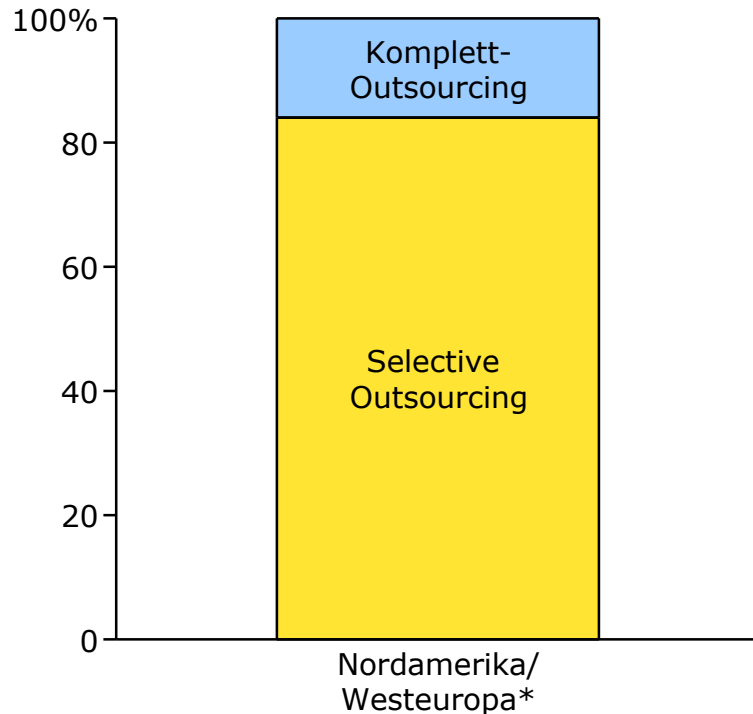
- **Entbündelung** als überlegene Strategie aufgrund höherer **Reife und Kompetenz auf Kundenseite**
- **Umwandlung** der Deals der ersten Generation (ein Anbieter) in **Verträge** der zweiten Generation (Multi-Provider)
 - Auswahl mehrerer Anbieter nach den Kriterien Wertbeitrag oder Fit
 - Wettbewerbsförderung, Risikoreduzierung und bessere Abstimmung auf Geschäftsanforderungen
- Bedarf nach **alternativen Möglichkeiten** zum Outsourcing von Banking-Kernanwendungen
 - Weltweite Nutzbarkeit von Kompetenzen
 - Hochspezialisierte Dienstleistungen, Kompetenzen und Erfahrungen

BPO

- Zunehmendes Angebot **vertikaler Back-Office-BPO**
- Ebenfalls beschleunigtes **Outsourcing bei horizontalen Prozessen**
 - Basierend auf funktionalem Outsourcing in den Bereichen Finanzen, Rechnungswesen und Verwaltung
- Kombination aus **Personal- und IT-zentrierten Prozessen**
 - Viele IT-zentrierte Lösungen (FD, Rechnungsstellung, Zahlungsabwicklung), Mitarbeiter sind jedoch ein zentrales Element im Rahmen von BPO-Lösungen (z.B. Value-added HR, Callcenter)

Selective Outsourcing-Strategien dominant und mit Marktanteilsgewinnen

Einsatz Selective Outsourcing

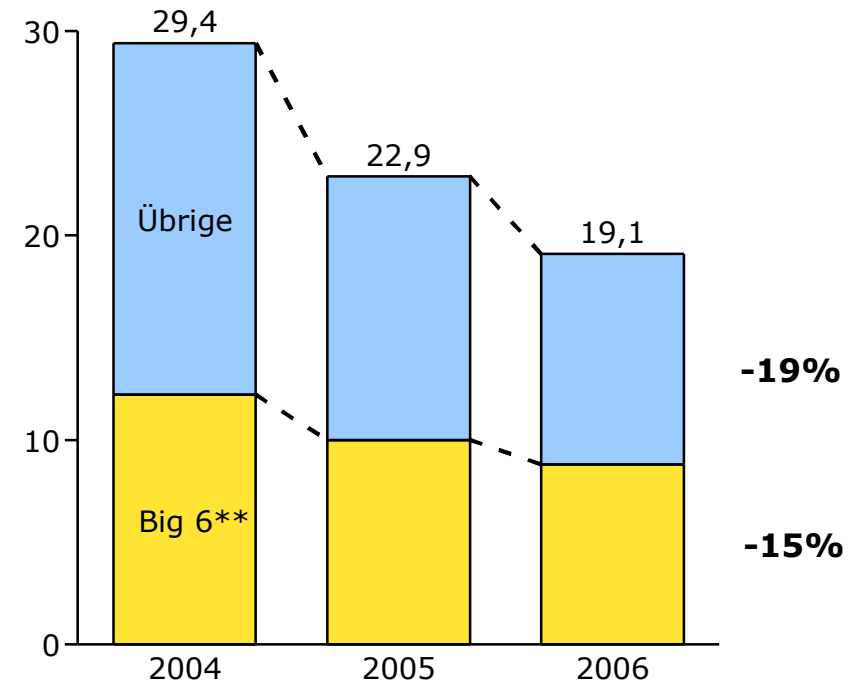


“Wird in Ihrem Unternehmen eine vollständige Outsourcing-Strategie oder eine Selective Outsourcing-Strategie eingesetzt?”

Entwicklung großer Deals (> € 800 Mio.)

Gesamtauftragswert (in Mrd. €)

CAGR



*Basis: 1.005 IT-Entscheidungsträger in Nordamerika und Westeuropa (2006) ** Die "Big 6" sind Accenture, ACS, CSC, EDS, HP und IBM

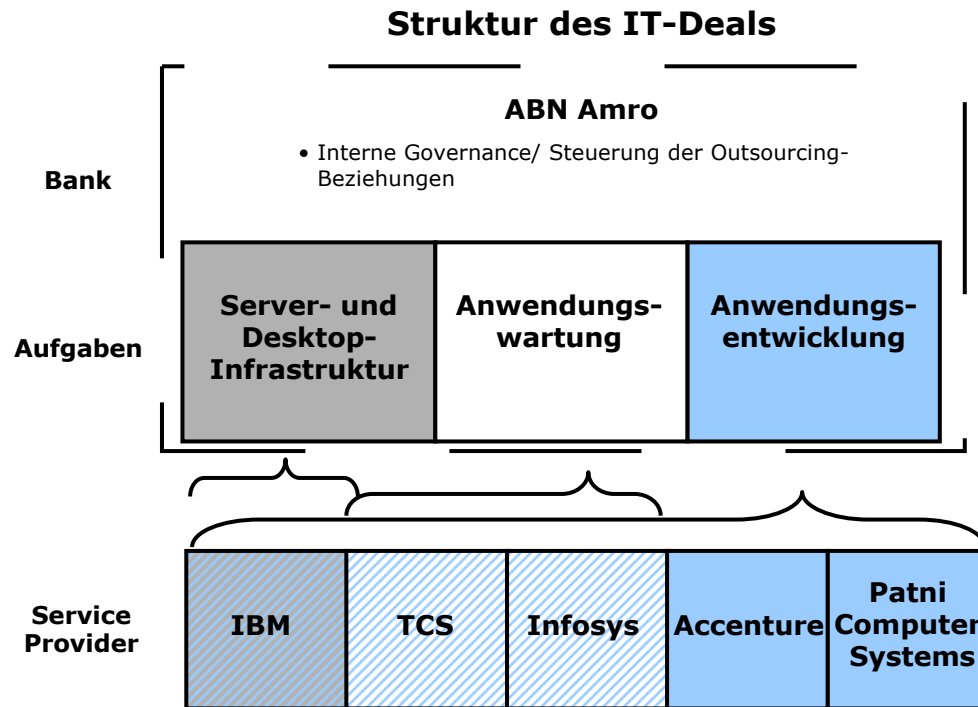
Hinweis: OSP = Outsourcing Service Provider, SaaS = Software as a Service

Quelle: Marktforschung, Bain-Analyse, Forrester, TPI

070918_Selective Outsourcing_FINAL FOR RELEASE 5

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

Beispiel ABN Amro: Outsourcing der IT-Services an fünf Anbieter ohne Integrator



“Wir wollten einen Offshore-Provider, aber es konnte kein einzelner Anbieter sämtliche Anforderungen der Bank erfüllen. Wir haben nach einer flexibleren Lösung gesucht, die sich besser an veränderliche Geschäftsanforderungen anpassen lässt.”
(Lars Gustavsson, CIO ABN Amro)

Ausgewählte Outsourcing-Deals ABN

- Outsourcing der IT an fünf Anbieter mit überschneidenden Zuständigkeiten
- Steuerung der Outsourcing-Beziehungen und IT-Sicherheitsfunktionen verbleibt Inhouse
- Outsourcing der Server- und Desktop-Infrastruktur an IBM Global Services (~USD 1,9 Mrd.)
- Anwendungswartung an indische Anbieter TCS (~USD 250 Mio.) und Infosys Technologies (~USD 125 Mio.)
- Aufteilung der Anwendungsentwicklung auf die drei obigen Anbieter sowie Accenture und Patni Computer Systems



**Kostensenkungspotenzial
bis zu USD 320 Mio. p.a.
ab 2007**

Beispiel ING: Selective Outsourcing der Workplace Services

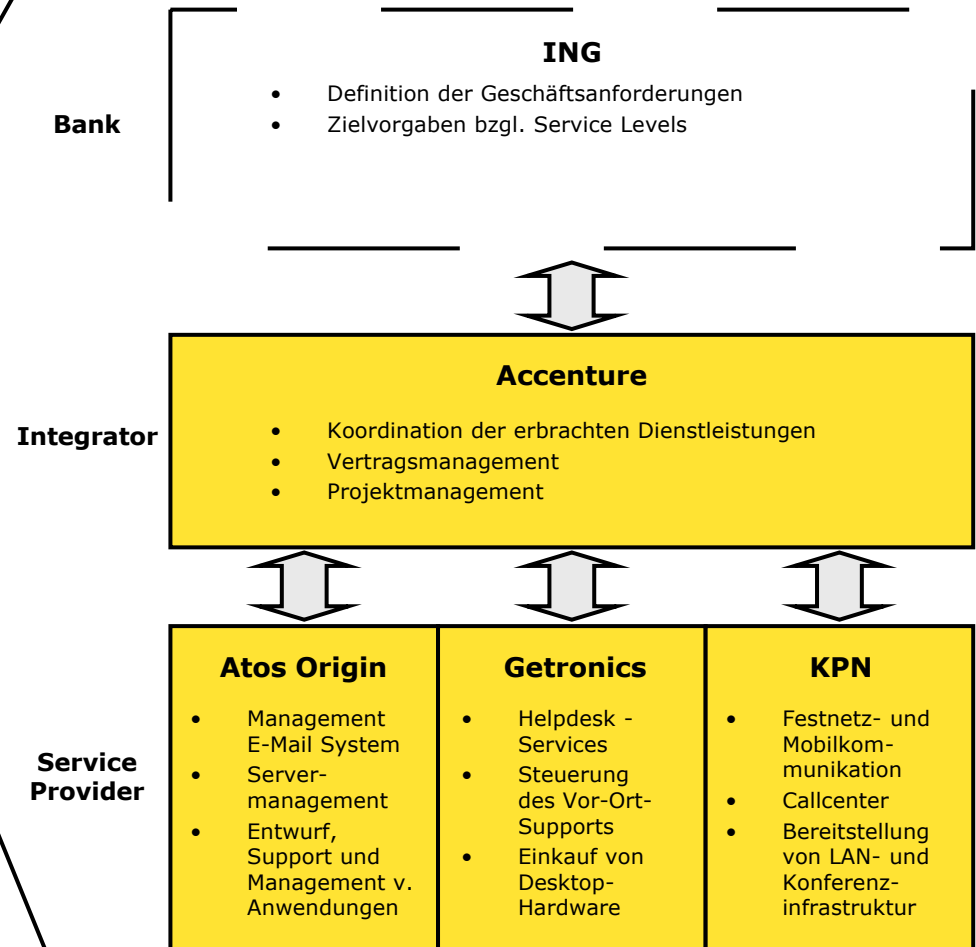
Ausgewählte Outsourcing-Deals ING

- Outsourcing von Anwendungsentwicklung, IT-Wartung und Testing von IT-Systemen an Logica CMG (€ 200 Mio. für 6 Jahre)
- Selective Outsourcing der Workplace Services an Atos Origin, Getronics und KPN (€ 800 Mio. für 7 Jahre)
- Outsourcing der Back-Office-Aktivitäten für die Verarbeitung von Banking- und Versicherungsdokumenten an Astron (€ 400 Mio. für 7 Jahre)

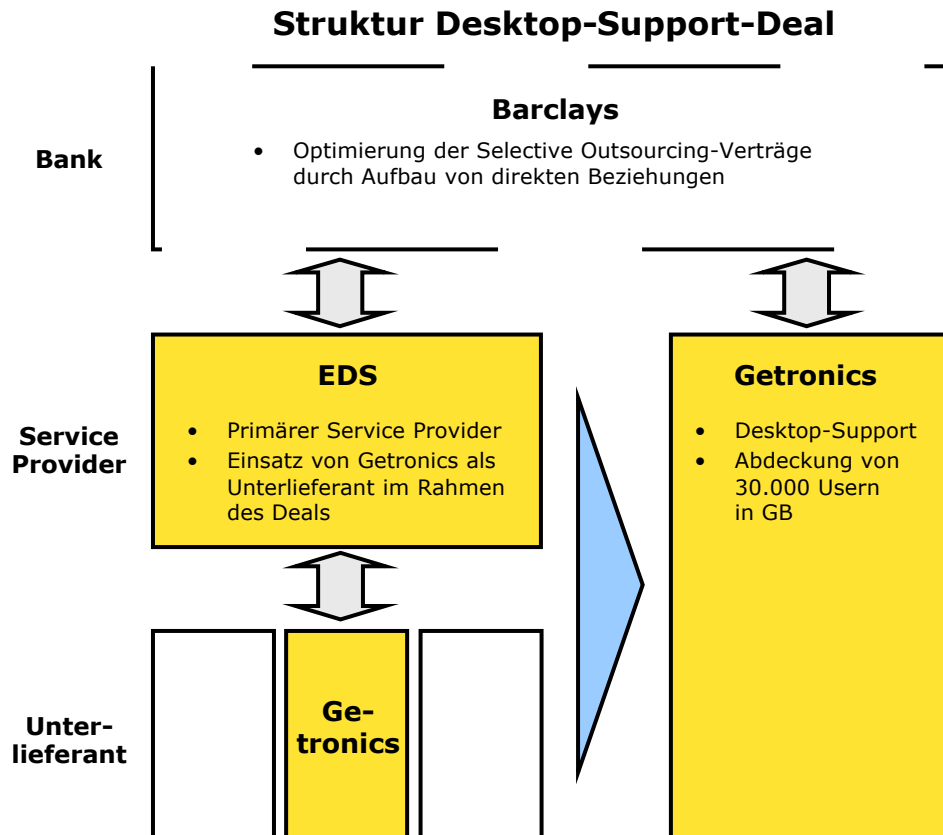


**Fokussierung auf Banking-Kernaktivitäten
Kostensenkung von
~€ 460 Mio. p.a.**

Struktur des Workplace Services-Deals



Beispiel Barclays: Austausch des mehrstufigen Deals gegen direktes Selective Outsourcing



“Wir haben Selective Outsourcing schon zuvor genutzt, allerdings nicht nur in Form von Offshore-Lösungen.”

(Hilary McVitty, Leiterin PR, Barclays)

Outsourcing-Deal Barclays

- Outsourcing-Vertrag über \$ 240 Mio. mit IT-Infrastrukturanbieter Getronics NV
- Desktop- und Anwendungssupport für über 30.000 User über 5 Jahre
- Vertrag ersetzt 7-jährigen Desktop Support-Deal über \$ 350 Mio. mit EDS aus dem Jahr 2003 mit Getronics als Unterlieferant
- Beispiel für fokussierte Deals eines globalen Unternehmens mit kleineren IT-Spezialanbietern im Gegensatz zu umfassenden internationalen Single-Vendor-Verträgen

Agenda

- Aktuelle Trends im Bereich Selective Outsourcing

- Treiber auf Kundenseite

- Erweiterter Anbieterkreis

- Herausforderungen für Financial Services-Player

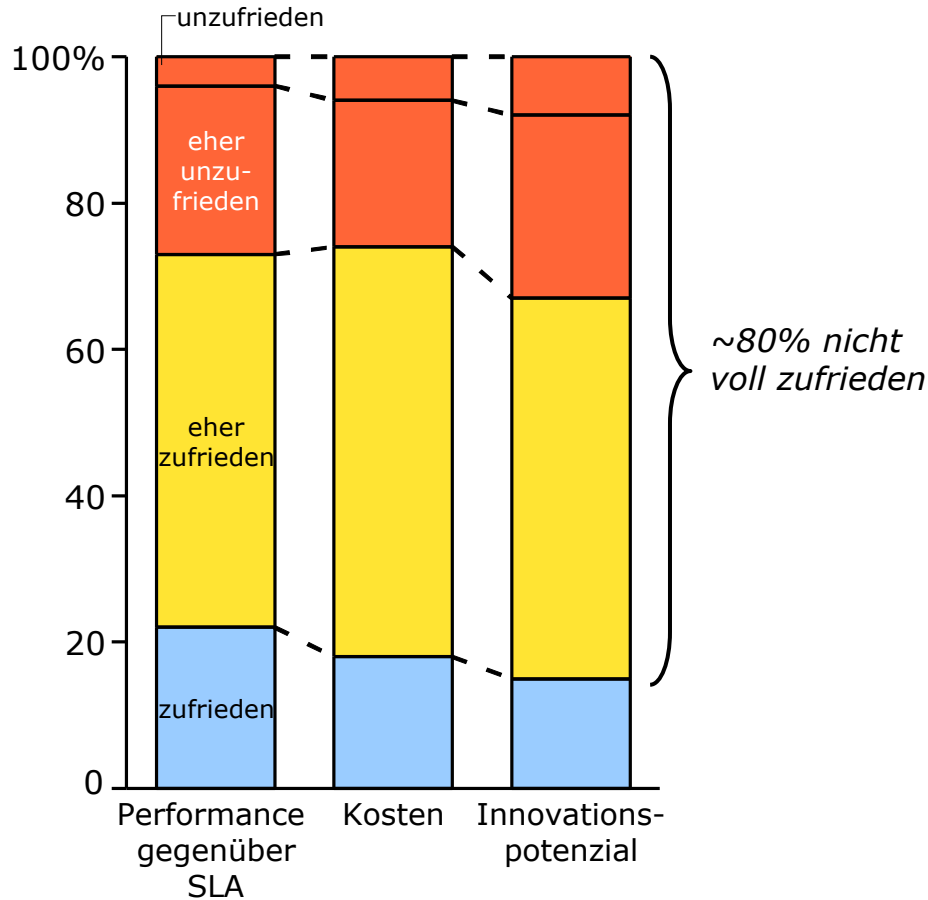
Drei Haupttreiber für Selective Outsourcing

- 1 Unzufriedenheit** mit langfristigen **Komplettdeals**
 - Unflexibel
 - Intransparent
 - Hohe Abhängigkeit
 - Unflexible Preise
- 2 Erweiterte Sichtweise** in Bezug auf **Outsourcing**
 - Kostensenkung nicht mehr als dominanter Treiber
 - Flexibilität, Anpassung an Geschäftsanforderungen, Zugang zu Best-of-breed-Technologien rücken ebenfalls in den Fokus
- 3 Serviceorientierte Architektur**
 - Anwendungsarchitektur mit lose untereinander verbundenen eigenständigen Einzelkomponenten
 - Einfache Zusammenführung der internen und ausgelagerten Kompetenzen

1

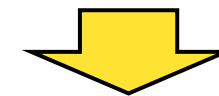
Unzufriedenheit mit Komplett-Outsourcing-Deals der ersten Generation

“Wie zufrieden sind Sie mit Ihren langfristigen Outsourcing-Beziehungen?”



Erfahrungen mit Komplett-Outsourcing-Deals

- **Unflexibel** in Bezug auf veränderliche Geschäftsbedingungen und notwendige IT-Anpassungen
- **Mangelnde Transparenz** der angebotenen Dienstleistungen
- **Zu hohe Abhängigkeit** von einem einzelnen Outsourcing-Provider
- Verträge mit **zu langer Laufzeit** und **unflexibler Preisgestaltung**



Auslaufende Komplett-Verträge werden zunehmend durch Selective Outsourcing-Verträge der “zweiten Generation” mit multiplen Anbietern ersetzt

Basis: 214 IT-Entscheidungsträger in US-Unternehmen (2005)

Quelle: Marktforschung, Forrester, Bain-Analyse

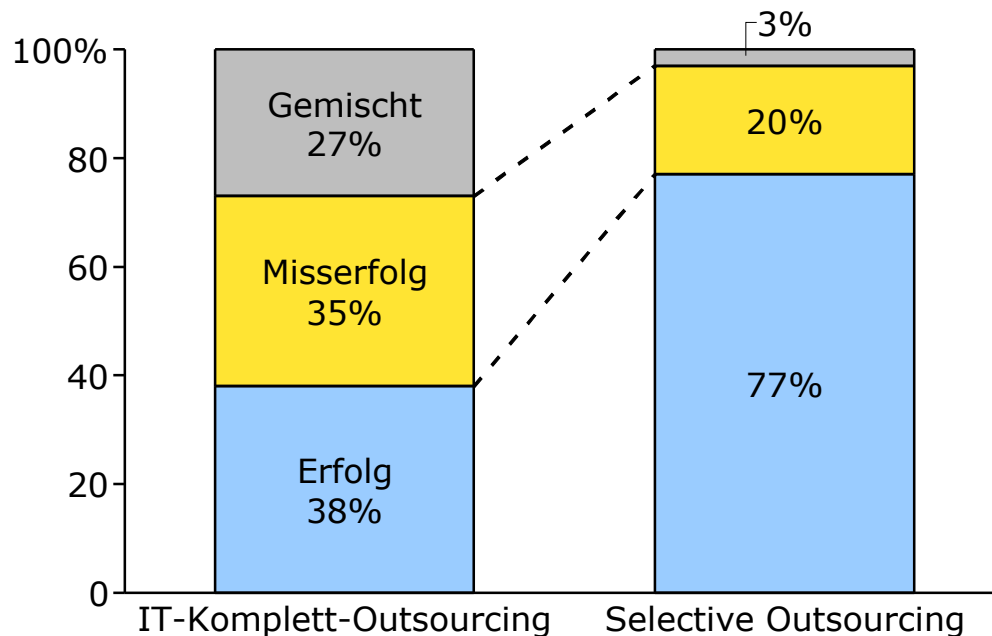
070918_Selective Outsourcing_FINAL FOR RELEASE 11

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.

1 Höhere Erfolgsquote bei Selective Outsourcing

Erfolgsquote

Relative Erfolgsquote bei Outsourcing-Projekten

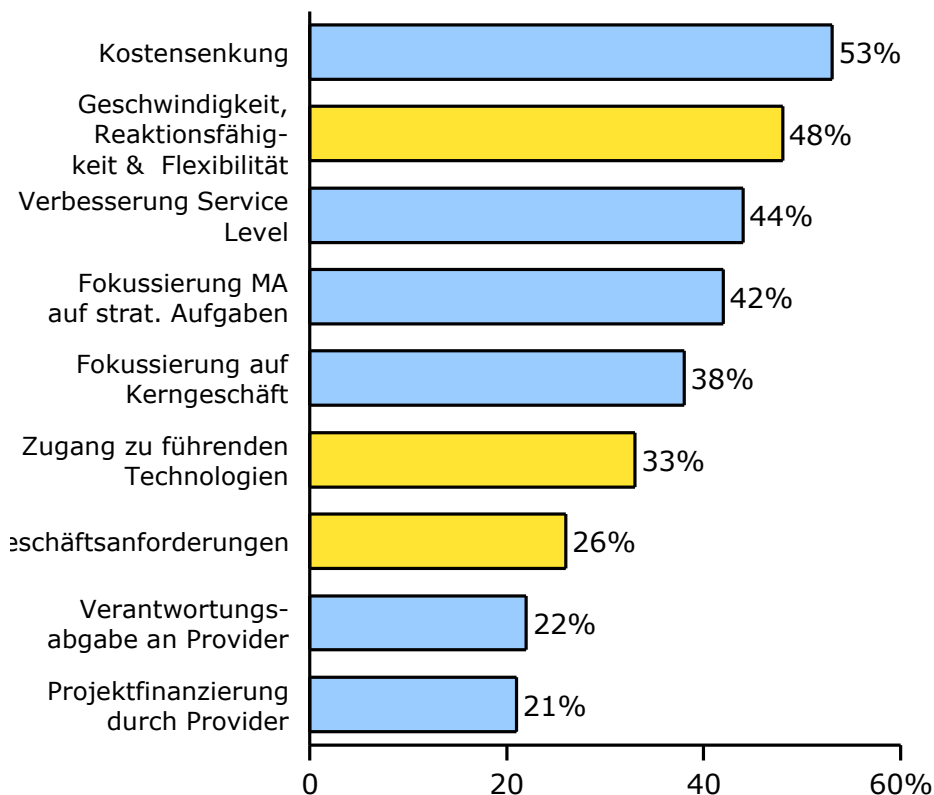


Erfolgsgründe Selective Outsourcing

- **Geringere Komplexität**
- Fokussierung auf „**einfache**“ Funktionen mit weniger IT-Schnittstellen
 - Auswahl einzelner Funktionen mit besonders großem Potenzial
 - Ausgewogenes Risiko
 - Schlüsselfunktionen bleiben Inhouse
- **Einfachere Integration** als bei großen IT-Deals
- **Flexibilität der Verträge**, Dienstleistungen und Beziehungen ermöglicht bessere Anpassbarkeit
- Höhere Visibilität und bessere **Kontrolle** der **Performance der spezialisierten Anbieter**

2 Erweiterte Sichtweise auf Outsourcing-Treiber

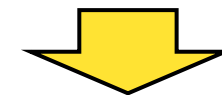
“Was sind die wichtigsten Treiber für Outsourcing bzw. die Erwägung von Outsourcing?”



Basis: 308 IT-Entscheidungsträger in Nordamerika, Europa und Asien/Pazifik (2006)

Outsourcing-Treiber

- **Kostensenkung** nach wie vor als wichtigster Treiber
- Unternehmen schauen zunehmend über die reinen Kostenvorteile hinaus, z.B.:
 - **Höhere Flexibilität** und **Reaktionsfähigkeit** in Bezug auf veränderliche Geschäftsbedingungen (kürzere **Time-to-Market**)
 - **Anpassung** der **IT** an **Geschäftsanforderungen** (IT als Business-Enabler)
 - **Zugang** zum bestmöglichen verfügbaren **technologischen Know-how** und **Kompetenzen** (z.B. Utility Computing)

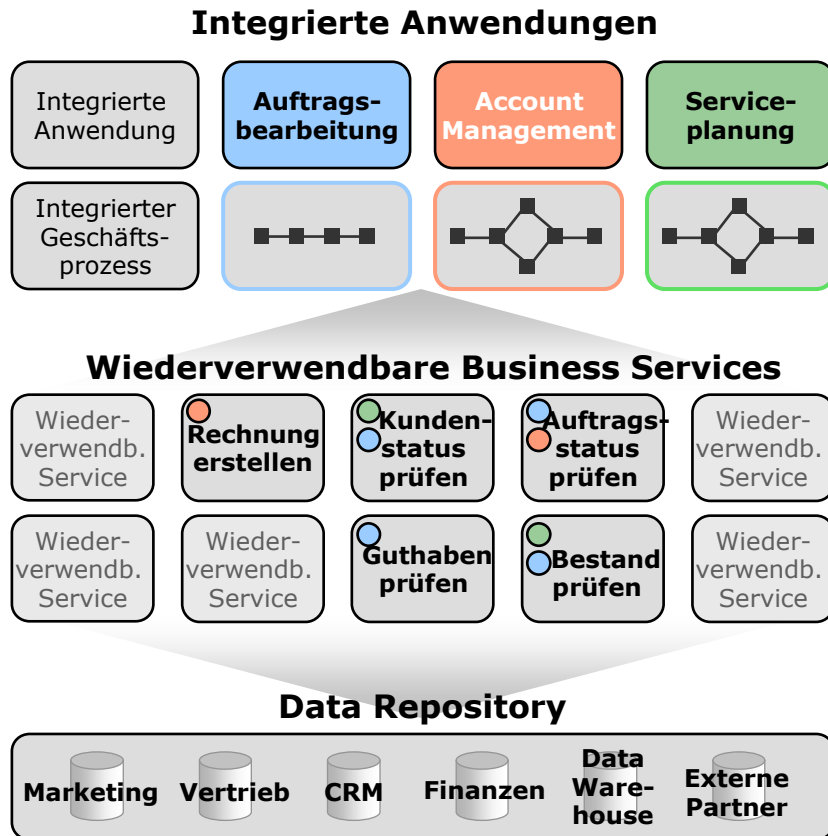


Anforderungen sind durch Selective Outsourcing-Strategie leichter erfüllbar

3

Leichtere Integration der internen und ausgelagerten Kompetenzen durch SOA

Beispiel einer serviceorientierten Architektur



Serviceorientierte Architektur

- **Heutige IT- und Geschäftsprozessarchitekturen** sind durch eine enge Verknüpfung von Daten, Geschäftslogik und Infrastruktur gekennzeichnet
- **Service Oriented Architecture (SOA)** ist eine Anwendungsarchitektur mit dynamisch verbundenen, selbstbeschreibenden, eigenständigen Komponenten (Verbindung z.B. über **Web-Dienste**)
- SOA ermöglicht **Modularisierung** von **IT-Anwendungen** und **Geschäftsprozessen** und erleichtert die **Integration** der **Serviceplattformen von OSP**



Eine gut strukturierte SOA ermöglicht stärker fragmentierte Outsourcing-Entscheidungen

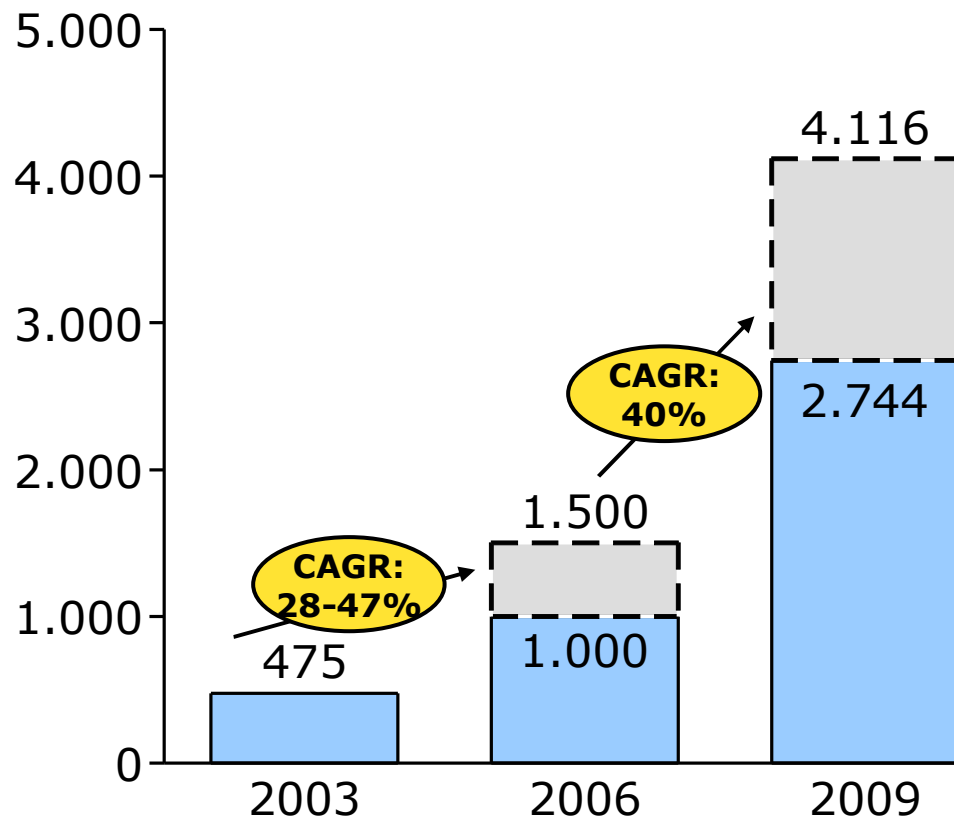
Hinweis: OSP = Outsourcing Service Provider
Quelle: Marktforschung, SUN Microsystems, Bain-Analyse

Agenda

- Aktuelle Trends im Bereich Selective Outsourcing
- Treiber auf Kundenseite
- Erweiterter Anbieterkreis
- Herausforderungen für Financial Services-Player

Russland: Attraktiver Anbietermarkt für Selective Outsourcing-Lösungen

ITO-Marktgröße (in Mio. \$)



Fragmentierter Markt

- 2006 entfielen auf die 15 Key-Player ~\$ 430 Mio. Umsatz
- Gesamtumsatz der 4 Top-Player (EPAM, Luxoft, IBA, Exigen) von nur ~\$265 Mio.

Verticals

- Banking, Telekommunikation und Landwirtschaft/Bauwesen/Bergbau sind die drei größten Verticals für IT-Dienste in Russland
- Auf sie entfallen ~44% vom Gesamtumsatz

Regionen

- Wachsende Bedeutung des westeuropäischen Marktes
- Besonders starker Beziehungsaufbau nach GB

Wichtigste Eigenschaften und Dynamiken des russischen Marktes

Russische Top-Player (10-12 Firmen) gewinnen an Reife

- Kluft zum nach wie vor fragmentierten restlichen russischen Markt vergrößert sich
- Software-Anbieter bemühen sich um Wachstum und Konsolidierung
- Zunehmendes M&A-Potenzial, mehr Merger als Übernahmen erwartet
- Übernahme von ITCI durch Luxoft 2006

Expansion europ. Systemintegratoren nach Russland/ Direktinvestitionen

- Eintritt entweder durch eigene Zentren oder Integration eines Entwicklungszentrums am Standort eines lokalen Providers
- Skandinavische Investitionen in St. Petersburg Unternehmen Reksoft im November
- Kapitalzufluss bei Epam Systems im Februar
- Übernahme von Nizhny Novgorod's Telma durch schwedischen Systemintegrator

Russische Anbieter bauen eigene Service Center in Westeuropa auf

- Verknüpfung Serviceerbringung u. Mktg.
- Ausdruck der zunehmenden Bedeutung des westeuropäischen Marktes
- Reksoft eröffnete deutsche Division und Büro in Stockholm (2002)
- Starker Beziehungsaufbau v.a. nach GB, da die dortigen Kunden nach Diversifikation ihrer zumeist indischen Anbieter streben

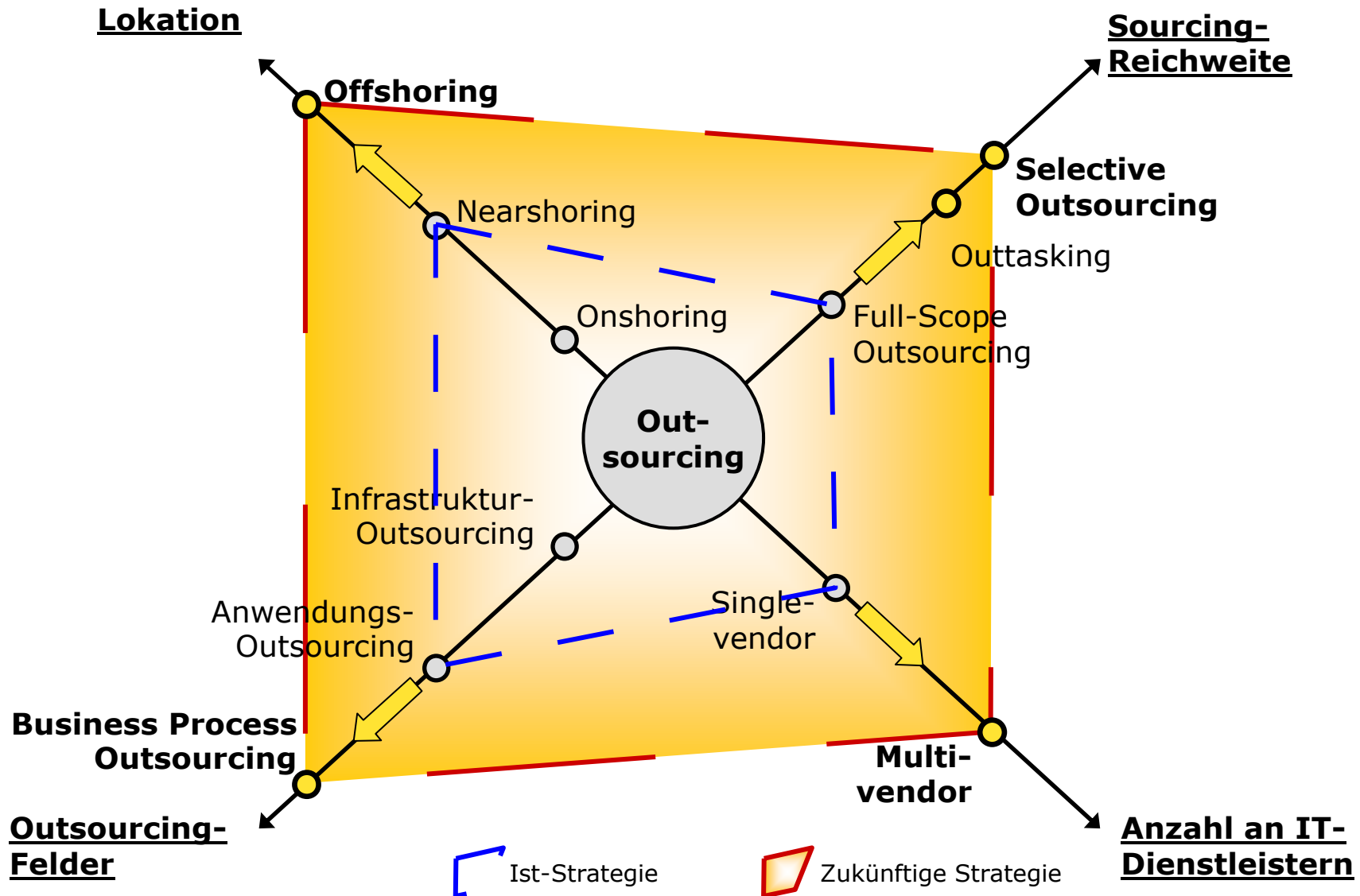
Russland positioniert sich für Outsourcing, Fokus: kreative Lösungen/F&E-Service

- Outsourcing der Produktentwicklung und F&E für High-end-Software nach Russland gewinnt an Popularität
- Key-Player vermarkten ihre Expertise
- Lokale Softwareentwicklung bereits heute auf hohem Produktivitätsniveau, weitere Produktivitätssteigerungen sind noch zu erwarten

Agenda

- Aktuelle Trends im Bereich Selective Outsourcing
- Treiber auf Kundenseite
- Erweiterter Anbieterkreis
- Herausforderungen für Financial Services-Player

Entscheidungsfelder einer Outsourcing-Strategie



Quelle: Marktforschung, Bain-Analyse

070918_Selective Outsourcing_FINAL FOR RELEASE 19

Dieses Dokument wurde von Bain & Company exklusiv für unseren Klienten entwickelt und darf von Dritten nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung von Bain verwendet werden.