

Das Banking neu erfinden!

Die Schweiz wird von der OECD und der G-20 wegen dem Bankgeheimnis massiv unter Druck gesetzt. Niemand weiss, wie die Sache ausgehen wird. Dabei geht vergessen, dass jede scheinbare Bedrohung auch Chancen bietet. Für viele Banken gilt es, ihr traditionelles Geschäftsmodell zu überdenken. Der Finanzplatz Schweiz hat viele Stärken, die es zu aktivieren und zu pflegen gilt.



Von Jack Hertach
CEO InCore Bank AG, Zürich

Noch sind die Finanzmarkturbulenzen nicht ausgestanden, aber ausgerechnet jetzt verstärkt sich wegen des Bankgeheimnisses der Druck auf den Finanzplatz Schweiz. Dabei geht vergessen, dass neben dem Bankgeheimnis auch noch ein strenges schweizerisches Datenschutzgesetz für den Schutz der Privatsphäre – auch der finanziellen – sorgt. Um es vorwegzunehmen: Das effiziente Datenmanagement garantiert den künftigen Erfolg eines jeden Finanzinstituts. Wer seine Kundendaten

richtig pflegt und auswertet, wer sein Valorendatenmanagement (Corporate Actions) im Griff hat, und wer die richtigen Informationen zur richtigen Zeit für seine Kunden auswertet und bereitstellt, der hat schon einen grossen Teil für seinen Leistungsausweis für den Kunden erbracht.

Neben der Marktentwicklung hängt jedoch die Performance von einem weiteren wichtigen Faktor ab: der effizienten Kostenkontrolle. Das Kostenmanagement wird durch den rasanten Wandel der Märkte und den von den Aufsichtsbehörden gesetzten neuen Rahmenbedingungen zunehmend er-

schwert. Von seiten der Finanzmarktaufsicht Finma und der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich BIZ ist wegen der jüngsten Ereignisse an den Finanzmärkten mit einer steigenden Regulierungsflut zu rechnen. Die Einhaltung der neuen Regeln und Vorschriften bedeutet höhere Kosten für die Umsetzung der Compliance. Neue regulatorische Anforderungen, immer kompliziertere Geschäftsvorgänge als Folge einer laufend komplexer werdenden Produktgestaltung sowie ein straffes Kostenmanagement stellen hohe Anforderungen an das Controllinginstrumentarium einer Bank.

Bis vor kurzem meinten wohl die meisten Finanzinstitute, sie hätten Planung, Organisation und Umsetzung von Kontrollen im Griff. Die jüngste Krise hat gezeigt, dass das Enterprise Risk-Management-System der Bankenindustrie grossen Verbesserungsbedarf aufweist.

Produktionsprozesse neu definieren

Die moderne Informationstechnologie sowie die Miniaturisierung und Verbilligung der Hardware hat das Bankgeschäft infiltriert, modernisiert und rationalisiert. Die Geschäftsmodelle und die Art und Weise, wie neue Produkte generiert werden, haben sich total verändert, was zu einem gewaltigen Innovationsschub geführt hat. Diese Entwicklung birgt vielfältige Risiken und erhöht das Risikoexposure der Banken in mannigfaltiger Hinsicht. Die immer kürzeren Produktions- und Lebenszyklen der vermarkteten Finanzinstrumente erhöhen den Wettbewerb unter den Finanzinstituten und verstärken den Margendruck. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an das Risikomanagement. Dies zwingt die Banken, ihre Produktionsprozesse neu zu definieren und neu zu gestalten.

Infolge der zunehmenden Industrialisierung des Bankings ist der Kosten-

und Margendruck im Bereich der zum operationellen Geschäft gehörenden Transaktionsdienstleistungen extrem gestiegen. In diesem Massengeschäft sind Preis- und Kostentransparenz sowie Effizienz und Zuverlässigkeit matchentscheidend. Dies ist die eigentliche Kernkompetenz der InCore Bank AG. Sie fokussiert sich ausschliesslich auf den Bereich «Operations» und das Management von Valorendaten für Kundenbanken im Business-to-Business-Bereich (B2B).

Konzentration auf die Kundenpflege

Mit dem Auslagern des Transaktionsgeschäfts an die InCore Bank AG können sich Retail- und Vermögensverwaltungsbanken auf ihr eigentliches Kerngeschäft konzentrieren. Dadurch erhöhen sie ihre Flexibilität: Sie können einfacher, sicherer, schneller und günstiger neue Fazilitäten für ihren Kundenservice aufschalten.

Bei einer Eigenentwicklung würde dies weit mehr Zeit in Anspruch nehmen. In der heutigen schnellebigen Zeit mit dem Druck des «Time-to-Market» ist dies nicht zuletzt aus der Sicht der Compliance (dem Einhalten regulatorischer Vorschriften) erfolgsentscheidend. Jeder Prozess, der ausgelagert wird, soll so transparent strukturiert sein, dass er jederzeit nachvollzieh-, mess- und kontrollierbar wird und bleibt. Dies erfordert trotz IT-Zeitalter ein gewisses Mass an bankfachlichem Know-how. Deshalb muss der gesamte Outsourcingprozess mit eigenem Know-how begleitet werden, damit – falls erforderlich – individuelle strukturelle Anpassungen erfolgen können. Nur so sind Kontrolle und Sicherheit gewährleistet. Das ist entscheidend für den Erfolg von Outsourcingprojekten.

Eines muss jedoch von vornherein klargestellt werden: Unternehmensinterne Probleme lassen sich in der Regel nicht einfach auslagern. Aber dank Outsourcing und den damit verbundenen Analysen werden auch verdeckte Probleme erkannt. Nach der Devise «Selbsterkenntnis ist der Weg zur Besserung» können solche Probleme besser analysiert und gelöst werden. Letztlich geht es um eigentliche Prozessanalysen. Deshalb bringt der

Outsourcingprozess automatisch eine Risikoanalyse mit sich. Somit bietet Outsourcing grosse Chancen zur Lösung verdeckter bestehender Probleme. Denn das Auslagern von Prozessen erfordert ein Screening des gesamten Instituts. Dies wiederum erleichtert das Orten von betrieblichen Stärken und Schwächen. Das Auslagern von Prozessen bietet somit reelle Chancen zur Verbesserung des Risikomanagements. Aber auch der Kundenpflege.

Privat- und Retailbanken geraten immer stärker in den Sog und unter den Kostendruck der modernen Informationstechnologie. Sie laufen daher Gefahr, die Sicht für ihr eigentliches Kerngeschäft – die Beratung des Kunden – zu verlieren. Dabei sind gerade jetzt die Beratung, die aktive Kundengewinnung und die Kundenbindung erfolgskritisch. Eine Studie der Universität Zürich hat ergeben, dass die Wahrnehmung der Kundenzufriedenheit durch die Banken nicht genügt. Die Wissenschaftler raten den Banken, proaktiv einen neuen Masstab für die Beratung der Zukunft zu setzen und so den hohen Qualitätsanforderungen an den Finanzplatz Schweiz Rechnung zu tragen. Die Wissenschaftler der Universität Zürich weisen darauf hin, dass sich die Kunden eher im Internet oder in den Printmedien informieren als beim Bankberater. Das Gespräch mit dem Berater werde in der Entscheidungsfindung erst spät bzw. nur spärlich gesucht.

Die von den Wissenschaftlern veranstalteten Workshops ergaben Folgendes: Die Kunden wünschen sich eine ganzheitliche, individualisierte und nutzerfreundliche IT-unterstützte Beratung. Vor allem aber sollten die Banken sich besonders darauf fokussieren, dass sie eine hohe Verlässlichkeit erreichen, da der Kunde dieser Dimension das höchste Gewicht beimisst.

IT-Investitionen in den erstklassigen Kundenservice

Gerade kleine und mittlere Privat- und Retailbanken geraten in zweifacher Hinsicht unter Druck: Erstklassiger Kundenservice, verbunden mit entsprechender Performance, ist mehr denn je erfolgsentscheidend. Dies bei immer

heikleren Investitionsentscheidungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Denn viele Kunden wünschen sich einen besseren IT-unterstützten Beratungsprozess mit ihrem Bankberater. Der Beratungsaufwand steigt, während die Erträge aus dem Transaktionsgeschäft schrumpfen, weil die Anleger wegen der extremen Marktvolatilitäten streiken.

Zwei fundamentale Faktoren verstärken deshalb den Trend zum Auslagern ganzer Geschäftsprozesse: Zunächst soll die Leistungsfähigkeit – die Performance – der Geschäftsprozesse bezüglich ihrer Effizienz und Effektivität gesteigert werden. Mit dem Einsatz effizienter IT-Systeme können neue Potentiale genutzt und innovative Geschäftssysteme umgesetzt werden. Banken, die ihre Transaktionsaktivitäten auslagern, steigern nicht nur ihre Effizienz und senken ihre Kosten, sie erhöhen auch ihre Flexibilität und können schneller auf veränderte Kundenbedürfnisse und Märkte reagieren. Dies ist gerade heute, in Zeiten hoher Marktvolatilitäten, für die Kundenbetreuung besonders wichtig.

Weiter wurden in letzter Zeit Regelwerke wie die «Global Investment Performance Standards» (GIPS) entwickelt, ein Benchmark, auf den sich verschiedene Privatbanken verständigt haben. Solche GIPS-Berichte müssen mindestens die Renditen der letzten 5 Jahre enthalten. Verlangt wird dabei der Ausweis der Brutto-Performance (Gesamtpersonalperformance abzüglich transaktionsbedingter Kosten).

Was die Revision der ausgelagerten Transaktionsprozesse betrifft, so erstellt die InCore Bank AG einen attestierten Revisionsbericht für die von ihr abgewickelten und abgerechneten Prozesse. Auf diese Weise schafft die InCore Bank AG absolute Transparenz für ihre Kundenbanken. Damit können die Partnerbanken jederzeit über ihre Compliance- und Verarbeitungsprozesse Rechenschaft ablegen – ein weiteres Argument dafür, das Banking via Outsourcing der Transaktionsprozesse neu zu definieren. Es lohnt sich somit, das traditionelle Private oder Retailbanking mit Hilfe der modernen Informatik neu zu erfinden.

www.incorebank.ch •