

INSIGHT

«Es braucht Visionäre»

Der 3. Finnova PartnerSummit vom 19. September 2006 im Zürcher ConventionPoint stand unter dem Titel «Finnova auf dem Weg zur Vertriebsbanklösung». Den Auftakt zum eintägigen Anlass mit renommierten Referenten und zahlreichen Gästen aus der Finnova Community bildeten die Ausführungen von Prof. Dr. Rainer Alt und Thomas Zerndt. Im Interview nahmen die ausgewiesenen Experten Stellung zur Herkunft, zu den Prozessen, zu Chancen und Herausforderungen dieses Modells.



Rainer Alt und Thomas Zerndt: Anpassungen aus strategischen Überlegungen oder aus der Not heraus

Herr Alt, Herr Zerndt*: Woher stammt das Konzept der Vertriebsbank?

Thomas Zerndt: Der Begriff Vertriebsbank, wie er heute verstanden wird, wurde vor rund acht Jahren kreiert. Im Zentrum der Überlegungen stand und steht das Aufbrechen der Wertschöpfungskette – vom Back über das Middle bis zum Front Office. Die Institute müssen sich überlegen, welche Dienstleistungen und Produkte sie künftig selber anbieten und welche sie von den externen Partnern beziehen. Diese spezifischen Lösungen basieren auf einer sorgfältigen Analyse der jeweiligen Bankstrukturen und -prozesse. Dass sich entsprechende Modelle im Markt behaupten können, zeigt unter anderem das seit Langem bekannte Konzept der externen Vermögensverwalter. Bei der Vertriebs-

bank geht es jedoch vor allem um die Vertriebsorientierung – dies lässt noch keine direkten Schlüsse auf die Gestaltung der Wertschöpfung zu.

Welche Rolle spielt der Kunde in diesem Prozess?

Rainer Alt: Da die Vertriebsbank unmittelbar an der Kundenschnittstelle handelt, ist sie in besonderer Weise mit den Kundenanforderungen konfrontiert. Diese reichen natürlich abhängig vom Kundensegment von einfachen Anlage- oder Kreditprodukten hin zu komplexen strukturierten Produkten. Entsprechend dieser Vielfalt eröffnen sich für Vertriebsbanken zahlreiche Positionierungsmöglichkeiten. Eine jüngst von uns durchgeführte Studie** unterstreicht dies: Von 65 befragten Geschäftsleitungsmitgliedern sieht eine Mehrheit die Kernkompetenz ihrer Bank in der Beratung, im Vertrieb oder bei den Produkten. Das Konzept der Vertriebsbank wird sich in der Realität daher in verschiedenen Ausprägungen wieder finden.

Und die Vertriebsbank kann alle diese Fragestellungen lösen?

Alt: Wie erwähnt, ist die Vertriebsbank eher ein Schlagwort als ein einheitliches, allgemeingültiges Modell. In jedem Fall beobachten wir steigende Kundenanforderungen in Bezug auf möglichst massgeschneiderte Produkte und Lösungen mit wettbewerbsfähigen Kosten und professioneller Abwicklung. Weitere Faktoren sind zunehmende grenzüberschreitende Konkurrenz und regulatorische Anforderungen. Eine Vertriebsbank kann diesen Entwick-

lungen immer weniger gerecht werden, wenn sie Vertrieb, Produktentwicklung und Abwicklung abdeckt.

Wie sollen die Banken ihre Stärken definieren?

Alt: Die Institute müssen natürlich zunächst für sich die Frage beantworten, in welchen Bereichen sie die grösste Wertschöpfung erreichen. Die Antwort auf diese Frage muss konsequent und für jede Bank individuell weiterentwickelt werden – für eine Produkt-/Servicebank hiesse dies, beispielsweise auch auf die Kundenkontakte zu verzichten.

Zerndt: Je nach eigenen Stärken und Positionierung ergibt sich für die Banken ein anderer Fokus. Voraussetzung dafür ist natürlich der Wille zur Veränderung und zur Vernetzung mit Partnern – und dieser ist aus unserer Sicht durchaus vorhanden.

Besteht nicht die Gefahr, dass die finanziellen Überlegungen zu sehr im Vordergrund stehen?

Alt: Die Suche nach dem optimalen Modell ausschliesslich von Kostenüberlegungen abhängig zu machen, führt in die falsche Richtung. Das Konzept der Vertriebsbank ist ein strategisches und muss logischerweise auch potenzielle Umsätze in den angestrebten Geschäftsfeldern einschliessen. Zweifellos sind die Anforderungen zur Realisierung durchgängiger Systemplattformen nicht zu unterschätzen, insbesondere wenn entsprechende Standards fehlen.

Wie weit sind die Banken mit der Umsetzung dieses Konzepts?

Alt: Gerade im Bereich der IT sind seit längerem entsprechende Entwicklungen zu beobachten, von der externen Entwicklung der Plattform bis zur Auslagerung des Rechenzentrums. Sie schaffen für Vertriebsbanken die Grundlage einer Vernetzung in den Bereichen Produkte und Abwicklung, wie sie etwa von RBA, RTC, B-Source, Sourcag oder Vontobel angeboten werden. Unsere bereits erwähnte Studie hat gezeigt, dass die Eigenferti-



gungstiefe in diesen Bereichen in den nächsten fünf Jahren um durchschnittlich 10–20 Prozent sinken wird. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass die Banken Klarheit bei ihren Kernkompetenzen, Prozessen und Schnittstellen besitzen.

«Der Druck wird sich erhöhen»

Deutschland scheint mit dem Modell Vertriebsbank weiter zu sein als die Schweizer Institute...

Zerndt: Betrachtet man die entstandenen Wertschriftenabwickler wie z.B. dwp, txb und Xchanging oder auch die Entwicklungen im Zahlungsverkehr etwa mit der Deutschen Postbank oder dem TAI, so sind die Banken in Deutschland in diesem Bereich weiter – diese Aussage reflektiert jedoch noch keine weiteren Aspekte wie Effizienzüberlegungen.

Der Grund, dass Banken in Deutschland mehr BPO im Abwicklungsbereich betreiben, liegt meines Erachtens darin, dass der Druck in der Schweiz noch nicht so gross ist und ausreichend Spielraum für gründliche Evaluationen besteht. In Deutschland sind die Margen tiefer, der Druck höher. Daraus ergibt sich eine ganz andere Bereitschaft, diese strategischen Entscheide zu fällen. Mit der Anpassung an die Richtlinien der EU, der damit einhergehenden Harmonisierung und einer Intensivierung des Wettbewerbs wird sich der Druck auf die Schweizer Banken erhöhen, was entsprechende Anpassungen zeitigen wird.

Das Aufbrechen und Neuzusammensetzen der Wertschöpfungskette verlangt nach Standards, gerade in der IT. Wie werden diese definiert?

Alt: Hier gibt es zwei Ansätze. Einerseits werden die geschäftsseitigen Standards von Verbänden, etwa Kantonalkassen und Raiffeisenbanken, definiert, die ihre Plattform gemeinsam entwickeln und nutzen. Andererseits versuchen auch IT-Anbieter durch die Integration betriebswirtschaftlicher Schnittstellen in ihren Produkten einen Standard zu schaffen. Es stellt sich

die Frage, wer im Endeffekt plattformunabhängige Standards definiert, vor allem bei einem Zusammenschluss mehrerer selbstständiger Banken.

Zerndt: Die Branche kennt zwar verschiedene Standards wie etwa die Fixprotokolle. Die Interessen der einzelnen Teilnehmer sind jedoch zu verschieden, deshalb wird es bei den Um- und Drittsystemen wohl nur mit steigendem Kostendruck zu einer Standardisierung kommen. In der Realität liegen gerade in standardisierten Bereichen wie etwa der ZV- oder der WS-Abwicklung die Lösungen der einzelnen Institute nur wenig auseinander.

Zentrales Element eines Konzepts, in dem mehrere Partner zusammenarbeiten, ist ein ausgefeiltes CRM-System. Wo liegen hier die Herausforderungen vor allem auch mit Blick auf den Austausch und den Schutz der Daten?

Zerndt: Zuerst ist das CRM nicht nur als Werkzeug für die Kundenführung zu verstehen, sondern als integrales Konzept zu betrachten. In der Ausprägung der Systeme bestehen wesentliche Unterschiede zwischen den Anforderungen von Universal- und von Privatbanken. Letztere benötigen mehr und spezifischere Informationen zu ihren Kunden, und dennoch werden diese sehr sensiblen Daten teilweise ebenfalls ausgelagert. Die Regulatorien schreiben den Umgang mit den Informationen genau vor – und: Wer Daten auch nur einmal missbraucht, der ist als Anbieter abgeschrieben.

«Freiwillig oder mit dem Rücken zur Wand»

Veränderungen werden meistens als Bedrohung und weniger als Chance wahrgenommen.

Zerndt: Wir sehen diese Entwicklung als Chance für die Schweizer Banken. Durch die Veränderungen kommt Bewegung in den Markt und verschiedene attraktive Bereiche werden frei. Hier entsteht Platz und Freiraum für Player mit neuem Angebot. Gleichzeitig entstehen neue Berufsbilder mit den Experten für spezifische Bereiche.

Dennoch: Es vergeht fast keine Woche ohne eine Meldung von neuen Rekordgewinnen. Wo besteht die Veranlassung, etwas zu verändern?

Zerndt: Im Moment geht es allen noch sehr gut, das sieht man auch daran, dass die Mittel für Akquisitionen vorhanden sind. Dennoch beschäftigen sich – wie auch unsere Studie zeigt – die meisten Institute mit dem Aufbrechen und der Gestaltung ihrer Wertschöpfungskette. Dazu tragen unter anderem auch die regulatorischen Aspekte wesentlich bei. Und daran kommt niemand vorbei.

Alt: Selbstverständlich kann Erfolg bestimmte Entwicklungen auch verlangsamten – bestehende Strukturen werden gewissermassen als Basis des Erfolgs interpretiert. In diesen Situationen braucht es Visionäre, die mit Blick auf die Zukunft adäquate Konzepte entwickeln. Im Endeffekt sehen wir aber nur zwei Möglichkeiten: Entweder die Anpassung der Modelle geschieht aus strategischen Überlegungen und freiwillig oder mit dem Rücken zur Wand.

Wie wird sich der IT-Markt Ihrer Meinung nach weiterentwickeln?

Alt: Die Branche befindet sich in einer Evolution. Die Zahl der Lösungen nimmt ab, die Konsolidierung ist im Gange. Dadurch bilden sich Standards, die auf der Marktmacht der jeweiligen Anbieter beruhen. Wenn sich künftig zwei bis drei Plattformen etablieren, wäre das ideal – eine Monopolstellung ist für niemanden erstrebenswert.

* Dr. Rainer Alt ist Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Anwendungssysteme in Wirtschaft und Verwaltung, an der Universität Leipzig. Gemeinsam mit Thomas Zerndt und Professor Hubert Osterle hat er am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen das Kompetenzzentrum Sourcing in der Finanzindustrie (www.sourcing.unisg.ch) gegründet. Thomas Zerndt ist Vice President von The Information Management Group (IMG) in St. Gallen (www.img.com).

** Falkenberg, F./Müller, R./Bönsch, J.: Wertschöpfungsmodelle der Zukunft – Banken und Provider 2010, Universität St. Gallen, Arbeitsbericht BE HSG/CC Sourcing/10, St. Gallen 2006.

«Im Budget und in der Zeit»

Mit gut 100 Teilnehmenden unterstrich der PartnerSummit auch dieses Jahr seine Bedeutung als wichtigstes «Get Together» der Finnova Community. Der Anlass stand im Zeichen der hochkarätigen Referenten und der Pflege des Netzwerkgedankens zwischen den einzelnen Beiträgen.



Oben: Eine Entscheidung betreffend Governance steht gemäss Charlie Matter kurz bevor

Unten: Zwischen den Referaten bot sich genügend Raum für intensives Networking

Nach der Begrüssung durch Charlie Matter und den interessanten Ausführungen von Rainer Alt und Thomas Zerndt wagte Gregor Stücheli einen Blick in die Zukunft. Der CEO der T-Systems-Schweiz-Gruppe stellte seinen Vortrag unter den Titel «IT aus der Steckdose». Am Beispiel historischer Technologiesprünge wie der Elektrifizierung oder der Digitalisierung zeigte er, wie technologische Innovationen mit der Zeit zum Allgemeingut werden. Stücheli kam zum Schluss, dass Wachstum durch Innovationen ermöglicht wird und Informatik aus der Steckdose und Standardanwendungen wichtige Voraussetzungen für eine Fokussierung auf das Vertriebsbankenmodell sind.

Von termingerechten Einführungen und weiteren Verkaufserfolgen durfte Charlie Matter in seinem Beitrag berichten. «Die quantitativen Ziele wurden übertroffen, die Anzahl der Standorte erhöht, die in-

terne Struktur angepasst und der Umbau in ein marktgetriebenes Unternehmen gut vorbereitet», blickte der CEO der Finnova AG zurück. In seinem Ausblick sprach er von Konsolidierung und stellte wichtige Ankündigungen bezüglich Governance in Aussicht. Christoph Erb wiederum ging in seiner Präsentation auf die technische Weiterentwicklung der Software ein. Dabei stellte er neben der Kreditberatung vor allem die überarbeitete Internetapplikation heraus: Im Rahmen seiner Livedemonstration zeigte der Leiter Customer Care die neue, übersichtlich aufgebaute und für die Bankkunden einfach zu bedienende Lösung.

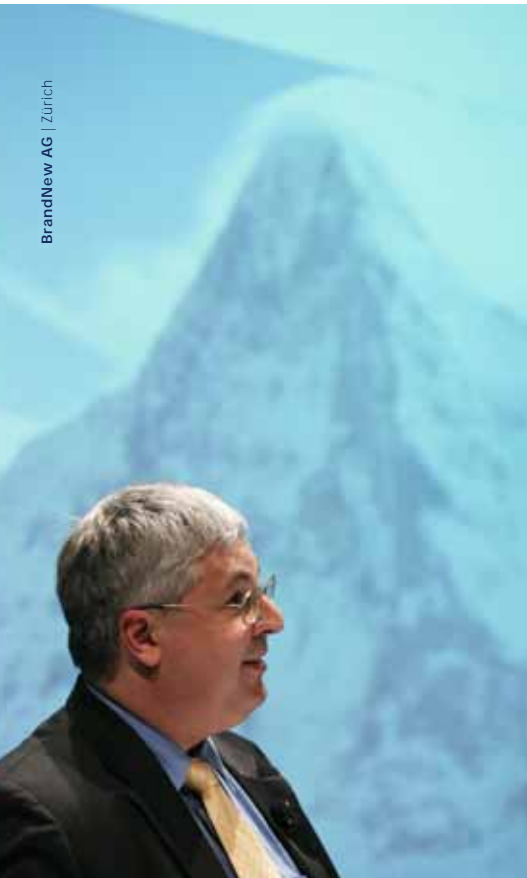
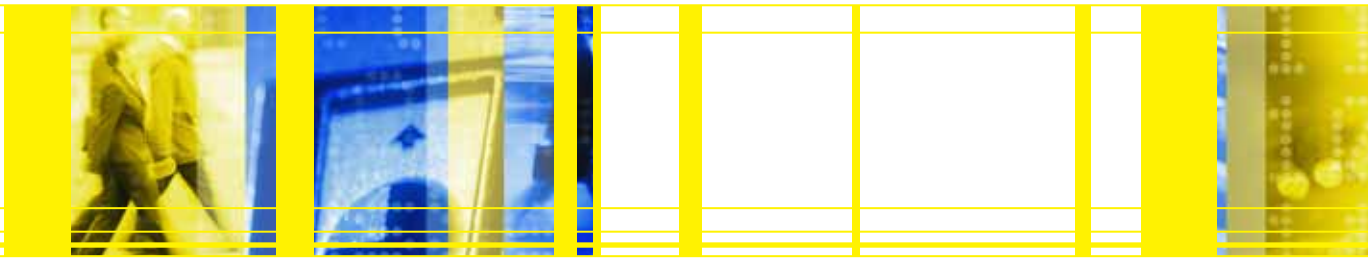
Mit einem Marathon verglich Niklaus Mettler die Einführung von Finnova bei der Graubündner Kantonalbank. Als Faktoren für den Erfolg eines derart umfangreichen, bankübergreifenden Projekts nannte der Gesamtprojektleiter von IBM den Mix aus methodischer, fachlicher sowie technologischer Kompetenz einerseits, der richtigen Team- und Governance-Struktur andererseits. Mit Blick auf die bevorstehende Systemumstellung und in Analogie zum Laufsport hielt Mettler fest, dass die Partner gut im Rennen seien und der Start auf den vorgesehenen Termin erfolgreich über die Bühne gehen werde.

Von Modellbanken und Migrationen

Im Anschluss an das Mittagessen präsentierte der Gesamtprojektleiter des Projekts «Säntis» seine Erkenntnisse unter dem Titel «Synergien bei einem Einführungsprojekt mit einer Mandanteninstallation aus Sicht der Banken». Dabei galt der Fokus von Fredy Loepfe der Modellbank: Diese sei im Verlauf des Prozesses mehrfach überarbeitet, das Grundkonzept aber nicht in Frage gestellt worden. Sein Fazit lautete, dass der Nutzen der Modellbank ihre Kosten übersteige, sofern sie als Referenz und nicht als Basis genommen werde und wenn sie auf einer detaillierten Analyse des federführenden Instituts beruhe. Anschliessend beleuchtete Michel Döringer die Mandanteninstallation aus Sicht des Service Provider. Für das Mit-



Mitten in der Livedemonstration der neuen Internetapplikation von Finnova: Christoph Erb



Mit einem Augenzwinkern bezeichnete sich Andreas Mattle als bergsteigenden Winkelried



Wie Fredy Loeffe unterstrich auch Michel Döringer die Vorteile der Modellbank

glied der Geschäftsleitung von COMIT bringt die Mandanteninstallation im Projekt und im Betrieb verschiedene Vorteile. Diese lassen sich zwar maximieren, gleichzeitig ist deren Nachhaltigkeit nach Ansicht von Döringer gefährdet, wenn die entsprechenden Value Services und eine adäquate Governance nicht gewährleistet sind.

Den abschliessenden Referateblock eröffnete Beat Lehmann mit der Frage, wie ein BPO-Partner die Vertriebsbank optimal unterstützt. Der CEO der Sourcag AG zeigte einerseits die breite Palette an Aufgaben, die sich an Externe auslagern lassen. Andererseits präsentierte er der Community ein Verfahren zur Bestimmung der idealen Sourcing-Strategie. Andreas Mattle war es vorbehalten, mit seinen Erläuterungen zur Einführung von Finnova bei der Nidwaldner Kantonalbank den Abschluss der Vorträge zu bilden. Seine Feststellung: Eine Gesamtmigration ist dann machbar, wenn der Wille zum Erfolg gegeben ist, die Zusammenarbeit stimmt und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stehen.

Den offiziellen Abschluss des 3. PartnerSummit bildeten die Verlosung eines iPAQ von Hewlett Packard und das Resümee von Charlie Matter. Er sei erfreut, dass die Referenten ausschliesslich von zeit- und kostengerechten Einführungen erzählt hätten, fasste er seine Haupterkenntnis des Tages kurz zusammen, bevor er die Gäste zum Apéro lud.



(Fotos: EQ Images)

