

# Informierte Kunden machen Druck

**KOOPERATIONSMODELLE** Das integrierte und modularisierte Geschäftsmodell der UBS als Beispiel für strategische Partnerschaften.

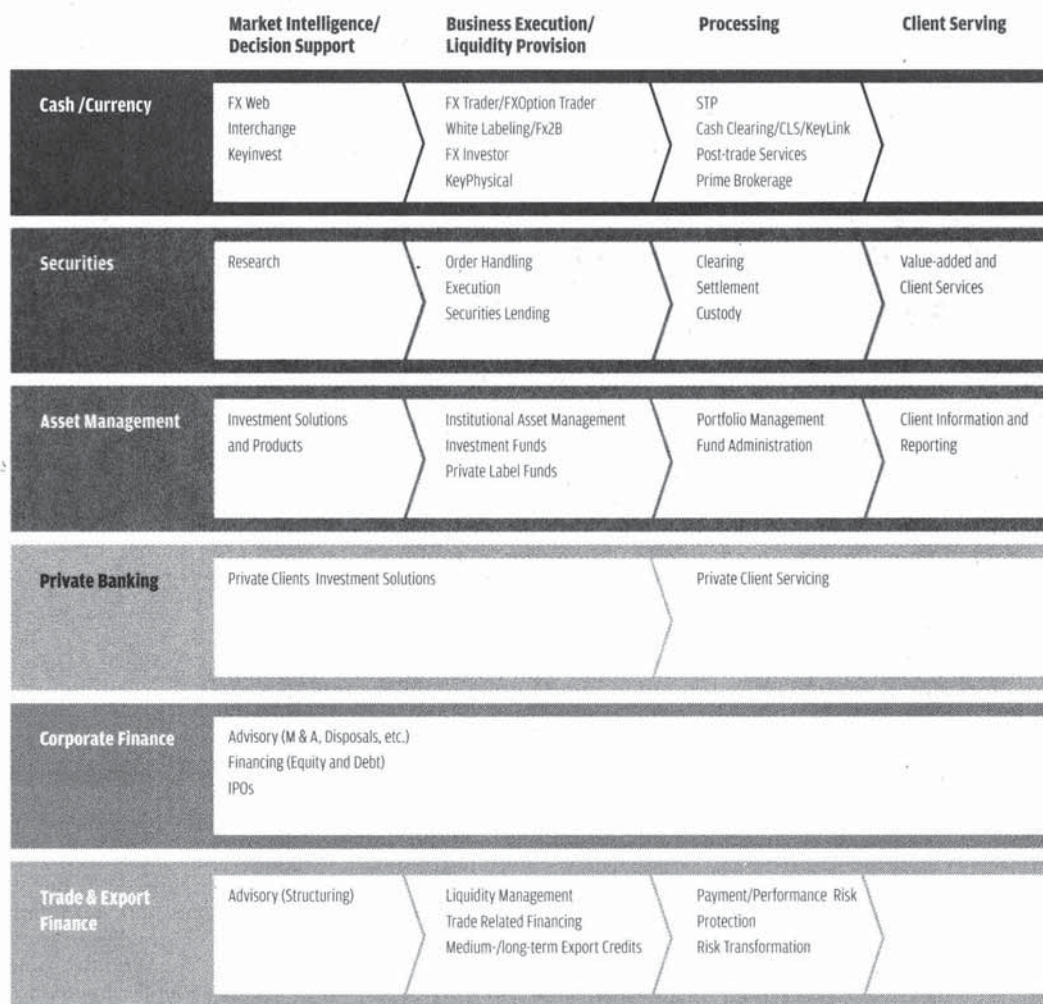
BERNHARD KOYE

Wie die Entwicklung diverser Kooperationsmodelle (z.B. Vontobel-Raiffeisen; Zuger Kantonalbank – Märki-Baumann oder auch UBS – Postfinance) im Schweizer Markt in den letzten Jahren zeigt, schreitet der Prozess der Modularisierung der Wertschöpfungsketten voran, wenn er auch noch nicht die Dimensionen anderer Industrien erreicht hat. Die Finanzdienstleistungsindustrie als klassischer Finanzinformationsintermediär verliert mehr und mehr Informationsvorsprung gegenüber den informierteren Kunden. Der Margendruck erhöht sich sukzessiv, löst eine «Commoditisierung» (= Standardisierung) vieler Finanzprodukte aus und zwingt zur Überprüfung der strategischen Positionierung. Die Frage nach den Erfolg versprechenden strategischen Optionen verbindet alle Anbieter. Analyserahmen sind die Kernkompetenzen innerhalb der sich zunehmend modularisierenden Wertschöpfungsketten mit den Kernelementen Kundenberatung, Product Offering und Transaktionsabwicklung. Es gilt, aktuelle Erfolgspotenziale aufrechtzuerhalten und gleichzeitig die Strukturen sukzessive auf die zukünftigen Gegebenheiten auszurichten.

## Positionierungsoptionen

Finanzdienstleistungskunden werden auch in Zukunft bereit sein, integrierte und mehrwert-schaffende Problemlösungskapazitäten marktgerecht zu entschädigen. Im Bereich der Kundenberatung ist daher die Fähigkeit zum Angebot integrierter Problemlösungen für immer besser informierte Kunden die primäre Erfolgsvoraussetzung. Im Bereich des Product Offering verstehen die Kunden immer mehr von den Produkten und erwarten verstärkt ein Open-Architecture-Angebot der Best-in-Class-Produkte. Daher muss sich die Branche immer mehr den freien Marktkräften stellen und schrittweise auf das direkte Cross-Selling durch die Kun-

## Service overview «The Bank for Banks»



denberater der eigenen Bank verzichten. Gleichzeitig geraten kleinere Anbieter unter Druck, da sie nicht über die heute notwendige Produktpalette verfügen. Die Transaktionsabwicklung (Transaktionsplattformen inkl. IT und Börsen) ist durch hohe Fixkosten gekennzeichnet; die Erzielung von Skaleneffekten ist von höchster Bedeutung. Jeder Anbieter muss analysieren, ob er dieses Element der Wertschöpfungskette noch sinnvollerweise selber erbringen kann und soll oder ob eine Kooperation mit anderen Anbietern ein zukunftsweisender Schritt ist. So wie die Entwicklung in Richtung der Open Architecture im Produktbereich eine Entwicklung

vom regulierten Vertrieb zum freien Spiel der Marktkräfte in Gang gesetzt hat, ist auch im Börsen- und Abwicklungsbereich eine solche Entwicklung, bei der die einzelnen Marktteilnehmer durch den Kosten- und Konkurrenzdruck immer stärker den Gesetzen des internationalen Marktes ausgesetzt werden, eine Tatsache.

## Wertschöpfungsmodell

Der UBS ist es in den letzten Jahren gelungen, durch konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf die Kundenbedürfnisse und die Kombination der Kernkompetenzen integrierter Kundenbetreuungsansatz und Imagefokussierung zum weltweiten

Marktführer in der integrierten Kundenberatung zu werden und diese Position durch eine Bündelung von Massnahmen sukzessive weiter auszubauen. Mit dem Aufbau des Service Offering The Bank for Banks hat sich die UBS zudem in den letzten Jahren zu einem attraktiven und verlässlichen Partner für Banken und Finanzinstitute entwickelt. Das Angebot ermöglicht den Partnerbanken eine Umlagerung von fixen auf variable Kosten und dabei das Dienstleistungsangebot gleichzeitig zu erweitern, zu verfeinern und zu vertiefen (siehe Grafik).

Das Offering besteht aus einer Reihe von modularen Geschäftsfunktionen, aus denen sich ein auf

## FAKTEN

### Integrierte Kundenberatung

**Client Advisor** Der Ausbildung der Client Advisors und Desk Heads wird im Bereich Global Wealth Management & Business Banking strategisch höchste Priorität zugewiesen. Stichworte in diesem Bereich sind die Eröffnung der UBS Learning & Development Centers im Wachstumsmarkt Asien und die transferorientierte Ausrichtung der Weiterbildung der Client Advisors, so z.B. im Rahmen der weltweiten Initiative Lead Offering, die die Berater befähigt, das gesamte Know-how der UBS massgeschneidert für die verschiedenen Kundensegmente zu nutzen. Ein weiteres Beispiel ist die integrierte Beratungsinitiative für das vermögende Key-Client-Segment (Ultra High Network Individuals), deren Bedürfnisse oft an der Schnittstelle von Wealth Management und Investment Banking liegt. Auch hier legt eine bereichsübergreifende Ausbildungsinitiative den Grundstein zur optimalen Nutzung des gesamten Spektrums des UBS-Dienstleistungsangebots.

beiden Bereiche an andere Drittanbieter auszulagern. Möglich sind dabei unter anderem eine ganz- oder teilweise Elimination der verschiedenen Risiken (vom Abwicklungs- bis hin zum Marktrisiko), eine komplett automatisierter Front-to-Back-Verarbeitung vom Handel bis hin zur Verwahrung im Cash- und Wertschriftenbereich; die Nutzung der weltweiten Private-Banking-Präsenz der UBS und die Möglichkeit zur Realisation einer kompletten Virtual-Private-Bank-Lösung, der Aufbau eines individuell für die Partnerbank gestalteten Angebots mit Private-Label-Fonds, die Übernahme der gesamten Fondsadministration sowie der Fondsdistribution. Darüber hinaus können im Schweizer Geschäft auch in den Bereichen Trade & Export Finance sowie Corporate Finance individuelle Lösungen erarbeitet werden. Die Partnerbanken können sich so auf die Weiterentwicklung im Bereich der eigenen strategischen Kernkompetenzen konzentrieren und dabei eine optimale Balance zwischen Flexibilität, Kosteneffizienz und Qualitätsverbesserung erreichen.

### Win-win Partner

«Change takes a lot longer to happen than you sometimes expect», sagte Bill Gates schon vor zehn Jahren. Die UBS scheint für die zukünftigen Herausforderungen der globalisierten Finanzindustrie gut gerüstet, da sie einerseits weltweit über das Know-how zum Angebot integrierter Problemlösungen verfügt und so hoch-effizient Mehrwert für ihre Kunden schaffen kann. Andererseits hat sie mit der visionären «The Bank for Banks»-Offering sowohl im Produkt- als auch im Transaktionsbereich die Voraussetzungen zum Aufbau von Win-win-Partnerschaften mit anderen Partnerbanken zur gegenseitigen Nutzung der Chancen des Netzwerkzeitalters geschaffen.

Bernhard Koye, UBS AG, Global WM&BB, Executive Director Market Strategy & Development, Abteilungsleiter Education & Development Offering, Zürich.

# Mit noch mehr «Transaction» aus der Steckdose

**WERTSCHRIFTEN-ABWICKLUNG** Das Business Process Outsourcing schafft eine Win-win-Situation. Jeder Leistungsträger konzentriert sich auf sein Kerngeschäft.

ERICH GEIRING

Wie in allen anderen Branchen gilt: Kostentreiber und Einheiten mit mittelmässiger Performance kann sich heutzutage niemand mehr leisten. Wenn man bedenkt, dass Europas Banken heutzutage noch 80% der Wertschöpfung in-house erbringen, während es in der Industrieproduktion lediglich 50% und in der Elektroindustrie gar bescheidene 20% sind, so gewinnt die Frage «make or buy» auch in der Finanzindustrie zunehmend an strategischer Relevanz. Die Diskussion um Business Process Outsourcing (BPO), d.h. um die Auslagerung gesamter Prozesse und Verarbeitungsketten an externe Lieferanten und Partner, wird nun auch in der Finanzindu-

strategie der eigenen Bank verzichten. Gleichzeitig geraten kleinere Anbieter unter Druck, da sie nicht über die heute notwendige Produktpalette verfügen. Die Transaktionsabwicklung (Transaktionsplattformen inkl. IT und Börsen) ist durch hohe Fixkosten gekennzeichnet; die Erzielung von Skaleneffekten ist von höchster Bedeutung. Jeder Anbieter muss analysieren, ob er dieses Element der Wertschöpfungskette noch sinnvollerweise selber erbringen kann und soll oder ob eine Kooperation mit anderen Anbietern ein zukunftsweisender Schritt ist. So wie die Entwicklung in Richtung der Open Architecture im Produktbereich eine Entwicklung

## Abwicklung wird automatisiert

Die Universalbank, die alle Bankleistungen von Beratung, Vertrieb, Kundenbetreuung bis hin zu den vielfältigen Abwicklungsprozessen aus einer Hand anbietet, ist im Umbruch. Gerade im Produktions- und Abwicklungsbereich laufen viele Abläufe standardisiert, gleichermassen am Fließband. Der Trend zu standardisierten Abwicklungsplattformen verstärkt sich zunehmend. Damit ist abzusehen, dass sich die Bankprodukte immer klarer in zwei Gruppen aufteilen: In Basisprodukte für die Grundbedürfnisse, die mit ihrem Massengutcharakter entsprechend günstig «produziert» und verkauft werden können. Hier sind in erster Linie Zah-

Vertriebsbank avancieren.

Da es auf der reinen Abwicklungsseite für ein Finanzinstitut zunehmend schwieriger wird, sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen, werden die kundenorientierten Aktivitäten noch wichtiger, als sie bereits sind. Wenn jedoch ein Unternehmen im Bereich der Abwicklung tätig bleibt bzw. wird, muss es dort die Kostenführerschaft anstreben.

Für das Outsourcing geeignet sind grundsätzlich alle Prozesse, die nicht zur vertrieblichen Kernkompetenz der Bank gehören und die für den Endkunden nicht sichtbar sind. Ein typisches Beispiel ist der Wertschriftenprozess. Da er im Wesentlichen die Abwicklung von Wertschriftenkäufen und -verkäufen sowie die Wertschriftenverwaltung und -verwahrung beinhaltet, eignet er sich zur Standardisierung und lässt sich durch den Einsatz von Informationstechnologie weitestgehend automatisieren. Fehler, manuelle Eingriffe, Korrekturen usw. können damit minimiert werden. Gleichzeitig führt die hohe Durchgängigkeitsrate in der elektronischen

Universität St. Gallen. Demnach sehen 87% der für die Studie befragten Marktteilnehmer ein hohes Auslagerungspotenzial in der Abwicklung von Wertschriften.

Gemäss dieser Studie werden als BPO-Anbieter im Wertschriftenbereich derzeit hauptsächlich Banken bzw. Transaktionsbanken und in der Prognose am ehesten Kooperations- und Gemeinschaftsunternehmen favorisiert.

## Kooperationspartner

Als Kooperationspartner empfehlen sich spezialisierte Informatikunternehmen, die in der Zusammenarbeit die Verantwortung für die technologische Infrastruktur und die Prozessoptimierung

übernehmen. Eine solche Kooperation ist schon deshalb sinnvoll, weil die Informatikkosten, insbesondere für das Applikationsmanagement und den Betrieb der Rechenzentren, einen bedeutenden Teil der Gesamtkosten für Wertschriftentransaktionen ausmachen. Hier kommt die Kernkompetenz des Informatikdienstleisters zum Tragen, der die Infrastruktur auf höchstem technischem Niveau hält und für einen stabilen, zuverlässigen Betrieb einsteht. In seiner Zuständigkeit liegt es auch, die Plattform mengenmässig flexibel skalierbar zu halten und sich um die erforderlichen Investitionen in technologische Innovationen zu kümmern –

kurz gesagt also um die Aufgaben, mit denen sich eine Bank genuin im Wettbewerb nicht differenzieren kann. Durch die zentralisierte Bereitstellung und Wartung der bankspezifischen

Softwarepakete via Internet rücken neue flexible Abrechnungsmodelle und signifikante Reduktionen im Bereich der Lizenz- und Supportkosten in den Bereich des Möglichen. Kostenvorteile erwachsen auch durch Economies of Scale, wenn sich die Anzahl der beteiligten Banken pro Rechenzentrum bzw. pro Plattform erhöht. Für diese Banken wird «Transaction aus der Steckdose» Realität, indem sie ihre Dienstleistungen nach Bedarf beziehen und nur das abrechnen, was sie tatsächlich in Gebrauch genommen haben. Das insourcende Finanzinstitut bringt seinerseits sein bankfachliches Know-how ein und garantiert die Verlässlichkeit der Abwicklung gemäss EBK- und kundendatenschutzrechtlichen Richtlinien.

Fazit: BPO in der Wertschriftenabwicklung schafft echte Win-win-Situationen, da sich jeder Leistungserbringer operativ auf sein Kerngeschäft konzentriert und seine Spezialisierung in der Optimierung der jeweiligen Prozesse und entsprechenden Kosten vorantreibt. Dem BPO in der

