

Eckpunkte für die Universalbank 2015

ZUKUNFTSSZENARIO Die Transformation der Universalbank hin zur „Mass Customized Distribution Bank“ analysiert eine Studie des Kompetenzzentrums „Sourcing in der Finanzindustrie“ der Universitäten St. Gallen und Leipzig. Das MCD-Bank-Modell ist gekennzeichnet durch die Verbindung von Individualisierung im Kundenkontakt und Standardisierung im Abwicklungsbereich.

Falk Kohlmann | Rainer Alt | Thomas Zerndt | Thomas Puschmann



Keywords: Bankstrategie, Mass Customization, Prozessoptimierung

Industrialisierungs- und Sourcing-Konzepte waren in den vergangenen Jahren Gegenstand zahlreicher Studien und auch Aktivitäten im Bankensektor. Die jüngste Befragung von 104 Banken im deutschsprachigen Raum (CC Sourcing 2009) spricht für eine – wenn auch langsam – zunehmende Industrialisierung. Danach zeigt sich bei Universalbanken eine leichte Reduzierung bei Beratung/Vertrieb und den vertriebsnahen Bereichen, wie dem Portfoliomanagement oder der Fi-

hochautomatisierten Abwicklungsprozesse sowie die Integration elektronischer Produktinformationen zwischen mehreren Partnern zu gewährleisten, ist Standardisierung erforderlich. Dies betrifft die Definition bekannter Schnittstellen wie etwa FIX oder SWIFT, aber auch die Rollen und Aufgabenverteilung zwischen mehreren Dienstleistern im Netzwerk.

Modelle zur Diskussion der strategischen Positionierung, der Prozessverteilung sowie der Systemarchitekturen sind bekannte Instrumente zur Komplexitätsreduktion solcher Entscheidungsprozesse. Im überbetrieblichen Kontext haben Referenzmodelle eine besondere Bedeu-

Diese Referenzmodelle unterstützen die Diskussion über die Bank der Zukunft, für die verschiedene Szenarien vorstellbar sind. Dazu zählen Handlungsempfehlungen für Prozessverteilungen, Applikationsunterlegung, die Größe von Schnittstellenorganisationen oder die Neupositionierung in der Wertschöpfungskette.

Mass Customization für Universalbanken

Eine Ausprägung eines Referenznetzwerkes für die künftige Universalbank ist die „Mass Customized Distribution Bank“ auf Basis einer typischen regional orientierten Universalbank. Der Name des Modells – MCD Bank – folgt dem in der Industrie schon seit längerem bekannten Prinzip der kundenindividuellen Massenproduktion. Sie baut somit auf der klassischen Industrialisierung auf.

Merkmal dieses Konzepts ist die Modularisierung in Form eines Baukastensystems mit definierten Modulen und Verbindungsmöglichkeiten (Piller 2006). Insbesondere die etablierten Plattformstrategien der Automobilindustrie zeigen, wie sich Komplexität reduzieren lässt, ohne auf Varianten zu verzichten. Toyota beispielsweise fertigt auf 13 Plattformen alle der nahezu 40.000 Varianten und erzielt dadurch Kostenvorteile. Aus Sicht einer Universalbank greift das Mass-Customization-Konzept folgende aktuelle Ent-

Die Transformation zur Bank 2015 verbindet die Industrialisierung bankfachlicher Aufgaben im Backoffice- und Interbankenbereich mit der Individualisierung im Kundenkontakt.

nanzplanung. In den Bereichen Abwicklung und Support erwarten die befragten Banken überdies eine starke Reduktion der Eigenfertigung bis 2015. Dabei nähern sich Eigenfertigung und Kernkompetenz weiter an, allerdings langsamer als in einer vergleichbaren Studie 2005 prognostiziert.

Mit einer sinkenden Fertigungstiefe einher geht die verstärkte Kooperation mit Partnern bzw. Providern. Um die

tung, da sie von einzelnen Unternehmen und speziellen Ausprägungen generalisieren und damit einzelnen Unternehmen Entwurfsmuster liefern, welche diese auf ihre Situation anpassen und anwenden können.

Beispiele derartiger Referenzmodelle sind das Y-Modell für Industriebetriebe, das H-Modell für Handelsbetriebe, RosettaNet sowie Modelle einer Bank sowie eines Bankennetzwerks (Alt et al. 2009).

wicklungen auf (vergleiche CC Sourcing 2009):

- Universalbanken reduzieren ihre Eigenfertigung in den Bereichen Abwicklung sowie Support und fokussieren sich auf ihre Vertriebskompetenzen.

- Beim Insourcing erbringen Universalbanken Leistungen entweder für einen kleinen (< 5 Unternehmen) oder großen Kundenkreis (> 50 Unternehmen). Universalbanken mit bis zu 50 Mrd € Bilanzsumme sind der ersten und solche mit einer Bilanzsumme über 100 Mrd € der letzten Kategorie zuzuordnen.

- Universalbanken sind stärker an einer Produktindividualisierung durch den Kunden interessiert als Privathäuser. Das Produktangebot von Universalbanken basiert dabei zunehmend auf standardisierten Produkten.

- Universalbanken streben eine zentralisierte Steuerung und Abwicklung durch einen oder nur wenige Anbieter wie bei-

spielsweise One Stop Shop Provider oder zentrale Servicecenter an.

- Insbesondere Schweizer Universalbanken befürworten der Studie zufolge eine vollständige Abdeckung aller Bankprozesse durch eine Kernbankapplikation im Unterschied zu Banken in Deutschland und Österreich.

Naturgemäß wirken die Trends und Herausforderungen unterschiedlich auf die bankfachliche Wertschöpfungskette, also die Bereiche Frontoffice (unter anderem Vertrieb und Beratung), Backoffice (unter anderem Auftragsabwicklung) und Interbanken (unter anderem Börsen, Zentralbanken), ergänzt um den Bereich Support. Da die Trends außerdem unterschiedliche Ebenen des Unternehmens betreffen, hat sich eine zusätzliche Differenzierung in Geschäftsmodell und -netzwerk sowie IT-Architektur bewährt.

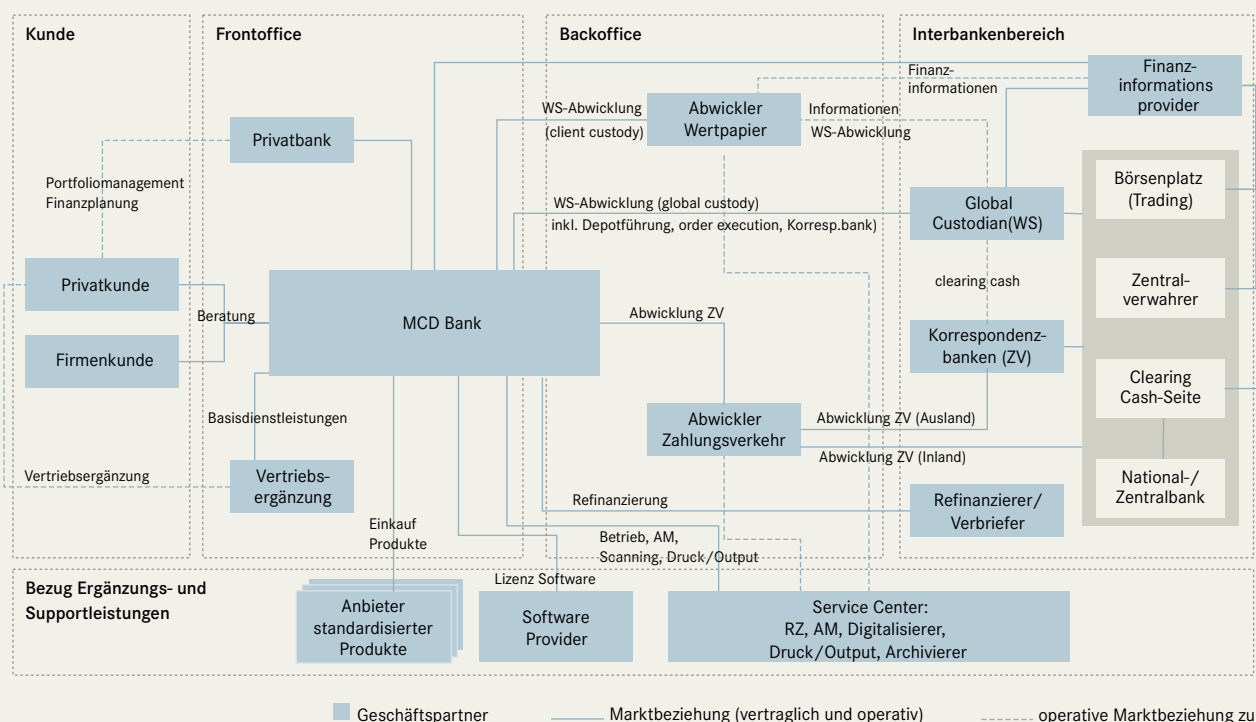
Geschäftsmodell und -netzwerk

Dem Anspruch einer kundenindividuellen Massenfertigung folgend, verbindet die MCD Bank eine Individualisierung im Frontend mit einer Standardisierung und Bündelung in den Bereichen Backoffice und Interbank. Dazu zählen Kundenbindungsprogramme ebenso wie Konfiguratoren zur Individualisierung der Produkte durch die Kunden selbst.

Im Frontoffice ermöglicht eine Multi-kanalplattform die kanalübergreifende Abstimmung der Kunde-Bank-Schnittstellen. Unterstützen können personalisierbare Portale für E-Banking und Beratung oder Mobile Services für Zahlungsverkehr oder Wertpapierhandel ebenso wie Technologien des Web 2.0 wie etwa Live Chats mit Kundenberatern, Widgets oder RSS-Börsenfeeds. Die elektronischen Kanäle ergänzen den Kundenberater, übernehmen aber zumindest bis 2015 keine dominierende Funktion. Zusammen-

1

Geschäftsnetzwerk der MCD Bank



menfassend lässt sich die MCD Bank wie folgt charakterisieren ► 1:

Kunde/Frontoffice (Kundenzentrierung): Die zunehmende Kooperationsbereitschaft im Vertrieb drückt sich durch die Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen (zum Beispiel Handelsunternehmen wie Tchibo) und einer Privatbank aus. Während die Branchenfremden als zusätzlicher Kanal (Vertriebsergänzung) fungieren, übernimmt die Privatbank Leistungen wie zum Beispiel Portfoliomanagement, Finanzplanung und Nachfolgeplanung. Jedoch besitzt ausschließlich die MCD Bank den direkten Kundenkontakt und zieht die Spezialisten der Privatbank selektiv zu vereinbarten Kundengesprächen hinzu. Die Depotführung verbleibt bei der MCD Bank, und die Privatbank erhält eine Beratungsvergütung. Die Kooperation trägt der zunehmenden Bedeutung und Intensität der Be-

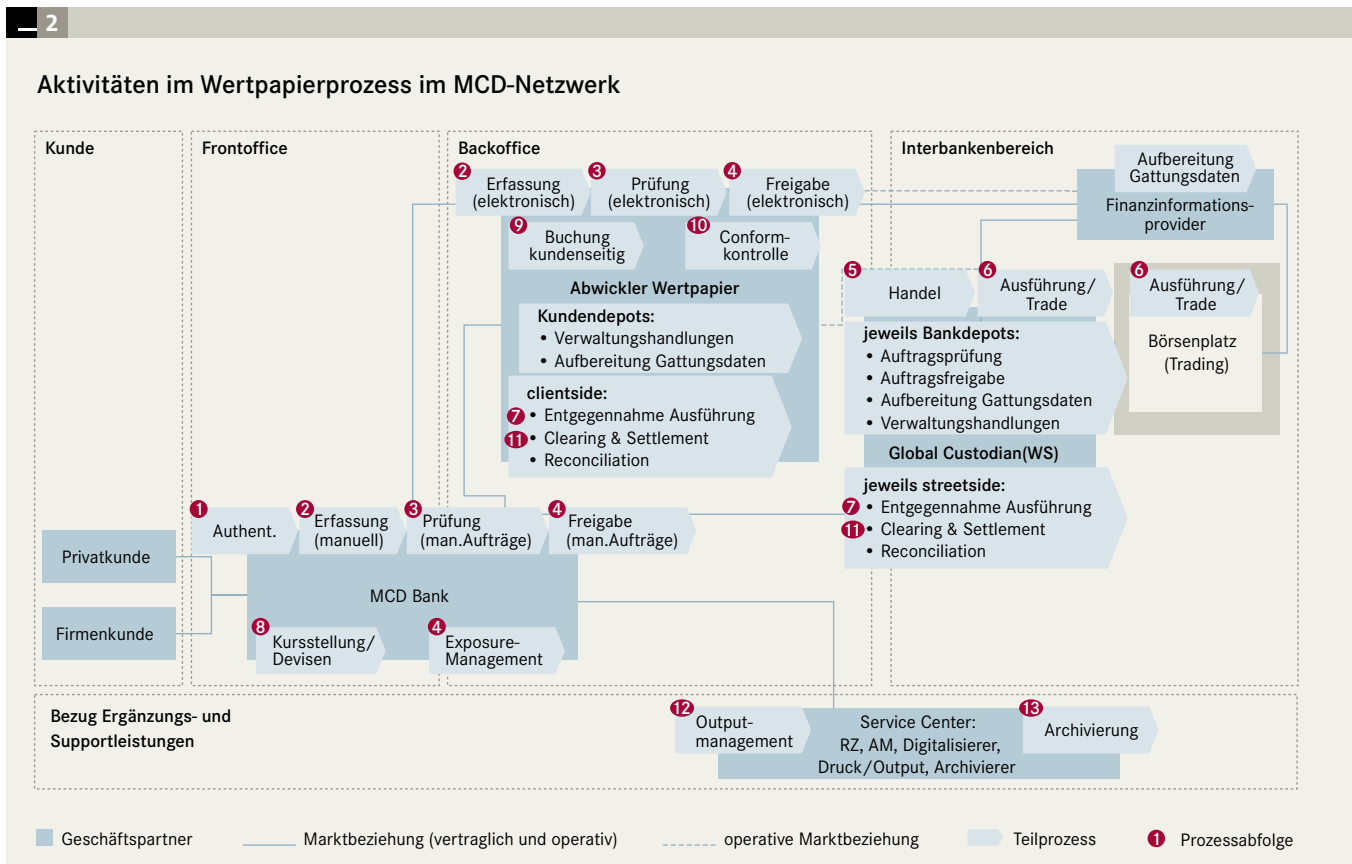
treuung, auch für weniger vermögende Kunden, Rechnung.

Backoffice (Standardisierung): Zur Fokussierung auf den Vertrieb lagert die MCD Bank zunächst die Bereiche IT sowie Zahlungsverkehrs- und Wertpapierabwicklung aus. Skaleneffekte nutzt die Bank als Mittel gegen sinkende Margen. Vor allem für kleinere Institute sind zudem integrierte Dienstleistungszentren denkbar, die Wertpapier- und Zahlungsverkehrsabwicklung bündeln. Dafür sprechen auch eine effizientere Abwicklung der Zahlungsströme von Wertpapiertransaktionen und ein geringerer Schnittstellenaufwand auf Systemseite, insbesondere bei auslagernden Banken mit heterogenen Kernbankapplikationen.

Interbankenbereich (Bündelung): Der Interbankenbereich ist geprägt durch stär-

kere Bündelungen, die sich beispielsweise in einer einzigen Schnittstelle für die MCD Bank zur Börse beim Global Custodian zeigen. Ein weiteres Beispiel ist die zentrale Bereitstellung standardisierter Services für Corporate Actions, wie Internet Based Corporate Action (IBC) von der SIX SIS in der Schweiz. Deren seit März 2009 realisiertes Gemeinschaftsvorhaben „Link Up Markets“ mit sieben beteiligten Central Securities Depositories (CSDs) erhöht die Post-Trade-Abwicklungseffizienz und reduziert die Crossborder-Transaktionskosten in Europa durch Errichtung einer zentralen Infrastruktur.

Interbankenprovider versuchen zudem Backofficedienstleistungen anzubieten wie die Bereitstellung von Gattungsdaten, Archivierung oder Aufbewahrung. Ein Beispiel ist die zukünftig denkbare Zusammenlegung von Client und Global Custody bei einem Provider. Ähnlich den



Überlegungen im Backoffice ist auch die Abwicklung des Interbankengeschäfts über einen Provider (Depotstelle, Broker-Netzwerk und Korrespondenzbanken-Netzwerk) denkbar. Die Risiken hinsichtlich Abhängigkeit und Ausfallfolgen lassen sich dämpfen, indem zum Beispiel zwei für unterschiedliche Märkte zuständige, notfalls austauschbare Provider angebunden sind.

Bezug Ergänzungs- und Supportleistungen: Die Auslagerung des IT Infrastrukturbetriebs als Commodity bezieht bewusst auch vertriebsnahe Systeme ein. Um (entstehende) Komplexität weiter zu reduzieren und eine schmale Providersteuerung zu unterstützen, bezieht die MCD Bank ihre Standard-Kernbankapplikation(en) von einem Provider und bündelt auch weitere Unterstützungsleistungen wie Application Management, Rechenzentrum, Outputmanagement und Digitalisierung bei einem Provider.

Gegenüber heutigen Geschäftsmodellen steht bei der MCD Bank zunächst der Kunde noch stärker im Mittelpunkt. Dieser bezieht über mehrere Kanäle vor allem individualisierbare, einfach verständliche Produkte, die auf einem einheitlich im Netzwerk definierten Katalog aufbauen. Ein solcher Produktkatalog hierarchisiert alle Leistungen heutiger Endkundenprodukte. Auf diesen einheitlich definierten Leistungen aufbauend können Kunden Produkte in einem vorgegebenen Spielraum konfigurieren. Gleichzeitig erleichtert er durch Annotation, zum Beispiel von Parametrisierungsrestriktionen durch Softwarehersteller, eine mögliche Umsetzung und Abwicklung der Produkte im Netzwerk.

Weiterhin erzielt die MCD Bank durch konsequentere Auslagerung von Nicht-Kernbereichen eine durchgängige Standardisierung (Prozesse, Produkte, Systeme). Dazu profitiert die MCD Bank von der Spezialisierung der Interbankenprovider, die verstärkt Backofficedienstleis-

tungen anbieten und bisherige Abwickler verdrängen. Trotz der Spezialisierung sind Provider auch bestrebt, als Integratoren gebündelte Leistungen anzubieten und damit Komplexität und Steuerungsaufgaben für Kundenbanken zu reduzieren.

Detaillierung – Beispiel Wertpapierprozess

Der höhere Vernetzungsgrad der MCD Bank geht zwangsläufig mit höheren Koordinationsanforderungen einher. Das Beispiel des Wertpapierprozesses illustriert die dem Geschäftsmodell zugrundeliegende Prozessverteilung, die Verknüpfung mit den Informationssystemen und die Größe der zurückbleibenden Schnittstellenorganisationen. Für die Wertpapierabwicklung heißt dies beispielsweise, dass die Auslagerung der Wertpapierabwicklung an einen spezialisierten Abwickler erfolgt, die Sicht auf die Kundendaten in der Bank verbleibt und kein Konkurrenzverhältnis zwischen Abwickler und MCD Bank besteht.

Der Abwickler setzt ein eigenes Kernbankensystem für Leistungen (kundenseitige Depotführung, Nachführen der Depotpositionen, Corporate Actions, Auftragsadministration) ein, die keinen Bankstatus erfordern. Sind für Verwaltungshandlungen Kundendaten notwendig (zum Beispiel Einladungen zur Hauptversammlung), erledigt die Bank diese Aktivitäten selbst. Informationen über erfolgte Trades erhält der Abwickler direkt vom Global Custodian (WS). Die Aufbereitung und den Druck der Börsenabrechnung übernimmt das Service Center.

Auf Basis dieser Rollenverteilung ergibt sich die Aufgabenverteilung im gesamten Wertpapierprozess ► 2. Diese ist zu ergänzen durch Festlegung der jeweiligen Sicht auf den Kunden im Netzwerk. Ein Beispiel unter den insgesamt mehr als 30 Aktivitäten des Wertpapierprozesses ist die Auftragsentgegennahme. Da nur die MCD

Bank den direkten Kundenkontakt besitzt, übernimmt sie die Auftragsentgegennahme kanalübergreifend. Folglich kann auch nur die MCD Bank bei der manuellen Dateneingabe die einzelnen Aufträge erfassen und gegebenenfalls um fehlende Angaben ergänzen.

Neben der Ablauforganisation ist die Gestaltung der Schnittstellenorganisationen seitens der MCD Bank (Retained Organization - RO) und ihrer Provider (Service Desk) innerhalb der Aufbauorganisation vorzunehmen. Generell steigt mit der Anzahl der von einer RO übernommenen Aufgaben auch ihre Größe. Die Aufgaben umfassen übergreifende (Koordination Leistungsinnovationsprozess, Kommunikation strategische Prioritäten mit Provider und Geschäftsleitung), nach innen gerichtete (Anforderungsmanagement) sowie nach außen gerichtete Aufgaben (Service Level Management, Single Point of Contact).

Zur Aufwandsbestimmung der Aufgaben sind unter anderem die Anzahl an Transaktionen, die STP-Rate sowie die Arten an Geschäftsfällen und deren zeitliche Verteilung ausschlaggebend. Weitere Aufwandstreiber sind die Komplexität des Kontrollaufwands, der Grad der Einflussnahme auf den Provider, die Anzahl an Providern und der Anteil ausgelagerter Prozesse sowie der Umfang an Mitwirkungsrechten des auslagernden Unternehmens die Größe einer RO.

Ökonomische Schlussfolgerungen

Die Transformation zur Bank 2015 dokumentiert sich in vielen bereits bekannten Entwicklungen, etwa der Kundenorientierung, der Auslagerung bankfachlicher Aufgaben, der Industrialisierung und der zunehmenden Kooperation mit spezialisierten Providern. Die MCD Bank baut mit ihrem vernetzten kundenorientierten Geschäftsmodell darauf auf und verbindet die Individualisierung im Frontoffice mit der Standardisierung im Backoffice und der Bündelung im Interbankenbe-

reich. Die MCD Bank arbeitet auch in ihrer Kerndomäne – der Schnittstelle zum Kunden – mit (branchenfremden) Partnern als Vermittlern zusammen und strebt im Backoffice die Partnerschaft mit wenigen großen Providern an. Diese Zentralisierung setzt sich konsequent auch im Supportbereich in Form des Servicecenters fort.

Zur Beurteilung der Tragfähigkeit eines solchen Soll-Modells verbindet eine ökonomische Betrachtung eine qualitative und eine quantitative Betrachtung. Dabei beleuchtet die qualitative Perspektive mittels einer Risikonutzwertanalyse auf Basis eines Kriterienkatalogs die Auswirkungen auf Geschäfts-, Prozess- und System-Modell. Die quantitative Sicht dagegen zielt auf die Identifikation erfolgskritischer Leistungen und prüft Kosten-/Umsatzwirkungen. Neben den unmittelbaren

Leistungskosten berücksichtigt eine umfassende Bewertung auch Verbundeffekte (Economies of Scale, Scope und Skill), Transaktionskosten (Hierarchie, Koordination und Leistungsbezug) sowie Transformationskosten.

Die für die quantitative Bewertung relevanten Leistungen repräsentieren alle sich vom Zeitpunkt t_0 (Ist) zum Zeitpunkt t_1 (Zukunft) verändernden Leistungen zwischen Netzwerkpartnern. Im Fall der MCD Bank beeinflussen zehn relevante Leistungen, wie Kundendepotführung oder ZV-Abwicklung Ausland, den Business Case. Maßgeblichen Einfluss auf die Aussagekraft haben zudem die zugrundeliegenden Annahmen und Daten. Der in ► 3 skizzierte Business Case zeigt die Kostenperspektive (unverändertes Preismodell) und nimmt zunächst eine reine Betriebsbetrachtung

unter Vernachlässigung des Transformationsaufwands ein.

Das verwendete Zahlenmaterial basiert auf einer Befragung verschiedener Unternehmen, Geschäftsplänen vergleichbarer Modellbanken sowie einer Literaturrecherche. Insgesamt stützt der Business Case im Betrieb unter Berücksichtigung der Mehrwertsteuer den Entwurf der MCD Bank 2015 aus ökonomischer Perspektive, wobei die Mitarbeiterkosten übergreifend den wichtigsten Kostenfaktor bildeten.

Einer Bandbreite an Einsparungen steht jedoch auch die Kostensteigerung bei der Lizenzierung der Software gegenüber ► 3. Diese spiegelt das Problem von Banken wider, veraltete, aber bereits abgeschriebene Software ersetzen zu müssen. Letztlich zeigt das Beispiel der MCD Bank auch, dass sich mit Umsetzung zahlreicher bereits bekannter Entwicklungen deutliche ökonomische Effekte erzielen lassen. ■

Autoren: Falk Kohlmann ist Mitarbeiter im Kompetenzzentrum „Sourcing in der Finanzindustrie“ der Universitäten St. Gallen und Leipzig. Prof. Dr. Rainer Alt ist Professor für Wirtschaftsinformatik, insbesondere Anwendungssysteme in Wirtschaft und Verwaltung an der Universität Leipzig. Thomas Zerndt ist Geschäftsführer des Direct Management Institute St. Gallen. Dr. Thomas Puschmann ist ebenfalls am Direct Management Institute St. Gallen tätig und leitet zusammen mit Thomas Zerndt das Kompetenzzentrum „Sourcing in der Finanzindustrie“.

Literatur

- Alt, R., et al. (2009) Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015, Springer, Berlin.
- Engstler, M., et al. (2008) Trendstudie Bank & Zukunft 2008: Wie sich Banken auf die Herausforderungen von morgen bereits heute vorbereiten, Fraunhofer IRB, Stuttgart.
- Piller, F. T. (2006) Mass Customization: Ein wettbewerbsstrategisches Konzept im Informationszeitalter DUV, Wiesbaden.
- CC Sourcing (2009): Referenzmodelle für die Bank 2015, Kompetenzzentrum „Sourcing in der Finanzindustrie“, URL: <http://sourcing.iwi.unisg.ch>.

3				
Kostenbetrachtung				
Leistung	Volumen (Veränderung von t_0 zu t_1 in %)	Gesamtkosten in CHF Ist (t_0)	Gesamtkosten in CHF Soll (t_1)	Einsparung Gesamt in CHF (in %)
Kundendepotführung	268.300 (2 %)	8.170.000	4.088.530	4.081.470 (-50 %)
Corporate Actions	50.000 (2 %)	3.040.000	1.167.000	1.873.000 (-6 %)
Abwicklung WP Inland	590.000 (2 %)	3.040.000	2.120.093	919.907 (-30 %)
Abwicklung Wertpapiere (WP) Ausland	200.000 (2 %)	2.430.000	1.948.560	481.440 (-20 %)
Execution	790.000 (2 %)	5.440.160	4.548.560	891.600 (-16 %)
Abwicklung Zahlungsverkehr In- und Ausland ¹	12.780.000 (3 %)	1.771.000	1.732.256	-38.744 (-2 %)
Betrieb System/ Rechenzentrum & Application Management	1 (0 %)	26.430.000	15.784.000	10.646.000 (-40 %)
Lizenz Software	1 (0 %)	5.000.000	16.400.000	-11.400.000 (+228 %)
Scanning	5.112.000 (-7 %)	9.450.000	3.476.440	5.973.560 (-63 %)
Druck/Output	15.000.000 (-3 %)	8.510.943	6.388.662	2.122.281 (-25 %)
Gesamt	-	73.282.103	57.654.101	15.628.002

¹ Die Kostenreduktion ist gering, da hier nur die elektronischen Aufträge betrachtet werden.
Für die Gesamtbetrachtung Zahlungsverkehr ist auch die Leistung Scanning zu berücksichtigen (papiergebundener ZV).