

Auf der Suche nach mehr Effizienz

In der Finanzbranche hat sich in den vergangenen Jahren der Margendruck aus verschiedenen Gründen verstärkt. Das zwingt die Banken, ihre Abläufe zu optimieren. Das Zauberwort heisst «Industrialisierung».

Banken gehen bei der Industrie in die

Der Finanzsektor muss effizienter werden und wendet Methoden an, die sich in Produktionsbetrieben

Neue Technologien erlauben es den Banken erstmals, ihre Produkte, Prozesse und Abläufe zu durchleuchten und nach Optimierungspotenzial zu suchen. Im Zentrum steht weiterhin die IT, doch greifen die Änderungen viel tiefer.

Zoë Baches

Sparprogramme haben die Schweizer Banken seit je immer wieder durchgeführt. Doch die Erträge flossen bei den meisten Instituten jahrelang in ausreichendem Mass, so dass das Thema Kosten zwar häufig «im Blickfeld» der Bankchefs stand, aber nicht unbedingt oberste Priorität hatte. Diese Optik hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Die Finanzkrise, der Umbruch im Geschäft mit reichen Privatkunden, die Schuldenkrise in Europa, die Niedrigzinspolitik der Notenbanken weltweit, die steigenden Anforderungen der Regulatoren und der immer härtere inländische Wettbewerb üben einen grossen Druck auf die Erträge aus.

Agiler werden

Ein Grossteil der Schweizer Finanzinstitute hat deshalb Sparprogramme in Angriff genommen, die sich deutlich von früheren Projekten unterscheiden. So erlauben es neue Technologien zum ersten Mal, alle Produkte, Prozesse und Strukturen zu durchleuchten und zu prüfen, inwiefern Optimierungspotenzial besteht. Dieser Vorgang, Industrialisierung genannt, ist in der Produktion seit langem Standard. Dabei bedeutet Industrialisierung viel mehr, als bloss in einem Bankbereich zu sparen. Mit der Optimierung von Abläufen und Prozessen soll das Institut effizienter werden und in der Zukunft agiler auf Entwicklungen reagieren können.

Konsequent wird dieser Weg seit einiger Zeit von den Grossbanken UBS und Credit Suisse (CS) beschritten. Bei beiden Unternehmen umfasst die Industrialisierung auch Themen wie den Auszug aus teuren in günstigere Büros, den Wandel von festen Arbeitsplätzen hin zu Arbeitszonen oder eine verstärkte geschäftliche Nutzung privater mobiler Geräte. Solche Fragen werden von anderen Banken ebenfalls genau angeschaut. Allerdings kann nach wie vor beim Personal und in der Informationstechnologie (IT) am meisten Geld gespart werden. Auch die UBS und die CS setzen, zumindest in einem ersten Schritt, den grössten Hebel in der Form von Massentlassungen an.

Das Personal ist bei den kleinen und mittelgrossen Schweizer Banken ebenfalls der grösste Aufwandsposten. Andreas Dietrich vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug sagt, dass das Verhältnis von Personal- zu Sachkosten in diesem Bereich üblicherweise bei 2 zu 1

liege. Deshalb prüfe jede Bankführung zuerst, ob ein Personalabbau sinnvoll sei. Allerdings gebe es bei den meisten Finanzinstituten vor allem im Bereich der Informationstechnologie (IT) noch beträchtliche Optimierungsmöglichkeiten. Dass hier weiterhin der grösste Hebel für Effizienzsteigerungen besteht, bestätigten alle Gesprächspartner.

Viele Verantwortliche wüssten auch heute nicht genau, wie hoch die IT-Kosten der Bank seien, sagt Dietrich. Eine mit dem Analyseunternehmen Swiss Benchmarking durchgeführte Studie kam in einer Stichprobe von 18 Banken unterschiedlichen Typs zum Schluss, dass die Differenzen bei den IT-Kosten pro Institut, pro Frontmitarbeiter und pro Kunde «gigantisch» sind (siehe Grafiken). Dietrich fand allerdings keine Korrelation zur Grösse oder zum Geschäftsmodell. Es gebe einfach Unternehmen, die mit dem Thema IT besser umgingen als andere, sagt er.

Thomas Meyer, Länderchef Schweiz des Strategieberatungs- und Technologieunternehmens Accenture, betont, dass sich die hiesigen Banken schon seit einiger Zeit fragten, welche Dienstleistungen sie selber erbringen und was sie auslagern sollten. Was den Grad des Outsourcing betrifft, gehen die Banken unterschiedliche Wege. Einzelne vergeben möglichst viel an externe Anbieter, andere konzentrieren sich darauf, firmeninternen Dienstleistungen für weitere Finanzinstitute anzubieten (siehe Artikel rechts). Meyer verweist daher auch auf neue Trends im Outsourcing. Vor allem Unternehmen, die international tätig sind, prüfen, die Überwachung der Social-Media-Aktivitäten auszulagern. Zudem fragen sich viele Anbieter, ob sie künftig die Gestaltung ihrer Website, die Vorbereitung der Generalversammlung oder die Bewirtschaftung der Aktien sowie Coupons noch selber erledigen wollen. Immerhin handelt es sich dabei um sehr aufwendige Tätigkeiten. Im Bereich Industrialisierung seien viele Regionalbanken weit fortgeschritten. Kleine Institute setzten sich wegen der Kosten und des Regulierungsdrucks schon länger mit dem Thema auseinander, sagt Meyer.

Modulares Angebot

Philippe Moser, Geschäftsleitungsmitglied der RBA-Holding, bestätigt, dass die Wertschöpfungskette bei der Bankengruppe aufgebrochen worden sei. Die RBA-Holding befindet sich als Kompetenzzentrum im Besitz von 37 Regionalbanken, grösstes Mitglied ist die Valiant. RBA-Banken und Drittunternehmen können an Entris Banking, die eine Tochterfirma der Holding ist, nicht nur Kernaufgaben wie den Handel, das Treasury und den Zahlungsverkehr auslagern, sondern auch zentrale Funktionen wie das Rechnungswesen, die Personalbewirtschaftung, ausgewählte Compliance-Aufgaben und den Einkauf. Jede Bank hat die

Möglichkeit, ihr Geschäftsmodell zu einem grossen Teil mitzubestimmen. Falls sie sich nur auf die Front und die Kundenbeziehung konzentrieren will, kann sie das tun, möchte sie einzelne Bereiche weiterhin selber handhaben, ist das ebenfalls möglich. Moser ist überzeugt, dass der Markt spielen muss, weshalb eine RBA-Bank heute – früher war das strikter geregelt – ihre externen Partner bis zu einem gewissen Grad selber auswählen darf.

Dass Industrialisierung mehr bedeutet, als in der IT Kosten zu sparen, zeigt das Beispiel der Zürcher Kantonalbank (ZKB). Diese startete im Jahr 2012 das «Simplex»-Programm. Ziel des Projekts ist es, die Bank durch Standardisierung, Zentralisierungen und Automatisieren schlanker und effizienter zu machen. Das Vorhaben besteht aus verschiedenen Teilprojekten, zudem wurde im Zug der Lancierung ein Einstellungsstopp verfügt. Vorher hatte die Bank ihre Fonds und Vermögensverwaltungsmandate in verschiedenen Anlageprozessen erstellt, was zu unterschiedlichen Renditen führte. Neu soll es nur noch einen Investmentprozess mit klar zugeordneten Verantwortlichkeiten geben. Um das zu erreichen, wurde die Produktpalette vereinfacht, und das erforderte die Neugestaltung der ganzen Prozesskette – von der Produkteentwicklung über den Anlageprozess und die Kundenberatung bis zur Preissetzung und zur Berichterstattung.

Viele kleine Massnahmen

Allerdings können auch kleine Veränderungen rasch etwas bewirken. Die St. Galler Kantonalbank (SGKB) befestigte im Rahmen ihrer Effizienzsteigerungsprogramme in jedem Sitzungszimmer eine gut sichtbare Uhr. Seither sind Sitzungen kürzer und zielorientierter. Zudem wurden wöchentliche Treffen eingeführt, an denen Mitarbeiter rasch umsetzbare Änderungen vorschlagen. Jeder Arbeitsplatz ist neu mit allem notwendigen Büromaterial ausgerüstet, niemand muss mehr etwas suchen. Die SGKB hat auf diese Weise in etwas mehr als einem Jahr ungefähr tausend Veränderungen ausgelöst.

Als Meisterin im Sparen gilt die Freiburger Kantonalbank, die sich schon seit langem konsequent dem Thema widmet. «Die Freiburger haben auch ihre IT-Aufwendungen im Griff», sagt Dietrich. Er fordert die Banken auf, sich verstärkt mit der «Blackbox IT-Kosten» zu beschäftigen. Bis vor kurzem gab es keine von Banken universell verwendete Kennzahl, welche diese im Verhältnis zu den verschiedenen Aufwandsposten zeigt. Es ist aber wichtig, dass die Führung darüber Bescheid weiss. Dietrich entwickelte eine solche Kennzahl, die das ermöglicht. Das «IT-Kosten-Ertrags-Verhältnis» zeigt die IT-Ausgaben in Relation zu den Gesamtaufwendungen. Ideal, sagt Dietrich, sei ein Wert von 10% und niedriger.



Wenn Banken in neue Gebäude ziehen wie an der Zürcher Europa-Allee, gestalten sie auch die

Nicht alle Banken setzen

Warum die Hypothekbank Lenzburg entgegen dem

ti. · Alle Geschäftsbereiche, in denen die Schweizer Banken tätig sind, befinden sich im Umbruch. Ob im Retail Banking, im Vermögensverwaltungsgeschäft oder im Investment Banking – überall stehen die Margen unter Druck. Das zwingt die Banken dazu, sich stärker als in den Vor-Krisen-Zeiten auf die Kosten zu fokussieren. Einer der sperrigsten Kostenblöcke ist die IT, die bis zu 30% der Gesamtkosten ausmachen kann (vgl. Grafik links). Vor diesem Hintergrund ist die Neigung gross, IT-Dienstleistungen an spezialisierte Drittfirmen auszulagern. Damit kann eine Bank zeitgemässe IT-Dienstleistungen in Anspruch nehmen, ohne selber hohe Investitions- und Unterhaltskosten tragen zu müssen.

Keine Software von Dritten

Umso erstaunlicher ist es vor diesem Hintergrund, dass nicht alle Banken ihr Heil in der Auslagerung von IT-Dienstleistungen suchen. Die Hypothekbank Lenzburg («Hypi»), eine Regionalbank mit gut 200 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von 4,4 Mrd. Fr., setzt als eine von ganz wenigen Regionalbanken in der IT seit je auf Eigenentwicklungen und verzichtet vollends darauf, Bankensoftware von Dritten zu beziehen.

In dem nicht sonderlich komplexen Bankgeschäft, wie es eine typische Regionalbank betreibt, lohnt es sich nicht,

teure Gesamtlösungen einzukaufen und von externen Zulieferern abhängig zu werden – das ist die feste Überzeugung von Marianne Wildi, die massgeblich am Aufbau der bankeigenen IT-Infrastruktur mitgewirkt hat und seit Oktober 2009 an der operativen Spitze der «Hypi» steht.

Wer auf eine massgeschneiderte Eigenentwicklung setzt, behält aus ihrer Optik die Kontrolle über die bankinterne IT, kann rasch und flexibel auf Problemsituationen reagieren und Änderungen der (regulatorischen) Rahmenbedingungen umgehend berücksichtigen. Das hilft auch deshalb Kosten sparen, weil teure externe IT-Spezialisten nur punktuell zugezogen werden müssen. Dass dieses mutige und eigenwillige Konzept aufgeht und der betrieblichen Effizienz keinen Abbruch tut, zeigt die Kosten-Ertrags-Relation des Instituts von zuletzt 50%.

Für die Bankensoftware der «Hypi» haben sich weitere sechs Regionalbanken entschieden, darunter die Caisse d'Epargne de Nyon, die Bank Sparhafen Zürich und die Freie Gemeinschaftsbank in Basel. Ein grosser Vorteil dieser auf der Microsoft-Technologie basierenden Lösung besteht darin, dass sie ohne Programmieraufwand an individuelle Bedürfnisse angepasst («parametrisiert») werden kann – ein Mausclick genügt, um eine neue Funktion zu aktivieren, eine Eingabemaske zu ändern oder auf eine andere Landes-

Grosse Differenzen bei den Informatikkosten

Stichprobe bei 18 Banken verschiedenen Typs (1–18, anonym)

