

Standardisierte Leistungen als Basis für Stabilisierung, Risikooptimierung und Kostensenkung im Transaction Banking

Stephan Zimmermann

COO Wealth Management & Business Banking, Member of the Group Managing Board, UBS AG

Standards – Basis zur Marktbildung

Seit einigen Jahren schreitet die Standardisierung von Informationen und damit verbunden eine vereinfachte Koordination der Informationsströme voran. Die beobachtbaren Veränderungen können dabei drei Feldern zugeordnet werden: Technologie, Produkten und regulatorische Anforderungen. Die technologische Entwicklung erlaubt größere Verarbeitungsvolumina. Dank den technischen Standards sind dabei die Möglichkeiten zur Automatisierung und Überwachung von Prozessen gestiegen. Gleichzeitig erlauben die Veränderungen den kontrollierten Austausch von Daten- und Leistungsströmen innerhalb der Unternehmen und untereinander. Die steigende Anzahl der Produkte und deren Ableitungen einerseits sowie die Abwicklung der Geschäfte andererseits haben die Komplexität des Geschäftsmodells signifikant erhöht und sind von hohem Innovationsdruck geprägt. Viele neue Produkte folgen einer auf ihre spezielle Charakteristik abgestimmten Abwicklungslogik. Schließlich stellt die Fremd- und Selbst-Regulierung in der Finanzbranche hohe Anforderungen. Sowohl produkt- als auch abwicklungsbezogen gilt es Risiken detailliert zu erheben, zu bewerten und zu bewirtschaften.

Jedes Feld für sich befördert die Standardisierung der Abwicklung. Durch die Modularisierung von Produkten und Leistungen und mit der Möglichkeit, die Tiefe der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette exakt zu definieren entstehen befriedigende Geschäftsbeziehungen – entsteht überhaupt erst ein Markt mit zunehmenden organisatorischen Freiheitsgraden.

Zum heutigen Zeitpunkt muss festgestellt werden, dass die Leistungen unterschiedlicher Anbieter im Transaction Banking noch wenig vergleichbar sind; derjenige Anbieter, der eine weit entwickelte interne Leistungstransparenz besitzt, kann einen detaillierten Leistungskatalog als kompetitiven Vorteil in der Beziehung mit seinen Partnerbanken nutzen. Anbieter befinden sich dabei auf den ersten Blick in einem logischen Interessenskonflikt: zum einen müssen sie, um profitabel zu arbeiten, ihre Leistungen weitestgehend intern und extern standardisieren. Zum anderen müssen die Angebote möglichst passgenau in die bestehenden, noch unterschiedlichen Prozessketten der Partnerbanken angepasst und mit kundenspezifischen Zusatzservices ergänzt werden.

Stabilisierung, Risikooptimierung und Kostensenkung als Chance

UBS hat für dieses scheinbare Dilemma als Lösung in Ergänzung zum Verständnis als Abwicklungsfabrik das Konzept einer prozess- und projektorientierten Partnerschaft entwickelt und umgesetzt. Dies geschieht im Wesentlichen auf der Basis von modularisierten und standardisierten Einzelleistungen. Beispielhaft hier die vier Lösungsangebote für die über 4000 Partnerbanken der UBS.

- Bereitstellung von Markt- und Industrie-Know-how, Unterstützung der Entscheidungsfindung
- Zugang zu allen wesentlichen Finanzplätzen
- Ausführung von Geschäftstransaktionen, die Sicherstellung einer ausreichenden Liquidität
- Abwicklung von Geschäftstransaktionen
- Unterstützung der Kundenbetreuung

Auf Grund der veränderten Rahmenbedingungen im Finanzsektor entsteht ein Markt für Transaktionsdienstleistungen, der in vielem an die betriebswirtschaftlichen Paradigmen von produzierenden Industrien anknüpfen kann. Es ist offensichtlich, dass sich durch die Erhöhung der Volumen zwar zunächst die (Klumpen-) Risiken erhöhen. Es lässt sich aber belegen, dass der Gewinn an Risiko-Kontrolle und/oder Risiko-Verminde- rung, der durch Automatisierung und Standardisierung entsteht, diesen Anstieg bei weitem auszugleichen vermag.

Die Group of Thirty hat zwanzig Empfehlungen für das globale Clearing & Settlement entwickelt und publiziert. Eine zentrale Empfehlung liegt im Ausbau des Risiko-Managements bei Nutzern und Anbietern von Clearing- und Settlement Leistungen. Eine zunehmende Bündelung von Leistungen im Geschäft mit Banken ermöglicht eine Professionalisierung des Risiko-Managements. Treiber dieser Leistungsverbesserung ist ebenfalls die Tatsache, dass für volumenstarke Anbieter nahezu sämtliche Geschäftsvorfälle - vor allem auch Ausnahme-Situationen in der Abwicklung von Transaktionen - zum Alltag werden.

Ein Modell wie das beschriebene schafft eine Vielzahl an Möglichkeiten und weist eine deutlich höhere Flexibilität in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit auf. Eine der Motivationen von UBS zur Entwicklung des „The Bank for Banks“-Modells ist die Verbesserung der Auslastung der eigenen Systeme und Ressourcen; eine Optimierung

der Kosteneffizienz kann heute nachgewiesen werden.

Der Mehrwert der Spezialisierung für einen Leistungsnachfrager ist ebenso unbestritten: er baut den Fixkostenblock im jeweiligen Geschäft ab. Vertraglich vereinbarte Konditionen, die ein relevantes Einsparpotential über Jahre absichern, bilden heute keine Ausnahme mehr.

Ausblick

Die aktuelle Marktentwicklung für Transaktionsleistungen in der Schweiz zeigt eine zunehmende und differenzierter werdende Nachfrage bei strukturell und qualitativ stark verändertem Produkt- und Dienstleistungsangebot. Daraus lässt sich in Ansätzen die zu erwartende Entwicklung der kommenden Jahre ableiten: 1. Spezialisierung und Konzentration, 2. Ausbau bestehender Kooperationen und anhaltender regulatorischer Druck und 3. weniger Anbieter für Abwicklungslösungen.

Es gilt, die führende Stellung der Schweiz als Vermögensverwaltungs-Zentrum auszubauen. Innovative, kosteneffiziente Lösungen in der Abwicklung von Bankgeschäften tragen zur Festigung dieser Stärke bei und tatsächlich scheinen einige Standortvorteile der Schweiz im Transaction Banking zu bestehen: insbesondere hohe Volumen der verwalteten Vermögen, vorhandenes Wissen und volkswirtschaftlich sowie regulatorisch attraktive Rahmenbedingungen. In der Vergangenheit konnte die Schweiz erfolgreich komparative Vorteile zum eigenen Vorteil entwickeln und nutzen; als Land haben wir heute das Potenzial und die Chance, diesen Ansatz für das internationale Transaction Banking erfolgreich umzusetzen.



Stephan Zimmermann