



Integrierte Wertschöpfungsketten aufbrechen – Banken auf dem Weg zur Industrialisierung

Matthias Dippold / Christian Appel

Finanzinstitute und Asset Manager stehen vor einem tief greifenden Umbruch. Aufgrund neuer Marktteilnehmer mit neuen Geschäftsmodellen und schnelleren Produktentwicklungszyklen betrachten die Banken deutlicher die eigene Wertschöpfungskette. Technische Entwicklungen ermöglichen der Bank, erweiterte Dienstleistungen für den Kunden anzubieten und in der eigenen Kostensituation langfristig flexibler zu werden. Dies verstärkt nicht nur die Konzentration auf die Kernkompetenzen, sondern verbessert auch die Wettbewerbsfähigkeit der Marktteilnehmer in der Branche.

Integrierte Wertschöpfungsketten aufbrechen – Banken auf dem Weg zur Industrialisierung

Der Markteintritt internationaler Finanzinstitute (ICICI, RBS etc.) mit neuen Produkten und die wachsende Bereitschaft der Kunden, wegen Produktinnovationen den Dienstleister kurzfristig zu wechseln, stellen den Banken neue Herausforderungen. Die daraus resultierende Erosion der Margen und steigende Kosten im Front, Middle und Back Office erschweren die Lage. Zusätzlich besteht ein hoher Investitionsdruck in die IT und Infrastruktur, z. B. durch regulatorische Anforderungen (u. a. MiFID) oder höhere Kundenanforderungen an das Reporting und Controlling.

Darüber hinaus werden neue Produkte und Serviceangebote (z. B. Anbindung neuer Börsen und MTFs, automatisiertes Handeln mit Drittkunden, firmeninternes Clearing) häufig nur schlecht bzw. gar nicht in die bestehenden Prozesse integriert und automatisiert. Hieraus resultieren manuelle Bearbeitungsschritte, die hohe Repair-Kosten, lange Durchlaufzeiten und Fehlbuchungen verursachen und die Kostensituation weiter belasten. Der Kunde soll dennoch die Möglichkeit haben, zahlreiche Services bei einem Dienstleister zu nutzen.

Oft werden Kostenbelastungen durch kurzfristige Kostensenkungsprogramme bewältigt. Im Vordergrund stehen hierbei Rationalisierungsmaßnahmen beim Personal und Filialnetz sowie zurückgestellte Investitionen in Hard- und Software oder eine Reduzierung von Kapazitäten. Verstärkt streben die Banken aber eine flexible Kostenstruktur sowie eine Qualitäts- und Effizienzsteigerung an, um eine langfristig erfolgreiche Unternehmenspolitik im internationalen Wettbewerb strategisch zu positionieren. Dies geschieht zunehmend durch eine Transformation des operationalen Business Modells. Für den Kunden soll aber weiterhin die bestehende oder eine erweiterte Produktpalette verfügbar sein.

Hierbei werden die starren Wertschöpfungsketten in wettbewerbsorientierte Modelle überführt. Bei diesem Schritt werden alle Kosten- und Ertragskomponenten der Wertschöpfungskette auf den Prüfstand gestellt. Dazu müssen die Banken sich mit der Frage auseinandersetzen, ob alle Wertschöpfungsstufen in einer Hand bleiben müssen oder ob es nicht sinnvoll ist, einzelne Stufen von Spezialisten einzukaufen. Der Ergebnisbeitrag der einzelnen Glieder einer Wertschöpfungskette ist unterschiedlich rentabel. Indem Banken Teile des Wertschöpfungsprozesses von Vertragspartnern einkaufen, können sie ihre Investitionen auf jene Bereiche mit höherer Rentabilität richten. Dies ermöglicht eine Konzentration auf Kernkompetenzen, wie beispielsweise Marketing und Vertrieb.

Eine Voraussetzung für solch eine veränderte Renditebetrachtung – weg von der Durchschnittsbildung, hin zur Profitabilität einzelner Wertschöpfungsstufen – ist die Industrialisierung des Bankbetriebs. In der Folge werden Leistungen modularisiert und standardisiert und die Rollen innerhalb von Wertschöpfungsketten neu verteilt. Nach dem Beispiel der Industrie entstehen und existieren bereits in einem Wertschöpfungsnetzwerk spezialisierte Anbieter, die als Modul- und Systemlieferanten ihre Dienstleistungen offerieren und somit die Fertigungstiefe der Banken erheblich verringern können. Dies ermöglicht der Bank, bestehende Leistungen, die vorher im Portfolio vertreten waren, mit hoher Qualität anzubieten und auch durch zusätzliche Services zu erweitern.

Interne Kernkompetenzen und externe Marktnachfrage bestimmen den Grad der Neuordnung der Wertschöpfungskette. Die Herausforderung für die Banken besteht nun darin, basierend auf ihrem jeweiligen Geschäftsmodell, den Grad der Fertigungstiefe zu bestimmen. Dabei wird entschieden, welches der Glieder der Fertigungskette – Produktion, Abwicklung und Vertrieb – selbst bearbeitet wird oder ob eventuell einzelne Glieder an Drittanbieter vergeben wer-

den. Die Kunst besteht darin, die richtigen Prioritäten zu setzen.

Nachstehend wird an den Beispielen „Sourcing im Wertpapierhandel“ und „Devisenhandel“ das Aufbrechen der Wertschöpfungskette skizziert.

Gerade in Deutschland bilden Finanzinstitute zumeist die gesamte Wertschöpfungskette vom Front Office über Execution Services bis hin zum Back Office komplett innerhalb eines Konzernverbunds ab. Wo das Front Office einer Bank und eine inländische Börse noch recht gut zusammenarbeiten, zeigen sich im Zusammenspiel mit ausländischen Börsen, OTC-Märkten oder auch beim Fremdwährungs- und Liquiditätspooling im Konzern meistens erhebliche Schwächen. Leistungen mit Zusatznutzen für den Kunden und Services wie Netting oder fortgeschrittene Ordertypen (zum Beispiel Interesse wahrende Orders, Block Trades oder Algorithmic Trading) werden erst gar nicht angeboten. Prozessschritte in der Wertpapierabwicklung laufen unter Einbeziehung von Transaktionsbanken zwar standardisierter und effizienter ab; unterschiedliche Prozesse im Handel mit institutionellen und privaten Kunden sind jedoch weiterhin mit manuellen Schnittstellen verbunden.

Zusätzlich sind auf dieser Stufe der Wertschöpfung mit den Funktionsbereichen Order Management und Execution hohe Volumina nötig, um die gewünschte Rentabilität zu erwirtschaften. Skaleneffekte lassen sich insbesondere bei Großbanken erkennen, die über einen großen Kundenstamm verfügen. Die Auslagerung gering frequentierter Prozesse an große Wertpapierhandelshäuser ermöglicht es jedoch, die Kosten durch Spezialisierung und Nutzung der Skaleneffekte bei großer Menge zu senken. Darüber hinaus verfügen Wertpapierhandelshäuser über großes Spezial-Know-how in vielen Bereichen, um ein erweitertes Produktportfolio anzubieten. Somit können auch kleinere Banken durch Drittanbieter durchaus Leistungen wie Block Trading, Basket Trading oder Spread

Trading mit hoher Präzision ausführen und den Kunden anbieten.

Der Einsatz von Execution Service Providern verbessert die Aufwands- und Ertragsituation vielfach. Innerhalb der Wertschöpfungskette der Bank ist es möglich, die prozessuale Komplexität zu verringern und gleichzeitig die Qualität der einzelnen Prozessschritte zu steigern. Die Fixkosten zu variabilisieren und zukünftige IT-Investitionen zu vermeiden, senkt gerade für geringe Volumina die hohen Fixkostenblöcke eines breiten Serviceportfolios.

Darüber hinaus erleichtert eine Auslagerung wenig kritischer Prozesse die Reaktion auf regulatorische Änderungen und die Bewältigung von Volumenschwankungen.

Als Beispiel für ein ausgereiftes White-Labeling-Geschäftsmodell sind verschiedene Marktplätze im Devisenhandel zu nennen (z. B. FXall, 360T), die es geschafft haben, über ihre multilateralen Handelssystemen für Devisen und Geldmarktinstrumente einen substantiellen Marktanteil in diesen Märkten abzuwickeln. Mit diesen außerbörslichen Marktplätzen ist ein Handel innerhalb einer Unternehmensgruppe (Pooling) ebenso möglich wie zwischen den angebundenen Kunden.

Um ein Geschäft abzuschließen, wird eine Anfrage von einem Unternehmen, institutionellen Anleger oder Kreditinstitut in das System eingestellt und von den angeschlossenen Banken, die Wechselkurse stellen, in Sekundenschnelle automatisiert beantwortet. Daraus können dann per Mausklick rechtsverbindliche Verträge abgeschlossen werden.

Diese Vorgehensweise ermöglicht eine vollautomatische und fehlerfreie Abwicklung. Dies verringert die Kosten, Prozessschritte und Fehlerquoten und führt zu einem hohen Grad an Straight Through Processing durch eine einzige Applikation.

Zusammenfassung

In Zukunft muss nicht mehr jedes Finanzinstitut jeden Prozessschritt der Wertschöpfungskette im eigenen Unternehmen abbilden. Gerade der Einkauf von Serviceleistungen im Handelsumfeld – wie das Beispiel „Sourcing im Wertpapierhandel“ zeigt – bietet Instituten die Möglichkeit, das Service-Angebot bei gleichzeitiger Reduktion der Kosten zu verbessern und die Ertragsseite langfristig zu stärken.

PPI AG Informationstechnologie

Die PPI AG ist seit über 20 Jahren erfolgreich für die Finanzbranche tätig – in den Geschäftsfeldern Consulting, Software Factory und Electronic-Banking-Produkte. Im E-Banking bietet PPI wirtschaftliche Standardprodukte für die sichere Kommunikation zwischen Kunde und Bank. Das Consulting umfasst strategische, bankfachliche und IT-Beratung. In der Software Factory stellt PPI durch professionelle Vorgehensweise eine hohe Qualität und absolute Budgettreue sicher.

Kontaktinformationen

PPI AG Informationstechnologie
Moorfuhrweg 13
D-22301 Hamburg
Tel.: +49 40 227 433-0
Fax: +49 40 227 433-333
E-Mail: info@ppi.de
www.ppi.de