

ABGELTUNGSSTEUER FÜR AUSLANDSGUTHABEN WÜRDEN LÄNDERSPEZIFISCHE LÖSUNGEN ERFORDERN

ICT verbessert den Kundenservice

TEXT BRIGITTE STREBEL-AERNI FOTO MARKUS HÄSSIG

WIE KANN EINE MITTELGROSSE BANK DIE TOOLS DER MODERNEN INFORMATIONEN- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIE (ICT) EFFIZIENT EINSETZEN, UM IHRE KUNDEN OPTIMAL ZU BEDIENEN? DARÜBER DISKUTIEREN PETER GERTSCH, CHIEF INFORMATION OFFICER DER BASLER KANTONALBANK, UND MARTIN JANSSEN, PROFESSOR AN DER UNIVERSITÄT ZÜRICH UND LEITER DER ECOFIN-GRUPPE IN ZÜRICH.

ICT in Finance: Fordert oder überfordert die moderne Informationstechnologie mit ihrem hohen Innovationsrhythmus die Finanzindustrie?

Peter Gertsch: Die Basler Kantonalbank gehört zu den mittelgrossen Schweizer Retailbanken. Wir sind übersichtlich und haben keinen globalen Auftritt. Deshalb sind wir von der ICT nicht derart gefordert. Und was die Produkte innovation betrifft, so haben sich in der Vergangenheit traditionelle Finanzinstrumente wie Hypothekarkredite oder Sparkonti kaum verändert. Das Wertschriften- und Kapitalanlagegeschäft wird natürlich viel stärker von den Veränderungen in der modernen Informationstechnologie getrieben.

Professor Martin Janssen: Eigentlich sollte das Bankgeschäft der Treiber für die Innovationstätigkeit sein. Die moderne Informationstechnologie sollte eine ausführende Funktion übernehmen und auf die Bedürfnisse der Fachbereiche eingehen. Die ICT könnte viel mehr ermöglichen als heute effektiv gefordert wird. Man könnte analog zur Automobilindustrie sehr viele Prozesse automatisieren.

ICT in Finance: Weshalb wollen die Fachbereiche dies nicht? Hier liegt doch ein enormes Rationalisierungs- und Kundenbindungspotenzial?

Peter Gertsch: Letztlich steuern die Anforderungen unserer Kunden die Aktivitäten im IT-Bereich.



Professor Martin Janssen, Uni ZH und Peter Gertsch, Basler KB (rechts): ICT vermehrt zur besseren Kundenpflege und -bindung einsetzen!

ICT in Finance: Werden diese immer sofort an die IT-Abteilung weitergegeben?

Peter Gertsch: Natürlich gibt es auch Kommunikationsprobleme. In der IT haben traditionsgemäss die Ingenieure mit ihrem strukturierten Denken das Sagen, während im klassischen Banking wiederum der intuitive Umgang mit den Kunden im Vordergrund steht. Da kann es durchaus

zu Missverständnissen oder unterschiedlichen Ansichten kommen. Aber ganz allgemein kommt die ICT bei mittleren Banken unserer Grössenordnung vor allem bei gut standardisierten Produkten mit hohen Transaktionsvolumina zum Tragen. Sobald die Volumen kleiner und die Vielfalt der Produkte und Prozesse grösser werden, dann nimmt auch der Einsatz der ICT ab.



Professor Dr. Martin Janssen: «Vor 10 bis 20 Jahren wäre es undenkbar gewesen, dass Staaten gestohlene Daten kaufen.»

Hier sind wir daran zu prüfen, ob Dank Standardisierungen, wie sie in der Automobilindustrie üblich sind, nach dem Lego-Prinzip individualisierte Produkte und Dienstleistungen angeboten werden können. Es gibt noch viel Potenzial für unsere Fachabteilungen wenn es darum geht, für die Kunden aus standardisierten Bestandteilen Einzelanfertigungen anzubieten.

ICT in Finance: Mit Swissscanto verfügen die Kantonalbanken ja über eine eigentliche Fondsfabrik. Bieten Sie auch Fonds anderer Anbieter an?

Peter Gertsch: Darüber entscheidet der Kunde.

Professor Martin Janssen: Jeder der zum Arzt geht, will ein spezifisch seinen Bedürfnissen entsprechendes Heilmittel mit der entsprechenden individuellen Behandlung. Einen ähnlichen Service sollten die Banken ihren Kunden anbieten können.

ICT in Finance: Die moderne Internet-technologie hat Gegensätze wie lokal und global sowie Masse und Individuum aufgelöst. Heute ist es doch möglich, lokal einen globalen individuellen Service für den Massenkunden anzubieten.

Peter Gertsch: Das tönt schön. Aber im grossen und ganzen hält sich die Angebotspalette für den Retailkunden doch in Grenzen. Der hat ein Konto und das kann man mit Attributen versehen und auf verschiedene Arten bezeichnen.

ICT in Finance: Aber auch der Retailkunde bewegt sich auf der Lebensachse. Diese Begleitung ist aufwendig. Liegt hier kein Rationalisierungspotenzial drin?

Peter Gertsch: Automatisierung birgt die Gefahr der Distanz zum Kunden. Vor zehn Jahren hatte man die Bankfilialen abgeschrieben. Heute verfügt die Basler Kantonalbank auf engstem Raum von 37 Quadratkilometern über 20 Filialen. Und dies ist der beste Beweis für das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt. Ein weiteres Beispiel ist unser «Easy Trading»-Produkt. Das funktioniert per Telefon. Und das ist deshalb bei trading orientierten Kunden so beliebt, weil es schnell und einfach funktioniert und erst noch eine Beratungsleistung bezüglich des besten Einkaufs bietet. Diese «uralte» Telefontechnologie ist nun einmal hocheffizient.

Professor Martin Janssen: Das Telefon ist deshalb so effizient, weil der beratende Händler direkten Zugriff auf die relevanten Informationen hat. Bezogen auf das Thema Individualisierung und Standardisierung heisst das: An der Kundenschnittstelle muss individualisiert werden. Aber die Limitenüberwachung, die Compliance und die Erarbeitung von Anlagevorschlägen kann man durchaus industrialisieren und maschinell unterstützen. Aber sobald es zum Kundenkontakt kommt, dann steht auch heute noch bei 80 Prozent der Kunden die persönliche Betreuung im Vordergrund. Im Hintergrund müssen jedoch die Verarbeitungsprozesse maschinell unterstützt werden.

ICT in Finance: An der Kundenfront ist der Banker und im Hintergrund arbeiten die ICT-Spezialisten. Das erzeugt oft Verständnisprobleme. Wie können diese ausgeräumt werden?

Peter Gertsch: Wir lösen dies auf sehr praktische Art, indem wir unsere Informatiker zusammen mit dem Banker zum Kunden schicken. So werden sie mit der Kundenoptik konfrontiert. Umgekehrt lassen wir die Kundenbetreuer bei Projekten mitarbeiten, damit sie auch verstehen, welche technologischen Konsequenzen aus ihrer Sicht «einfache» Anliegen haben können.

ICT in Finance: Werden die Fachbereiche auch in den Entscheidungsprozess miteinbezogen?

Peter Gertsch: Die Hauptverantwortung

liegt immer im Fachbereich. Bei Infrastrukturprojekten wie «Voice over IP» entscheidet die IT-Abteilung. Aber die Einführung des Gesamtbanken-Pakets von Avaloq hat der Fachbereich entschieden.

ICT in Finance: Sie sind als Chief Information Officer Mitglied der Geschäftsleitung. Seit wann ist die IT in der Geschäftsleitung der Basler Kantonalbank vertreten?

Peter Gertsch: Seit rund 10 Jahren.

Professor Martin Janssen: Das Top-Management ist sich nicht immer im klaren darüber, was die ICT eigentlich alles ermöglichen könnte. Deshalb erachte ich es als wichtig, dass die IT-Abteilung auf der strategischen Ebene miteinbezogen wird.

ICT in Finance: Ist die ICT in der Vergangenheit zu sehr nur zu Rationalisierungszwecken und zur Produkteinnovation, aber zu wenig zur Verbesserung der Kundenbindung eingesetzt worden?

Peter Gertsch: Bisher ist die Effizienzsteigerung im Vordergrund gestanden. Wir sind uns aber auch der Bedeutung der Kundendaten bewusst. Hier kommt es darauf an, wie man diese nutzt. Wir haben zwei Produkte, das eine heisst «Lady Consult», also Betreuung von Frau zu Frau. Sehr erfolgreich ist unser Senioren-Team. Das ist ein Betreuer-Team von «alten» Bankern, die «alte» Kunden betreuen. Und das funktioniert hervorragend. Die Akzeptanz ist besser. Der Kunde kann im Laufe der Jahre mit dem Kundenbetreuer zusammen älter werden.

ICT in Finance: In letzter Zeit hat mit der Diskussion um das Bankgeheimnis auch das Thema Datensicherheit an Bedeutung gewonnen.

Professor Martin Janssen: Das Thema «Datendiebstahl» hat erst in den letzten drei bis vier Jahren an Bedeutung gewonnen. Vor 10 bis 20 Jahren wäre es undenkbar gewesen, dass Staaten gestohlene Daten kaufen, um eigene Bürger an den Pranger zu stellen. Und wenn die Schweiz das Bankgeheimnis zur Disposition stellt, dann heisst dies, dass es an Bedeutung verliert. Es handelt sich letztlich um ein gesellschaftspolitisches Problem.

ICT in Finance: Werden die Effizienz und Kompetenz sowie die «Performance after Tax» an Bedeutung gewinnen? Kommen hier neue Geschäftsmodelle zum Tragen?

Peter Gertsch: Aus der Technologisierung der Gesellschaft auf neue Geschäftsmodelle für die Banken zu schliessen, ist problematisch.

Professor Martin Janssen: Man muss unterscheiden zwischen den universell tätigen Kantonalbanken und Vermögensverwaltungsbanken. Bei den Ersteren wird sich nicht viel ändern. Aber die «Performance after Risk and after Tax» wird an Bedeutung gewinnen. Dann kommen wieder Themen wie der Lebenszyklus ins Spiel. Ein junger Bankkunde hat ein anderes Risikoprofil als ein alter Kunde. Ganz generell muss und wird die Qualität in diesem Geschäft zunehmen.

Peter Gertsch: Ich finde die Qualität der Bankdienstleistungen im Grossen und Ganzen in Ordnung. Vor allem im Vergleich mit anderen Dienstleistungsbranchen. Die Banken bieten verglichen mit anderen Branchen gute Beratungsleistungen an.



Peter Gertsch, Basler Kantonalbank:
«Neue Vorschriften können jederzeit kosteneffizient in das Standard-Softwarepaket eingebaut werden.»

Professor Martin Janssen: Der reale Zins einer risikolosen Anlage beträgt heute etwa 1,5 Prozent. Nach Abzug der Steuern und Gebühren bleibt für den Kunden praktisch kein realer Ertrag mehr übrig. Das System ist somit nicht mehr geeignet, den Sparprozess zu unterstützen. Hier muss sich in nächster Zeit etwas ändern, sonst ergeben sich gesamtwirtschaftliche Probleme. Aber dessen sind sich die Banken sehr wohl bewusst. Und sie sind daran, dies zu ändern.

ICT in Finance: Die Banken sind Informationsverarbeiter. Ist deshalb der Einsatz von IT matchentscheidend geworden? Was bedeutet dies für die Ausbildung der Mitarbeiter?

Peter Gertsch: Die IT ist zu einem Produktionsfaktor im Banking geworden. Die Basler Kantonalbank ist neben dem Zinsdifferenzgeschäft auch im Private Banking und im Handelsgeschäft aktiv. Bei Letzterem spielt die IT eine grosse Rolle. Die jungen Mitarbeiter verfügen über die notwendigen Grundvoraussetzungen für den Umgang mit der IT. Die Ausbildung konzentriert sich im Wesentlichen auf bankspezifische Applikationen. Andererseits setzen wir gerne Hochschulabsolventen für Routinearbeiten ein. Diese fühlen sich unterfordert und entwickeln oft gerade deswegen zusammen mit der IT neue rationellere Verarbeitungsprozesse, weil sie diese unvoreingenommen analysieren.

ICT in Finance: Damit fördern sie direkt auch das Verständnis dieser künftigen Kaderleute für Komplikationen bei rein administrativen Tätigkeiten?

Professor Martin Janssen: Viele dieser Abläufe sind zu einer Zeit entstanden, als noch keine IT-Unterstützung möglich war. Und genau da braucht es den Einsatz von Querdenkern, die innovative Lösungen austüfteln.

ICT in Finance: Gibt es bei Banken Ihrer Grösse auch sogenannte Legacy-Probleme, die zum Beispiel noch den Einsatz von Cobol-Spezialisten erfordern, die immer rarer werden?

Peter Gertsch: Die Basler Kantonalbank und die Bank Coop hatten bisher unterschiedliche Kernbanklösungen. Die Basler Kantonalbank hat vor kurzem von RTC auf Avaloq migriert. Dasselbe Migrationsteam kommt nun bei der Migration der Bank Coop von deren Eigenbau-Lösung auf Avaloq zum Einsatz. Die alte Eigenkonstruktion bei der Coop Bank basierte noch auf Cobol und PL/I.

Professor Martin Janssen: Man darf das nicht unterschätzen. Bei einem beachtlichen Teil der Schweizer Banken kommt noch Cobol zum Einsatz.

Peter Gertsch: Das Problem liegt nicht in den fehlenden Programmier-Spezialisten, sondern im fehlenden Wissen über die

Funktionsweise der Programme oder einer ungenügenden Programmdokumentation. Die Programmiersprache Cobol an sich ist lernbar.

ICT in Finance: Neben Zürich und Genf gilt auch Basel als Private-Banking-Platz. Wie aktiv ist die Basler Kantonalbank im Vermögensverwaltungsgeschäft und wie stark setzen Sie auf IT gestützte Lösungen?

Peter Gertsch: Wir sind eine mittelgrosse Bank. Im Quervergleich mit typischen Kantonalbanken sind unser Private Banking und das Handelsgeschäft ausgeprägter. Vor allem die externen Vermögensverwalter, die mit uns zusammenarbeiten schätzen unsere IT-Unterstützung. Der typische Private-Banking-Kunde ist weniger technologie-affin.

ICT in Finance: Die Regulierungsflut der letzten Jahre wird sich in Zukunft noch verstärken. Sind solche Regulierungen ohne Weiteres in ein Standard-Softwarepaket integrierbar?

Peter Gertsch: Neue Vorschriften können jederzeit kosteneffizient in das Standard-Softwarepaket eingebaut werden, weil die Änderung für sämtliche Anwenderbanken durch den Hersteller in einem Schritt erfolgt.

Professor Martin Janssen: Sollte die vom Präsidenten der Bankiervereinigung propagierte Abgeltungssteuer für ausländische Guthaben in der Schweiz dezentral realisiert werden, wird noch mancher Anbieter von Standard-Software ins Schwitzen kommen, weil länderspezifische Lösungen notwendig sind.

ICT in Finance: Warum haben sich die Kantonalbankeneigentlich für unterschiedliche Softwarepakete entschieden?

Peter Gertsch: In letzter Zeit hat sich eine deutliche Konzentration zu Gunsten von Avaloq und Finnova ergeben.

Professor Martin Janssen: Die Banken werden inskünftig die moderne ICT noch viel besser und intensiver zur Erreichung ihrer Ziele einsetzen müssen. Dafür sorgen der zunehmende Wettbewerb und die steigenden Ansprüche der Kunden.

Peter Gertsch: Letztlich geht es darum, aus der täglichen Datenflut zeitgerecht die relevanten Informationen für den Kunden zu generieren. ■