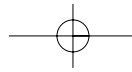




InCore Bank AG • Dreikönigstrasse 8 • CH-8022 Zürich
Ein Unternehmen der Maerki Baumann Holding AG
www.incorebank.ch

Zürich • Mai 2007 • Stephan Zwahlen





VORWORT

Die Bankbranche wird seit bald zwei Jahrzehnten als eine "Industrie im Umbruch" bezeichnet. Doch während in den 90er Jahren im Rahmen von Reengineering-Projekten primär auf die Rationalisierung von Prozessen hingewirkt wurde, ist es heute und in den kommenden Jahren die Evolution der Marktsysteme und Marktarchitekturen, welche den Strukturwandel prägen wird.

Die Unterscheidung der Determinanten der Transformation unserer Branche ist wichtig, weil sich mit dieser Veränderung auch der strategische Fokus der betroffenen Finanzdienstleister zu verschieben beginnt. Stand bisher die Verbesserung der Produktivität und Wirtschaftlichkeit einzelner Prozesse im Vordergrund, so geht es künftig vermehrt darum, das ganze Geschäftsmodell einer Bank, eines Vermögensverwalters oder sonst eines Finanzintermediärs den sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen.

Mit dem Aufbrechen bisher integrierter Marktstrukturen sowie der Etablierung neuartiger Anbieter und Angebote entstehen auch Möglichkeiten zur Neustrukturierung der eigenen Institution. Nicht mehr die Prozessoptimierung innerhalb eines bestehenden Geschäftsmodells, sondern die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf die veränderten Marktarchitekturen steht im Mittelpunkt strategischen Denkens und Entscheidens.

Die kürzlich gegründete InCore Bank AG ist ein innovatives Beispiel eines solchen neuen Marktbausteins. Sie ist nicht nur auf die Nutzung von Kosten- und Effizienzvorteilen ausgerichtet, sondern eröffnet Finanzinstitutionen vor allem spannende Optionen zur Neukonfiguration der eigenen Wertschöpfungs- und Geschäftsmodelle.

Prof. Dr. Beat Bernet
Universität St. Gallen (HSG)

Publikationsreihe der InCore Bank AG

Bankenindustrialisierung – das traditionelle Bankenmodell im Umbruch
Zürich, Mai 2007, Stephan Zwahlen

Copyright © 2007 by InCore Bank AG
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung der InCore Bank AG ist unzulässig.

BANKENINDUSTRIALISIERUNG – DAS TRADITIONELLE BANKENMODELL IM UMBRUCH

Stephan Zwahlen

Getrieben vom technologischen Fortschritt, der Globalisierung des Finanzdienstleistungsgeschäfts sowie dem zunehmenden Deregulierungsdruck auf die Finanz- und Risikomärkte, befindet sich die Finanzbranche am Anfang einer fundamentalen Transformation. In diesem Umfeld sind Alternativen zum traditionellen Geschäftsmodell einer voll integrierten Bank gefragt. So werden, nach dem Vorbild der produzierenden Industrie, Finanzdienstleistungen künftig nicht mehr von einem Finanzintermediär isoliert, sondern vermehrt in Kooperation erbracht. Die Industrialisierung des Bankwesens wird den Finanzplatz Schweiz nachhaltig verändern. Neben den gewaltigen Herausforderungen birgt sie auch Chancen für neue Geschäftsmodelle, wie die Gründung der InCore Bank AG zeigt.

Die Innovationen in der Informations- und Kommunikationstechnologie haben es der Finanzbranche ermöglicht, ihre Prozesse schrittweise zu rationalisieren, zu automatisieren und damit effizienter zu gestalten. Als Beispiele können etwa Zahlungsverkehrs-, Wertschriften- oder Kreditprozesse angeführt werden, die heute vielfach ohne manuelle Eingriffe ablaufen. Abgesehen vom zunehmenden Automatisierungsgrad sind der Inhalt, die Funktionalität und in vielen Fällen auch die Sequenzierung der einzelnen Aktivitäten aber weitgehend identisch geblieben. Während der technologische Fortschritt bis anhin also vorwiegend für inkrementelle Verbesserungen bestehender Prozesse genutzt wurde (so genanntes Business Process Reengineering), wird die weiter zunehmende Durchdringung von Finanzdienstleistungen mit moderner Informations- und Kommunikationstechnologie die Finanzbranche grundlegend verändern. So werden sich bisherige Marktgrenzen auflösen, Eintrittsbarrieren reduzieren, und es werden sich neuartige, auch branchenfremde Konkurrenten im Markt positionieren. Weiter werden sich alternative Produktions-, Distributions- und Kommunikationssysteme sowie neue Wettbewerbsstrukturen etablieren.

Die Boomjahre in der zweiten Hälfte der 90er Jahre haben bei vielen Banken zu einer massiven Erhöhung der Kostenbasis geführt, die nach dem Einbruch an den Finanzmärkten nur mit Mühe reduziert werden konnte. Gerade die technische Infrastruktur ist bei vielen Banken nicht mehr auf dem neusten Stand, und deren Betrieb und Unterhalt verschlingt enorme finanzielle Ressourcen. Trotz der zunehmend IT-getriebenen Geschäftsabläufe sind deshalb der bankinternen Prozessoptimierung vielerorts enge Grenzen gesetzt. Die Ablösung veralteter IT-Systeme und eine höhere Automatisierung in Einklang mit der Maxime des so genannten Straight Through Processing sind gerade bei kleinen und mittleren Banken kaum finanzierbar. Dasselbe gilt auch für den Investitionsbedarf, der von der Umsetzung zusätzlicher regulatorischer Anforderungen ausgeht. Gleichzeitig begünstigen die steigende Markttransparenz und die damit einhergehende Wettbewerbsintensivierung die Margenerosion auf der Ertragsseite.

NEUKONFIGURATION DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

Um als traditionelle Bank in diesem Marktumfeld zu bestehen, bedarf es der Entwicklung alternativer Geschäftsmodelle, die den veränderten Rahmenbedingungen sowie den genannten institutionellen Herausforderungen Rechnung tragen. Dies gilt in besonderem Masse für kleine und mittlere Banken, die vielfach noch über eine zu hohe Fertigungstiefe verfügen. Die Transaktionsvolumen des einzelnen Finanzinstituts fallen zu gering aus, um die ganze Breite der Wertschöpfungskette selbst abbilden und die hohen (Ersatz-)Investitionen in neue IT-Systeme eigenständig finanzieren zu können. Mittels Konzentration auf die Kernkompetenzen bzw. konsequenter Auslagerung all jener Bereiche, die nicht zum Kerngeschäft gehören, müssen die Kostenbasis und der Investitionsbedarf reduziert werden. Das Festhalten am Modell der voll integrierten Bank macht aber auch aus strategischer Sicht wenig Sinn. So sind zahlreiche Prozesse in den Bereichen Wertschriftenhandel, Verarbeitung und Abwicklung sowie IT längst zur

"Commodity" mutiert. Sie sind deshalb für die meisten Banken kaum als Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz geeignet. Die Fokussierung auf das Kerngeschäft erlaubt die Konzentration der Ressourcen von Management und Mitarbeitern und schafft gleichsam die Basis für eine konsequente Differenzierungsstrategie.

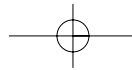
Die Reduktion der Fertigungstiefen bzw. die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse an dafür spezialisierte Dritte führt zu einer Neukonfiguration der Wertschöpfungskette. So werden Finanzdienstleistungen nicht mehr von einzelnen Finanzintermediären entlang eines linearen Produktions- und Distributionsprozesses erbracht. Stattdessen steuern mehrere spezialisierte Finanzintermediäre innerhalb so genannter Wertschöpfungsnetzwerke einen Teil zum Endprodukt bei. Die mit der Bildung von Netzwerken verbundene Spezialisierung ermöglicht eine Effizienzsteigerung bei der Erbringung von Teildienstleistungen, da Ressourcen besser genutzt, Wissen spezifischer

eingesetzt und Investitionen über höhere Transaktionsvolumen verteilt werden können. Der Trend zur Reduktion der Fertigungstiefen wird die Bankenlandschaft in der Schweiz nachhaltig verändern.

Unter den kleinen und mittleren Banken werden sich vor allem drei Typen von Finanzintermediären herausbilden:

- Vertriebsbanken konzentrieren sich auf das Private Banking und Firmenkundengeschäft. Sie streben nach erstklassiger Beratungsqualität, indem sie die besten im Markt verfügbaren Produkte zu ganzheitlichen Kundenlösungen kombinieren.
- Transaktionsbanken verarbeiten für mehrere Finanzintermediäre grössere Mengen standardisierter Prozesse (z.B. in der Wertschriftenabwicklung oder dem Zahlungsverkehr) und realisieren dank hoher Transaktionsvolumen "economies of scales".
- Produktentwicklungsbanken befassen sich mit der Strukturierung von Finanzprodukten wie Anlagefonds oder derivativen Instrumenten und stellen diese den Vertriebsbanken oder direkt den Endkunden zur Verfügung.

Abgesehen von den drei genannten Idealtypen bedarf es weiterer Unternehmen, die mit ihren Dienstleistungen die Funktionsfähigkeit von Wertschöpfungsnetzwerken erst ermöglichen. Dazu zählen etwa Anbieter von Finanzsoftwareprodukten oder Unternehmen, die sich mit der Aufbereitung von Finanzinformationen befassen.



DYNAMIK DES TRANSFORMATIONSPROZESSES

Während in Branchen wie der Automobil- oder Elektroindustrie das Aufbrechen der Wertschöpfungskette bereits vor Jahren stattgefunden hat, verläuft der Transformationsprozess in der Finanzbranche wesentlich langsamer als ursprünglich erwartet. So haben sich Auslagerungen bei Banken lange Zeit auf Teilfunktionen wie etwa die IT-Infrastruktur und später den Betrieb und Unterhalt von IT-Applikationen beschränkt. Dies ist aus zwei Gründen überraschend: Erstens wird der Auslagerung kompletter Geschäftsprozesse (so genanntes Business Process Outsourcing) das grösste Rationalisierungspotential beigemessen. Zweitens verfügen Banken häufig über standardisierbare Abläufe, die für ein umfassendes Outsourcing prädestiniert sind. Gründe für die eher gemächlich verlaufende Transformation der Finanzbranche lassen sich sowohl auf der Nachfrageseite als auch der Angebotsseite finden.

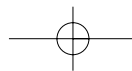
Noch immer bekunden viele Banken Mühe damit, sich im Rahmen einer

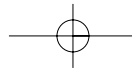
Kooperation in die Abhängigkeit eines Partners zu begeben. So geht mit einer Auslagerung naturgemäss ein Verlust an Know-how einher, für dessen Aufbau oft viele Jahre nötig waren. Datenschutzrechtliche Bedenken und die Angst vor unzureichender Datensicherheit sind weitere Argumente, die zu einer Verlangsamung des Transformationsprozesses beitragen. Auch ist die Sorge, dass Tätigkeiten ausserhalb des unmittelbaren Einflussbereiches der Bank mit zusätzlichen Risiken behaftet sind, nach wie vor stark verbreitet. Des Weiteren spielen gerade im traditionsgeprägten Bankwesen unternehmenskulturelle und emotionale Faktoren eine nicht zu unterschätzende Rolle. So bedeutet das Aufbrechen der Wertschöpfungskette nicht nur den Abschied vom vertrauten Bankenmodell, das sich über Jahrzehnte im Bewusstsein der Kunden festgesetzt hat. Vielmehr hat der Umbau einer Privat- oder Retailbank zu einer Vertriebsbank mit geringer Fertigungstiefe auch Konsequenzen für den einzelnen Mitarbeiter. Das Anforderungsprofil des

Managements verändert sich, der Einfluss und das Prestige einzelner Führungskräfte nehmen ab, und es müssen im Zuge der Restrukturierung unter Umständen ganze Abteilungen abgebaut werden. Letzteres birgt gerade bei regional stark verankerten Banken eine lokalpolitische Komponente, die eine rein betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise zu kurz greifen lassen würde.

Auch auf der Angebotsseite tragen verschiedene Faktoren zur Abschwächung der Transformationsdynamik bei. So haben sich aufgrund der hohen Markteintrittsbarrieren auf dem Finanzplatz Schweiz erst vereinzelt Anbieter etabliert, die auslagerungswilligen Banken ein umfassendes Outsourcing ermöglichen. Dies hängt in erster Linie damit zusammen, dass die Kombination aus technologischem Know-how und Erfahrung in der Organisation effizienter bankfachlicher Prozesse rar ist. Gleichzeitig gestaltet sich deren Aufbau sehr zeit- und ressourcenintensiv. Die hohen Anforderungen an die Leistungsfähigkeit der IT-Plattform stellen einen weiteren limitierenden Faktor dar. Dies hängt mit der Tatsache zusammen, dass im Markt kaum Softwarelösungen verfügbar sind, die eine "industrielle Fertigung" von Finanzdienstleistungen für mehrere Banken auf einer einzigen Plattform zulassen. Hinzu kommt, dass viele Geschäftsmodelle den veränder-

ten Bedürfnissen auslagerungswilliger Banken zu wenig Rechnung tragen. Mangels Bankenstatus ist es etwa einem Informatikunternehmen nicht möglich, einen Wertschriftenprozess von der Erfassung des Kundenauftrages, über den Handel an der Börse, die Verarbeitung und Abwicklung bis hin zum Kundenreporting zu übernehmen. Sodann mangelt es noch an zweckmässigen Corporate Governance-Modellen, die es dem Insourcer erlauben, seine Dienstleistungen frei von Interessenkonflikten anzubieten. Die Bereitschaft auslagernder Banken ist deshalb beschränkt, Prozesse einem Finanzinstitut anzuvertrauen, mit dem sie in anderen Geschäftsfeldern im Wettbewerb stehen (so genanntes White Label-Syndrom).





ENTWICKLUNG UND POTENTIAL NEUER MÄRKTE

Eine wirtschaftshistorische Betrachtung deckt auf, dass einst auch in der produzierenden Industrie ähnliche Vorbehalte das Aufbrechen der Wertschöpfungskette verlangsamt hatten. Doch wie in der Automobil- oder der Elektroindustrie werden auch in der Finanzbranche schliesslich die mit der Transformation verbundenen Chancen in den Vordergrund rücken. Die gegenwärtig guten Geschäftsergebnisse tragen dazu bei, dass der Kostendruck bei vielen Banken noch nicht stark genug ist, um die Zurückhaltung gegenüber einer grundlegend neuen strategischen Ausrichtung abzulegen. Im Lichte der zunehmenden Wettbewerbsintensität und anhaltenden Margenerosion werden sich kleine und mittlere Banken aber mittelfristig zur Reduktion ihrer Fertigungstiefen gezwungen sehen. Das Argument der befürchteten Abhängigkeiten wird an Bedeutung verlieren, sobald sich im Markt mehrere eigenständige Insourcer etabliert haben, die das Bedürfnis der Banken nach umfassender Auslagerung abzudecken

vermögen. Spätestens dann werden die Bedenken hinsichtlich des Know-how-Verlusts der Überzeugung weichen, dass hohe Produktqualität und Versorgungssicherheit auch mittels Kooperation innerhalb von Wertschöpfungsnetzwerken erzielt werden können.

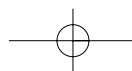
Die Umsetzung eines reinen Vertriebsbankenmodells verlangt die konsequente Auslagerung sämtlicher Geschäftsprozesse, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft stehen. Im Falle einer Privatbank betrifft dies beispielsweise den Wertschriftenhandel, die Verarbeitung und Abwicklung von Wertschriftentransaktionen und den Zahlungsverkehr. Während die Schnittstelle zum Kunden stets in der Domäne der Vertriebsbank bleibt, bedarf das Outsourcing der Zusammenarbeit mit einer Transaktionsbank, die in der Lage ist, die ebengenannten Prozesse zu übernehmen. Grundvoraussetzung hierfür ist eine moderne technologische Plattform, die sich durch hohe Schnittstellenkompatibilität auszeichnet und die

Bündelung der Transaktionsvolumen mehrerer Vertriebsbanken erlaubt. Hohe Transaktionsvolumen, der zentrale Betrieb und Unterhalt der IT-Infrastruktur sowie der typischerweise hohe Automatisierungsgrad der Prozesse tragen zu einer signifikanten Reduktion der "Stückkosten" bei. Das Transaction Banking dient als Beispiel für einen neuen Markt, dessen Entstehung in unmittelbarem Zusammenhang mit der Transformation der Finanzbranche steht. Wird davon ausgegangen, dass sich im Verlaufe der kommenden Jahre ein Grossteil der Privat- und Retailbanken auf dem Finanzplatz Schweiz zu Vertriebsbanken entwickeln wird, lässt sich die Bedeutung des Transaction Bankings erahnen.

Das Marktpotential im Transaction Banking kann ausgehend von den heutigen IT- und Back Office-Aufwendungen sämtlicher Banken auf dem Finanzplatz Schweiz geschätzt werden. Unter Einbezug von Kriterien wie Institutsgrosse, bestehende Kooperationszugehörigkeit und verwendete Bankensoftware lassen sich Rückschlüsse auf die Wahrscheinlichkeit ziehen, dass eine Bank innerhalb der nächsten Jahre umfassend ausgelagert wird. Entsprechende Berechnungen legen nahe, dass sich im Transaction Banking ein Ertragsvolumen von deutlich über einer Milliarde Franken pro Jahr generieren lassen. Obwohl

der Transaction Banking-Markt erst im Entstehen begriffen ist, treten bereits erste Anbieter im Markt auf. Neben der InCore Bank AG streben auch die Bank Vontobel, UBS Bank for Banks, das Real-Time Center (RTC) oder B-Source danach, am enormen Marktpotential zu partizipieren. Analog anderer Branchen wird vermutlich auch der Schweizer Transaction Banking-Markt in seiner Reifephase eine Konsolidierung erfahren. Daraus dürften langfristig bis zu fünf Transaktionsbanken hervorgehen.

Während Geschäftsmodell und strategische Ausrichtung dieser Unternehmen gegenwärtig noch sehr verschiedenartig sind, wird sich der Bankenstatus als eines der konstitutiven Merkmale einer Transaktionsbank durchsetzen. Die Etablierung mehrerer Anbieter von Transaktionsdienstleistungen schafft günstige Voraussetzungen für wirksamen Wettbewerb und trägt ferner dazu bei, die Angst vor Abhängigkeiten und Know-how-Verlust seitens der auslagernden Banken zu reduzieren.



ERSTE EIGENSTÄNDIGE TRANSAKTIONS BANK DER SCHWEIZ

Die Notwendigkeit des Bankenstatus für ein Unternehmen, das ganze Geschäftsprozesse einer Vertriebsbank übernimmt, lässt sich anhand des Geschäftsmodells der InCore Bank AG veranschaulichen. Letztere ist auf dem Wege einer so genannten Abspaltung zur Neugründung nach Fusionsgesetz aus der Zürcher Privatbank Maerki Baumann & Co. AG hervorgegangen. Sie hat Anfang 2007 ihre operative Geschäftstätigkeit aufgenommen und gilt als erste eigenständige Transaktionsbank der Schweiz. Im Gegensatz zum reinen Transaktionsbankenmodell bietet die InCore Bank AG neben den eigentlichen Transaktionsdienstleistungen eine breite Palette weiterer Banking Services an. Das Leistungsspektrum erstreckt sich vom Wertschriftenhandel über die Abwicklung und Verarbeitung von Wertschriftengeschäften, das Global Custody (inkl. Corporate Actions), den Zahlungsverkehr bis hin zur Bereitstellung der Daten für das Reporting an die Behörden und Kunden. Die moderne technologische Plattform und die

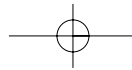
komplexe IT-Architektur mit zwei vollständig redundant funktionierenden Datacenters bieten Gewähr für permanente Systemverfügbarkeit und hohe Datensicherheit. Der Bankenstatus ermöglicht es der InCore Bank AG, als zentrale und einzige Gegenpartei der Vertriebsbanken aufzutreten. Ferner schafft er die Voraussetzung für die Anbindung an ein weit verzweigtes Netz nationaler und internationaler Handelsplätze und die Mitgliedschaften bei Börsen sowie Clearing- und Settlementinstitutionen. Damit ist die Basis für ein skalierbares Geschäftsmodell geschaffen, bei dem die Geschäftsprozesse der auslagernden Banken komplett übernommen werden.

Da die InCore Bank AG den überwiegenden Teil der IT-Infrastruktur für sämtliche Kundenbanken zentral betreibt und unterhält, verfügen die auslagernden Banken im Idealfall nur noch über ein so genanntes Local Area Network (LAN) sowie Workstations für Frontmitarbeiter, auf denen die Bank- und Office-Applikationen laufen. Die Vertriebsban-

ken werden von einer grossen Anzahl vertraglicher und technischer Schnittstellen sowie von der Umsetzung aufwändiger regulatorischer Anforderungen entlastet. Die dadurch frei werdenen personellen und finanziellen Ressourcen können zugunsten einer konsequenten Differenzierungsstrategie eingesetzt werden, bei der die Fokussierung auf erstklassige Beratungsqualität für den Privat- und Firmenkunden im Zentrum steht. Aufgrund der Auslagerung der volumengetriebenen Prozesse verliert auch die vieldiskutierte Frage nach der optimalen Institutsgrösse an Bedeutung. Das Streben nach Wachstum gründet somit nicht mehr auf der Notwendigkeit, eine gewisse kritische Grösse zu erreichen. Stattdessen stellt eine Strategie, bei der auf nachhaltiges organisches Wachstum gesetzt wird, eine gangbare Alternative zum Wachstum über Akquisitionen oder Fusionen dar. Dass die InCore Bank AG ihre Banking Services als eigenständiges Unternehmen anbietet und die Kundenbanken nicht konkurrenziert, bewahrt sie vor Interessenkonflikten.

Während bei einer Vertriebsbank die Verfolgung einer Differenzierungsstrategie im Zentrum steht, strebt eine Transaktionsbank nach der Kostenführerschaft. Anhand des Beispiels der InCore Bank AG lässt sich eine Vielzahl kritischer Erfolgsfaktoren ableiten, die zur Erreichung dieser Zielsetzung nötig sind:

- Leistungsfähige technologische Plattform, die sich durch eine hohe Schnittstellenkompatibilität zu Fremdsystemen auszeichnet;
- Kombination aus technischem Know-how und grosser Erfahrung in der Organisation effizienter bankfachlicher Prozesse;
- Qualitativ erstklassige Banking Services, die der Individualität der Kundenbanken Rechnung tragen;
- Grosse Transaktionsvolumen und gleichzeitig hoher Automatisierungsgrad der institutsübergreifenden Prozesse;
- Hervorragendes Kooperationsmanagement, bei dem die professionelle Zusammenarbeit mit den besten Partnern der Welt im Zentrum steht;
- Corporate Governance-Struktur, die Interessenkonflikte ausschliesst und keine Konkurrenzierung der Kundenbanken zulässt;
- Erstklassige Reputation, die im Markt Vertrauen erweckt und für hohen Datenschutz sowie permanente Datensicherheit garantiert.



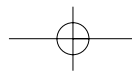
BANKENINDUSTRIALISIERUNG ALS HERAUSFORDERUNG UND CHANCE

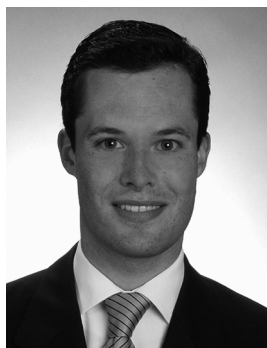
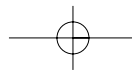
Das Beispiel der InCore Bank AG zeigt, dass die Transformation der Finanzbranche die Etablierung neuartiger Geschäftsmodelle wie etwa jenes einer Transaktionsbank ermöglicht. Wie in anderen Branchen auch, stellt die Phase nach der Gründung einer Pionierunternehmung eine besondere Herausforderung dar. Um eine gesunde Unternehmensentwicklung sicherzustellen, bedarf es einer ambitionierten, aber nachhaltigen Wachstumsstrategie, der permanenten Weiterentwicklung der technologischen Plattform, der stetigen Prozessoptimierung und nicht zuletzt eines professionellen Kooperationsmanagements. Für kleine und mittlere Privat- und Retailbanken bedeuten die neuen Rahmenbedingungen die Notwendigkeit zur Anpassung ihrer bisherigen strategischen Ausrichtung. Das Modell der Vertriebsbank stellt für sie eine angemessene Antwort auf die weiter zunehmenden regulatorischen Anforderungen, die steigenden IT-Kosten sowie die anhaltende Margenerosion dar. Doch die Reduktion der

Fertigungstiefen nach dem Vorbild der produzierenden Industrie allein wird nicht ausreichen. Zwar bedeuten umfassende Auslagerungen kompletter Geschäftsprozesse einen ersten Schritt in die richtige Richtung. Auch hiernach bleibt aber der Bedarf nach ganzheitlichen und innovativen Gesamtlösungen für den Kunden unverändert bestehen. Gerade in diesem Bereich besteht bei vielen Banken Nachholbedarf, zumal die Dienstleistungen häufig noch zu wenig Differenzierungspotential beinhalten, um dem Kunden einen echten Mehrwert gegenüber dem Konkurrenzangebot glaubhaft zu machen.

Die Entstehung mehrerer eigenständiger Transaktionsbanken nach dem Vorbild der InCore Bank AG dürfte den Konsolidierungsprozess in der Schweizer Bankbranche verlangsamen. Denn die Kooperation mit einem Finanzinstitut, das die Vertriebsbank am Markt nicht direkt konkurrenziert, stellt eine interessante Alternative zu einer Fusion dar. Sie erlaubt einer auslagernden

Bank die Wahrung ihrer Unabhängigkeit im Kerngeschäft. Dieser Umstand wird zur Aufrechterhaltung der Bankenvielfalt in der Schweiz beitragen, was positive Auswirkungen auf den Wettbewerb und die Innovationskraft der Finanzbranche haben dürfte. In diesem Sinne bedeutet die Bankenindustrialisierung nicht nur eine gewaltige Herausforderung, sondern vor allem auch eine Chance. So gilt es die führende Stellung der Schweiz als weltweit tätiges Vermögensverwaltungszentrum zu verteidigen. Neben innovativen Vertriebs- und Produktentwicklungsbanken können Transaktionsbanken mit ihrem Angebot umfassender Banking Services einen entscheidenden Beitrag dazu leisten. Die Standortvorteile der Schweiz im Transaction Banking zeichnen sich denn auch immer deutlicher ab. Exemplarisch seien das weltweit einmalig hohe Volumen an verwalteten Vermögen, die damit verbundene Datenmenge, die Garantie des Datenschutzes, die hochqualifizierten Humanressourcen, die volkswirtschaftliche Stabilität sowie die hervorragende Finanzplatzinfrastruktur (Swiss Value Chain) genannt. Sie verleihen dem Finanzplatz Schweiz sogar das Potential, sich als Offshore-Zentrum für das internationale Transaction Banking zu profilieren.





STEPHAN ZWAHLEN

LIC.OEC. HSG

Kombination von Wissenschaft und Praxis

Ab Mitte 2005 war Stephan Zwahlen bei der Zürcher Privatbank Maerki Baumann & Co. AG mit der Ausarbeitung der Strategie sowie der Umsetzungsplanung für die Spaltung des Unternehmens in eine eigenständige Privatbank und eine Transaktionsbank befasst. Anschliessend wurde er vom Verwaltungsrat als Gesamtprojektleiter mit der Restrukturierung der Bank beauftragt. Auf dem Wege einer so genannten Abspaltung zur Neugründung ist daraus die InCore Bank AG hervorgegangen, die als erste eigenständige Transaktionsbank der Schweiz gilt.

Seit 2007 zeichnet Zwahlen als Mitglied der Direktion der Maerki Baumann Holding AG für das Corporate Development der Maerki Baumann Gruppe verantwortlich. In dieser Funktion beschäftigt er sich mit den Wachstumsstrategien sowie der Marktpositionierung der Privatbank Maerki Baumann & Co. AG und der InCore Bank AG. Die enge Zusammenarbeit mit den Geschäftsleitungen beider Banken trägt entscheidend zu seinem breiten Wissen sowohl über die Vertriebsbank als auch die Transaktionsbank bei.

Vor seiner Tätigkeit bei Maerki Baumann arbeitete Zwahlen als Projektleiter bei Prof. Dr. Beat Bernet am Schweizerischen Institut für Banken

und Finanzen an der Universität St. Gallen (HSG). Dort setzte er sich mit wissenschaftlichen Fragestellungen zur Transformation der Finanzbranche, der Positionierung des Finanzplatzes Schweiz sowie mit alternativen Geschäftsmodellen für Banken auseinander. Praxiserfahrungen sammelte er unter anderem bei Sarasin Investment Management Ltd in London, UK, als Assistent des Group Chief Investment Officers der Bank Sarasin.

Das theoretische Fundament erwarb Zwahlen während seiner Ausbildung an der Universität St. Gallen (HSG) und der Richard Ivey School of Business in London, Ontario (Canada), wo er Betriebswirtschaft mit Spezialisierung in Finance studierte. Neben seiner

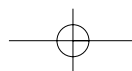
Praxistätigkeit absolvierte Zwahlen an der Universität St. Gallen das Doktorandenstudium im Fachprogramm Banking and Corporate Finance. Im Rahmen seiner Dissertation befasst er sich mit Kosten-/Nutzenanalysen in der Finanzmarktregulierung.

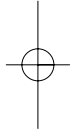
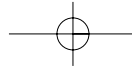
Stephan Zwahlen, lic. oec. HSG
Maerki Baumann Holding AG

Mitglied der Direktion

Dreikönigstrasse 6
CH-8022 Zürich

stephan.zwahlen@mbholding.ch





INCORE BANK AG – SWISS BANKING SERVICES

Die InCore Bank AG bietet als erstes eigenständiges Schweizer Unternehmen mit Bank- und Effektenhändlerbewilligung umfassende Banking Services für andere Banken und Effekthändler an. Dazu zählen neben dem Wertschriftenhandel, der Abwicklung und Verarbeitung von Wertschriftengeschäften und dem Custody (inkl. Corporate Actions), dem Zahlungsverkehr sowie dem Bereitstellen von Informationen für das Reporting an die Behörden und Kunden ebenso der Betrieb und die Wartung der gesamten IT-Infrastruktur. Die moderne technologische Plattform der InCore Bank AG, deren hohe Schnittstellenkompatibilität sowie die Anbindung an ein grosses Netz nationaler und internationaler Handelsplätze schaffen die Basis für das breite Leistungsangebot.

Insourcing- und Brokerage-Kunden reduzieren ihre Kosten dank der Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse signifikant und schaffen gleichsam die Grundlage zur Verbesserung ihrer Dienstleistungsqualität: Sie konzentrieren sich ausschliesslich auf ihr Kernge-

schäft und erhöhen damit ihre Leistungsfähigkeit. Auslagernde Finanzintermediäre profitieren vom grösseren Transaktionsvolumen der InCore Bank AG und werden zudem von einer grossen Anzahl komplexer vertraglicher und technischer Schnittstellen sowie der Umsetzung regulatorischer Vorgaben entlastet. Die InCore Bank AG wird durch die Eidg. Bankenkommision (EBK) beaufsichtigt. Sie bietet Gewähr für Datenschutz und -sicherheit, womit das Schweizer Bankgeheimnis vollumfänglich gewahrt bleibt.

Das Management und die Mitarbeiter haben mehrfach unter Beweis gestellt, dass sie über das erforderliche technologische Know-how sowie langjährige Erfahrung in der Organisation effizienter bankfachlicher Prozesse verfügen, um Drittbanken eine breite Palette von Banking Services anzubieten. Als Referenzen gelten beispielsweise die umfassende Insourcing-Beziehung mit der Privatbank Maerki Baumann & Co. AG sowie die erfolgreiche Kooperation mit der Zuger Kantonalbank.

