



- > **Outsourcing funktioniert nur, wenn alle davon profitieren**
Interview mit Thomas Zerndt, Universität St. Gallen
- > Wegweisende Outsourcing-Lösung von PostFinance und UBS
- > PSD: Liechtensteins Spagat zwischen Europa und der Schweiz

Interview

«Outsourcing funktioniert nur, wenn alle davon profitieren.»

Seite 4

Finanzkrise hin oder her: Das Auslagern von Prozessen im Zahlungsverkehr steht weiterhin auf der Traktandenliste der Geschäftsleitungen von Banken. Denn Outsourcing-Entscheidungen haben eine strategische Dimension, mit der sich auch kleine und mittelgrosse Finanzinstitute intensiv auseinandersetzen sollten. Thomas Zerndt, Leiter des Kompetenzzentrums «Sourcing in der Finanzindustrie» der Universitäten St. Gallen und Leipzig, erklärt warum.

Business & Partners

SIX Group als Partner von CC Sourcing

Seite 9

Gemäss einer im 2005 durchgeführten Studie mit Geschäftsleitungsmitgliedern bei 54 Banken in Deutschland und in der Schweiz geht die Bankenbranche von einer steigenden Spezialisierung und Vernetzung aus. Im Abwicklungsbereich, welcher nicht zu den Kernkompetenzen der Banken zählt, ist davon auszugehen, dass neben der Nachfrage nach Outsourcing-Leistungen auch entsprechende In-sourcing-Angebote entstehen.

Business & Partners

Wegweisende Outsourcing-Lösung im Zahlungsverkehr

Seite 10

Seit 2005 läuft die Zusammenarbeit zwischen UBS AG und PostFinance in der Verarbeitung des standardisierten beleggebundenen Zahlungsverkehrs von UBS sehr erfolgreich im produktiven Betrieb. Dieses Beispiel zeigt gut, dass das unternehmensübergreifende Aufbrechen der Wertschöpfungskette in der Zahlungsverkehrsverarbeitung tatsächlich funktioniert.

Compliance

PSD in Liechtenstein – Spagat zwischen Europa und der Schweiz

Seite 12

Im Gegensatz zur Schweiz muss das EWR-Mitglied Liechtenstein die Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (Payment Services Directive, PSD) der EU-Kommission vollumfänglich umsetzen. Dies hat zur Folge, dass der gemeinsame «Zahlungsverkehrsraum» mit der Schweiz tendenziell in zwei Zahlungsverkehrsgebiete geteilt wird.

Event

Swiss Banking Operations Forum

Seite 14

Mehr als 200 Mitarbeitende von Finanzinstituten, die im Zahlungsverkehr tätig sind, haben am 25. März das diesjährige Swiss Banking Operations Forum in Zürich besucht, um sich über aktuelle Entwicklungen im Backoffice und Zahlungsverkehr zu informieren.



Liebe Leserin, lieber Leser

Was beschäftigt Sie zur Zeit? Natürlich der Zustand der Märkte und der Konjunktur. Für viele Leserinnen und Leser von CLEARIT hat das Thema sogar direkte Folgen für die berufliche Existenz. Persönlich bin ich zuversichtlich, dass der Finanzplatz Schweiz – angepasst, eventuell kleiner, vielleicht stärker – sich behaupten wird. Arbeit und Qualität werden wieder im verdienten Mass beachtet. Damit bin ich beim Themenkreis dieser Zeitschrift angelangt: Stabilität der Finanzmarktinfrastrukturen, Innovation und Effizienz der Lösungen, Offenheit mit der Welt. Dies sind die drei Beiträge der operativen Mitarbeitenden unserer Finanzindustrie.

Nur dank stabilen und vernetzten Infrastrukturen konnte an den Märkten noch schlimmeres verhütet werden. In diese Stabilität muss daher auch in Zukunft weiter investiert werden. Das kooperative Modell der Schweiz (Banken, Provider und Nationalbank zusammen) hat sich bewährt und bleibt bestehen.

Die Innovationslust hält sich gegenwärtig mit Blick auf die gekürzten Budgets in Grenzen. Das ist verständlich und für ein bis zwei Jahre vertretbar. Unsere Infrastruktur-Lösungen haben einen sehr hohen Grad an Automation und sind sehr günstig. Im End-to-End-Prozess einzelner Geschäfte dürfte aber bei diversen Instituten noch ein erhebliches Effizienz-Potential liegen. Dazu bedarf es da und dort schmerzlicher Eingriffe und Veränderungen. Allerdings sollte das Heil der Lösung nicht ausschliesslich und vor allem in einem zu extensiven Outsourcing gesucht werden. Standardisierung und Systemmodernisierungen sind wohl die wichtigeren Erfolgsfaktoren. Beides sollte von den Instituten jetzt intensiv angedacht werden – die notwendigen Ressourcen stehen sicher bald bereit.

SEPA ist bestes Beispiel für unsere offene Vernetzung. Wir haben sogar schneller als andere Europäer die Standards und Lösungen eingeführt. Dies ist der einzig richtige und sinnvolle Weg für die Schweiz, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. In dieser Frage sind sich Finanzinstitute, Provider und Behörden einig. Allerdings dürfen wir auch die Frage nach dem jeweiligen Business-Case stellen und sollten nicht jede europäische Idee blind übernehmen.

Nutzen wir also in dieser schwierigen Zeit unsere Vorteile: Kleinheit (jeder kennt jeden), Geschwindigkeit (kurze und unkomplizierte Entscheidungswege) und Kooperation (Institute, Provider und Behörden im Verbund). Ich bin sicher, dass die Schweiz mit ihrer hervorragenden Infrastruktur sich nicht nur behaupten, sondern Boden gewinnen wird im internationalen Dienstleistungsmarkt. Ich wünsche allen Beteiligten unserer Finanzinfrastruktur die notwendige Zuversicht und Begeisterung. <

Daniel Wettstein

Leiter Operatives Bankgeschäft, Schweizerische Nationalbank, Mitglied des Verwaltungsrats von SIX Interbank Clearing

«Outsourcing funktioniert nur, wenn alle davon profitieren.»

Finanzkrise hin oder her: Das Auslagern von Prozessen im Zahlungsverkehr steht weiterhin auf der Traktandenliste der Geschäftsleitungen von Banken. Denn Outsourcing-Entscheidungen haben eine strategische Dimension, mit der sich auch kleine und mittelgrosse Finanzinstitute intensiv auseinandersetzen sollten. Thomas Zerndt, Leiter des Kompetenzzentrums «Sourcing in der Finanzindustrie» der Universitäten St. Gallen und Leipzig, erklärt warum.

ClearIT: «Durch Wissenstransfer zur Praxis-Lösung» – das ist das Motto des Direct Management Instituts, Herr Zerndt. Der Fokus ruht auf effizientem Management von Wissen und von Transformationsprozessen. Worum geht es in Ihrem aktuellsten Projekt?

Thomas Zerndt: Eines der zentralen Projekte ist das Kompetenzzentrum «Sourcing in der Finanzindustrie», welches sich mittlerweile schon in der dritten Phase befindet und sich mit dem Thema «Transformation zur Bank 2015» beschäftigt. Ende Sommer 2009 erscheint unsere Studie zu diesem Thema, die wir im deutschsprachigen Raum mit Schwerpunkt der Schweiz durchführen. Aktuell sind wir dabei die fast 100 Antworten – sei es aus Interviews oder schriftlicher Beantwortung von Fragebögen – auszuwerten. Die Arbeit thematisiert das Finanznetzwerk mit seinen Prozessen, angefangen beim Endkunden bis hin zum Interbankenbereich und zeigt auf, wie sich beispielsweise das Kundenverhalten verändert, das Backoffice, die Bank, die Börse, das Clearing entwickelt.

Daraus leiten wir Auswirkungen auf das Netzwerk ab und versuchen dieses zu gestalten. Das heisst, wir beantworten Fragen wie: Wie viel Fertigungstiefe wird in welcher Form noch erbracht werden? Welche Dienstleistungen werden vom wem erbracht? Wo gibt es Bündelungseffekte? Wo hat es Standardisierungspotenzial? Schliesslich konzipieren wir ein Modell auf drei Ebenen: das Geschäftsmodell, die Prozesse – welche Prozessschritte werden von wem erbracht? – und die Systeme – wie muss eine Servicearchitektur aussehen, um die Bank 2015 zu gestalten?

Um den von Ihnen erwähnten Praxisbezug herzustellen, wird das Modell so aufgebaut, dass man ein Instrument und Beispiele für die Praxis erhält. So kann mitunter ein Zahlungsverkehrsprovider dieses Modell direkt anwenden und seine eigenen Dienstleistungen mit dem Referenzmodell spiegeln.

«Es darf nicht sein, dass Einzelne die Dienstleistungen eines Gemeinschaftswerks konkurrenzieren.»

Schweizer Banken verfolgen seit langem und immer intensiver das Geschäftsmodell «Outsourcing», wenn es um Zahlungsverkehrsdienstleistungen geht. In Ihren Publikationen wird das Auslagern von solchen Services an überbetriebliche Organisationen wie beispielsweise SIX Interbank Clearing und von Informationssystemen wie etwa die Schweizer Interbank-Zahlungssysteme als «Successful Practices» angeführt. Welche Voraussetzungen waren aus Ihrer Sicht ausschlaggebend für diese erfolgreichen Projekte?

Die wichtigste Voraussetzung war der gemeinsame Wille aller Beteiligten, zusammen etwas Einmaliges und Zukunftsweisendes für den Finanzplatz Schweiz zu bauen, von dem alle profitieren können und so den Finanzplatz als Ganzes zu stärken. Man hat also aus der Perspektive Schweiz gedacht und nicht aus Sicht einzelner Institute. Und ganz wichtig: Man hat sich auf einen gemeinsamen Standard geeinigt. Sicher hat dabei auch der Gedanke eine Rolle gespielt, dass diese Prozesse aus Sicht einzelner Banken keine Differenzierungsmerkmale darstellen, sondern dass die Zentralisierung eine Entlastung bietet.

Sind diese Gemeinschaftswerke «Selbstläufer», oder gibt es Risikofaktoren, welche diese Modelle zukünftig negativ beeinflussen könnten?

Wichtig ist, dass das Zusammenspiel funktioniert. Ein Gemeinschaftswerk ist kein Selbstläufer und funktioniert nur, wenn alle Beteiligten regelmässig einbezogen und konsultiert werden und der Nutzen des Gemeinschaftswerks für alle gegeben ist. Es darf beispielsweise nicht sein, dass Einzelne die Dienstleistungen des Gemeinschaftswerks konkurrenzieren. Dies würde sofort zu Konflikten führen.

Nun gibt's auch Outsourcing-Projekte, die erfolglos blieben. Können Sie ein prominentes Beispiel nennen und die Hauptgründe für das Scheitern erläutern?

Da spielen Sie sicher auf die Transaktionsbank an. Eine Transaktionsbank macht grundsätzlich Sinn. Das Konstrukt konnte aber damals aus verschiedenen Gründen einfach nicht so konzipiert werden, dass alle Beteiligten einen Vorteil darin sahen. Und dies ist natürlich des Pudels Kern beim Outsourcen: Es funktioniert nur, wenn alle davon profitieren.

«Im Zahlungsverkehr kann grundsätzlich fast alles ausgelagert werden.»

Wir haben bisher einzelne Beispiele beleuchtet. Können daraus generelle Aussagen abgeleitet und etwa Prozesse im Zahlungsverkehr identifiziert werden, die sich besonders gut oder absolut nicht für Insourcing/Outsourcing eignen? Wichtige Kriterien sind die Handhabung des Kundenkontakts sowie die Standardisierbarkeit. Im Zahlungsverkehr kann grundsätzlich fast alles ausgelagert werden. Fragen beispielsweise nach dem Vorgehen bei Zahlungen mit ungenügender Deckung sollten jedoch jeweils von der Bank beantwortet werden und nicht vom Outsourcer. Dieser hat dann entsprechend den Vorgaben der jeweiligen Bank den Prozess zu handhaben. Der Kundenkontakt sollte grundsätzlich, vor allem bei sensiblen Geschäften, durch die Bank gepflegt werden.

Wichtig ist auch, dass man nicht nur den Zahlungsverkehr isoliert anschaut. Will ein Finanzinstitut Prozess auslagern, braucht es zuallererst eine Outsourcing-Strategie. Diese muss die eigene Kernkompetenz ausrichtung und die grundsätzliche Bereitschaft zur Zusammenarbeit jeweils unter Berücksichtigung der Ziele des eigenen



Kurzbiografie

Thomas Zerndt ist seit Januar 2008 Geschäftsführer Direct Management Institute St. Gallen (DMI AG, www.dmisg.ch) und seit fünf Jahren Leiter des Kompetenzzentrums «Sourcing in der Finanzindustrie» (kurz: CC Sourcing) der Universität St. Gallen und der Universität Leipzig, welches er gemeinsam mit Prof. Dr. R. Alt aufgebaut hat. In enger Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen aus der gesamten Bank-Wertschöpfungskette erarbeitet CC Sourcing Modelle zur Transformation der heutigen Bankorganisationen hin zu einem fokussierten mit seinen Wertschöpfungspartnern vernetzten Unternehmen.

Von 1995 bis 2008 war Thomas Zerndt Vice President Business Unit Banking bei der IMG (The Information Management Group, www.img.com), St. Gallen. Zuvor studierte er Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen und war dort Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik.

«Rudimentäres Wissen sollte auch von ausgelagerten Leistungen überall vorhanden sein.»

Instituts beantworten. Ein Thema, mit dem sich jedes Institut intensiv auseinandersetzen sollte. Die Sourcing-Strategie muss beispielsweise auch reflektieren wie der Marktauftritt sein sollte bis hin zur Frage, welche Informationen dem Kundenberater wie zur Verfügung gestellt werden sollen.

Wieder zurück zu einem konkreten Projekt: die Übernahme des Scanning und der Nachbearbeitung von beleggebundenen Zahlungsaufträgen für UBS durch PostFinance. Welche Teile von diesen Prozessen sollen unbedingt unter direkter Kontrolle der Bank behalten werden? Und welches sind die besten Messkriterien?

Die Auslagerung des beleggebundenen Zahlungsverkehrs von UBS zur PostFinance ist als Sourcing-Konzept nicht besonders spannend. Spannend sind dabei nur die damit verbundenen Volumen, welche verlagert werden und die damit zusammenhängende Logistik. Es handelt sich hier in erster Linie um einen Investitionsschutz. Inhaltlich macht dieses Projekt deshalb auch durchaus Sinn. Dabei ist sicherlich dem Prozess der Nachbearbeitung spezielle Beachtung zu schenken. Wird im Rahmen der Nachbearbeitung der Kontakt zum Endkunden benötigt, so sollte dieser und wird auch durch die UBS wahrgenommen.

Was die Messkriterien anbelangt, gibt es einen wichtigen Grundsatz: Weniger ist mehr. Outsourcing bedeutet Partnerschaft, die vorderhand von Vertrauen und nicht durch zu viele Messkriterien geprägt sein soll. Wenige, einfache bankfachliche Kriterien zur Erfassung der Pflichten auf beiden Seiten sind ausreichend. Bei der Beurteilung sollte die Diskussionen um einzelne Geschäftsvorfälle möglichst vermieden werden; das ist meist teurer als diese zu lösen.

Schauen wir ein wenig auf die grenzüberschreitenden Entwicklungen bezüglich fortschreitender Standardisierung und Automatisierung. Stichwort «SEPA» oder «STP». Das Auslagern von IT-Prozessen ist das eine. Wie steht es aber mit dem Outsourcing von Know-how? Soll Ihrer Meinung nach eine kleine bis mittelgrosse Schweizer Bank

bankinternes Know-how in Bezug auf den internationalen Zahlungsverkehr aufbauen oder nicht?

Kleinere Banken können sich so organisieren, dass eine Kompetenzbündelung wie beispielsweise in einem Regionalbankenverband entsteht. Rudimentäres Wissen sollte aber auch von ausgelagerten Leistungen überall vorhanden sein. Kundenanfragen müssen auch bei diesen Themen von den einzelnen Instituten professionell beantwortet werden können.

«Vor allem für kleinere Banken würde es sehr viel Sinn machen, beispielsweise ein gemeinsames Service-Center zu unterhalten.»

Wie beurteilen Sie die Auswirkungen der Finanzkrise auf den Schweizer Sourcing-Markt? Wie hat sich die Vertrauenskrise unter den Banken auf die Sourcing-Partner im Bankenbereich ausgewirkt?

Die Finanzkrise hat auf jeden Fall das Vertrauen in die Interbankenlandschaft stark beeinflusst, und die Prioritäten innerhalb der Banken haben sich dadurch deutlich verschoben. In letzter Zeit wurden wenige Sourcing-Entscheidungen gefällt, da natürlich andere Fragen eine viel höhere Priorität geniessen. Sehr viele Themen betreffend Outsourcing sind aber weiterhin im Blickfeld, da der Punkt «Kosteneinsparungen durch Outsourcing» auf jeder GL-Traktandenliste steht – und stehen muss. Aber eben, Outsourcing-Projekte sind längerfristig angelegt, und im Moment stehen häufig kurzfristig umzusetzende Kostensenkungsmassnahmen im Fokus.

Welche betriebswirtschaftlichen Nutzen, Chancen oder Nachteile sehen Sie im Zusammenhang mit SEPA? SEPA hat das Ziel, eine höhere Standardisierung und





Effizienzsteigerung im Zahlungsverkehr zu erreichen. Der einheitliche Euro-Zahlungsraum bringt Transparenz und einen direkten Kundennutzen. Man muss sich aber bewusst sein, dass mit SEPA, im Gegensatz zum herkömmlichen Auslandszahlungsverkehr, in der Schweiz kein Geld mehr verdient werden kann. Das hat jetzt schon einen direkten Einfluss auf die Gebührenmodelle der Banken, zumal viele Institute SEPA-Zahlungen kostenlos anbieten. Es ist durchaus denkbar, dass Neuerungen wie diese vermehrt zu kostenpflichtiger Beratung führen.

Welche Empfehlung würden Sie einer kleinen bis mittelgrossen Schweizer Bank abgeben in Bezug auf die erheblichen Investitionen in Systeme und Prozesse, die bei der absehbaren Umstellung auf den internationalen Standard ISO 20022 zu erwarten sind?

Ich sehe nicht ein, weshalb hier erhebliche Investitionen notwendig sein sollten. Es gibt wohl einige Anpassungen im Prozess Auslandszahlungsverkehr. Weiter zu berücksichtigen sind Implikationen in Bereichen wie (Kunden-)reporting, Produktangebot und Pricing oder wie die zusätzlich benötigte Schnittstelle zur Erfüllung des Standards.

Generell wird der Umstellungsbedarf eigentlich immer kleiner, da ja viele Banken mit Standardprodukten wie Avaloq oder Finnova arbeiten, welche die technischen Anpassungen zentral für diese Institute übernehmen.

Und – wie schon vorher erwähnt, würde es vor allem für kleinere Banken sehr viel Sinn machen, beispielsweise ein gemeinsames Service-Center zu unterhalten. Damit liessen sich Aufwände wie diese auch fachlich zentralisieren und für den Einzelnen reduzieren. <

Interview:

Gabriel Juri, SIX Swiss Interbank Clearing
gabriel.juri@six-group.com

André Gsponer, Enterprise Services AG
andre.gsponer@eps-ag.ch

CC Sourcing

Seit Juli 2004 erarbeitet das Kompetenzzentrum Sourcing in der Finanzindustrie (CC Sourcing, <http://ccsourcing.org>) gemeinsam mit zahlreichen Partnerunternehmen praxisorientierte Ergebnisse.

Im Mittelpunkt der ersten Phase (CC 1) von 2004 bis 2006 stand die Definition und Bewertung bilateraler Sourcing-Modelle. Das CC 1 wurde per Juni 2006 erfolgreich abgeschlossen. Das CC Sourcing 2 bearbeitet von 2006 bis 2008 multilaterale Kooperationen in Netzwerken. Ergebnisse zur Strukturierung von Finanznetzwerken, zur Gestaltung von serviceorientierten Netzwerkarchitekturen und zur Netzwerksteuerung und dem Prozessmanagement konkretisieren unterschiedliche Netzwerkkooperationen.

Seit Juli 2008 erarbeitet das Kompetenzzentrum gemeinsam mit 18 Partnerunternehmen Sourcing-Strategien und businesscase-basierte Referenzmodelle unter dem Thema «Transformation zur Bank 2015». Anfang 2009 erschien im Springer-Verlag das Buch «Transformation von Banken – Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015».

SIX Group als Partner von CC Sourcing

Gemäss einer im 2005 durchgeführten Studie mit Geschäftsleitungsmitgliedern bei 54 Banken in Deutschland und in der Schweiz geht die Bankenbranche von einer steigenden Spezialisierung und Vernetzung aus. Im Abwicklungsbereich, welcher nicht zu den Kernkompetenzen der Banken zählt, ist davon auszugehen, dass neben der Nachfrage nach Outsourcing-Leistungen auch entsprechende Insourcing-Angebote entstehen.

Das Kompetenzzentrum Sourcing in der Finanzindustrie (kurz: CC Sourcing, <http://ccsourcing.org>) verbindet Kompetenzen aus Forschung (Universitäten von St. Gallen sowie Leipzig) und Beratungspraxis (Direct Management Institute und Comit). Dabei werden Sourcing-Strategien und businesscase-basierte Referenzmodelle erarbeitet. In bilateralen Projekten mit den Partnerunternehmen werden firmenspezifische Fragestellungen in der Praxis diskutiert und daraus künftige Services identifiziert.

Seit 2004 ist SIX SIS Partnerunternehmen des CC Sourcing und analysiert im Rahmen des Wertpapiertransaktions-Geschäfts in der Swiss Value Chain serviceorientierte, innovative Dienstleistungen, mit denen der Finanzdienstleister neuartige Geschäftsmodelle der Banken unterstützen kann. Nicht zuletzt durch die europäischen und globalen regulatorischen Veränderungen entstehen Marktchancen, die SIX SIS nutzen will. Um diese strukturellen Veränderungen zu meistern und die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, muss SIX SIS auf leistungsfähige, stabile und flexible Finanznetzwerke zurückgreifen.

Die Gemeinschaftsinitiative «Link-Up-Markets», die vor einem Jahr von SIX SIS und sechs weiteren Zentralverwahrern lanciert wurde, ist ein Beispiel eines solchen Finanznetzwerks, welches auf komplementären Partnerschaften basiert. Die Initiative erhöht die Abwicklungseffizienz und reduziert die Kosten in der grenzüberschreitenden Wertpapierabwicklung. Daneben erweitert insbesondere SIX x-clear ihr Dienstleistungsangebot mit dem Anschluss an weitere Börsen (z.B. Euronext, Deutsche Börse) im Rahmen des «European Code of Conduct on Clearing and Settlement» und tritt als Partner in diese bestehenden Finanznetzwerke ein.

Beispiele zur Effizienzsteigerung von Finanzdienstleistern

Im Rahmen der Swiss Value Chain bietet SIX Group die Entwicklung, Lieferung und Bewirtschaftung von Dienstleistungen, die mehrere Finanzdienstleister gemeinsam erbringen. Mit solch einer übergelagerten Produktpalette erlangen die Marktteilnehmer (Emittenten, Gesellschaften, Investoren und Finanzinstitute) einen erleichterten Zugang zum Finanzplatz Schweiz.

Ein Beispiel für diese Dienstleistungen ist das «Internet Based Listing» von SIX Swiss Exchange zur zentralen, elektronischen Erfassung von Handelszulassungen, von Derivaten und Anleihen mit integrierter STP-Stammdatenerfassung bei SIX SIS und SIX Telekurs. Eine weitere innovative Dienstleistung, die im dritten Quartal 2009 eingeführt werden soll, ist «Internet Based Corporate Actions». Das ist ein Erfassungsportal für Verwaltungsoperationen durch Gesellschaften mit integrierter Verteilung der Daten an Infrastruktur-Provider und Medien. <

Werner Merki, SIX SIS

werner.merki@six-group.com

Wegweisende Outsourcing-Lösung im Zahlungsverkehr

Seit 2005 läuft die Zusammenarbeit zwischen UBS AG und PostFinance in der Verarbeitung des standardisierten beleggebundenen Zahlungsverkehrs von UBS sehr erfolgreich im produktiven Betrieb. Dieses Beispiel zeigt gut, dass das unternehmensübergreifende Aufbrechen der Wertschöpfungskette in der Zahlungsverkehrsverarbeitung tatsächlich funktioniert.

Teile der gesamten Wertschöpfungskette, die keine UBS-Kernkompetenz darstellen, wurden zur PostFinance ausgelagert. Wichtige Voraussetzungen für den Erfolg einer solchen Zusammenarbeit sind gegenseitiges Vertrauen und eine gute partnerschaftliche Beziehung mit einem einfachen und klaren Vertragswerk als Grundlage.

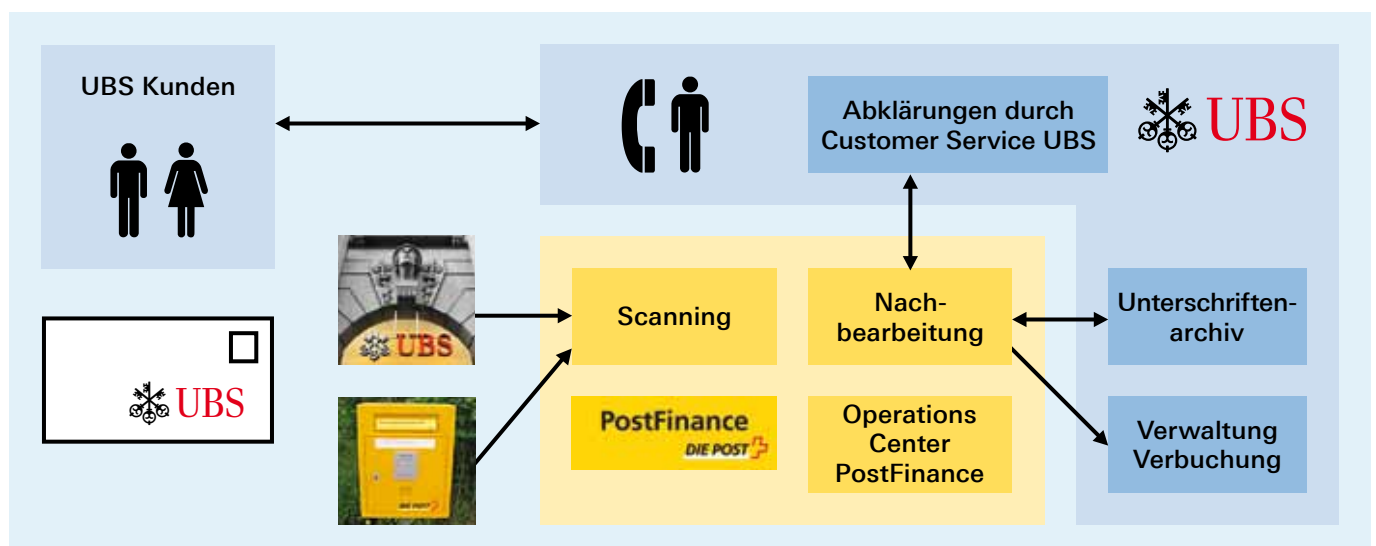
PostFinance verarbeitet alle standardisierten beleggebundenen Zahlungsaufträge vom Eingang des Auftrages im Operations Center PostFinance bis zur Übermittlung der vollständig erfassten und fertig plausibilisierten Auftragsdaten und elektronischen Belegbilder an UBS zur Verwaltung und Verbuchung. Im Jahr 2008 waren es rund 22 Millionen Belege.

Abklärungen mit Kundinnen und Kunden von UBS erfolgen durch den Customer Service UBS. Für diese Mitarbeitenden stellt PostFinance alle notwendigen Daten für die Abklärung zur Verfügung. Das Resultat der Abklärung fließt wieder in die Verarbeitung in PostFinance ein, damit der Auftrag dort weiterverarbeitet werden kann.

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren

Die wichtigsten Voraussetzungen für die erfolgreiche Partnerschaft und die produktive, termingerechte Umsetzung des Projekts waren:

- Die gemeinsame Überzeugung beider Unternehmen, das Projekt auch gegen viele Widerstände zum Erfolg führen zu können.
- Vertraglich festgehaltene Business- und IT-Anforderungen sowie arbeits-, datenschutzrechtliche sowie regulatorische Punkte.
- Einbezug aller Stakeholder von UBS und PostFinance in die Projektarbeit sowie eine schlanke und effiziente Projektorganisation mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet und kurze Entscheidungswege.
- Die schnelle und offene Kommunikation gegenüber internen Ansprechpartnern, Personal und Kunden half entscheidend mit, Widerstände frühzeitig und zielorientiert zu überwinden.



Massnahmen für einen erfolgreichen Betrieb

Folgende Massnahmen zur Sicherstellung und Überwachung einer hohen Verarbeitungsqualität wurden umgesetzt:

- Bereitstellen einer einfachen Betriebsorganisation mit regelmässigem Erfahrungsaustausch sowohl auf Führungs- wie auch auf operativer Ebene. In periodischen Abständen wird ein gemeinsamer Quality Circle durchgeführt mit Vertretern aus beteiligten operativen Bereichen von UBS und PostFinance.
- Mit Hilfe von Key Performance Indicators und eines Malussystems werden permanent die wichtigsten Qualitätsfaktoren in der Verarbeitung (Anzahl Fehler, zeitgerechte Verarbeitung) gemessen. Bei Bedarf werden unverzüglich Massnahmen zur Korrektur allfälliger Mängel eingeleitet.
- Ein zentraler Vertragsbestandteil ist das Service Level Agreement (SLA), wo die Leistungen von PostFinance und Mitwirkungspflichten von UBS im Betrieb mit den dazugehörigen Leistungsstandards festgelegt werden. Hier wird auch geregelt, welches die Konsequenzen bei Abweichungen von den Leistungsstandards sind.
- Ein Verarbeitungsregelwerk bildet die verbindliche Grundlage für das Personal von PostFinance. Darin ist festgehalten, welche Regeln aus UBS-Sicht durch PostFinance in der Verarbeitung zwingend angewendet werden müssen.

Motivation für diese Zusammenarbeit

UBS stand im Bereich der Verarbeitung des standardisierten beleggebundenen Zahlungsverkehrs hauptsächlich aus zwei Gründen vor einer richtungsweisenden Entscheidung:

- Das Auftragsvolumen ging während Jahren um durchschnittlich 10 Prozent zurück, sodass die Infrastruktur in den vier Verarbeitungszentren immer schlechter ausgelastet war.
- Die Scanning-Infrastruktur hätte nach 10 Jahren ersetzt werden müssen.

Die Neuausrichtung hätte auch innerhalb UBS zu massiven Veränderungen geführt, so dass die Option Outsourcing letzten Endes eine logische und ökonomisch sinnvolle Konsequenz war.

Die trotz kontinuierlichem Rückgang immer noch hohen Transaktionsvolumen schränkten die Liste der möglichen Partner stark ein. Für die meisten Anbieter hätte das

UBS-Volumen eine Vervielfachung der Verarbeitungskapazitäten bedeutet. Dieses Risiko wollte UBS nicht eingehen. Dagegen ist der Zahlungsverkehr für PostFinance ein Kerngeschäft, mit einem Schweizer Marktanteil von über 50 Prozent. PostFinance verfügt über eine leistungsfähige und massenerprobte Infrastruktur mit den dazugehörigen Prozessen, die auch von Dritten genutzt werden kann. Aus diesem Grund hat PostFinance ein modulares Leistungspaket im Zahlungsverkehr für Dritte zusammengestellt, das neben UBS auch die Glarner Kantonalbank, Bank CIC und die Tessiner Kantonalbank nutzen.

Die grösste Herausforderung

Die Befürchtungen rund um die Preisgabe von Kundendaten, ohne die ein Zahlungsauftrag nicht verarbeitet werden kann, führten innerhalb UBS zu intensiven Diskussionen. Die Lösung, die schliesslich gefunden wurde, stellt PostFinance nur die für die Verarbeitung absolut notwendigen Daten zur Verfügung, ohne dabei die Effizienz zu beeinträchtigen. <

Urs Knecht

Leiter Kooperationen Zahlungsverkehr, PostFinance

urs.knecht@postfinance.ch

Marco De Pizzol

Functional Management Payments & Investigations, UBS

marco.de-pizzol@ubs.com

Nutzen beim Outsourcing

- Tiefe Betriebskosten in der ZV-Verarbeitung
- Vollständige Variabilisierung der Kosten für die ZV-Verarbeitung (Kostentransparenz)
- Wegfallende Investitionen im Rahmen der ZV-Prozesse bei Ersatzbedarf und technologischen Neuerungen/Veränderungen.

PSD in Liechtenstein – Spagat zwischen Europa und der Schweiz

Im Gegensatz zur Schweiz muss das EWR-Mitglied Liechtenstein die Richtlinie über Zahlungsdienste im Binnenmarkt (Payment Services Directive, PSD) der EU-Kommission vollumfänglich umsetzen. Dies hat zur Folge, dass der gemeinsame «Zahlungsverkehrsraum» mit der Schweiz tendenziell in zwei Zahlungsverkehrsgebiete geteilt wird.

Die Richtlinie schafft ab November 2009 für den Inlandszahlungsverkehr in Liechtenstein eine neue Rechtsgrundlage, welche sich von den bestehenden Normen für den Zahlungsverkehr von und nach der Schweiz unterscheidet. Der Zahlungsverkehr zwischen diesen beiden Ländern kann in der Folge für gewisse Bereiche nicht mehr als gemeinsamer „Inlandszahlungsverkehr“ betrachtet werden. Dies ist für Liechtenstein insofern eine Herausforderung, da technisch der ganze Zahlungsverkehr über die Schweiz abgewickelt wird, rechtliche jedoch europäische Normen gelten, welche von den bestehenden schweizerischen Vorschriften abweichen können.

Alle EU/EWR-Währungen betroffen

Die PSD definiert das zukünftige europäische Zahlungsverkehrsrecht. Sie muss bis zum 1. November 2009 in das nationale Recht der Mitgliedstaaten der Europäischen Union umgesetzt werden. Die Staaten des Europäischen Wirtschaftsraums – darunter auch Liechtenstein – werden diesen Rechtsakt ebenfalls in ihr nationales Recht übernehmen und damit als Mitgliedstaaten im Sinne der Richtlinie gelten. Die Ziele der Richtlinie sind die Förderung eines einheitlichen Binnenmarktes für den Zahlungsverkehr, die Beseitigung rechtlicher und technischer Hindernisse sowie einheitliche Rechtsvorschriften für den Zahlungsverkehr. Die PSD bildet auch die rechtliche Grundlage für die Schaffung und Vollendung eines einheitlichen Euro-Zahlungsraums (SEPA). Im Gegensatz zu SEPA umfasst der Geltungsbereich der PSD jedoch nicht nur Zahlungen in Euro, sondern in allen Währungen im EU/EWR-Raum.

Währungsvertrag zwischen Schweiz und Liechtenstein

Im Jahre 1924 wurde zwischen der Schweiz und Liechtenstein der Zollvertrag abgeschlossen, der zu einer engen

Verflechtung der beiden Länder in Zollfragen führte. Unter anderem hatte dies zur Folge, dass zwischen der Schweiz und Liechtenstein keine Grenzkontrollen stattfinden, sondern diese an der Grenze zu Österreich durch schweizerische Grenzschutzorgane durchgeführt werden. Bereits seit 1924 hat Liechtenstein auch den Schweizer Franken als Währung benützt. Das Fürstentum Liechtenstein hat dann 1980 einen Währungsvertrag mit der Schweiz über die Benützung des Schweizer Franken als offizielle Währung abgeschlossen. Der Währungsvertrag hievte somit im Nachhinein die gelebte Praxis einer gemeinsamen Währung und eines gemeinsamen Zahlungsverkehrsraumes auf rechtliche Standbeine. Ferner wurde mit dem Währungsvertrag grundsätzlich auch die Rolle der Schweizerischen Nationalbank im Verhältnis zu Liechtenstein definiert. Gestützt auf den Währungsvertrag geniessen Liechtensteiner Banken bezüglich des Zugangs zum Interbank-Zahlungssystem SIC für Schweizer Franken die gleiche Rechtstellung wie Banken mit Sitz in der Schweiz.

Umsetzung der EU-Richtlinie in Liechtenstein

Damit die PSD in Liechtenstein fristgerecht umgesetzt werden kann, wurde frühzeitig eine Arbeitsgruppe durch den Liechtensteinischen Bankenverband (LBV) gebildet, welche aus Vertretern des LBV sowie der Mitgliedsbanken besteht. Somit soll eine einheitliche Umsetzung in den Banken sowie ein Wissenstransfer unter den Banken sichergestellt werden. Die Regierung des Fürstentums ihrerseits führte bereits ab Juli 2007 ein mehrstufiges Vernehmlassungsverfahren unter engem Einbezug der Marktteilnehmer durch. Die parlamentarischen Beratungen sind für Juni und September 2009 vorgesehen, so dass dem zeitgerechten Inkrafttreten des Gesetzes über die



Bleibt die Grenze zwischen der Schweiz und Liechtenstein auch im Zahlungsverkehr weiterhin unsichtbar?

Zahlungsdienste (ZDG) per 1. November 2009 nichts im Wege stehen sollte.

Franken-Zahlungen unterstehen den PSD-Regeln

Liechtenstein besitzt selbst keine Zahlungsverkehrsinfrastruktur. Die Banken in Liechtenstein sind an die schweizerische Infrastruktur angeschlossen und werden in diesem System wie „inländische“ Finanzinstitute behandelt. Die PSD verlangt nun, dass der innerliechtensteinische Zahlungsverkehr nach anderen Regeln abgewickelt wird, als dies heute im grenzüberschreitenden „Inlandszahlungsverkehr“ mit der Schweiz der Fall ist. Im Rahmen des Vernehmlassungsprozesses mussten offene Fragen bezüglich der Anwendung und Umsetzung geklärt werden. Die Abklärungen ergaben, dass innerliechtensteinische Zahlungen in Schweizer Franken über SIC den Regeln der PSD unterstehen. Massgebend dabei ist der Sitz der beiden Zahlungsdienstleister im Inland. Die Analysen zeigten überdies, dass aufgrund des Währungsvertrages Banken mit Sitz in Liechtenstein in Zusammenhang mit dem Zugang zu SIC auch in Zukunft wie Schweizer Banken behandelt werden können. Handlungs- bzw. Prüfungsbedarf wurde bei den Dienstleistungsverträgen und den Technischen Weisungen geortet, die – unabhängig vom Domizil des Finanzinstitutes – für alle System-Teilnehmer verbindlich sind.

Verhältnis Bank – Kunde

Die Umsetzung der PSD hat Auswirkungen auf das vertragliche Verhältnis zwischen den Liechtensteiner Banken und den Zahlungsdienstnutzern. So werden neue umfassende vorvertragliche Informationspflichten durch den Zahlungsdienstleister eingeführt. Zudem kann neu eine Unterscheidung zwischen Konsumenten und Unternehmen

gemacht werden, um Pflichten der Zahlungsdienstleister der Schutzbedürftigkeit des Zahlungsdienstnutzers anzupassen. Gleichzeitig werden neue und vom bisherigen System abweichende Fristen eingeführt (u.a. bei autorisierten und nicht-autorisierten Zahlungsvorgängen) und zwischen Einzelzahlungen und Zahlungen im Umfang eines Rahmenvertrages unterschieden.

Weiteres Vorgehen

Die LBV-Arbeitsgruppe wird in den nächsten Wochen die nötigen rechtlichen Anpassungen bei den Vertragsverhältnissen, welche die Bankkunden betreffen, analysieren und einen Vorschlag ausarbeiten. Parallel dazu werden die nötigen Informationsbroschüren erstellt – im Juni erscheint ein ausführlicher Artikel im Bankemagazin des Liechtensteinischen Bankenverband. Rechtliche Fragen im Verhältnis zur Schweizer Systembetreiberin SIX Interbank Clearing werden durch den Rechtsdienst von SIX Group bzw. durch die Arbeitsgruppe Legal des Swiss Payments Council (SPC) abgeklärt. Die Technischen Weisungen sowie die Teilnahmebedingungen LSV⁺ werden durch SIX Interbank Clearing und das SPC-Gremium PaCoS auf etwaigen Anpassungsbedarf überprüft. Die Schweizerische Nationalbank ist in diesen Verfahren fest eingebunden. <

Christoph Weder, Liechtensteinischer Bankenverband
christoph.weder@bankenverband.li

Konzentriertes Know-how

Mehr als 200 Mitarbeitende von Finanzinstituten, die im Zahlungsverkehr tätig sind, haben am 25. März das diesjährige Swiss Banking Operations Forum in Zürich besucht, um sich über aktuelle Entwicklungen im Backoffice und Zahlungsverkehr zu informieren. Der Anlass fand solchen Anklang, dass schon kurz danach beschlossen wurde, das nächste Forum auf den 31. März 2010 anzusetzen.

Im Auftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung lud das Gemeinschaftswerk des Finanzplatzes Schweiz SIX Interbank Clearing zum diesjährigen Forum zum Zahlungsverkehr ein. Schon Wochen vor dem ganztägigen Anlass am Convention Point von SIX Swiss Exchange war die Tagung ausgebucht.

Europäische Perspektive

Gerade durch die Entwicklungen in Europa besteht ein grosser Informationsbedarf seitens der Finanzinstitute. Neueste Informationen zum Euro-Zahlungsverkehr, zu Veränderungen in der Gesetzgebung zur Geldwäscherei sowie zum Straight Through Processing wurden von den Forumsteilnehmern interessiert aufgenommen und kommentiert.

Die Referate von erfahrenen Bankern, Vertretern von SIX Interbank Clearing sowie der Finanzmarktaufsicht und der Schweizerischen Bankiervereinigung zeichneten sich durch einen starken Praxisbezug aus.

Besondere Aufmerksamkeit galt dem Vortrag von Dewet Moser von der Schweizerischen Nationalbank (SNB) über die weltweite Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf den schweizerischen Zahlungsverkehr. Ebenfalls stiess die bevorstehende europaweite SEPA-Lastschrift auf ein grosses Echo.

Erstmals fand eine Podiumsdiskussion zum Thema Euro-Zahlungsverkehr statt. Unter der fachkundigen Moderation der SNB diskutierten Repräsentanten der Deutschen Bundesbank, der Citibank, der SECB Swiss Euro Clearing Bank, der EBA und der Zürcher Kantonalbank. <

Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing AG
gabriel.juri@six-group.com



Daniel Wettstein, Schweizerische Nationalbank, führte als umsichtiger Conférencier durch die Tagung.



Euro-Zahlungsverkehr: Quo vadis? Es diskutierten Dirk Schrade, Deutsche Bundesbank, Gilbert Lichter, EBA CLEARING, Daniel Wettstein, Schweizerische Nationalbank, Ruth Wandhöfer, Citigroup, Roland Böff, SECB Swiss Euro Clearing Bank und (nicht auf dem Bild) Zeno Bauer, Zürcher Kantonalbank.



Volles Haus und jede Menge Informationen am Swiss Banking Operations Forum.



Good News von Dewet Moser, Schweizerische Nationalbank: Während der Finanzkrise hat der Zahlungsverkehr inklusive Wertschriftenabwicklung gut funktioniert. «Wir stünden noch schlechter da, wenn das nicht so geschehen wäre».



Mit Simultanübersetzung aus Kopfhörern für die französisch-sprachigen Gäste.

Impressum

Herausgeber

SIX Interbank Clearing AG
Hardturmstrasse 201
CH-8021 Zürich

Bestellungen/Feedback

CLEARIT@sic.ch

Ausgabe

Ausgabe 40 – Juni 2009

Erscheint regelmässig, auch online unter www.CLEARIT.ch
Auflage Deutsch (1300 Exemplare) und Französisch (400 Exemplare) sowie Englisch (elektronisch auf www.CLEARIT.ch)

Fachbeirat

Patrick Bürki, PostFinance, Boris Brunner, UBS AG, Susanne Eis, SECB, Oliver Buob, SNB, Martin Frick, SIX Interbank Clearing AG, Andreas Galle, SIX Interbank Clearing AG, André Gsponer (Leiter), Enterprise Services AG, Gabriel Juri, SIX Interbank Clearing AG, Roger Mettier, Credit Suisse, Christoph Weder, Liechtensteinischer Bankenverband, Jean-Jacques Maillard, BCV

Redaktion

André Gsponer, Enterprise Services AG, Andreas Galle, Gabriel Juri (Leiter) und Christian Schwinghammer, SIX Interbank Clearing AG

Übersetzung

Französisch: Word + Image, Englisch: HTS

Gestaltung

Felber, Kristofori Group, Werbeagentur

Druck

Binkert Druck AG, Laufenburg

Kontakte

Product Management SIX Interbank Clearing AG
T +41 44 279 4747
Customer Service Swiss Euro Clearing Bank GmbH
T +49 69 97 98 98 35

Weitere Informationen zu den Schweizer Zahlungsverkehrssystemen finden Sie im Internet unter www.six-interbank-clearing.com



SIX Group Geschäftsbericht 2008

2008 kann als Geburtsjahr von SIX Group bezeichnet werden, die aus dem Zusammenschluss von SWX Group, Telekurs Group und SIS Group entstanden ist.

Der vorliegende Geschäftsbericht gliedert sich in eine Gruppen- und eine Divisionsberichterstattung. Ergänzende Beiträge widmen sich den Unternehmenswerten, den Mitarbeitenden, Nachhaltigkeitsaspekten, den Regulierungstätigkeiten und der Corporate Governance.