

BUSINESS INTELLIGENCE

MAGAZINE

November 2004/Ausgabe Nr. 4/CHF 15.-/Euro 9.70

FÜR UNTERNEHMER & MANAGER

WIE Banken sich für
die Zukunft rüsten

WOMIT der FC Basel
die UBS umwirbt

WELCHE Standorte für
Outsourcing top sind

Von New York nach Chur:

Der Reformer

Alois Vinzens, CEO der
Graubündner Kantonalbank



Professor Robert Winter, HSG St. Gallen, über profitables Retail Banking



Kein Absturz ins Mittelmass

Die Schweizer Banken haben das Zeug, international Spitze zu bleiben. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie umdenken – sich moderner, flexibler organisieren. Dafür gibt es immer mehr positive Beispiele.

Liebe Leserinnen und Leser

Die These vom jähen Fall der Schweizer Banken ins internationale Mittelmass versetzte uns während der Sommermonate – angeheizt von einem (anderen) Wirtschaftsmagazin – mal wieder in Angst und Schrecken. Stimmt es wirklich, dass UBS, Credit Suisse & Co. im internationalen Vergleich selbst in der Paradedisziplin des Private Bankings abrutschen?

Die Gefahr besteht zweifelsohne. Angesichts aufstrebender Bankplätze wie Singapur ist sie unübersehbar. Doch die Mär vom schlafenden Schweizer Banker stimmt einfach nicht mehr. Kostendruck und internationale Konkurrenz haben ihn längst wachgerüttelt.

Wie hellwach viele Finanzinstitute geworden sind, dazu liefert unsere aktuelle Ausgabe zahlreiche Beispiele. Das Paradebeispiel ist die Graubündner Kantonalbank, deren CEO Alois Vinzens laut einhelliger Branchenmeinung einen vorbildlichen Turnaround-Job macht (Seite 10). Aber auch zahlreiche andere Unternehmen wie

die Migrosbank (Seite 28) starten entschlossen durch.

Vorbilder machen Mut. Auch für Initiativen branchenfremder Unternehmer wie jene des Basler Fussball-Marketeers Karl Odermatt sollten Banker stets ein offenes Ohr haben. Alles ist im Fluss. Aus der guten alten Bank ist eine «Kreditfabrik» geworden (Professor August-Wilhelm Scheer, Seite 32). Die Standardisierung im Retail Banking vollzieht sich unaufhaltsam (Professor Robert Winter, Seite 40).

Diese Prozesse laufen oft unbemerkt von weiten Teilen der Öffentlichkeit. Einen Überblick über die Aufholjagd der Banken und Unternehmen anderer Branchen liefert Ihnen auch mein neues Buch «Die stille Transformation». Zu dessen Lektüre lade ich Sie ebenfalls recht herzlich ein.

Wolf K. Müller Scholz, Chefredaktor



Überraschende Diagnosen:
Wolf K. Müller Scholz:
«Die stille Transformation»,
Gabler / Financial Times
2004, 226 Seiten,
Euro 38.90 / CHF 66.70.
Siehe auch Seite 25.

Mit Herz und Weitsicht

Von Wolf K. Müller Scholz (Text) und Gerhard Krischker (Fotos)

GRAUBÜNDNER KANTONALBANK. Lange stand sie im Schatten ihrer grossen Schwestern. Jetzt schauen alle nach Chur: Nicht nur, weil CEO Alois Vinzens einen atemberaubenden Turnaround demonstriert. Ende November verkündet er, an wen die Bank ihre IT outsourct. Ein wegweisender Entscheid, auf den andere Schweizer Finanzinstitute warten.

Die Täferungen in typischem Bündner Arvenholz strahlen bodenständige Kraft aus. Alois Vinzens fühlt sich sichtlich wohl in seinem Büro im Herzen von Chur. Manche meinen vielleicht, seine USA-Zeit habe ihm die bündnerische Seele geraubt. Unsinn, die Neue Welt gab ihm zwar wichtige Impulse. Aber im Bündnerland ist er fest verwurzelt, unterstützt die örtliche Fachhochschule, fördert das Zentrum für Jungunternehmer und das Wirtschaftsforum Graubünden, engagiert sich bei der Restaurierung des Klosters St. Johann, dem Unesco-Weltkulturerbe in Münstair. Hier in Graubünden schlägt sein Herz. Doch im Business bewahrt er kühlen Kopf. «Wenn wir auch in fünf bis zehn Jahren fit dastehen wollen, können wir nicht mehr lange um den heissen Brei herumdiskutieren», sagt der 45-jährige.

Seit er vor knapp zwei Jahren die Führung der Graubündner Kantonalbank (GKB)

übernahm, treibt er einen gründlichen Umbau voran: von einer traditionellen, auf Segmenten gegründeten Organisation (mit Präsidialdepartement, Privatkunden, Geschäftskunden, Investment & Private Banking sowie Logistik) zu einem flexiblen, prozessorientierten Unternehmen, dass sich an konkreten Marktanforderungen orientiert. Die Geschäftseinheit Märkte leitet Thomas Roth, die Division Marktleistungen leitet Rico Monsch, Eduard Gasser führt IT/Operations, das Corporate Center untersteht direkt Alois Vinzens.

Die ersten Erfolge kann das neu organisierte Unternehmen bereits verbuchen: Das Geschäftsvolumen wächst wieder und kratzt im laufenden Jahr erstmals an der Marke von 29 Milliarden Franken. Der Betriebsgewinn/operativer Cash Flow steigt parallel und wird 2004 voraussichtlich gut 173 Millionen Franken erreichen. «Wir sind eine kernge-

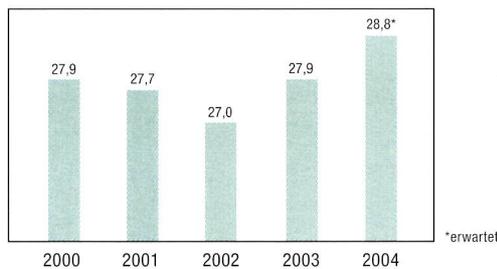


Alois Vinzens (45): Der Vorsitzende der Geschäftsleitung der Graubündner Kantonalbank geht in die Offensive.

Dynamik im Südosten

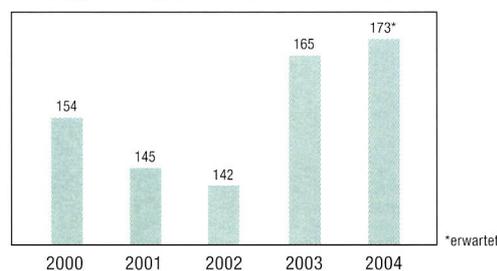
Das Business der Graubündner Kantonalbank zieht wieder an...

Geschäftsvolumen in Milliarden CHF (Konzern):



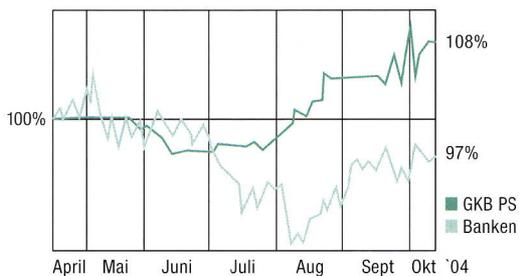
...im Gleichschritt mit dem Gewinn.

Betriebsgewinn / operativer Cash Flow in Millionen CHF:



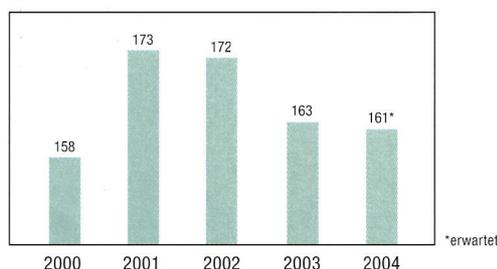
Die Börse spekuliert darauf,...

Relative Kursentwicklung Graubündner Kantonalbank und Schweizer Banken-Index (SXBA) über 6 Monate



...dass IT-Outsourcing die Kosten noch stärker drückt.

Geschäftskosten in Millionen CHF:



sunde Bank», sagt Vinzens, um im gleichen Atemzug die drängenden Aufgaben zu nennen: «Erstens unsere Kundenorientierung weiter stärken; zweitens mehr Effizienz und Handlungsspielraum bei Kosten und Innovation schaffen; drittens die Unternehmenskultur unternehmerischer ausrichten.» Aus einer Position der Stärke heraus will er diese Reformen anpacken und nicht warten, bis der Handlungsdruck die Entscheidungen diktiert.

Gewährleisten lässt es sich nur, wenn die wichtigste Infrastruktur, die Informationstechnologie (IT), strategisch neu ausgerichtet wird. Die GKB prüft derzeit die teilweise oder auch komplette Auslagerung an einen externen Dienstleister und Partner. Das IT-Sourcing gilt in Bankenkreisen derzeit als wichtigstes Mittel, um die Leistungskraft zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken. Viele Institute schlugen diesen Weg ein. Doch nicht wenige sind bereits wieder auf der Suche nach neuen Partnern, weil sie mit den teilweise veralteten Technologien und Verfahren unzufrieden sind. «Unser Entscheid könnte eine Wegmarke für sie sein», glaubt Vinzens.

Die Spannung in der Finanz-Branche wächst. Denn die GKB erbringt ihre IT-Leistungen – ähnlich wie die Zürcher Kantonalbank – nahezu vollständig im eigenen Haus. Ein IT-Team aus 110 Mitarbeitenden betreut die technische Infrastruktur der Bank noch weitgehend selbst, integriert und entwickelt teilweise gar eigene Lösungen. «Dies lähmt uns heute in der Innovation und Leistungskraft, aber auch in punkto der weiteren Senkung der Betriebskosten», sagt Vinzens.

Mit seinen Experten prüfte er sämtliche Anbieter von Bank-Lösungen auf Herz und Nieren. Drei Top-Anbieter schafften es auf die endgültige Shortlist: Avaloq, die Swiss Banking Platform von CSC und Partnern sowie Finnova, das Gemeinschaftswerk der kleineren Kantonalbanken. «Eine dieser drei Plattformen wird unsere Partnerin sein, aber auch Kombinationen mehrerer Partner sind nicht ausgeschlossen», sagt Vinzens. Erste Entscheidung hat er auf Ende November terminiert.

Das Outsourcing der IT ist die konsequente Fortführung einer grossangelegten Kulturtransformation in der GKB. Schon 2001, als er sich eine zweijährige «Auszeit» von seinem Mutterhaus nahm, spürte er die Notwendigkeit einer Kulturveränderung. Damals ging er in den USA an die Harvard Business School und arbeitete bei der Swiss Re Americas in New York. Während dieser Zeit reiften seine Ideen. Gemeinsam mit Vorgänger Ulrich Immler bereitete er den radikalen Umbau vor – und setzte ihn nach seiner Rückkehr Anfang 2003 sofort um. Nicht mit der Brechstange, sondern mit Einfühlungsvermögen und Verstand. «Wir wollten nicht die üblichen Papiertiger von Strategieentwürfen erzeugen, sondern gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und aus eigener Kraft «on the job» etwas bewirken», sagt Vinzens.



Strategie mit Bodenhaftung: Alois Vinzens legt Wert auf die enge Einbindung aller Mitarbeitenden.

Deshalb habe er sich im Vorfeld nur auf fünf Handlungsfelder konzentriert: 1. Value Management, 2. Steigerung der Produktivität, 3. Wachstum, 4. Marktbearbeitung (Neudefinition der zu bearbeitenden Segmente), 5. Risk Management (nicht nur im Bereich Kredite, sondern vor allem im Bereich des Bilanzstrukturmanagements, bei den Marktrisiken und den operationellen Risiken).

Für die interne Kommunikation fasste das Management diese fünf Handlungsfelder zu drei Stossrichtungen zusammen, in denen die Mitarbeitenden besonders aktiv und kreativ sein sollen: Wachstum und Marktbearbeitung = Kunde, Produktivität = Kosten, Value Management und Risk Management = Kultur.

Strategien sind keine Erfolgsgarantie. Bei der Graubündner Kantonalbank aber gibt es einen Unterschied – einen sehr handfesten: Alois Vinzens nimmt eine kleine Plastikpyramide in die Hand. Jede Fläche thematisiert schlagwortartig eines der drei strategischen Themen – Kunde, Kosten, Kultur. «Jeder Mitarbeiter hat ein Exemplar davon auf seinem Schreibtisch, ständig wird eine der drei Themenflächen mit Aktionen den Mitarbeitenden konkret näher gebracht», sagt Vinzens.

Und wenn er auf seinen sporadischen Gängen durch die Büros zu viele Pyramiden unter Papierstapeln verschwinden sieht, dann initiiert er eine neue thematische Offensive. Der CEO ist sich sicher: «So halten wir die Strategie lebendig.»

INTERVIEW

«Nicht einfach kopieren»

BIM: Herr Vinzens, Sie gelten in der Finanzbranche als besonders gründlicher und ehrgeiziger Reformier. Welches sind Ihre wichtigsten Ziele?

Vinzens: Die gesamte Finanzindustrie befindet sich im Umbau. Auch die GKB kann sich dem Wandel nicht entziehen. Durch Benchmarking stellten wir fest, dass wir im Vergleich zu den führenden Mitbewerbern in puncto Produktivität und Innovationskraft zurückliegen.

BIM: Wie reagieren Sie?

Vinzens: Mein Ziel war es von Anfang an, die Bank in diesen kritischen Bereichen möglichst einfach zu positionieren. Eine Regionalbank unserer Grösse hat bei geringer Komplexität und einfacher Struktur gegenüber grossen Wettbewerbern enorme Vorteile. Wir wollen nicht einfach Modelle kopieren, sondern uns auf eigene Stärken konzentrieren. So entstand unsere Strategie des «simplify to succeed» (Abbau von Komplexität, um Erfolg zu haben). Deshalb haben wir die Bank vor zwei Jahren komplett reorganisiert.

BIM: Was beinhaltet dies konkret? ➤

Die Partner im Führungsteam

Drei Topmanager treiben als Leiter der neuen Geschäftseinheiten mit Alois Vinzens den Umbau voran. Den vierten Bereich «Corporate Center», mit Aufgaben wie Risk Management, Personal oder Finanzen leitet der CEO selbst.



Eduard Gasser (50)
Der Ex-Consultant leitet die Geschäftseinheit IT/Operations und entscheidet so direkt über das Outsourcing. Mitglied der Geschäftsleitung seit 1991.



Rico Monsch (53)
Führt die Division Marktleistungen, lenkt die Marktbeobachtung, entwickelt Finanzdienstleistungen. Geschäftsleitungsmitglied seit 1990.



Thomas Roth (43)
Der jüngste im Bunde verantwortet den Bereich Märkte (Kunden, Institutionelle/Vermögensverwalter, Channel Management und Marketing). Im Führungsteam seit 2001.

Vinzens: Eine starke Vertriebsorganisation bildet den Kopf der Bank. Hinter dieser Kernkompetenz bauten wir einen Bereich Marktleistungen auf, der sämtliche Produkte und Dienstleistungen für die Front erbringt. Als dritte Kernkompetenz kommen Produktion und IT hinzu. Gesteuert wird die Bank durch das Corporate Center. Seit der Reorganisation haben wir die Wertschöpfung der Bank bereits um rund zehn Prozent gesteigert.

BIM: Wie stark nutzen Sie Benchmarking?

Vinzens: Wer nur Bilanzen und Erfolgsrechnungen liest, sieht nicht die echten Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Wir benchmarken deshalb primär ergebnisorientiert und bereinigt auf möglichst einheitliche Kriterien. Dabei gehen wir von der bereinigten Gewinn- und Cash-Flow-Stärke aus. Diese wird heruntergebrochen auf die einzelnen Komponenten – wie vor allem Prozesskosten, Produktivitätskennzahlen und Ertragsintensitäten, laufende Wachstums- und Marktanalysen.

BIM: Muss man wirklich so penibel analysieren?

Vinzens: Wir agieren in einem stark umkämpften Finanzmarkt: Weil die Margen schrumpfen, muss die Leistungserbringung erstklassig sein. Es wäre fatal, etwa bei den Kosten nachlässig zu sein. Durch Benchmarking stärken wir unsere Fitness und Handlungsfähigkeit.

BIM: Inwieweit beeinflusste Sie Amerika?

Vinzens: Es war gut, für einige Zeit den Blickwinkel zu wechseln. Daraus entstanden völlig neue Impulse – zum Beispiel meine Erkenntnis, dass eine Reduktion der Komplexität gerade für unsere Bankgrösse ein echter strategischer Erfolgsfaktor sein kann.

BIM: Wie stehen Sie zur These der Industrialisierung der Banken?

Vinzens: Es ist vor allem ein Prozess der standardisierten Leistungserbringung, und dieser ist in vollem Gange: Aufbrechen der Wertschöpfungsketten, Reduktion der Fertigungstiefe. Darüber wird nicht mehr nur philosophiert. Bei uns zeigt sich das vor allem im Zusammenhang mit unserer IT-Sourcing-Strategie. Aber auch viele andere Bereiche können künftig davon erfasst werden: zum Beispiel das Outsourcing kompletter Business-Prozesse wie etwa die Back-Office-Bereiche im Anlagegeschäft. **Aber Vorsicht: Wer nur den Kostenvorteil sieht, läuft in die Gefahr von Qualitätseinbussen und Verlust an Kundennähe.**

BIM: Lässt sich der Prozess der Standardisierung in stark individualisierten Segmenten wie dem Private Banking überhaupt einsetzen?

Vinzens: Neue, standardisierte Optionen werden auch beim Private Banking zu enormen Synergien führen. Die Industrialisierung wird deshalb auch vor dem Private Banking nicht halt machen. Denn der Geschäftserfolg hängt gerade hier nicht primär von IT-Differenzierung ab, sondern von Kultur, Marketing, Kundenbetreuung oder Produktangebot.

BIM: Spielen Kooperationen zwischen Banken heute eine wichtigere Rolle?

Vinzens: Kooperationen können durchaus dazu beitragen, die Wertschöpfung und die Innovationskraft insbesondere kleiner und mittelgrosser Banken zu fördern. Die gemeinsame Fondsgesellschaft der Schweizer Kantonalbanken Swisssa ist hierfür nur ein gutes Beispiel. Auch im Bereich der IT gibt es Bestrebungen. Aber die Welt ist dort leider sehr heterogen. In der IT wird es wohl noch für lange Zeit unterschiedliche Strukturen geben. Ich persönlich würde eine einheitliche Plattform der Kantonalbanken und damit ein noch stärkeres Zusammengehen sehr begrüßen.

BIM: Was planen Sie im immer wichtigeren Bereich des Private Bankings?

Vinzens: Wir führen intern intensive Diskussionen über den Ausbau von Kooperationen des Private Bankings. Im Weiteren werden wir noch in diesem Jahr die Fachverant-

wortung Private Banking intern ausbauen und damit unsere Kompetenz gegenüber den Kunden weiter stärken.



Handfeste Strategie: Die kleine Pyramide mit den wichtigsten Unternehmenszielen steht bei der GKB auf jedem Schreibtisch.

BIM: Planen Sie auch verstärkte eigene Aktivitäten über Ihre Kantongrenze hinaus?

Vinzens: Wir betreiben bereits eine Filiale in Lugano, um unsere italienischsprachige Kundschaft besser bedienen zu können und kauften 1998 die Privatbank Bellerive in Zürich. Wir partizipieren zusätzlich an konsortialen, industriebezogenen Kreditgeschäften ausserhalb unseres Kantons. Damit diversifizieren wir unsere Kreditrisikostruktur. Aber unser Kerngeschäft bleibt der Markt im Kanton Graubünden. Hier wollen wir die Nummer eins bleiben – mit wachsendem Private-Banking-Geschäft über die Kantongrenzen hinaus.

BIM: Haben Sie weitere Akquisitionen ausserhalb des Kantons im Auge?

Vinzens: Nicht im Sinne einer aggressiven Strategie. Aber wenn sich Opportunitäten ergeben, schliesse ich weitere Akquisitionen nicht aus. Vor allem ein Zukauf über unsere Tochtergesellschaft in Zürich würde Sinn machen.

BIM: Welche Perspektiven eröffnet die grössere EU?

Vinzens: Das Näherrücken der osteuropäischen Staaten wird sicherlich auch neue Gäste nach Graubünden bringen und damit unsere Kundenstruktur im Private Banking erweitern. Im Hinblick darauf ist es wichtig, dass wir über eine ausgereifte Compliance-Struktur verfügen, um den hohen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden.

BIM: Wie wirken sich die zunehmenden Regulatorien aus?

Vinzens: Einerseits werden sie uns von aussen aufgegründet, bewirken höheren administrativen Aufwand und belasten unsere Kunden. Andererseits bieten regulierte Märkte aber auch eine sichere Geschäftsgrundlage. Insgesamt stärken sie die Sicherheit und letztlich die Profitabilität des Finanzplatzes Schweiz.

BIM: Wo wird Ihre Bank in fünf oder sechs Jahren stehen?

Vinzens: Wir bleiben die starke Nummer eins in Graubünden. Ich wünsche mir erhebliche Fortschritte in der Innovationskraft. Meine Vision ist auch, dass jeder Mitarbeiter, der morgens an seinen Arbeitsplatz kommt, sich fragt: Was kann ich heute für die Kunden tun? Und wenn er die Bank verlässt: Was habe ich heute für die Kunden getan? Wir wollen die Erwartungen unserer Kunden kontinuierlich übertreffen und ihnen in Anlehnung an unseren alten Werbeclaim «a guats Gefühl» vermitteln. ■



Alois Vinzens wurde 1959 in Ilanz/GR geboren, ist seit 1986 verheiratet und hat zwei Söhne. Nach dem Studium in St. Gallen begann er 1984 seine Karriere bei der Graubündner Kantonalbank. Neue Wege einzuleiten, scheint Berufung zu sein: So übernahm er 1990 die Leitung der neuen Abteilung Controlling, 1996 wurde er Mitglied der Geschäftsleitung und baute das damalige Departement Privatkunden auf. Nach zwei Jahren Aufenthalt in den USA übernahm er am 1. Februar 2003 den Vorsitz der Geschäftsleitung.

Vier wirklich wichtige Fragen:

Was ist Ihr grösster Gewinn?
Mein glückliches Zuhause.

Wen bewundern Sie in der Gegenwart?
Menschen, die gerade in schwierigen Situationen Verantwortung und Leadership übernehmen.

Wie heisst Ihr Vorbild in der Vergangenheit?
Menschen, die ihre Visionen gelebt haben, wie John F. Kennedy, Charly Chaplin oder Henri Dunant.

Was ist Ihre grösste Hoffnung?
Eine Welt mit Wohlergehen und Frieden für wirklich alle Menschen.