

MARCEL WALKER

«Auslastung und Arbeitsvorrat sind erfreulich»

SB Wie läuft Ihr Geschäft derzeit?
Marcel Walker Auslastung und Arbeitsvorrat sind erfreulich. Wir konnten jüngst einige wichtige Neukunden für grosse zukünftige Integrationsprojekte gewinnen, etwa die Aargauer Kantonalbank und die Basellandschaftliche Kantonalbank.

SB Wie konjunkturabhängig ist der Geschäftsgang von Comit?
Walker Unsere Kundschaft stammt zwar aus der Finanzbranche, aber unser Geschäft ist dennoch ein Stück weit konjunkturresistent. Wir sind in langfristige, strategisch wichtige Vorhaben involviert – etwa Outsourcing-Entscheide oder die Ablösung von Kernbanklösungen. Unsere Marktposition ist solide, und wir profitieren von langjährigen, guten Kundenbeziehungen. Aber natürlich beobachten wir die Finanzkrise genau. Auch wir wissen nicht, wie sie sich im Detail auf die Investitionsneigung der Banken auswirken wird.

SB Was ist im Moment Ihre grösste Herausforderung?
Walker Comit hat sich auf den 1. Oktober eine neue Struktur gegeben, die wir nun umsetzen. Und am Markt entscheiden im laufenden Quartal einige wichtige Banken über Outsourcing-Vorhaben, die für etliche Jahre Geschäft generieren werden – es geht um Infrastruktur-Outsourcing, Workplace Management, Ablösungen von Kernbanklösungen und um langfristige Application-Management-Verträge. Solche Entscheide fällt eine Bank nur alle fünf oder zehn Jahre. Da wollen wir uns natürlich gut positionieren.

Marcel Walker, CEO der IT-Dienstleisterin Comit – Tochtergesellschaft der Swisscom –, zur Zukunft der Schweizer Finanzbranche und der **Strategie von Comit.**

INTERVIEW: CLAUDIA GABRIEL

SB Ihr Umsatz wuchs im vergangenen Jahr um 34 Prozent auf rund 300 Millionen Franken, die Anzahl Mitarbeiter stieg von 471 auf 602, heute sind es gegen 700. Ihre Personalinsätze sind unüberschaubar. Wachsen Sie ungebrochen weiter?

Walker Wir wachsen selektiv weiter, vor allem in denjenigen Bereichen, in denen wir am Markt bereits sehr gut positioniert sind, etwa im Finnova- und Avaloq-Umfeld. In anderen Bereichen konsolidieren wir eher. Im längerfristigen Durchschnitt soll der Umsatz um 6 bis 8 Prozent pro Jahr steigen. Doch kurzfristig erschwert die Finanzkrise die Prognosen.

SB Wie erleben Sie den Arbeitsmarkt?
Walker Aufgrund der Finanzkrise rechnen wir in den kommenden zwölf Monaten wieder mit mehr verfügbaren Arbeitskräften, und zwar sowohl von Bankfachleuten als auch von Leuten mit IT- und Prozesskompetenz. Die Investitionsneigung der Banken wird sinken, weshalb sie ihre eigenen IT-Abteilungen nicht ausbauen werden.

SB Ist für Sie schon absehbar, wie die Krise die Schweizer Bankenlandschaft verändern wird?

Walker Im Private Banking gewinnt das Onshore-Geschäft weiter Boden. Im Übrigen spürt man derzeit bei den Kunden einen Trend hin zum Persönlichen, ein Bedürfnis nach enger Verbundenheit mit der eigenen Bank, den ich als nachhaltig betrachte. «Altmodische» Werte wie Staatsgarantien oder überschaubare Geschäftsmodelle sind jetzt wieder attraktiv. Die Krise hilft just denjenigen kleinen und mittelgrossen Instituten, denen man erst noch eine Konsolidierung vorausgesagt hatte. Aber natürlich müssen überall Beratungsqualität und -intensität steigen und die Kosten müssen optimiert werden, denn die Margen werden sinken.

SB Comit ist Partner der beiden Kernbankensoftware-Hersteller Finnova und Avaloq, deren Kunden typischerweise kleinere und mittelgrosse Banken sind. Inwieweit hängt Ihr Geschäftsgang von der Anzahl kleiner und mittlerer Banken in der Schweiz ab?

Walker Wir bieten längst nicht nur Dienstleistungen im Zusammenhang mit Finnova oder Avaloq an. Aber die Regional- und Kantonalbanken sind tatsächlich wichtige Kunden für uns, unter anderem wegen ihrer langen Tradition im IT-Outsourcing. Dieser Trend wird nun auch auf das Outsourcing von Geschäftsprozessen übergreifen.

SB Was stimmt Sie diesbezüglich optimistisch? Über das Business Process Outsourcing – BPO – redet man in der

Schweiz schon lange, ohne dass viel passiert wäre.

Walker Vor rund 15 Jahren begannen Gemeinschaftswerke, für ihre Mitgliedsbanken Software zu schreiben, um die Kosten zu teilen – ich denke da etwa an Unicable, AGI oder RTC. Weil es nun einen Markt gibt mit Standardsoftware wie Finnova oder Avaloq, treten heute die meisten Banken aus den Gemeinschaftswerken aus und stellen auf Standardsoftware um. Sie wollen Kunde sein, ohne gleichzeitig Aktionärspflichten in einem Gemeinschaftsunternehmen wahrnehmen zu müssen. Sind diese aufwendigen Schritte einmal konsolidiert, werden auch Make-or-buy-Entscheide für Geschäftsprozesse fallen. Wer in den nachgelagerten Prozessen keine Kostenführerschaft erreicht, wird früher oder später ein Margenproblem bekommen – wegen der Finanzkrise und der zunehmenden Effizienz im Markt. In den vergangenen, guten Jahren scheuten sich die Banken auch noch eher, bestehende Backoffice-Abteilungen abzubauen, denn es geht dabei um Mitarbeiter.

SB Welche Geschäftsbereiche sind die ersten BPO-Kandidaten?

Walker Alles, wofür man keine Banklizenz braucht und was den Kunden gegenüber keinen eindeutigen Differenzierungsfaktor darstellt – also Dienstleistungen im Zahlungsverkehr, in der Wertschriftenabwicklung, in der Kreditabwicklung. Die Prozesse müssen standardisierbar und skalierbar sein.

SB Was halten Sie von Transaktionsbanken mit Banklizenz? Diese bieten sich vor allem für eine Auslagerung langer Prozesse an. Es gibt Stimmen, die behaupten, bloss Teilprozesse auszulagern, sei weniger effizient.

Walker Es wird beides geben. Manche Institute werden Transaktionsbanken aufbauen und andere Banken einladen, Geschäfte an sie auszulagern, so wie dies heute die Bank Vontobel oder InCore von Maerki Bauermann tun. Manche Banken werden aber auch nur Teilprozesse an spezialisierte Insourcer vergeben wollen, an «Prozessfabriken» ohne Banklizenz. In diesem Segment prüft Comit derzeit einen Ausbau ihrer Dienstleistung

gen. Heute sind wir erst im Rahmen der Valorenzentrale engagiert. Als Tochtergesellschaft von Swisscom und als langjähriger verlässlicher Partner der Banken geniessen wir grosses Vertrauen.

SB Wie steht Comit zur Swisscom, wie lang ist Ihre Leine im Konzern?

Walker Das gegenseitige Verhältnis ist sehr gut, auch drei Jahre nachdem wir Comit an Swisscom IT verkauft haben, obwohl es damals einige kritische Stimmen gab. Comit verschwindet nicht im Konzern, wir ar-



Die Gemeinschaftswerke für Kernbankensoftware sind am Ende. Marcel Walker glaubt, dass die Banken als Nächstes mehr Geschäftsprozesse auslagern werden.

Marcel Walker «Wir profitieren in der Schweiz von der guten Verankerung der Marke Swisscom.»

beiten im Gegenteil gut zusammen und stimmen uns laufend besser ab. Man kennt und schätzt sich gegenseitig. Wir profitieren davon, dass die Marke Swisscom schweizweit fest verankert ist.

SB Wie richtet sich Comit künftig strategisch aus?

Walker Ausser der Erweiterung der Dienstleistungspalette im BPO-Bereich wollen wir die Internationalisierung und die Industrialisierung der Dienstleistungen – also die Steigerung

von Effizienz und Qualität – weiter vorantreiben. In der Schweizer Finanzbranche haben wir mittlerweile eine sehr starke Marktposition erreicht. Darum wollen wir im Ausland expandieren und unsere Standorte in Frankfurt, Wien, München, Singapur und Luxemburg weiter ausbauen. Zusammen mit unseren bestehenden Kunden und Partnern, den Banken und Softwareherstellern, erarbeiten wir uns an den jeweiligen Standorten einen guten Namen und suchen dann davon ausgehend lokal Neukunden. Über 100 Mitarbeiter arbeiten bereits im Ausland. In Deutschland, Wien und Luxemburg haben wir schon ein ansprechendes lokal akquiriertes Kundenportefeuille, unter anderen DZ Bank International, Metzler Asset Management, Sal. Oppenheim, Citi, M.M. Warburg und Raiffeisen.

SB Wann ebbt in der Schweiz die angesprochene Welle von Umstellungen von Kernbankensoftware auf Avaloq und Finnova ab? Was kommt nachher?

Walker Finnova und Avaloq haben noch «junge» Produkte mit grossem Entwicklungspotenzial, Kernbankensystemlösungen werden nur alle 15 bis 20 Jahre abgelöst. Wenn die Migrationswelle abebbt, werden wir noch eine Weile von den nötigen Optimierungen bei den einzelnen Instituten sowie von den jährlichen Software-Updates profitieren. Zudem haben wir uns im Outsourcing von Application Management und IT-Infrastruktur als Betreiber positioniert. Unsere Auslandengagements sowie unsere künftigen Aktivitäten im Business Process Outsourcing werden zusätzlich helfen, unser Geschäft zu verfestigen. Daneben wollen wir auch im Versicherungssektor wachsen, dort streben wir eine ähnliche Position wie im Banking an. Bei vielen Versicherungen steht ein Ersatz alter IT-Lösungen durch neue Standardlösungen in den nächsten Jahren noch an.◀

Der 45-jährige studierte Betriebswirt **Marcel Walker** ist seit 21 Jahren bei der Comit tätig, seit 1990 in der Geschäftsleitung. Von 2001 bis 2005 war er Verwaltungsratspräsident. Am vergangenen 1. Oktober übernahm er das CEO-Amt von Urs Buner.