

Optimierung im Wertpapiergeschäft: Erfolgsmodell Arbeitsteilung

Von Rudolf Geyer



Erst Anfang des Jahrtausends sind die Fondsplattformen entstanden. Mittlerweile sind sie – gerade für kleine und mittlere Banken – wichtiger denn je, meint Rudolf Geyer. Denn um angesichts des zunehmenden Regulierungsaufwands das Wertpapiergeschäft auch für Kleinsparer überhaupt noch aufrechterhalten zu können, stellt sich die Herkulesaufgabe der Optimierung. Fondsplattformen punkten dabei nicht zuletzt mit dem juristischen Outsourcing, bei dem der Dienstleister alle gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und steuerlichen Pflichten der Depot- und Kontoführung übernimmt. Red.

Entscheider kleiner und mittelgroßer Banken sorgen sich zunehmend um die Profitabilität ihrer Institute. Insbesondere das Wertpapiergeschäft ist mit zwei Problemen konfrontiert: Zum einen rangiert die Anlage in Wertpapiere und Investmentfonds gegenüber dem Sparbuch in der Gunst der Deutschen nach wie vor weit hinten (siehe Infokasten/Grafik) – und das, obwohl das Sparbuch niedrig verzinst wird. Gleichzeitig wird das Geschäft für die Institute aufgrund der nicht enden wollenden Regulierungsflut und steigender Kundenansprüche immer kostenintensiver.

Nach den Einbrüchen an den Kapitalmärkten im Zuge der Finanzkrise konzentrieren

sich die Regulatoren in Brüssel und Berlin insbesondere auf die Anlageberatung. In der Folge haben mittlerweile viele Banken intern eine Mindesthöhe für Anlagesummen definiert, unter der sich Beratungen nicht kostendeckend realisieren lassen.

Waren die Regulierungen ursprünglich für den Schutz der Verbraucher gedacht, bedeutet diese Situation für den Anleger in letzter Konsequenz: Bei Anlagesummen unterhalb der von den Banken definierten Grenzen wird es zunehmend schwierig, überhaupt noch eine Beratung zu erhalten. Und ob sich für diese Zielgruppe das Modell der Honorarberatung durchsetzen wird, muss sich erst noch erweisen.

Herkulesaufgabe Optimierung

Will man in Zukunft das Wertpapiergeschäft aufrechterhalten, lautet die strategische Herkulesaufgabe, das Geschäftsmodell und die Kosten zu optimieren. Gleichzeitig müssen neue Prozesse und operationelle Abläufe umgesetzt wer-

den. Ziel dabei ist, auch die Bedürfnisse der Kunden mit kleineren und mittleren Anlagesummen kosteneffizient abzudecken.

Dass dies sinnvoll ist, steht außer Frage: Kunden in diesem Geschäftsfeld zu halten ist bereits schwer genug geworden, neue Kunden zu gewinnen noch schwerer. Der Wettbewerb unter den Banken ist hart und wird noch verschärft durch Startup-Geschäftsmodelle.

Herausforderung Digitalisierung

Grundsätzlich gilt: Um weiterhin im Markt bestehen zu können, müssen die Kreditinstitute Kunden für sich begeistern und nachhaltig von sich überzeugen. Die Herausforderung dabei ist das sich stetig verändernde Verbraucherverhalten. Aus anderen Branchen sind die Kunden beispielsweise weitreichende online und mobil erreichbare Dienstleistungen gewohnt. Die Banken werden hier in den nächsten Jahren massiv Fahrt aufnehmen und ihr Angebot digitalisieren müssen.

Insbesondere Direktbanken kennen dieses Thema und setzen jetzt, 20 Jahre nach ihrer Gründung, zum nächsten Evolutionssprung an. Mit onlinebasierter Wissensvermittlung und Entscheidungshilfe können auch diejenigen erreicht werden, die bisher einen Berater persönlich ange-

Zum Autor

Rudolf Geyer, Sprecher der Geschäftsführung, European Bank for Financial Services GmbH (ebase), Aschheim.

sprochen haben. Das stärkt im Kern das beratungsfreie Geschäft.

Entwicklungsbremse Regulatorik

FATCA, Sepa, MiFID II: Es sind die regulatorischen Anforderungen, die den Löwenanteil der verfügbaren personellen, finanziellen und technischen Ressourcen bei Banken Jahr für Jahr binden. Und die Regulatoren aus Brüssel und Berlin werden nicht müde, neue Pflichtaufgaben zu diktieren. Wurde im Zeitraum von 2010 bis

2012 noch jeder vierte Euro für bankinterne Projekte im direkten Zusammenhang mit der Umsetzung neuer Regulierungsvorschriften aufgewandt, gehen die deutschen Kreditinstitute für die Jahre 2013 bis 2015 davon aus, dass dieser Anteil auf rund ein Drittel steigen wird.

Kurzum: Es besteht die große Herausforderung, die Gesetzesänderungen mit veränderten Kundenverhalten, den Auswirkungen des niedrigen Zinsumfelds und einer zukunftsorientierten Prozessoptimierung in Einklang zu bringen. Ein Drahtseilakt, bei

dem einige Banken drohen, die Balance zu verlieren. Die Gefahr ist erkannt und die Entscheidungsträger sind sich bewusst, dass jetzt grundsätzliche strategische Antworten für die Zukunft gefordert sind.

Freiraum für das Kerngeschäft durch Arbeitsteilung

Vor allem die mittelständischen Banken können durch eine Arbeitsteilung mit spezialisierten Dienstleistern ihre Prozesse optimieren, Spezialwissen nutzen, Synergien entwickeln und sich so Freiraum für ihr Kerngeschäft – den Kunden – schaffen. Gerade für IT-intensive Dienstleistungen wie Depoführung und Wertpapierabwicklung ist das Outsourcing-Potenzial sehr hoch. Hier lohnt es sich zu prüfen, welche Teile der Wertschöpfungskette an spezialisierte Kooperationspartner ausgelagert werden können. Denn es ist ein Trugschluss, dass eine Bank sämtliche Prozesse selbst durchführen muss.

Als Anfang des Jahrtausends aus der Wertschöpfungskette von deutschen Kapitalverwaltungsgesellschaften heraus sogenannte Fondsplattformen entstanden, ahnten nur wenige, welche Chancen dieses neue Geschäftsmodell für die gesamte Branche mit sich bringen würde. Erst in den zurückliegenden Jahren hat sich gezeigt, dass die Betreiber der Fondsplattformen nicht nur die Depoführung für alle Spielarten der Fondsabwicklung beherrschen, sondern zudem in der Lage sind, dies auch für Dritte zu tun – um so einen echten Mehrwert für sie zu erwirtschaften.

Weit mehr als eine Million Fondsdepots wurden in den vergangenen Jahren erfolgreich migriert. Vorreiter und nach wie vor einer der führenden Anbieter auf diesem Gebiet ist die European Bank for Financial Services GmbH, kurz Ebase. Mehr als vierzig Banken und Versicherungen nutzen mittlerweile deren mandantenfähigen Lösungen für die Depot- und Kontoführung ihrer Kunden, die Wertpapierabwicklung und das Angebot von Produkten zur Ver-

Der Deutsche will lieber sparen als anlegen

Die Situation bleibt paradox: Der Deutsche Aktienindex Dax befindet sich unaufhaltsam auf dem Weg zu neuen Höchstständen, doch die Deutschen halten sich zu-

einen Rückgang von vier Prozentpunkten. Danach folgen der Bausparvertrag, das Girokonto, Termin- und Festgeld. Eher unter „ferner liefen“ befinden sich Investment-

Geldanlagen der Bundesbürger 2014 (Angaben in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)



rück, wenn es um Anlagen in Aktien geht. Das gilt auch für Investitionen in andere Wertpapiere, wie eine aktuelle TNS Deutschland-Umfrage im Auftrag des Verbandes der Privaten Bausparkassen belegt. Das Sparbuch dagegen ist – trotz historisch niedriger Zinsen – weiterhin das beliebteste Instrument zur Geldanlage und verzeichnet im Vergleich zu 2013 lediglich

einen Rückgang von vier Prozentpunkten. Danach folgen der Bausparvertrag, das Girokonto, Termin- und Festgeld. Eher unter „ferner liefen“ befinden sich Investmentfonds und Aktien. Trotz der deutlich besseren Renditeaussichten fielen sie laut TNS sogar in der Gunst der Sparer um jeweils einen Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr und erreichen 20 beziehungsweise 14 Prozent. Dabei steigt das Interesse am Geldsparen sogar: 47 Prozent der Deutschen legen derzeit Geld auf die hohe Kante – nach 45 Prozent vor einem Jahr.

mögensbildung, Altersvorsorge und Geldanlage. Seit seiner Gründung 2002 hat das Unternehmen zwölf Migrationsprojekte erfolgreich umgesetzt. Als Full-Service-Partner bietet Ebase Kreditinstituten individuell zugeschnittene Lösungen zur Steigerung von Kundenzahlen und Erträgen sowie zur Verbesserung der Effizienz und „time to market“.

Juristische Verantwortung abgeben: Wider den regulatorischen Ballast

Neben Kapitalverwaltungsgesellschaften haben diesen Service auch Versicherungen, Finanzdienstleistungsvertriebe, Haftungsdächer und Vermögensverwalter genutzt. Auch wenn die Outsourcer aus unterschiedlichen Ecken der Finanzdienstleistungsbranche kommen, so ist der Antrieb aller doch der gleiche: Unnötigen regulatorischen Ballast loswerden, um Geschwindigkeit in der strategischen Weiterentwicklung aufzunehmen.

Ausschlaggebend für den Erfolg des Outsourcings auf Fondsplattformen war, dass sich die Investmentgesellschaften entschlossen, nicht nur die operative, sondern auch die juristische Verantwortung abzugeben. Beim sogenannten juristischen Outsourcing tritt der Dienstleister in die vertragliche Kundenbeziehung und übernimmt alle gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und steuerlichen Pflichten der Depot- und Kontoführung. Besonders erwähnenswert hierbei ist, dass es sich beim juristischen Outsourcing um kein Outsourcing gemäß §§ 25 a, b KWG handelt – es entfallen also die besonderen Kontroll- und Steuerungspflichten gegenüber dem Dienstleister.

Outsourcing im eigenen Markenauftritt

Auch Banken haben die Möglichkeit, mit der juristischen Auslagerung der Wertpapierdepot- und Kontoführung ihre Effizienz zu erhöhen und ihren Kunden Depotser-

Unsere Termine 2014 für Sie



Bankkartenforum 2014

am 18. September 2014
DZ Bank AG, Frankfurt am Main



35. bank und markt Privatkundenforum

am 19. September 2014
DZ Bank AG, Frankfurt am Main

vices auf dem neuesten Stand der Technik anzubieten.

In den letzten Jahren haben sich einige Fondsplattformen zu Vollbanken weiterentwickelt und stehen heute als Full-Service-Dienstleister bereit. Die B2B-Plattformen sind in der Lage, das Erscheinungsbild der Depots (das gilt für die Produktnamen ebenso wie für Logo und Farben sowie andere Details) dem jeweiligen Corporate Design der Kreditinstitute anzupassen. Der Vorteil: Die eigene Marke und das damit verbundene Image beim Kunden bleiben erhalten – der Dienstleister tritt für den Kunden nicht in Erscheinung.

Baukasten für Fonds-Vermögensverwaltung

Zudem bieten die heutigen B2B-Plattformen auch Anlageprodukte an, für die es keine persönliche Beratung seitens der Bank benötigt – für viele Sparer ist das der Einstieg in die standardisierte fondsgebundene Vermögensverwaltung. Wegen des geringeren Beratungs- und Dokumentationsaufwands im Vergleich zur individuellen Beratung sind Depots wie diese – bei Ebase heißen sie „Managed Depot“ – auch für Kunden mit kleineren Anlagebeträgen geeignet. Diese Depots bieten so viel Standardisierung wie nötig, um Kosten und Aufwand gering zu halten – aber so viel

Individualität wie möglich, um die eigene Marke und Kompetenz der Bank voll zur Geltung zu bringen.

Je nach Anforderung kann das Depot partnerspezifisch konfiguriert werden. Die einzelnen Anlagestrategien werden entweder von der Plattform – mit Empfehlungen erfahrener Berater – oder von der Bank selbst verwaltet und gemanagt. Darüber hinaus bieten einige Dienstleister auch den Service der zentralen Fondbeschaffung an. Auch hier können die Institute Prozesskosten senken und zudem von günstigen Einkaufskonditionen profitieren.

Unter dem Strich profitieren Banken auf vielfältige Weise von der Arbeitsteilung mit den B2B-Plattformen: Im Kern entlasten sie sich von Regeln und Prozessen in vielen Bereichen und schaffen Skaleneffekte für eine günstigere Aufwands- und Kostenstruktur. Besonders hilfreich ist die Übertragung des Ballastes der juristischen Verantwortung. Der Dienstleister tritt dann in die juristische Vertragsbeziehung mit den Endkunden ein und übernimmt alle gesetzlichen, aufsichtsrechtlichen und steuerlichen Pflichten der Depot- und Kontoführung. Für Endkunden ist es in der Regel unerheblich, ob die Depofführung bei ihrer Hausbank oder von einem Dienstleister erbracht wird – für sie zählt letztlich nur der Service.