

Depotbank-Strategie: funktionsorientierte Organisation statt „Make or Buy“

Aktuell befinden sich die Banken in Europa in einer Dekade der Regulatorik, welche zusammen mit den parallelen Änderungen der Marktstruktur – beispielsweise das Clearing von OTC-Geschäften via Central Counterparties (CCP) und Positionierung von großen Clearing-Banken als Zugangskanälen – in der Regel nicht nur zusätzlichen Aufwand, sondern insbesondere neue und additive Know-how-Anforderungen als Nebeneffekte mit sich bringen.

Zusammen mit der schon stark ausgeprägten Automatisierung der Transaktionsabwicklung und der damit verbundenen Aufgabenverlagerung auf querschnittliche Funktionen stellt sich die Frage nach dem passenden Organisationsmodell, um zukunfts- und wettbewerbsfähig aufgestellt zu sein: Wie lassen sich skalengetriebene Transaktionsabwicklung mit diesen Anforderungen nach hoher Fachkompetenz verbinden?

Ein pragmatischer Weg der internen Optimierung

Der folgende Beitrag zeigt am Beispiel einer Depotbank ein Lösungsmodell auf, welches vom Ansatz her aus der modernen Produktionstheorie in hochindustrialisierten Branchen im 21. Jahrhundert abgeleitet ist: Moderne Produktionsstrukturen, Modularisierung und Wiederverwendung sowie kundennahe Produktion zur Erzielung von Integrationssynergien lassen sich durchaus auf eine „Produktion“ der Depotbankfunktion übertragen, wenn dieser eine klare und nachhaltige Strategie zugrunde liegt. Eine konkrete Umsetzung des Konzepts der „funktionsorientierten Organisation“ (Abbildung 1) wird anhand der Depotbankaktivitäten erläutert, welche einen pragmatischen Weg der internen Optimierung statt einem „Make or Buy“ darstellen.

Seit gut einer Dekade wird den Depotbanken in Deutschland – immer wieder, immer von Neuem – ein klares Schicksal vorhergesagt. Es müsse zwangsläufig, sozusagen „alternativlos“, zu einer Konsolidierung der Depotbanken kommen, da nur durch Größe auch die notwendigen Skaleneffekte zu erzielen wären, um heute noch effizient das Geschäft betreiben zu können. Ist ein solcher Zwang zur Größe, ist eine recht unidirektionale Sicht auf die „Economies-of-Scale“ die einzige Antwort, welche heute eine Depotbank als Strategie finden kann?

Schon ein schneller Blick auf die schematische¹⁾ Struktur des deutschen Depotbankmarktes gemessen nach „Assets under Depository“ zeigt in Abbildung 2, dass hier keineswegs eine amorphe Masse an über 40 Depotbanken (mit entsprechender Li-

zenz) vorliegt. Nach der Größe geordnet, ergibt sich recht gut eine Pareto-Verteilung, wobei die vier größten Depotbanken gut 50 Prozent des Gesamtvolumens auf sich vereinen, zusammen mit den vier nächstgrößeren rund 80 Prozent abgedeckt werden, und dann die restlichen Depotbanken für die verbleibenden 20 Prozent des Volumens stehen. Es hat also schon längst eine Konsolidierung stattgefunden, welche man aufgrund der charakteristischen Pareto-Verteilung als „natürlich“ bezeichnen kann; es gibt eben nicht nur die ganz Großen und die ganz Kleinen.

Eindimensionale Preismechanismen

Nicht so einfach sind die wirtschaftlichen Bedingungen abzuleiten, da Publikums- und Spezialfondsvolumen der Depotbanken zusammengefasst wurden. Während bei den Publikumsfonds immer noch eine historisch begründete Beziehung zwischen den Kapitalanlagegesellschaften und der Depotbanken für eine gute Zusammenarbeit sorgen, sind die Depotbankmandate der Spezialfonds oft im Sinne von „Commodity“ an unabhängige Dritte als Spezialisten für ein solches Massengeschäft vergeben, welche damit ein großes Volumen auf sich versammelt haben.

Im Zuge dieser Commoditisierung der sozusagen „nackten“ Spezialfonds-Depotbankmandate hat sich im deutschen Markt aber eine Praxis der Vergabe vorwiegend nach dem Preis entwickelt, wobei verschiedene Zusatzleistungen noch getrennt hinzukommen.²⁾ Ob sich solche recht eindimensionalen Preismechanismen für alle Beteiligten unter Einbeziehung von Vertragsanbahnungs-, Migrations- beziehungsweise Integrationskosten, Kosten für die Umsetzung von regulatorischen Anforderungen sowie Rückstellungen für mögliche Ausstiegszenarien als wirtschaftlich

Dr. Udo Milkau, Operations/Services, Leiter Geschäftssteuerung, und Andreas Holz, beide DZ Bank AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt am Main

Den geläufigen Prognosen nach hätte der hiesige Depotbank-Markt in den vergangenen Jahren viel stärkere Konzentrationstendenzen aufweisen müssen als es tatsächlich der Fall war. Mit Blick auf die moderne Produktionstheorie ist diese tatsächliche Entwicklung für die Autoren nicht zuletzt eine Folge der kontinuierlichen Anstrengung um die Verbesserung der „industriellen“ Produktionsverfahren, die neben den ganz großen auch den Unternehmen in der Mitte Platz und Chancen lässt, sich unter den eigenen Bedingungen erfolgreich zu positionieren. Am Beispiel der Depotbank-Strategie ihres Hauses geben sie sich überzeugt, mit einem pragmatischen Weg der internen Optimierung den Anforderungen nach flexiblen technischen Produktionsplattformen gerecht zu werden. (Red.)

tragfähig erweist und ob man hier von einem transparenten Markt ausgehen kann, sei dahingestellt.

Da für die DZ Bank, welche zu der Gruppe der vier nächst größeren Depotbanken gehört, ein Preiswettbewerb um zusätzliche Depotbankmandate keine wirtschaftlich sinnvolle Option sein kann, stellt sich die Frage, wie die Bank unter Beachtung der aufsichtsrechtlichen Anforderungen noch weitere Effizienzpotenziale heben kann. Dabei muss hier „Effizienz“ in mehreren Bewertungsperspektiven verstanden werden: von der Prozesseffizienz über die effiziente (= hochwertige) Ausführung der Kontrolltätigkeiten und die effiziente (= reaktionsschnelle) Umsetzung von aufsichtsrechtlichen Anforderungen bis unter anderem zur effizienten (= sorgfältigen) Auswahl von Lagerstellen.

In Abwandlung der auf Ronald Coase³⁾ zurückgehenden Fragen „Make or Buy“ muss man in diesem Falle „Make or Sell“ zur Wahl stellen: weiterhin als eigenständige Depotbank agieren oder die Depotbankfunktion komplett beziehungsweise zumindest die technische Dienstleistung an einem Anbieter im Markt abgeben? Diese Frage muss letztlich jede Depotbank für sich und vor ihrem individuellen Hintergrund entscheiden.

Rüstkosten beachten

Dabei sind zwei Rahmenbedingungen von spezieller Bedeutung. Zum einen ist die DZ Bank als verbundfokussierte Zentralbank der Volksbanken Raiffeisenbanken primär der genossenschaftlichen Finanzgruppe verpflichtet. Zum anderen hat sich sowohl in Kapitalanlagegesellschaften als auch in den Depotbanken über die vergangenen Jahre kontinuierlich ein Übergang von der manuellen Bearbeitung von Geschäftsvorfällen hin zu automatisierten Transaktionsprozessen (STP; Straight Through Processing) zusammen mit anspruchsvollen manuellen Tätigkeiten wie beispielsweise für die Überwachung, die Ausnahmebearbeitung, die Dokumentation und das Management der Depotbankfunktion ergeben. Und dieser Trend wird durch die zunehmenden regulatorischen, zivilrechtlichen und auch steuerrechtlichen Anforderungen noch verstärkt.

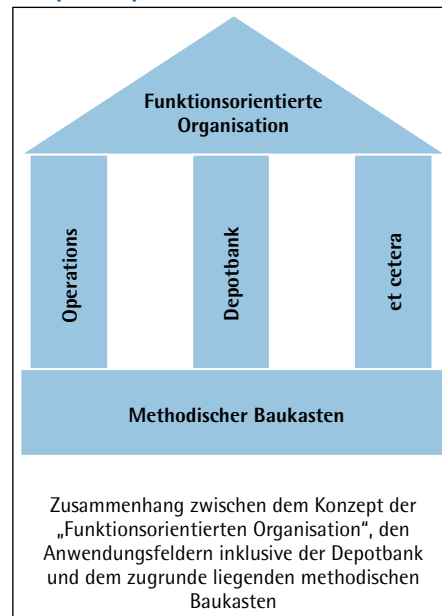
Mit den entsprechend veränderten Kostenstrukturen in der Dualität von „techni-

schen“ Prozessen und Überwachungsfunktionen sind die reinen Skaleneffekte nicht mehr der einzige Faktor in einer wirtschaftlichen Gesamtbetrachtung, sondern die Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus dem Ansatz, wie ihn Oliver E. Williamson⁴⁾ in seiner Arbeit „The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach“ beschrieben hat. Das wirtschaftliche Optimum muss nicht nur die laufenden Kosten einer „automatisierten Produktion von Transaktionen“ berücksichtigen, sondern ebenso alle Kosten, welche – im Falle einer Auslagerung oder externen Einkaufs – etwa durch die Kosten für eine Anbieterauswahl, die Vertragsverhandlungs- und -überwachungskosten, die Migrations- und Integrationskosten sowie die Risikokosten und Rückstellungen für einen Anbieterwechsel bestimmt werden.

Kooperative Modelle

Gerade mit der Verschiebung des Personaleinsatzes von den sozusagen quantitativen Tätigkeiten (skalierend mit der Zahl der Geschäftsvorfälle) hin zu qualitativen Tätigkeiten (bestimmt durch ein gesamtgesellschaftliches Verständnis der „end-to-end“-Prozesse und der umfangreichen Kontrolltätigkeiten in einer Depotbank) bekommen alle diese „Rüstkosten“ ein signifikantes Gewicht. Oliver E. Williamson beschreibt aber auch, dass es zusätzlich zu den Alternativen „Make or Buy“, also interne Produktion oder externen Zukauf von Leistungen, noch eine intermediäre Variante gibt,

Abbildung 1: Konzept der funktionsorientierten Organisation am Beispiel Depotbank



nämlich kooperative – und insbesondere genossenschaftliche – Modelle, in welchem sich Abnehmer von Leistungen zusammenschließen und ein gemeinsames Joint Venture gründen. Bei diesem gemeinsamen Unternehmen sind die Abnehmer dann in einer hybriden Doppelrolle als Gesellschafter und als Kunden vertreten.

Mit diesem Modell ist die DZ Bank in verschiedenen Formen gerade im Transaction

Abbildung 2: Schematische Struktur des deutschen Depotbankmarktes nach „Assets under Depository“

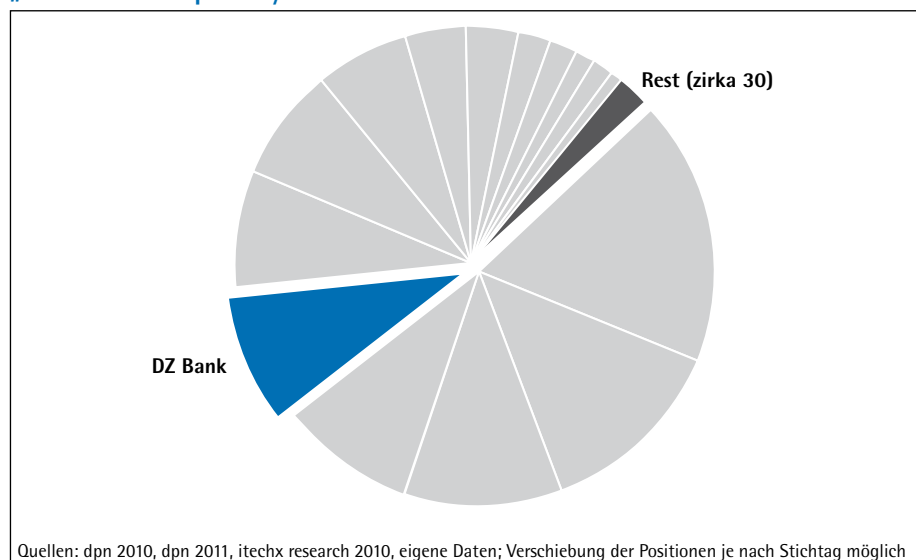
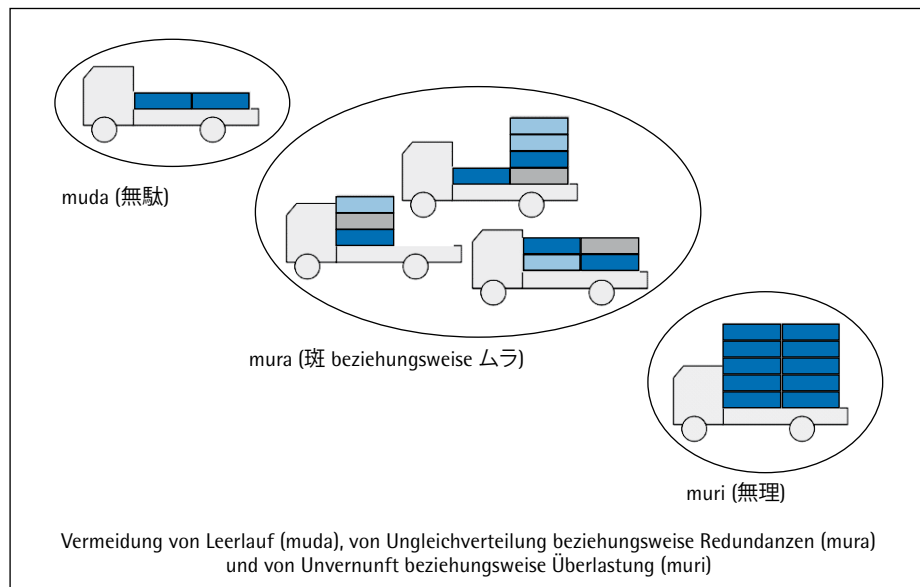


Abbildung 3: Die Leitlinien von Taiichi Ohno und Shigeo Shingo zur Optimierung der Produktion



Shigeo Shingo⁶⁾ zur Optimierung der Produktion skizziert: Vermeidung von Leerlauf (muda), von Ungleichverteilung beziehungsweise zwischen Redundanzen (mura) und von Unvernunft beziehungsweise Überlastung (muri). Während der erste Punkt, die Vermeidung von Leerlauf⁷⁾, den Ausgangspunkt aller Lean-Ansätze darstellt, so werden oft die beiden anderen Leitlinien vergessen, obwohl sie kaum weniger wichtig sind.

So ist der dritte Punkt „muri“ zwar nur schlecht aus dem Japanischen übersetzbar, aber er bezieht sich – trotz der Darstellung mit dem hochbeladenen Lastwagen – vor allem auf die Menschen! Die Menschen im Unternehmen sollen weder überlastet noch zu unvernünftigem Handeln gebracht werden, denn sie sind diejenigen, welche beispielsweise in der Depotbank tagtäglich mit ihrem verantwortungsvollen Handeln für reibungslose Abläufe und höchste Qualität sorgen.

Flexible technische Produktionsplattformen

Der zweite Punkt nun, das heißt Ungleichverteilung beziehungsweise Redundanzen, führt zur Antwort bezüglich der Optimierung der Depotbankfunktion in der DZ Bank. Denn für die Depotbankfunktion werden zu einem großen Teil Teilprozesse erbracht, welche ebenso in anderen Prozessketten der Wertpapierabwicklung und der Abwicklung von Derivaten vorhanden sind. Alle diese Teilprozesse mit gleicher Funktionalität müssen jeweils ihr Kapazitätsmanagement betreiben, für die Umset-

Banking seit Jahren erfolgreich, wobei Equens als ein europäischer Marktführer im Zahlungsverkehr oder die dwpbank als ein Marktführer in der Wertpapierabwicklung in Deutschland hierfür signifikante Beispiele sind. Wie lässt sich aber diese Idee eines „Share“ anstelle von „Make or Buy“ auf die Depotbank übertragen? Und wo gibt es insbesondere die Möglichkeit, Leistungen gemeinsam auf einer Plattform zusammenzufassen, und dabei die aufsichtsrechtlich vorgegebenen Trennungen sorgfältig zu beachten? Diese Fragen lassen sich nur aus der Tagespraxis heraus beantworten, wobei immer ein Blick über den Tellerrand auch hin zur industriellen Fertigung hilfreich sein kann.

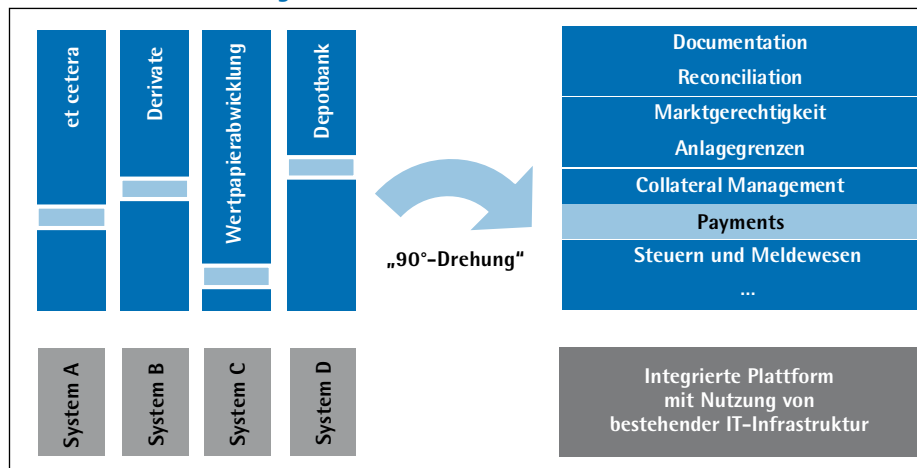
hochregulierten Branche wie dem Bankgeschäft – und hier speziell der Depotbankfunktion – ergeben sich viele der Kontroll- und Reportingtätigkeiten aus entsprechenden Anforderungen, welche per se nicht „schlank“ sein können, sondern besonders gewissenhaft und sorgfältig erbracht werden müssen.

Bei der Herausforderung der Adaption von industriellen Prinzipien auf die Depotbankprozesse hilft aber schon ein sehr einfaches Bild, den Transfer von der industriellen Fertigung auf das Bankgeschäft anzustoßen. In Abbildung 3 sind die einfachen Leitlinien von Taiichi Ohno und

Bankinterne Synergiepotenziale für die Depotbank

Der industriellen Prinzipien der Produktion umfassen einen weiten Fundus von Ideen und Ansätzen, haben eine gut zweihundertjährige Historie⁵⁾ und gehören mittlerweile in vielen Branchen – von der Automobilproduktion über Consumer Electronics bis zur Prozessindustrie – zum Standard. Dabei geht die heutige Tagespraxis oft deutlich darüber hinaus, was oft als gerade aktueller „Managementtrend“ dargestellt wird. Natürlich ist die Idee eines Schlagworts wie „Lean“ als eine Bewertung aller betrieblichen Abläufe aus Sicht des generierten Kundennutzens richtig; aber dies ist eben nur ein Aspekt von vielen. Speziell in einer

Abbildung 4: Die „90-Grad-Drehung“ der Perspektive hin zu einer funktionsorientierten Organisation



zung von rechtlichen Anforderungen und Marktveränderungen sorgen und dabei die Mitarbeiter ständig weiterbilden. Wenn erst einmal das prozessübergreifende Denken und Handeln initiiert ist, ergibt sich die Antwort auf die Frage nach dem „Share“ von Funktionsmodulen auf einer gemeinsamen Prozessplattform recht offensichtlich, zumal damit Skaleneffekte (Economies-of-Scale) und Kompetenzbündlung (Economies-of-Skill) kombiniert werden sowie durch das prozessübergreifende Denken gleichzeitig „Lean-Potentiale“ gehoben werden können.

Doch ist der gedankliche Wechsel der Perspektive keineswegs zu unterschätzen, denn er stellt zum einen eine Abkehr von gewohnten Denkmustern dar, und ist zum anderen für die Mitarbeiter kein leichter Schritt der Veränderung. Dennoch ist der Aufbau einer „funktionsorientierten Organisation“ ein konsequenter Schritt zur Nutzung der bankinternen Synergiepotenziale, welche über einfaches „Buy“ und „Lean“ hinausgehen.

Letztlich schließt sich hier der Kreis zur industriellen Produktion. Gerade in der Automobilproduktion sind mittlerweile die „Silos“ von einzelnen Fertigungsstraßen für verschiedene Modelle nicht mehr das Zielbild, sondern flexible Produktionsstraßen, auf welchen aus standardisierten Modulen alle verschiedenen Fahrzeugklassen (und nicht nur Varianten eines Modells) individuell und kundennah gefertigt werden können. Je nach den – sich ständig weiterentwickelnden – technischen Möglichkeiten müssen sich auch die Konzepte der industriellen Fertigung den Rahmenbedingungen anpassen: Wenn gestern die „schlanke“ Optimierung der einzelnen Fließbandfertigung das Paradigma⁸⁾ war, so erlauben heute die flexiblen technischen Produktionsplattformen eine Zusammenfassung von Modulen sozusagen „quer“ zur Fertigungsrichtung, wofür der sogenannte Modulare Querbaukasten⁹⁾ (MOB) des Volkswagen-Konzerns ein gutes Beispiel ist.

Funktionsorientierte Organisation

Die Depotbankfunktion innerhalb einer „funktionsorientierten Organisation“ mit einem prozessübergreifenden Denken und Handeln und Konsolidierung von Funktionsblöcken mit einzubeziehen, ist eine konsequente Weiterentwicklung der industriellen Ansätze, welche die DZ Bank schon

lange im Transaction Banking erfolgreich eingesetzt hat.¹⁰⁾ So wie mittlerweile die technische Basis der IT-Systeme eine Abbildung von Kapitalmarktprodukten „cross-asset“ erlaubt (und nicht mehr getrennt, etwa nach Rentenhandel, Derivaten, FX-Abwicklung), wurde die funktionsorientierte Sichtweise schon in der Entwicklung von Kapitalmarktprodukten genutzt.

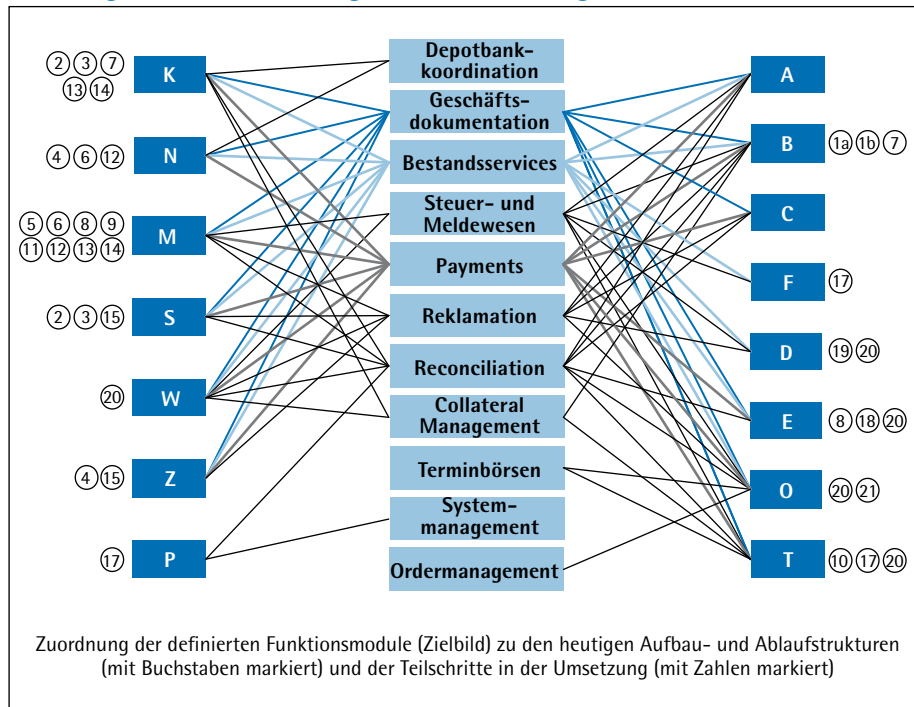
In Abbildung 4 ist die Erweiterung des Ansatzes einer „90-Grad-Drehung“ hin zu einer funktionsorientierten Organisation skizziert, wobei das Funktionsmodul „Payments“ (Durchführung und Überwachung von Zahlungen) beispielhaft hervorgehoben ist.

Die „90-Grad-Drehung“ hin zur funktionsorientierten Organisation der Depotbank operationalisiert die Strategie der DZ Bank

für die Depotbankfunktion mit folgenden Kernelementen:

- Effizientes Zusammenspiel mit den Kapitanlagegesellschaften wie der Union Investment.
- Weitere Optimierung der Grundlagen für die Kontrollfunktion und Umsetzung der entsprechenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen.
- Weitere Optimierung von Qualität, Flexibilität und Integrationssynergie.
- Nutzung der Ansätze der „Industrialisierung“ des Transaction Banking zur Hebung von bankinternen Synergiepotenzialen.
- Einbeziehung aller Mitarbeiter auf diesem Weg der Veränderung.

Abbildung 5: „Schnittmusterbogen“ der Veränderungen



Gerade der letzte Punkt hat große Bedeutung, da mit dem schon beschriebenen Übergang von manuellen Abwicklungstätigkeiten zur Kombination von STP-Verarbeitung (in der Technik) plus manuelle Kontroll- und Managementtätigkeiten der Motivation, dem Verantwortungsbewusstsein und dem Ausbildungsstand der Mitarbeiter essenzielle Bedeutung zukommt. Da sich außerdem die vorhandenen Prozessstrukturen teilweise aus der langjährigen Entwicklung herleiten (und nicht aus einem theoretischen Lehrbuch ableiten) lassen, ist die bewusste und konstruktive Einbindung der Expertinnen und Experten in der praktischen Umsetzung ein – wenn nicht sogar der wichtigste – kritische Erfolgsfaktor.

Die konkrete Umsetzung der funktionsorientierten Organisation in einem Projekt „F-Org“ ist dabei ein iterativer Prozess, welcher durchaus nachträgliche Modifikationen und Anpassungen vorsieht. Ohne dass der abstrakte, aus der industriellen Produktion abgeleitete Ansatz damit in Abrede gestellt würde, so erfordert die Umsetzung unter den Bedingungen des fortlaufenden Tagesgeschäfts (ohne die „Grüne Wiese“) auch Kompromisse. In Abbildung 5 ist illustrativ der „Schnittmusterbogen“ der Veränderung dargestellt. Nachdem die Strategie der Depotbank klar

formuliert ist und die Leitlinien der funktionsorientierten Organisation vorgegeben sind, muss es in der Realisierung der Projektleitung und den Spezialistinnen und Spezialisten überlassen werden, welche schnellen Erfolge leicht (und mit entsprechendem Nutzen) erzielt werden können und welche akademische Prozessoptimierung unter den gegebenen Rahmenbedingungen auch erst einmal zurückgestellt werden muss.

Operationalisierung der Strategie und Menschen im Mittelpunkt

Für die DZ Bank hat sich eine klare Strategie für die zukünftige Entwicklung heraus kristallisiert: interne Optimierung statt holzschnittartiger „Make or Buy“-Entscheidung. Wenn dabei positive Erfahrungen aus der Industrie herangezogen werden, so ist der dabei gewählte Begriff „Industrialisierung“ keineswegs im Sinne von Charles Chaplins Film „Modern Times“ von 1936 zu verstehen, sondern vor dem Hintergrund von rund 200 Jahren der kontinuierlichen Anstrengung um die Verbesserung der „industriellen“ Produktionsverfahren. Speziell vor dem Hintergrund der sich ständig erhöhenden Anforderungen an die Depotbank bedeutet dies gerade nicht eine unreflektierte Substitution von Menschen durch Maschinen, sondern die intelligente

Nutzung einer (vorhandenen) Produktionsinfrastruktur, damit gerade die Mitarbeiter sich auf die Kundenanforderungen, Marktveränderungen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen konzentrieren können. Dies ist die Bedeutung von „Industrialisierung“ im 21. Jahrhundert.

Mit der Transferleistung von der Industrie auf das Transaction Banking und die Depotbankfunktion geht die Bank einen anderen Weg als andere Marktteilnehmer, welche unter ihren individuellen Rahmenbedingungen andere Antworten auf die Veränderungen gefunden haben. Entscheidend bei der Operationalisierung der Depotbank-Strategie in der Bank sind die Menschen, welche gerade mit ihrer hohen Verantwortung immer in den Mittelpunkt zu stellen sind, und dass theoretisch fundierte Veränderungsprozesse pragmatisch und ergebnisbezogen in der Praxis umgesetzt werden.

Fußnoten

- ¹⁾ „Schematisch“, da immer stichtagsbezogene Verschiebungen der Positionen vorkommen.
- ²⁾ Vgl. die Überschrift in der Börsen-Zeitung vom 27. März 2012 „Datenanalyse soll Gebührenschwund auffangen – State Street will mit neuen Angeboten für die Kunden den Margendruck im Depotbankgeschäft abfedern“ sowie Artikel in der Börsen-Zeitung vom 11. April 2012 zum „Preisverfall“ mit Angabe einer Zitat „Spanne von 0,5 bis 1,5 bp“.
- ³⁾ Ronald Coase „The Nature of the Firm“, *Economica* 4/16, Blackwell Publishing, 1937.
- ⁴⁾ Oliver E. Williamson „The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach“, *The American Journal of Sociology* 87 (3), 1981.
- ⁵⁾ Beginnend mit Melchiorre Gioja's „Nuovo Prospetto delle scienze economiche“ von 1815/17, und Charles Babbage's „On the Economy of Machinery and Manufactures“ von 1832.
- ⁶⁾ Taiichi Ohno „Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production“, Productivity Press; 1988, und Shigeo Shingo „A study of the Toyota Production System“, Productivity Press, 1989.
- ⁷⁾ Anzumerken ist hierbei, dass beispielsweise bei Auslagerungen häufig ein Outsourcing an bezüglich der Personalkosten „günstigere“ Standorte stattfindet, aber entweder dabei die Prozesse unverändert verlagert werden oder sogar bei der Verlagerung Effizienzrückgänge stattfinden.
- ⁸⁾ Anzumerken ist, dass zu „schlank“ auch Gefahren mit sich bringt, wie es unter anderem in der Automobilindustrie die großen Rückrufaktionen der vergangenen Jahre gezeigt haben, da eine zu große Abhängigkeit von externen Zulieferern mit zu wenig Spielraum das operative Risiko steigen lässt.
- ⁹⁾ Vgl. Pressemeldung „Beginn einer neuen Ära: Volkswagen führt Modulare Querbaukasten (MQB) ein“, 1. Februar 2012, www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/de/news/news.html.
- ¹⁰⁾ Siehe zum Beispiel Udo Milkau and Niklas Bartelt, „Industrialization and operational excellence in retail banking“, *Journal of Financial Transformation* 23, 9/2008.