

## „Es setzt sich der jeweils beste Standard durch.“

*In den Maßstäben vieler von schnellen Erfolgen und Quartalsberichten getriebenen Banken mag die Legislaturperiode des Bundestages wie eine kaum überschaubare Zeit wirken. Für die Beurteilung von Fortschritten der Banktechnik ist es aber allem Eindruck nach eine angemessene Periode. Immerhin fünf Plattformen zur Wertpapierabwicklung, so erläutert Ralf Gissel im Redaktionsgespräch, konnte die Deutsche Wertpapier-Service Bank in diesem Zeitraum abschalten und die erzielten Effizienzgewinne weiterreichen. Für den Vorstandsvorsitzenden der größten gruppenübergreifenden Transaktionsbank in Deutschland hat die fehlende Einbindung in Gruppenzwänge den Charme, den effizienten Standards zum Durchbruch zu verhelfen. (Red.)*

**Herr Dr. Gissel, es wird seit Jahren über eine säulenübergreifende Kooperation in der deutschen Kreditwirtschaft gesprochen, aber die DWP-Bank ist eines der wenigen Beispiele für die Verwirklichung dieses Konzeptes. Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass es nicht mehr solcher Beispiele gibt, Bedarf ist doch da, oder?**

Ja, es gibt Bedarf, das bestätigt die Entwicklung der DWP-Bank: Säulenübergreifende Zusammenarbeit ist sowohl auf der Eigentümerseite als auch auf der Kundenseite möglich und sinnvoll. Solche Kooperationen haben jedoch ihre Grenzen in den Bereichen, in denen es gilt, sich im Wettbewerb gegenüber den Kunden zu differenzieren. In erster Linie sind dies die Fel-

der des Vertriebs, der Kundenbetreuung und Produktpositionierung. Die Marktfolgebereiche bieten sich aber für Kooperationen an.

Entscheidend für den Erfolg der DWP-Bank war, dass sich in den beiden großen Verbänden in Deutschland Interessen vereint haben und eine gemeinsame Überzeugung in Bezug auf die betriebswirtschaftliche Logik bestand. Zudem sind die Verbände seit jeher arbeitsteilig organisiert. Auch waren der genossenschaftliche Finanzverbund und die Sparkassen-Finanzgruppe schon vor der Gründung der DWP-Bank Vorreiter auf dem Gebiet der Transaktionsbanken. Das war ein weiterer Startvorteil für uns. Mit dem Nachweis, dass unser Geschäftsmodell nachhaltig erfolgreich ist, konnten dann auch bedeutende Kunden

aus dem Bereich der Privat- und Geschäftsbanken gewonnen werden. Sicherlich sind die Potenziale für Kooperationen noch nicht ausgeschöpft. Rahmenbedingungen und Sinnhaftigkeit müssen jedoch im Einzelfall geprüft werden.

**Hat die immer noch andauernde Finanzmarktkrise zu einem neuen Bewusstsein hinsichtlich der Auslagerung von Dienstleistungen geführt? Sind die Banken solchen Ideen gegenüber offener geworden?**

Auf jeden Fall. Die Finanzmarktkrise hat Outsourcing-Überlegungen in zwei wesentlichen Punkten vorangebracht: Zum einen stehen die Erträge in einem Umfeld geringer Zinsmargen und gesunkener Provisionserlöse unter Druck. Dies führt dazu, hohe Fixkostenblöcke bei Verwaltungs- und IT-Kosten zu



*Dr. Ralf Gissel,  
Vorsitzender des Vorstands,  
Deutsche WertpapierService  
Bank AG (dwpbank),  
Frankfurt am Main*

hinterfragen. Im Wertpapierbereich ist die derzeitige Marktsituation durch eine vergleichsweise geringe Handelstätigkeit privater Investoren gekennzeichnet. Kann dann zugleich eine Eigenabwicklung betriebswirtschaftlich tragfähig bleiben? Kunden, die bereits ausgelagert und die Kosten in der Abwicklung variabilisiert haben, werden in der aktuellen Lage in ihrer Entscheidung bestätigt.

Zum anderen haben die Ereignisse Ende letzten Jahres gezeigt, dass die Abwicklungsstrukturen in Deutschland krisenfest sind. Nicht zuletzt konnten durch die Auslagerung auf spezialisierte Dienstleister wie die DWP-Bank ope-

rationelle Risiken professionell gesteuert und Ausfälle in kritischen Marktsituationen vermieden werden. Dem Risikomanagementsystem der DWP-Bank wurde in diesem Jahr mit der Zulassung der BaFin für die Anwendung des Advanced Measurement Approach (AMA) eine hohe Qualität bescheinigt. Mit der Outsourcing-Entscheidung ist demzufolge auch ein Zugewinn an Transparenz und Prozesssicherheit verbunden.

**Ist das Tanzen auf zwei Hochzeiten – den Sparkassen und den Kreditgenossen – eigentlich eine besondere Herausforderung? Unterscheiden sich deren Ansprüche an Ihr Haus als Dienstleister?**

Wir verstehen uns als Dienstleister für alle Gruppen der deutschen Kreditwirtschaft. Aber richtig ist, dass eine Vielfalt in den Kundenbeziehungen natürlich auch unterschiedliche Anforderungen an den Dienstleister erzeugt. Der Vorteil unserer Situation liegt doch auf der Hand: Es setzt sich der jeweils beste Standard durch, von dem alle Kundengruppen profitieren können. Wichtige Erfolgsfaktoren sind dabei, die verschiedenen Anforderungen transparent zu machen, die Umsetzungsschritte zu priorisieren und jeder Kundengruppe in den entsprechenden Gremien eine effektive Einflussnahme zu ermöglichen.

**Wie ist das Verhältnis zu den Eigentümern? Eine Transaktionsbank muss einfach immer nur funktionieren, Fehler dürfen nicht passieren.**

**Werden Sie/die Bank genug gelobt für das, was geleistet wird?**

Aufgrund unseres Wachstums haben wir seit unserem Gründungsjahr 2003 für unsere Anteilseigner einen erheblichen Mehrwert erzeugt. Der Effekt aus Preissenkungen, Einsparungen und Beteiligungserlösen im Zeitraum 2004 bis 2008 betrug für die Eigentümerverbände mehr als 100 Millionen Euro. Der Unternehmenswert wird im Zuge der weiteren Systemkonsolidierung innerhalb der DWP-Bank und der damit

„Die Abwicklungsstrukturen in Deutschland sind krisenfest.“

verbundenen Kostensenkungen weiter steigen. Insbesondere in der gegenwärtigen Lage ist diese Erfolgsgeschichte keine Selbstverständlichkeit. Diese Sicht, so denke ich, wird auch von unseren Anteilseignern geteilt. Aus der Perspektive der Kunden von Banken und Sparkassen ist es die größte Leistung, wenn wir als Dienstleister im operativen Geschäft nicht wahrgenommen werden, weil die Prozesse reibungslos funktionieren. Insbesondere in der kritischen Marktphase Ende letzten Jahres haben sich die Strukturen als krisenfest erwiesen.

**Welche Folgen hat das Schicksal des S-Brokers für Ihr Haus – gute, schlechte oder gar keine?**

Die Eigentümer des S-Broker haben mitgeteilt, verschiedene strategische Optionen

„Es ist die größte Leistung, wenn wir im operativen Geschäft nicht wahrgenommen werden, weil die Prozesse funktionieren.“

zu prüfen. Wir beobachten die Entwicklung sehr genau. Für uns ist der zentrale Punkt, dass in den Verbänden die einzelnen Funktionen auf Ebene der jeweiligen Spezialisten gebündelt werden.

Daher ist es unser Interesse, auch die Abwicklung der Wertpapiertransaktionen der Kunden des S-Broker beim zentralen Dienstleister der beiden großen Verbände, der DWP-Bank, zu konzentrieren.

**Der genossenschaftliche Finanzverbund hat mit der Umstellung auf Ihr System WP-2 ein gewaltiges Projekt begonnen: Wie ist der Stand der Dinge? Wo liegen die Herausforderungen, 1 200 Volks- und Raiffeisenbanken, zwei Zentralbanken und weitere Verbundunternehmen zu migrieren? Ist das das größte Projekt dieser Art bisher?**

Es handelt sich in der Tat um das bislang bedeutendste Vorhaben der DWP-Bank, wenn nicht sogar in der Transaktionsbankenindustrie überhaupt. Die Komplexität spricht für sich: Etwa drei Millionen Depots werden in mehreren Tranchen auf unser Zielsystem WP-2 überführt. Die speziellen Anforderungen des genossenschaftlichen Finanzverbunds an die Buchungslogik, die in der Beziehung von Primärbank und Zentralbank liegen, wurden dafür auf der zentralen IT-Plattform umgesetzt.

Trotz der Tatsache, dass für ein Projekt in dieser Größenordnung bislang keine Erfahrungswerte vorlagen, verläuft die Umsetzung erfolgreich: Am letzten Aprilwochenende dieses Jahres haben wir zunächst fünf genossenschaftliche Primärinstitute als „Prepilote“ auf WP-2 überführt. Auf Basis der damit erzielten guten Erfahrungen folgen noch zwei Tranchen in diesem Jahr. Wir schließen das Projekt im kommenden Jahr mit weiteren fünf Tranchen von Instituten ab.

Parallel dazu überführen wir Institute mit dem Schwerpunkt Sparkassen und Landesbanken aus Bayern sowie Hessen und Thüringen auf WP-2, sodass am Ende des kommenden Jahres nur noch ein Wert-

papierabwicklungssystem produktiv ist. Wir haben damit innerhalb von vier Jahren fünf Plattformen abschalten und mit entsprechenden

Zugewinnen an Effizienz auf eine einheitliche Basis mit standardisierten Kernprozessen überführen können.

**Anleger, vor allem private, verabschieden sich seit geraumer Zeit auf breiter Front von ihren Wertpapieren, vor allem Aktienanlagen – nicht ohne Folgen für die Provisionserträge: Was sind die Konsequenzen für einen Dienstleister wie Ihr Haus?**

Natürlich gehen die Marktentwicklungen auch an uns nicht spurlos vorüber. So hat sich das Transaktionsaufkommen in 2009 gegenüber dem Vorjahr um fast ein Drittel verringert. Für unsere Kunden zeigt sich trotz sinkender Provisionserträge der Vorteil: Aufgrund der abnehmenden Transaktionsmengen reduzieren sich auch die Kosten für die Abwicklungsleistungen. Für die DWP-Bank liegt es in der Logik des Geschäftsmodells, diese Schwankungen aufzufangen. Zum einen haben auch wir unsere Kosten – sofern möglich – variabilisiert, zum anderen werden unsere verbleibenden Fixkosten nach der bis Ende 2010 erfolgenden Systemharmonisierung signi-

„Die Potenziale für uns sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft.“

fikant abgebaut. Insgesamt bleibt die DWP-Bank in dem schwankungsanfälligen Marktumfeld robust gebaut.

#### Wie kann eine Transaktionsbank die Nachfrage nach Transaktionen stimulieren?

Wir müssen erkennen, dass sich das von uns nicht zu beeinflussende Marktumfeld erheblich auf die Handelsaktivität auswirkt, die derzeit wohl besser mit dem Wort „Passivität“ beschrieben ist. Wir können jedoch den Wertpapierhandel nachhaltig unterstützen, indem wir unseren Kunden attraktive Produkte und die Dienstleistungen im Wertpapiergeschäft zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten. Dieser von uns beeinflussbare Teil der Nachfragestärkung sichert die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden und unsere Geschäftsbasis.

Dazu ein konkretes Beispiel: Wir bieten unseren Kunden an, Zusatzdienstleistungen, wie Stammdatenpflege, gesetzliche und aufsichtsrechtliche Kontrolltätigkeiten zu Kundenaufträgen sowie Kundenanweisungen zu Wertpapierüberträgen, Kapitalmaßnahmen und Hauptversammlungen in DWP-Bank Backoffice Service Center (BOSC) zu bündeln. Wir haben erst kürzlich den 100. BOSC-Kunden begrüßen dürfen und betreuen derzeit damit fast 800 000 Depots mit diesem ergänzenden Service. Berater in den Instituten vor Ort können sich damit

noch mehr als zuvor auf die adäquate Beratung des Endkunden konzentrieren.

#### Wo gibt es Diversifikationsmöglichkeiten für einen Wertpapierabwicklungsspezialisten – nur im Fondsgeschäft oder noch weiter darüber hinaus?

Die Potenziale für uns sind bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Die Wertschöpfungskette im Wertpapiernachhandel beginnend bei der Orderaufgabe über die Abwicklung auf Bankenebene bis zu den Funktionen eines Zentralverwahrers bietet perspektivisch weitere Aktionsfelder. Für den Finanzplatz Deutschland wäre eine einheitliche, nutzergeführte Infrastruktur für den Wertpapiernachhandel aus Effizienzgesichtspunkten

sicher förderlich. Der sich damit entwickelnde Marktstandard würde dazu beitragen, international wettbewerbsfähig zu bleiben. Die DWP-Bank hat als Systemintegrator und Prozessbündler wichtige Schritte in diese Richtung ermöglicht.

#### Mitte der neunziger Jahre hieß es, dass sich die Zahl der Transaktionsbanken binnen kurzer Zeit auf eine Handvoll europäischer Spieler verringern wird. Warum ist das noch nicht passiert, warum herrschen immer noch nationale Spieler vor?

Wenn wir den Blick zunächst auf Deutschland richten, sehen wir die greifbaren Erfolge im Konsolidierungsprozess bei den Anbietern für Wertpaperservices. Unser Haus ist dafür das beste Beispiel. Zuletzt haben wir im Jahr 2008 die TxB-Transaktionsbank auf die DWP-Bank verschmolzen.

Grundsätzlich sind das Modell der Transaktionsbank und die Bildung einheitlicher Infrastrukturen auf Bankenebene auch auf die anderen europäischen Märkte übertragbar. Jedoch herrschen in den einzelnen nationalen Märkten unterschiedliche Voraussetzungen, insbesondere in den Strukturen und in der Konzentration der Kreditinstitutslandschaft.

Mitte der neunziger Jahre wurde zudem erwartet, dass der Prozess in der Angleichung der regulatorischen, rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen innerhalb Europas wesentlich schneller verlaufen würde. Diese Harmonisierung ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass die grenzüberschreitende Abwicklung von Wertpapiergeschäften standardisiert über eine Systemplattform mit den notwendigen Skaleneffekten stattfinden kann. Der Abbau der sogenannten „Giovannini Barrieren“ wird derzeit durch die Industrie stark vorangetrieben. Erste Erfolge sind aktuell bei der Definition von europaweiten Standards zur Abwicklung von Corporate Actions sichtbar. Ich bin überzeugt, dass sich mit dem Zusammenwachsen des europäischen Marktes auch die Bankeninfrastruktur grenzüberschreitend aufstellen wird. Doch diese Entwicklung benötigt Zeit.

#### Wie lange reicht Deutschland als Markt noch aus – oder ist es schon zu klein?

Zunächst müssen wir sehen, dass es auch im heimischen Markt noch „weiße Flecken“ mit Eigenabwicklern gibt. Wie das Beispiel der SEB Bank zeigt, gewinnen wir aber auch hier hinzu. Für eine europäische Expansion ist eine starke Stellung im Heimatmarkt unerlässlich. Deshalb arbeiten wir weiter mit Nachdruck an dem Ziel, jene Kreditinstitute und Fondsgesellschaften in Deutschland zu gewinnen, die sich bislang noch nicht für ein Outsour-

„Die betriebswirtschaftliche Logik würde sich mit einer europäischen Transaktionsbank potenzieren.“

cing entschieden haben. Deutschland ist der größte Markt in Europa mit den meisten verwalteten Depots. Die betriebswirtschaftliche Logik würde sich dann mit einer europäischen Transaktionsbank potenzieren.

#### Welche Konsequenzen erwarten Sie von europäischen Vorhaben, wie beispielsweise der von der EZB geplanten Wertpapier-Abwicklungsplattform Target-2-Securities (T2S), die 2013 in Betrieb genommen werden soll und wie stellt sich die DWP-Bank darauf ein?

Die Wirkungen des ambitionierten Vorhabens Target-2-Securities gehen nach meiner Überzeugung weit über das primäre Ziel einer integrierten technischen Plattform für das Settlement in Zentralbankgeld auf europäischer Ebene hinaus. Eine Strukturdebatte wurde angestoßen, die nicht nur die Zentralverwahrer, sondern auch die Funktion der Custodians in den lokalen Märkten einschließt. Der Wettbewerb unter den Zentralverwahrern wird auf jeden Fall zunehmen. Ich erwarte eine Konsolidierung unter den etwa 40 bestehenden nationalen CSDs in Europa. Im Fall sich vernetzender Zentralverwahrer entsteht zudem eine Konkurrenz zu den lokalen Custodians, die bisher den Zugang zu den Märkten und ihren Zentralverwahrern hergestellt haben.

Die DWP-Bank sieht Target-2-Securities als Schlüsselvorhaben, das die weiteren Initiativen auf europäischer Ebene, insbesondere den Abbau bestehender Barrieren in der grenzüberschreitenden Abwicklung von Wertpapiergeschäften entscheidend beschleunigt. Damit eröffnen sich natürlich umso mehr auch die Perspektiven für einen transnationalen Anbieter von Wertpapier-services.

Wir begleiten die maßgeblichen europäischen Harmonisierungsinitiativen in den entsprechenden Gremien aktiv und bringen unser Know-how ein. Im Sinne unserer Kunden arbeiten wir an praxisgerechten Lösungen, die die Effizienz in den Prozessen weiter erhöhen. Daraus entstehende Kostensenkungen geben wir an unsere Kunden weiter.

**Wie realistisch ist es, dass bis 2013 die Kritiker überzeugt sind, die Zentralverwahrer mit ins Boot geholt und (alle) andere(n) Systeme zu diesem Zeitpunkt abgeschaltet werden?**

Die EZB und die beteiligten nationalen Notenbanken haben es sehr gut verstanden, die Akteure zu integrieren. Es sind bedeutende Meilensteine im Projekt zum Aufbau von Target-2-Securities erreicht worden: Die Nutzeranforderungen sind für die erste Ausbaustufe spezifiziert. Ein Memorandum of Understanding für die kommende Phase zwischen Eurosystem und 27 Zent-

ralverwahrern wurde im Juli diesen Jahres unterzeichnet.

Natürlich liegen noch erhebliche Herausforderungen vor uns: Eine verbindliche Erklärung der Zentralverwahrer zur Teilnahme an Target-2-Securities steht noch aus. Das Preismodell und die zukünftige Governance Struktur müssen unter Berücksichtigung der Nutzerinteressen festgelegt werden. Sicher, der betriebswirtschaftliche Erfolg hängt erheblich von der Mitwirkung der Zentralverwahrer ab. Tar-

„Derzeit ist ein wichtiges Zeitfenster, um die Weichen zu stellen.“

get-2-Securities wird jedoch eine Sogwirkung entfalten, der sich kaum ein Zentralverwahrer verschließen können. Das Eurosystem ist mit einem attraktiven Vorschlag für die Preisstruktur für die ersten beiden Betriebsjahre von Target-2-Securities in Vorleistung getreten. Nun kommt es darauf an, diese Vorteile langfristig zu sichern.

**Wo sehen Sie die größten Herausforderungen für Wertpapierabwickler in den kommenden drei Jahren – auf der technischen, der regulatorischen oder der Kundenseite?**

Die Anstrengungen, die derzeit unternommen werden, sind erheblich: Neben der technischen Integration von IT-Systemen erfordern regulatorische Eingriffe erhebliche Investitionen. Die Umsetzung der Abgeltungssteuer zum 1. Januar dieses Jahres hat uns etwa 15 Millionen Euro gekostet, die wir voll zulasten unserer Ergebnisrechnung getragen, das heißt nicht an unsere Kunden weitergegeben haben. Für den Markt und die Kunden müssen Anforderungen umgesetzt werden, um ständig wettbewerbsfähig zu sein. Das aktuelle Marktumfeld mit der Zurückhaltung der Anleger erleichtert diese Aktivitäten nicht gerade. Dennoch ist derzeit ein wichtiges Zeitfenster, um die Weichen zu stellen. Ich sehe die Herausforderungen daher zugleich als Chancen an. Wir können uns mit den von uns eingeleiteten Schritten positionieren und werden nach Abschluss der internen Systemkonsolidierung gestärkt hervorgehen.