



— www.die-bank.de

SONDERDRUCK AUS AUSGABE MAI 2015

die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

KOOPERATIONEN

Banking 2015 – auf das
Kerngeschäft fokussieren

Banking 2015 – auf das Kerngeschäft fokussieren

KOOPERATIONEN Steigende Kosten durch laufende Umsetzung von Regularien und Digitalisierung und auf der anderen Seite sinkende Margen im Retailgeschäft zwingen insbesondere kleinere und mittelgroße Banken, über ihre Geschäftsmodelle nachzudenken. Um allein agierende Geldhäuser in diesem Kontext bestmöglich auf die Zukunft auszurichten, muss die Wertschöpfungskette neu gedacht werden – die Lösung liegt vielfach in Kooperationen. Das Ziel ist, Kapazitäten freizusetzen, um sich auf die Kernfunktionen und den unmittelbaren Kundenkontakt konzentrieren zu können. *Rudolf Geyer*

Keywords: Regulierung, Beratungsfreies Geschäft, Managed Depots

Die deutsche Bankenbranche steht – wie der einmal – an einem Scheideweg. Insbesondere kleinere und mittelgroße Bankinstitute müssen sich entscheiden, ob sie die kommenden Herausforderungen allein bewältigen wollen, oder ob sie sich zu Kooperationen entschließen. Ob sie beispielsweise mit externen Dienstleistern zusammenarbeiten, um bei zentralen Geschäftsfeldern wie dem Wertpapiergeschäft auch in Zukunft die steigenden Ansprüche ihrer Kunden voll und ganz befriedigen und gleichzeitig die zunehmenden regulatorischen Anforderungen erfüllen zu können.

nur die junge Generation, sondern fast zwei Drittel der Erwerbsfähigen nutzen es, wie 2014 eine Studie des Bundesverbands deutscher Banken gezeigt hat. Der Kunde agiert digital und vernetzt – und erwartet das auch von seiner Bank.

Zunehmende Digitalisierung treibt die Kosten

Eine Folge der Digitalisierung ist, dass die Kunden über sämtliche verfügbaren Kanäle auf ihr Bankkonto oder Wertpapier- bzw. Fondsdepot zugreifen möchten. Über den heimischen PC ebenso wie über Tablet-Computer und Smartphone. Auch die Erwartungen an Transparenz und Produktauswahl ist gestiegen. Es sollen neue Zugangswege geschaffen werden, aber

Es ist indes leicht nachvollziehbar, dass es eines erheblichen Aufwands an Manpower und Kapital bedarf, um ständige Erreichbarkeit der wichtigsten Bankfunktionen leisten zu können. So sind erhebliche Investitionen in die IT-Infrastruktur der Banken nötig. Doch die dafür benötigten finanziellen Mittel und Mitarbeiter sind anderweitig gebunden. Insbesondere im Wertpapiergeschäft wurden die regulatorischen Anforderungen stark erhöht und ein Ende der zunehmenden Regulierung ist nicht in Sicht. Die Regulierung des Finanzgewerbes ist ein Prozess, der allem Anschein nach nie abgeschlossen sein wird. Dies ist der zweite Treiber der Veränderung – der permanente Druck durch nationale und internationale Aufsichtsbehörden. Einer KPMG-Studie von Ende 2013 zufolge beliefen sich die direkten Kosten für die Umsetzung regulatorischer Anforderungen zwischen 2010 und 2012 auf 3,8 Mrd. €; zwischen 2013 und 2015 soll dieser Betrag der Studie zufolge sogar auf 4,8 Mrd. € anwachsen.

Entscheidend ist, dass der Service stimmt, keine Rechtsprobleme entstehen und die Beratung vor Ort genauso gut ist wie zuvor.

Ursächlich für diese Einschätzung sind zwei Treiber für die Veränderungen in der Bankenbranche, die wesentlich an Dynamik zugenommen haben: Der erste Treiber ist die Digitalisierung der Bankenbranche. Online-Banking ist zum Standard geworden, mobile Anwendungen werden bereits vielfältig genutzt. Nicht

ohne die alten einzuschränken. Zwar dürfte die Bedeutung der Bankfiliale weiter abnehmen, die persönliche Erreichbarkeit des Bankberaters im Eventualfall wird aber wichtig bleiben. Vorausschauende Marktforscher sehen die Omni-Kanal-Bank als Verschmelzung von Offline- und Online-Welt.

Kooperationen statt Einzelkämpfer

Es spricht demnach vieles dafür, dass gerade für kleine und mittlere Banken der Spagat zwischen Digitalisierung und Regulierung zur Herausforderung wird. Eine Lösung können verstärkte Kooperationen

sein, um die Angebotspalette flexibler und die Kosten kalkulierbarer zu gestalten und gleichzeitig die Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Angebote zu erhöhen. Kooperationen in der Bankenbranche sind inzwischen gang und gäbe. Aller-

Die Modelle für ein Wertschöpfungsnetzwerk müssen wegen der Komplexität des Themas individuell vereinbart werden. So kann etwa die juristische Depotführung bei der Bank bleiben und der Kooperationspartner übernimmt im Wege

leisten, um insbesondere junge Kunden zu halten bzw. neu zu gewinnen.

Eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung KWF Business Consultants bestätigt den Trend zur verstärkten Akzeptanz der Arbeitsteilung. In einer Umfrage unter mittelgroßen Banken und Sparkassen wurde festgestellt, dass die Mehrzahl der Banken alle Dienstleistungen, die mit einer direkten Kundenansprache verbunden sind, lieber im Haus belassen. Depotführung und Wertpapierabwicklung werden hingegen als geeignet für Kooperationen bezeichnet.

Der Kunde agiert digital und vernetzt – und erwartet das auch von seiner Bank.

dings liegen diese eher bei branchenfremden oder nachgelagerten Aufgaben, wie der IT oder der Wertpapierabwicklung. Zudem ist das Ausmaß der Kooperationen unterschiedlich hoch. Während im Sparkassen- und genossenschaftlichen Verbund die Arbeitsteilung in einigen Segmenten sehr intensiv ist, setzen nach wie vor viele mittelgroße Privatbanken vorwiegend auf eigene Lösungen.

der Auslagerung die technische Abwicklung der Kundendepots. Es ist aber auch möglich – und bereits gelebte Praxis –, dass der Kooperationspartner alle rechtlichen und regulatorischen Pflichten übernimmt. Um die Identität der Bank und den Außenauftritt weiterhin zu gewährleisten, kann dabei das ausgelagerte Depot spezifisch konfiguriert und im White Label wieder zur Verfügung gestellt werden.

Selbstentscheider unterstützen

Geeignet für Kooperationen sind insbesondere das beratungsfreie Geschäft und gemanagte Fondsdepots. Insbesondere kleine und mittelgroße Finanzinstitute interessieren sich immer öfter für Kooperationen, um ihren Kunden zeitgemäße Lösungen bieten

Banken suchen neue Wege

Bei den ersten Geldhäusern ist hier allerdings ein Umdenken festzustellen. Insbesondere die Kundendepotführung steht im Zentrum der Überlegungen, wenn es darum geht, das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Die traditionelle „Mitte“ des Angebots im Wertpapiergeschäft ist die Anlageberatung – für jedes Anlegermotiv und vielfach noch für jeden Anlagebetrag. Doch mit hoher Geschwindigkeit entwickelt sich im Bankensektor das beratungsfreie Geschäft. Direktbanken haben es vorgemacht und durch FinTechs erwartet der Markt eine weitere Dynamik. Die erforderlichen Umsetzungen von MiFID II, FATCA und anderen Regulierungen machen das Führen von Kundendepots extrem teuer, weshalb Banken, die diese Dienstleistung weiter anbieten wollen, mit Kooperationsmodellen besser fahren. Das gilt für die Anlageberatung, das beratungsfreie Geschäft, aber auch für die standardisierte Vermögensverwaltung. Dabei zeichnet sich ab, dass es nicht „die“ Lösung gibt.

Eine Folge der Digitalisierung ist, dass die Kunden über sämtliche verfügbaren Kanäle auf ihr Bankkonto oder Wertpapier- bzw. Fondsdepot zugreifen möchten. Über den heimischen PC ebenso wie über Tablet-Computer oder Smartphone.

Outsourcing setzt Kapazitäten frei

Noch zögern viele Banken vor dem Schritt zum juristischen Outsourcing, aus Angst, den Kontakt zum Kunden zu verlieren. Doch diese Furcht ist übertrieben. Im Gegenteil, die große Masse der Kunden interessiert das gar nicht. Entscheidend ist vielmehr, dass der Service stimmt, keine Rechtsprobleme entstehen und die Beratung vor Ort genauso gut ist wie zuvor. Es leuchtet ein, dass Banken bei einer exzellenten Kundenbindung keine Bedenken vor der juristischen Auslagerung haben sollten. Sie sollten die frei werdenden Kapazitäten vielmehr nutzen, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und sich etwa verstärkt um die nächste Kundengeneration zu kümmern. Schon jetzt müssen Banken große Anstrengungen

zu können und gleichzeitig profitabel zu bleiben. Beobachtet man die Entwicklungen im Markt, zeigt sich ein deutlicher Anstieg bei den Selbstentscheidern. Eine Umfrage des Deutschen Aktieninstituts unter 500 deutschen Kreditinstituten ergab, dass das beratungsfreie Geschäft über alle Vermögensklassen hinweg Zulauf erhält. Diese Entwicklung können Banken für sich nutzen, indem sie auf eine neue Art der Ansprache setzen. Auf edukative Elemente, die dem Anleger Hilfestellungen bieten, seine Entscheidungen selbst zu treffen. Ergänzende Tools, wie beispielsweise Online-Akademien, können bereitgestellt werden, damit Interessenten sich intensiv mit ausgewählten Themen rund um die Anlage in Wertpapieren auseinandersetzen können. Diese Elemente unterstützen den Anleger



Die ebase GmbH ist eine der führenden B2B-Direktbanken und verwaltet Kundenvermögen in Höhe von rund 26 Mrd. € in Deutschland. Finanzvertriebe, Versicherungen, Banken, Vermögensverwalter und Unternehmen nutzen für ihre Kunden die mandantenfähigen Lösungen der ebase für die Investmentdepotführung und das Angebot von Produkten der Vermögensbildung, Altersvorsorge und Geldanlage.

Bereits vor gut zehn Jahren wurde im Investmentgeschäft mit der Übernahme kompletter Depotbestände begonnen. Beispielsweise hat ebase bereits 300.000 Depots von Kapitalverwaltungsgesellschaften übernommen, die aufgrund steigender Kundenansprüche und hoher IT-Kosten infolge regulatorischer Anforderungen einen Partner für die Depotverwaltung gesucht haben. Ebenso übernimmt ebase die Depotführung für

Versicherer und Finanzdienstleister, die die eigene Depotverwaltung aufgegeben haben. Im Rahmen der jüngsten Kooperation wurde von der CVW-Privatbank AG mit Hauptsitz im fränkischen Wilhermsdorf die juristische Depotführung der Kunden übernommen. Zugleich hat ebase der CVW-Privatbank die Depots als White Labeling in ihrem gewohnten Erscheinungsbild zur Verfügung gestellt, was es ermöglicht, die Depotführung im gewohnten Look & Feel der Privatbank weiterzuführen und in den Gesamtauftritt zu integrieren.

Der persönliche Kundenkontakt findet bei der CVW-Privatbank auch weiterhin ausschließlich über die eigenen Bankberater statt. ebase ist als 100-prozentige Tochter der comdirect bank AG eine Vollbank und Mitglied des Einlagensicherungsfonds des Bundesverbands deutscher Banken e.V. (BdB).

dabei, vom Anlagebedürfnis zur Produktlösung zu kommen. Und sie verhelfen den Banken zu zufriedenen Kunden, die letzten Endes das Fundament für ein zukunftsfähiges Wertpapiergeschäft bilden.

Desgleichen bei gemanagten Fondsdepots, die lange Zeit sowohl für Anbieter als auch Anleger lukrativ ausgeführt werden konnten. Doch auch hier hat unter dem Eindruck von Regulierung und steigenden Kosten ein Umdenken eingesetzt, um über eine bedarfsgerechte Standardisierung die Prozesse schlank und effizient zu gestalten. Das Ziel ist beispielsweise, unter Beachtung der WpHG-Anforderung Angemessenheit und Geeignetheit ein passendes Angebot zu finden, mit dem der Kunde eine bedarfsgerechte Lösung erhält. Produktimmanent hat er jetzt einen Experten, der sich um die Anlage kümmert. Der Vermögensverwalter verantwortet die Asset Allocation, überwacht täglich die Verlustschwellen und erstellt regelmäßige Reports über die Entwicklung. Ebenso lassen sich bei der Preisgestaltung mit sogenannten All-in-Fee-Modellen sehr verbraucherorientierte Modelle finden, die den wachsenden Anlegeransprüchen nach Transparenz Rechnung tragen. So lässt sich vom gemanagten Vermögensaufbau über die Vermögensanlage bis hin zur gemanagten Entnahme ein optimiertes Set an lebensphasenorientierten Lösungen entwickeln.

Fazit

Die Fertigungstiefe in der Bankenbranche ist noch immer deutlich stärker ausgeprägt als zum Beispiel in der Industrie. Doch hier hat aus regulatorischen und aus Kostengründen ein Umdenken eingesetzt. Erste Banken setzen bereits auf Kooperationen, um sich bei der Umsetzung von Regulierungsanforderungen zu entlasten und Ressourcen freizusetzen, um das Service-Angebot auszubauen und die Wünsche der Kunden zu erfüllen. ■

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