

Zukunftsfähig durch Kooperationen

Börsen-Zeitung, 11.9.2014

Die deutsche Bankenbranche steht in ihrer an Umbrüchen und Veränderungen reichen Geschichte vor einer weiteren Zäsur. Dieses Mal stehen vor allem kleinere und mittelgroße Banken vor einer großen Herausforderung. Sie müssen entscheiden, ob sie verstärkt



Rudolf Geyer

Sprecher der
Geschäfts-
führung
European Bank
for Financial
Services (Ebase)

Kooperationen eingehen, um bei zentralen Dienstleistungen, wie zum Beispiel im Wertpapiergeschäft, auch in Zukunft noch die Ansprüche ihrer Kunden und gleichzeitig alle regulatorischen Anforderungen erfüllen zu können.

Wie kommen wir zu dieser für einige überraschenden Einschätzung? Wir sehen 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. Nicht nur die junge Generation, fast zwei Drittel der Erwerbsfähigen nutzen es, wie jüngst eine Studie des Bundesverbands deutscher Banken gezeigt hat. Der Kunde agiert digital und vernetzt – und erwartet das auch von seiner Bank.

Schnell Fakten geschaffen

Wie schnell in der digitalen Welt Fakten geschaffen werden, zeigen neue Wettbewerber im Finanzsektor. Apple verfügt über 800 Millionen iTunes-Kunden, die künftig Guthaben ohne Umweg über Kreditkarte oder Bankkonto in den iTunes Pass einzahlen und online einkaufen können. PayPal gibt an, allein in Deutschland über 15 Millionen Kundenkonten zu verfügen, und ist einer der zentralen Akteure für Online-Payment und Mobile-Payment-Apps geworden. Laut einer Studie des EHI Retail Instituts ist das PayPal-Zahlungssystem heute schon das zweitbeliebteste Zahlverfahren der Kunden im E-Commerce.

Eine Folge der Digitalisierung der Finanzwelt ist, dass immer mehr Kunden erwarten, über vielfältige Kanäle auf ihre Bankkonten zugreifen zu können. Neben der Webseite der Bank sollen die Funktionen heute auch über Tablet und Smartphone zur Verfügung stehen. Auch die Erwartungshaltung an Transparenz und Produktauswahl ist gestiegen. Dabei sollen die neuen Zugangswege geschaffen werden, ohne die alten ganz abzuschaffen. Die Bedeutung der Filiale dürfte zukünftig weiter abnehmen, die persönliche Erreichbarkeit des Bankberaters bleibt aber wichtig. Marktforscher sehen die Omni-Kanal-Bank als Verschmelzung von Offline- und Online-Welt.

Hohe Investitionen nötig

Um die ständige Erreichbarkeit der wichtigsten Bankfunktionen leisten zu können, sind erhebliche Investitionen in die IT-Infrastruktur der Banken nötig. Die dafür benötigten finanziellen Mittel sind jedoch anderweitig gebunden. Denn insbesondere im Wertpapiergeschäft wurden die regulatorischen Anforderungen stark erhöht.

Den ständigen Druck durch nationale und internationale Aufsichtsbehörden sehen wir als zweiten Treiber der Veränderung. Aktuell führt die europäische Wertpapieraufsichtsbehörde ESMA die Konsultationen zur Novelle der Mifid-Richtlinie durch, die unter anderem den Vertrieb von Finanzprodukten regelt. Für diesen Bereich sind zahlreiche neue – kosten-trächtige – Regelungen in der Diskussion, bis hin zur Speicherung des Beratungsprotokolls als Audio-

Datei. Einer KPMG-Studie zufolge beliefen sich die direkten Kosten für die Umsetzung regulatorischer Anforderungen zwischen 2010 und 2012 auf 3,8 Mrd. Euro; zwischen 2013 und 2015 soll dieser Betrag derselben Studie zufolge sogar auf 4,8 Mrd. Euro anwachsen.

Es spricht viel 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.

Selbstverständlich ist Arbeitsteilung für die Bankenbranche nicht neu. Jedoch wurden bisher vor allem bei branchenfremden oder nachgelagerten Aufgaben, wie der IT oder der Wertpapierabwicklung, Kooperationen eingegangen. Aber auch der Grad der Kooperationstiefe schwankt. Während im Sparkassen- und genossenschaftlichen Verbund die Arbeitsteilung bereits in einigen Segmenten intensiv ist, bauen viele mittelgroße Privatbanken vorwiegend auf eigene Lösungen – noch.

Umdenken beginnt

Jedoch spricht viel dafür, dass hier ein Umdenken stattfindet. Aufgrund des beschriebenen Drucks, die Digitalisierung und die regulatorischen Anforderungen zu bewältigen, steht vor allem die Kundendepotführung im Zentrum der Überlegungen der Banken. Die Umsetzung von Mifid II, Fatca und anderen Regulierungen macht die Führung von Kundendepots extrem teuer. Banken, die diese Dienstleistung weiter anbieten wollen, brauchen Partner.

Ebenso werden neue Konzepte für die Anlageberatung und das beratungsfreie Geschäft benötigt. Dabei zeichnet sich ab, dass es keine Standardlösung der Zusammenarbeit geben wird. Je nach vereinbartem Modell kann die juristische Depotführung bei der Erstbank bleiben und das Partnerinstitut übernimmt im Wege der Auslagerung die technische Abwicklung der Kundendepots. Es ist aber auch möglich – und bereits gelebte Praxis –, dass der Kooperationspartner alle Rechts- und regulatorischen Pflichten übernimmt. Im Zuge des White Label Banking kann aber das Depot weiter so gestaltet sein, dass der Kunde kaum einen Unterschied wahrnimmt.

Kein neues Feld

Für B2B-Direktbanken ist die hier skizzierte Form der Arbeitsteilung längst kein neues Feld mehr. So haben Kapitalverwaltungsgesellschaften aufgrund steigender Kundenansprüche und hoher IT-Kosten infolge regulatorischer Anforderungen Partner für die Depotverwaltung gesucht. Einige Versicherer und Finanzdienstleister haben die eigene Depotverwaltung sogar vollständig aufgegeben.

Den Trend zur verstärkten Akzeptanz der Arbeitsteilung belegt eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung KWF Business Consultants. Eine Umfrage unter mittelgroßen Banken und Sparkassen hat gezeigt, dass die Mehrzahl der Banken alle Dienstleistungen, die mit einer direkten Kundenansprache verbunden sind, lieber im Haus belassen. Depotführung und Wertpapierabwicklung werden hingegen als Kandidaten für Kooperationen bezeichnet.

Mehr Service wird möglich

Fazit: Die Arbeitsteilung ist in der Bankenbranche noch deutlich schwächer ausgeprägt als zum Beispiel in der Industrie. Aber verstärkte Kooperationen entlasten die Banken bei der Umsetzung von Regulierungsanforderungen und versetzen sie in die Lage, ihr Service-Angebot auszubauen und, wo nötig, zu modernisieren, um die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen.