

Dirk Lau / Christian Grauel



Foto: birgitH pixelio.de

Outsourcing 3.0: Banken bieten Depotführung nicht mehr selbst an

Die kommenden Jahre werden geprägt sein durch verstärkte Regulierung. Erläuterungs- und Aufklärungspflichten sowie Dokumentationsauflagen im Anlageprozess werden durch Vorschriften des Verbraucherschutzes steigen. Ebenso steigen die Anforderungen an das Risikomanagement.

Neben den großen Instituten stellt sich so für viele kleine und mittlere Banken heute noch drängender als bisher die Frage, ob sie Leistungen selbst erstellen oder auslagern beziehungsweise zukaufen sollen. Das gilt gleichermaßen für Vertrieb, Produktion und Abwicklung.

Kerngeschäft und Unterstützungsleistungen

KWF Business Consultants unterstützt aktuell mehrere Banken in Projekten bei der Abgabe der Depotführung an andere Institute. Dabei spielen die Prozesse an der Schnittstelle zwischen dem künftig als White-Label-Produkt angebotenen Wertpapierdepot und dem weiter bei der abgebenden Bank geführten Konto eine besondere Rolle. In dieser Tendenz zeigt sich eine weitere Entwicklungsstufe in der Finanzdienstleistungsbranche.

Schon bisher war es auch im deutschen Kreditgewerbe durchgängige Praxis, Unterstützung durch Spezialisten zu beziehen sowie einzelne Leistungen auszulagern. Kaum noch wird die Infrastruktur, zum Beispiel Rechenzentren oder Betriebs- und Geschäftsgebäude, in Eigenregie betrieben. Auch sind häufig Schnittstellen zu Kunden und zum Markt in den Betrieb von Dienstleistungsunternehmen gegeben, etwa bei der telefonischen Betreuung im in- und

Die kommenden Jahre werden geprägt sein durch verstärkte Regulierung. Erläuterungs- und Aufklärungspflichten sowie Dokumentationsauflagen im Anlageprozess werden durch Vorschriften des Verbraucherschutzes steigen. Ebenso steigen die Anforderungen an das Risikomanagement.

Letzte Konsequenz

Dass sich durch die Auslagerung einzelner Prozesse an externe Dienstleister aufgrund der dortigen Skalenvorteile durchaus beträchtliche Kosteneinsparungen realisieren lassen, haben Kreditinstitute zwar vergleichsweise spät erkannt. Gleichwohl machen sie mittlerweile starken Gebrauch von Outsourcing. In den kommenden Jahren allerdings, so erwarten es die Autoren, wird eine ganze Reihe von regulatorischen Anforderungen eine zunehmende Spezialisierung erfordern, die nur in größeren Einheiten wirtschaftlich zu erbringen ist. Am Beispiel der Depotführung: Hier geht es ihrer Ansicht nach nun um die konsequente Abgabe nicht nur der technischen Abwicklung, sondern auch der juristischen Depotführung. (Red.)

out-bound durch Callcenter oder von Online-Plattformen.

Keine einheitlich fortgeschrittene Auslagerung von Prozessen

Die Überlegungen zu den Geschäftseinheiten wurden bisher entlang der Wertschöpfungskette „Vertrieb – Produktion – Abwicklung“ geordnet, nach denen sich auch die Geschäftsmodelle der Institute

Die Autoren

Dr. Dirk Lau, Senior Consultant, und Christian Grauel, Senior Associate, beide KWF Business Consultants GmbH, Frankfurt am Main

bildeten. Die Ausreifung dieser Trends ist im deutschen Bankensektor uneinheitlich:

– Im **Zahlungsverkehr** ist die Auslagerung weit fortgeschritten, hier kommt es auch zu Gemeinschaftsaktivitäten und -unternehmen, die sektorübergreifend aufgestellt sind oder entsprechend Kunden bedienen (zum Beispiel Postbank).

– Bei der **Wertpapierabwicklung** findet sich ebenfalls eine hohe Auslagerungsquote sowie sektorübergreifende Gemeinschaftskonstruktionen (zum Beispiel DWP-Bank)

– Im Bereich **Konto-/Marktfolge** (oder Middle-Office) sind die Bemühungen noch nicht so weit vorangeschritten. Hier finden sich bisher vorwiegend einige regionale Zusammenschlüsse einzelner Banken.

– Im Bereich **standardisierter Kredite** (Ratenkredite, Baufinanzierungen) wurden auch bereits Kreditentscheidungsprozesse (nach den Richtlinien der auslagernden Bank) an Servicer vergeben (zum Beispiel Stater).

Die Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung dieser Strategien liegen im Wesentlichen in der Transaktionsfähigkeit von Unternehmens-Assets sowie in eindeutig bestimmten Schnittstellen der Geschäftsbereiche zueinander. Liegen diese vor, werden auch Leistungsbeziehungen zwischen unverbundenen Dritten effektiv funktionieren.

Optimierungen durch Auslagerung bei bestehenden Geschäftsmodellen

Letztlich wird die Entscheidung über die Auslagerung von bisher selbst produzierten Leistungen vom zurechenbaren Ertrag relativ zum Aufwand bestimmt. In letzter

Zeit ist dieses Verhältnis durch gestiegene regulatorische Anforderungen immer weniger in Einklang zu bringen. Und es sind zunehmend auch kleinere und mittlere Institute, die von diesen gestiegenen Aufwänden getroffen werden.

Die Auslagerung ganzer Einheiten ist für diese Institute häufig keine Option. Den entsprechenden Geschäftsbereichen fehlt es schlicht an Umfang und Größe, um in Konstruktionen mit anderen zu kritischen Geschäftsumfang zu finden. Die „Drittmarktfähigkeit“ ist schwer zu erlangen, weil hierfür zu viele Unternehmen und Interessenlagen in Übereinstimmung zu bringen sind. Stattdessen wendet man sich einzelnen Prozess-Schritten und Dienstleistungen zu.

In der Konsequenz ist aktuell auf der Vertriebs- und Absatzseite ein verstärkter Trend zu beobachten, bisher selbst produzierte Dienstleistungen künftig als White-Label-Produkt von Drittanbietern im Markt zu vertreiben.

Immer umfangreicheres Outsourcing im Wertpapiergeschäft

Im Wertpapiergeschäft löst die zunehmend komplexe Verzahnung ausgelagerter Abwicklungsprozesse der Depotseite mit den Prozessen der Kontoführung (Geldseite/Zahlungsverkehr) ein „Outsourcing 3.0“ aus. War vor Jahren die Auslagerung der Wertpapierabwicklung in eine Transaktionsbank ein großer Schritt, so verlangen heute steuerliche und regulatorische Anforderungen den nächsten: Die konkreten Überlegungen vieler Institute gehen bis zur Abgabe der Führung von Wertpapierdepots an zentrale Service-Anbieter.

In diesem Fall werden sich die entsprechenden Banken künftig auf die Beratung und den Vertrieb von Wertpapierprodukten beschränken. Ein Vorteil: Die komplexe und aufwendige Abstimmung der „Töpfe“ zwischen den Formen der Abgeltungssteuer im Wertpapiergeschäft und in der Kontenführung entfällt, da es sich ja um unterschiedliche Institute handelt. Im Gegenzug werden die Prozesse der Gelddisposition beim Wertpapierkauf regelmäßig komplexer.

In der Abwicklung wird darüber hinaus verstärkt die Tendenz sichtbar, dass unter-

schiedlichste Finanzinstitute sehr konkret über eine betriebsübergreifende, wenn nicht sektorübergreifende Zusammenlegung von Teil-Einheiten nachdenken. Am Ende der derzeitigen Überlegungen könnte ein gemeinsames Abwicklungszentrum mehrerer Privatbanken ebenso stehen wie eine Kooperation von Auslandsbanken.

Um hier erfolgreiche Wege zu gehen, kommt es allerdings verstärkt auf bankfachliches Prozesswissen und die Kenntnis der IT-Systeme an. Eine Auslagerung von ganzen Bereichen erfordert schließlich höchste Qualität, Transparenz und Service-Level-Treue, um der auslagernden Partei sowohl vor ihren Kunden als auch vor den Regulierungsbehörden die entsprechende Akzeptanz zu verschaffen.

Spezialisierung nur in größeren Einheiten wirtschaftlich

Steigende Anforderungen durch gesetzliche Auflagen und Regulierung erfordern eine zunehmende Spezialisierung, die nur in größeren Einheiten wirtschaftlich zu er-

bringen ist. So kommt aktuell Bewegung in die traditionellen Strukturen.

Definiert man Versionsnummern für Outsourcing am Beispiel Wertpapiergeschäft, so war

- 1.0 die Auslagerung von Aufgaben, die nicht zur Kernkompetenz einer Bank gehören,
- 2.0 die vollständige Auslagerung der technischen Depotführung an Wertpapier-Service-Banken und bei
- 3.0 geht es nun um den konsequenten Abschied nicht nur von der technischen Abwicklung, sondern auch von der juristischen Depotführung. Das Depotgeschäft wird künftig ausschließlich als Angebot Dritter vertrieben.

Ein kultureller Wandel hin zu Standardisierung und „Industrialisierung“ bei Produktion und Abwicklung schafft die notwendigen Freiräume für Innovationsfähigkeit in Beratung und Vertrieb.

**Finanz- und Versicherungsdienstleister
Zeitmangel bei Compliance-Vorschriften**

Interxion Holding NV, ein europäischer Anbieter von Carrier-neutralen Rechenzentrumsdienstleistungen für Colocation, hat die Ergebnisse einer unabhängigen Studie und das daraus resultierende Whitepaper des Analystenhauses JWG vorgestellt. Die Untersuchung fasst die voraussichtlichen Auswirkungen der bevorstehenden Finanzmarktregulierung auf die IT-Infrastrukturen von Banken und Versicherungsunternehmen in ganz Europa zusammen. Zu den Anforderungen an die Finanzbranche gehören neue Eigenkapitalvorschriften wie Basel III und Solvency II sowie Reformen wie MiFID II und die „European Market Infrastructure Regulation“ (EMIR). Diese Verordnungen erfordern bereits ab 2012 die Anpassungen der IT-Infrastrukturen, deren Ausweitung und Umsetzung die Branche bis zum Ende des Jahrzehnts beschäftigen werden.

Entsprechend der Studie glauben 71 Prozent der Befragten, dass sie ihre Altsysteme bis zum Ablauf der Frist im Jahr 2015 nicht vollständig aktualisieren können, damit diese den neuen Richtlinien entsprechen. Eine überwältigende Mehrheit von 90 Prozent erwartet bereits zum Jahresende Geldstrafen für mangelnde Compliance. 40 Prozent räumen ein, dass ihre IT-Infrastruktur die Anforderungen der bevorstehenden Regulierung nicht abbilden kann, 30 Prozent benötigen die Unterstützung externer Rechenzentren, um Compliance- und Sicherheits-Anforderungen zu erfüllen und gleichzeitig die Kapitaldecke für betriebliche Risiken zu verringern.

Die Rechenzentren von Interxion bieten Umgebungen für kritische Unternehmensanwendungen, die den von der Finanzindustrie geforderten Compliance-Vorgaben entsprechen. So können Investitionen in Bereiche vermieden werden, die nicht zum Kerngeschäft gehören, ohne dass die Kontrolle über IT-Systeme und -Prozesse aufgegeben werden muss.