

Outsourcing – eine valide Option?

PRIVATE BANKING Lange Zeit galt das Private Banking als ein Geschäftszweig mit stabilen Provisionserträgen und langfristigen Wachstumsperspektiven. Seit der Finanzmarktkrise sind die Anbieter aber mit besonderen Herausforderungen konfrontiert, und die Risiken des Geschäftsmodells werden sichtbar: Sinkende Erträge durch reduzierte Assets under Management konnten kaum aufgefangen werden und führten zu deutlich geringeren Gewinnen oder sogar zu Verlusten. Im Folgenden wird die Erlös- und Kostensituation im Private Banking näher betrachtet und die bislang wenig genutzte Handlungsoption des Outsourcing analysiert.

Christian Röckemann | Matthias Till



Keywords: Privatkundengeschäft, Geschäftspolitik, Betriebswirtschaft

Seit 2007 sind die Bruttomargen im Private Banking in den Märkten Deutschland, Österreich und Schweiz um knapp 30 % zurückgegangen und haben im Jahre 2009 im Marktdurchschnitt noch bei rund 50 bis 60 Basispunkten p.a. gelegen. Das ist für viele Anbieter nicht auskömmlich. Nicht selten wurden signifikante Preisnachlässe gewährt, um Kunden und Marktanteile zu halten oder Neukunden von Wettbewerbern zu gewinnen. Temporär wäre dies zu verkraften. Sind aber wirklich wieder deutlich wachsende Anlagevolumina zu erwarten bzw. ist eine Anpassung auf der Kostenseite realistisch?

Blickt man auf den deutschen Private-Banking-Markt, ist dies nicht zu erkennen. Wenig spricht für stark steigende Assets under Management. Die Cost Income Ratios werden in der Tendenz eher steigen als fallen, und die Gewinne bleiben damit weiter unter Druck ► 1. Folgende Trends sind hierfür verantwortlich:

- Markt: Marktperformance alleine wird das verwaltete Vermögen nur begrenzt systematisch treiben und die Vermögensmasse in Onshore-Märkten vor allem durch Repatriierung ansteigen. Dabei stehen neue Herausforderungen an: Schuldenkrise, Inflationsgefahr und Währungsschwankungen. Anleger werden tendenziell in liquiden und risikoarmen Anlageformen verharren. Wenige Gründe sprechen für eine wieder deutlich bessere Erlösbasis.

- Wettbewerb: Die Wettbewerbsintensität bleibt hoch. Unabhängige Vermögensverwalter konnten in der Krise Marktanteile gewinnen, und dieser Trend wird sich fortsetzen. Zusätzlich nimmt der Wettbewerb zu, nicht zuletzt aus dem Sparkassen-

sektor und von genossenschaftlichen Institutionen. Die Marktanteile dieser beiden Sektoren sind im Private Banking bislang gering. Mit diversen neuen Angeboten und Geschäftseinheiten sollen hier systematisch Marktanteile gewonnen werden.

- Regulierung/Aufsicht: Erhöhte Anforderungen an Transparenz und Dokumentationspflichten in der Beratung führen zu einer steigenden Kostenbelastung. Dies wird neben den Beratungsprozessen vor allem die unterstützenden Systeme betreffen. Insbesondere bei margenstarken Produkten wie zum Beispiel geschlossenen Fonds werden regulatorische Erweiterungen die Ertragspotenziale reduzieren.

- Kunden: Die mit der Finanzkrise verbundenen Vermögensverluste haben bei den Anlegern zu Unsicherheit, Unzufriedenheit und Wechselbereitschaft geführt. Zudem erfolgt intensiver Wettbewerb um die Kunden weiter auch über den Preis. Risikoaversion und der Wunsch der Anleger nach einfachen und transparenten Produkten erschweren es den Banken, die Margen zu erhöhen.

Kosten- und Kundenstrukturen sind eine Herausforderung

Die an das Anlagevolumen gekoppelten Erlösstrukturen mit hohem Fixkostenanteil im Private Banking bleiben eine immanente Herausforderung für das Geschäftsmodell. Weder die systematische Ausweitung der Margen erscheint realistisch, noch die Entkoppelung vom Anlagevolumen. Erlösmodelle wie die Honorarberatung werden stärkere Verbreitung finden, aber die Dominanz der volumengetriebenen Preismodelle nicht brechen.

Dieser Ertragsbasis stehen stabile bis steigende Kosten gegenüber, die zudem in weiten Teilen nur begrenzt beeinflussbar



— TRENDS UND IMPLIKATIONEN FÜR PRIVATE BANKING ▶ 1

Dimension	Trends	Auswirkung
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marktvolumen wird nicht signifikant steigen – Verdrängungswettbewerb ▪ Neue Herausforderungen (Schuldenkrise, Inflationspotenzial, Währungsschwankungen...) ▪ Größeres Anlageuniversum, transparente Investments 	Assets under Management
Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unabhängige Vermögensverwalter mit Marktanteilsgewinnen ▪ Verstärkter Wettbewerb, z.B. Finanzverbund (Genossenschaftsbanken) ▪ Hausgemachte Probleme Einzelner bieten Möglichkeiten 	Gewinn
Regulierung/ Aufsicht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zunehmende Repatriierung und verstärkte Onshore-Angebote ▪ Erhöhte Transparenz- und Dokumentationspflichten in der Beratung ▪ Stärkere Regulierung auf Produkt(manager)-Ebene 	Cost Income Ratio
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nachhaltiger Vertrauensverlust und Frustration über Performance – hohe Wechselbereitschaft ▪ Risikoaversion als „Megatrend“ – Inflationsangst als Treiber ▪ Zahlungsbereitschaft für „geleistete“ Performance ist vorhanden 	

Quelle: Innovalue.

sind. Bei Cost Income Ratios von oft über 80 % bilden Infrastruktur mit Räumlichkeiten sowie Marketing einen hohen Fixkostenblock. Zudem machen Personalkosten einen sehr großen Teil aus ► 2. Aufgrund der vorgenannten Kostenstruktur fehlt Private-Banking-Einheiten die nötige Agilität, um auf Marktentwicklungen schnell mit entsprechenden Anpassungen zu reagieren.

Eine weitere Herausforderung bildet die Kundenstruktur. Dies mag zunächst überraschend klingen, ist aber für einen Großteil der Private-Banking-Einheiten eine der zentralen Hürden für Profitabilität. Sehr vermögende Kunden fordern viel von ihrer Bank, bieten aber aufgrund des Anlagevolumens auch eine gute Ertragsbasis für eine individualisierte Betreuung. Bei geringeren Vermögen reduziert sich nicht der Anspruch der Kunden, jedoch die Ertragsbasis. Bereits Kundenvolumina von unter rund 1,5 Mio € führen zu einer Schere zwischen dem Betreuungs- und Dienstleistungsanspruch der Kunden und dem für die Bank ökonomisch vertretbaren Service-Niveau. Besonders deutlich wird diese Diskrepanz, wenn Private Banking sehr weit ausgelegt wird und bereits bei einem liquiden Vermögen von 200.000 € beginnt.

Die vorgenannten Effekte von Kosten- und Kundenstruktur werden im Folgenden am Beispiel „Private-Banking-Modellbank“ näher erläutert. Diese Private-Banking-Einheit wurde mit Hilfe von Benchmarkdaten entwickelt und dient der systematischen Analyse von Geschäftsstrukturen. Die Eckdaten der Modellbank:

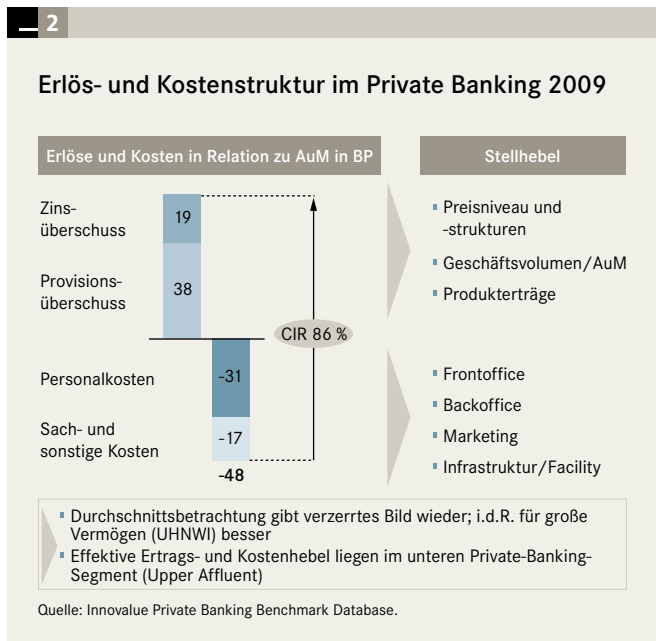
- Assets under Management 1 Mrd €,
- Bruttomarge 74 Basispunkte,
- Cost Income Ratio 86 %,
- Anteil variable Kosten 15 %.



Unterschieden werden zwei Banken: eine Privatbank mit Kunden, deren Vermögen 750.000 € bis rund 10 Mio € beträgt (Bank 1), und eine Privatbank mit einer Kundenstruktur, die auch Vermögensklassen darunter umfasst (Private Banking im weiteren Sinne, Bank 2). Zur Vereinfachung haben beide Banken keine Kunden mit Vermögen über 10 Mio €. Dieses Segment kann aufgrund seiner individuellen Struktur separat betrachtet werden. Beide Banken definieren Private Banking vorwiegend als Vermögensmanagement. Das heißt: Erträge werden aus der Vermögensanlage generiert, Kreditgeschäft wird nicht betrieben. Der Fixkostenanteil wird proportional den Kundenbetreuern zugeordnet.

Die Verteilung der Assets über Vermögensklassen sowie der Gewinn je Klasse für beide Banken ist in ► 3 dargestellt. Bank 1 ist profitabel (Gewinn von 2,75 Mio €). Die stärksten Vermögensklassen bilden auch die Ertragsbasis. Kunden unter 750.000 € werden nur als Einzelfälle betreut und haben kaum Einfluss auf das Ergebnis.

Betrachtet man Bank 2, die 15 % Kunden mit einem Vermögen unter 750.000 € betreut, zeigen sich bereits deutliche Unterschiede. Bei einem typischen Betreuungsverhältnis von 200 bis 300 Kunden pro Berater im Segment bis 750.000 € sind diese Kundengruppen kaum profitabel zu bedienen. Ein Viertel der Kunden erwirtschaften den Gewinn von 1 Mio €. Zwei Drittel aller Kunden sind gewinnbringend. Ein Drittel der Kunden in den unteren Anlageklassen ist für die Bank defizitär. Das Geschäft benötigt aus Gesamtbanksicht Quersubventionen. Für Modellbank 2 erscheint dies zunächst vertretbar, auch wenn der Gewinn mit 1 Mio € im Vergleich zu Bank 1 mit 2,75 Mio € bei gleichen sonstigen Strukturkennzahlen deutlich geringer



ausfällt. Das illustrierte Szenario mag Banken vor der Finanzmarktkrise beispielhaft darstellen.

Wie wirken sich auf die beiden Banken schlechtere Rahmenbedingungen wie etwa die Situation nach der Finanzmarktkrise aus? In einem Stresstest werden im Folgenden die Effekte eines leichten Marktrückgangs untersucht: Die Assets under Management sinken um 10 %, aufgrund verstärkten Wettbewerbs sinkt die Bruttomarge um 10 %, die Fixkostenbasis erhöht sich um 10 %.

Bank 1 bleibt weiter profitabel, auch wenn der Gewinn von 2,75 Mio € um 80 % auf nur noch rund 550.000 € sinkt ▶ 4. In diesem Szenario sind nur noch die Kundengruppen ab 1,25 Mio € Assets under Management profitabel. Das Geschäftsmodell der Bank 2 ist nicht mehr tragfähig, einem Gewinn von 1 Mio € vor der Krise steht nun ein Verlust von rund 850.000 € gegenüber. Die Kostenbasis und -struktur führt dazu, dass die Kundengruppen bis 1,25 Mio € defizitär sind. Dies kann auch durch eine leicht positive Profitabilität bei den Kundengruppen ab 1,25 Mio € nicht überkompensiert werden.

Folgt man der vorgenannten Analyse, besteht vor allem für Private-Banking-Einheiten des Typs 2 die Notwendigkeit, neue Handlungsoptionen für ihr Geschäftsmodell zu identifizieren, um nachhaltig profitabel zu sein. Vereinfacht könnte man argumentieren, dass manche Kunden einfach zu viel von ihrer Bank fordern oder sich derzeit nur ungenügende Vergütungen am Markt durchsetzen lassen. Nimmt man von der Option der Einstellung der Geschäftsaktivitäten in den unteren Vermögensklassen einmal Abstand, müssen neben optimiertem Pricing und Service Einsparpotenziale auf der Kostenseite systematisch analysiert werden. Aufgrund der in weiten Teilen fixen

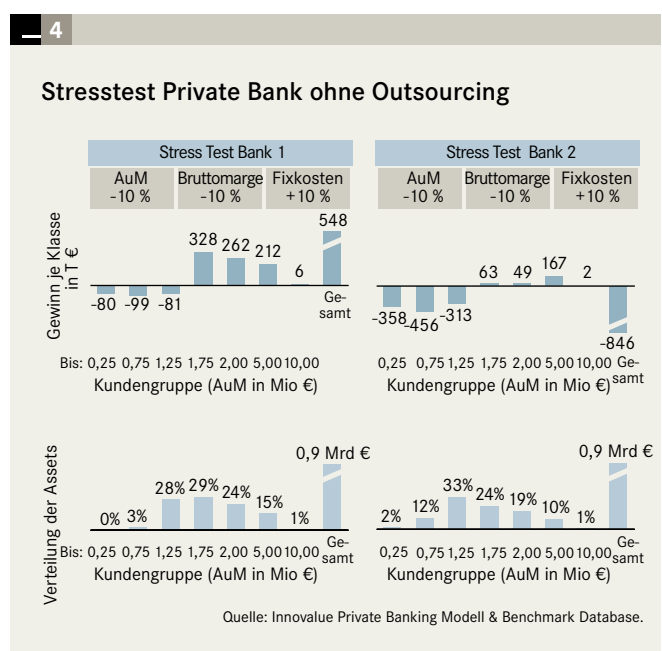
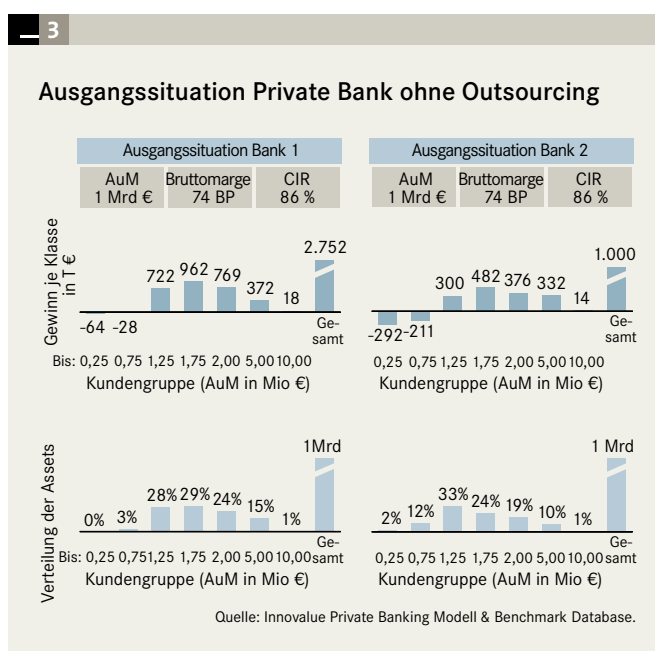
Kostenstruktur und der zumeist hohen Servicelevel ist dies nicht einfach.

Im Folgenden wird eine bislang nur wenig betrachtete Möglichkeit beleuchtet: das Outsourcing. Hierbei ist zunächst an nicht direkt mit der Kundenbetreuung verbundene Aktivitäten der Wertschöpfung wie Middle- und Backoffice sowie Reporting-tätigkeiten und Datenmanagement zu denken. Aber auch Portfolio- und Risk-Management-Systeme oder auch das Berater-Frontend könnte von Dienstleistern bereitgestellt werden. Es soll im Rahmen dieses Beitrags nicht weiter detailliert werden, wie welcher Teil der Wertschöpfungskette im Outsourcing gestaltet werden kann. Vielmehr ist zunächst zu prüfen, ob Outsourcing (IT-Systeme bzw. Geschäftsprozesse) überhaupt relevant erscheint und von Privatbanken näher betrachtet werden sollte.

Kostenoptimierung durch Outsourcing

Den Begriff Outsourcing wird vielfach mit Kosteneinsparungen assoziiert. Doch neben dem Kosten- kann auch der Qualitätseffekt relevant werden sowie der Effekt der Variabilisierung der Kosten. Alle drei Effekte des Outsourcing sind im Private Banking wichtig. Das gilt sowohl für das IT- als auch für das Business Process Outsourcing. Gerade kleinere Institute haben zum Beispiel überproportional viel Aufwand für Update und Weiterentwicklung ihrer Systeme, mit steigender Tendenz. Neben aufsichtsrechtlichen Anforderungen sind unter anderem neue Optionen in der Kundeninteraktion und -betreuung (Stichwort Digital Relations) die Gründe.

Eine Differenzierung im Wettbewerb wird durch eigene Portfolio-Management-Systeme, eigene Transaktionsabwicklung



und eigenes Reporting nur schwer möglich sein. Das Aufsatteln auf ein größeres System kann daher nicht nur Kostensenkung durch geringere Fixkostenanteile (zum Beispiel Systempflege und -entwicklung), sondern auch positive Qualitätseffekte (zum Beispiel Fehlervermeidung, Datenqualität) bedeuten.

Der typischerweise im Outsourcing und Transaction Banking zu beobachtenden Treiber optimierter Prozesse (Prozesseffekt) ist im Private Banking weniger relevant. Das Ausgleichen von Kapazitätsspitzen (Auslastungseffekt) und eine verringerte absolute Personal- und Standortkostenbasis durch Auslagerung an einen Dienstleister (Faktorkostenreduktion) steht beim Private Banking nicht im Vordergrund ► 5.

Vergleicht man das Private Banking mit anderen Feldern des Bankgeschäfts, fällt eine Ähnlichkeit zur Fondsadministration auf. Dies ist nicht überraschend, da die Prozesse im Asset Management und im Vermögensmanagement in Teilen vergleich-

bar sind. Darüber hinaus sind in beiden Bereichen Effekte der Kostenvariabilisierung wichtig.

Eine Abgrenzung ist gut möglich zum Beispiel zum Kreditgeschäft, in dem Auslastungsfragen neben Skaleneffekten im Vordergrund stehen und auch Prozesseffizienz zunehmend in den Blickpunkt kommt. Schließlich ist vom Wertpapier- und vom Zahlungsverkehrsgeschäft abzugrenzen, in dem für Massen von Transaktionen durch Verlagerung und Bündelung reduzierte Faktorkosten mit Skaleneffekten zentrale Treiber sind.

Welcher finanzielle Effekt ist für Private Banks durch Outsourcing zu erzielen? Wir untersuchen zwei Fälle, dargestellt am Beispiel der Modellbanken: Im ersten Fall wird durch das Outsourcing nur eine Variabilisierung der Kosten erreicht. In vielen Fällen wird mit einer Verlagerung von Wertschöpfung an Dritte angenommen, dass Kosten absolut sinken, während Insourcer insbesondere ihre Fähigkeit betonen, fixe in variable Kosten zu über-

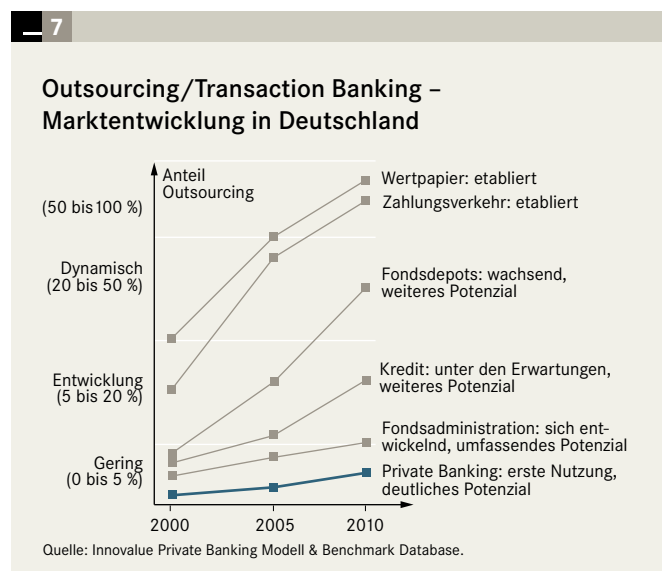
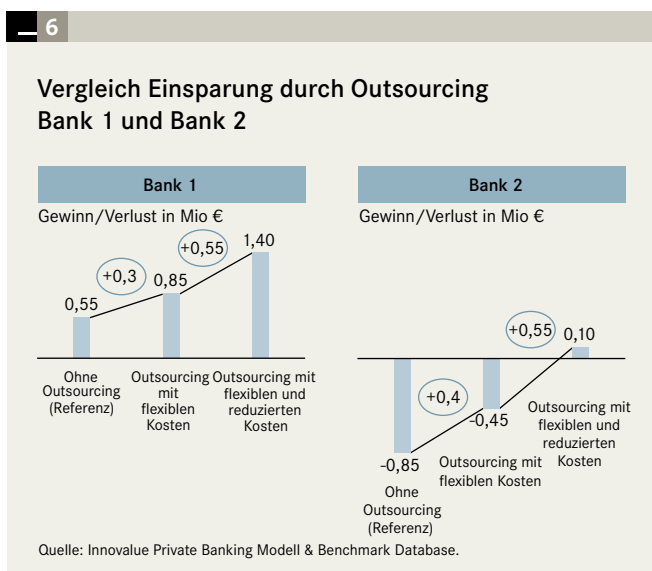
5

Treiber für Outsourcing

Segment	Treiber					
	Prozesseffizienz	Auslastungseffekt	Faktorkosten	Skaleneffekt	Qualitätseffekt	Variabilisierung der Kosten
Private Banking	①	○	①	●	①	●
Fondsadministration	①	①	①	●	①	●
Kreditgeschäft	①	●	①	●	○	①
Fondsdepots	①	①	①	●	○	○
Wertpapiergeschäft	①	①	●	●	①	①
Zahlungsverkehr	●	①	●	●	○	○

● Sehr Wichtig ① Wichtig ○ Weniger Wichtig

Quelle: Innovalue.



führen und damit Risiko vom abgebenden Institut zu übernehmen. Auch daher sind langlaufende Verträge jenseits von fünf bis sieben Jahren üblich. In der Modellberechnung steigt der Anteil variabler Kosten von 15 % auf gut 45 %. Die Kosten sind an die Assets under Management gekoppelt und bewegen sich daher mit dem Ertragstreiber. In erfolgreichen Jahren wird mehr gezahlt, dafür in Jahren mit geringerem Anlagevolumen weniger.

In einem zweiten Fall können unsere Modellbanken durch das Outsourcing auch das Kostenniveau absolut um 20 % reduzieren. Qualitätsverbesserung bleibt in dieser Betrachtung außen vor. Eine Übersicht der Ergebnisse gibt ► 6.

Für Bank 1 ergibt sich ohne Outsourcing im Stresstest ein Gewinn von 550.000 € gegenüber dem Normalzenario mit einem Gewinn von rund 2,75 Mio €. Durch Outsourcing und die damit verbundene Variabilisierung der Kostenbasis lässt sich der Gewinn im „Stressjahr“ auf 850.000 € steigern, mit Kosteneffekt beträgt er 1,4 Mio €. Krisenjahre können so deutlich besser abgedeckt werden. Noch deutlicher wird der Effekt bei Bank 2, die über einen größeren Anteil weniger vermöglicher Kunden verfügt. Der Verlust im Stresstest von 850.000 € wird durch eine Variabilisierung der Kosten durch Outsourcing auf rund 450.000 € fast halbiert. Kann die Kostenbasis sogar absolut um 20 % für den genannten Teil reduziert werden, wird die Verlustzone verlassen. Erfahrungen im Private und Transaction Banking deuten darauf in, dass absolute Kosteneinsparungen in diesen Größenordnungen möglich sind.

Es bleibt also festzuhalten, dass es aus Ergebnissicht lohnenswert erscheint, das Thema Auslagerung von Systemen und Prozessbereichen im Private Banking weiter zu verfolgen.

Marktreife von Outsourcing-Angeboten für Private Banking

Das Übertragen von Teilen der Wertschöpfungskette an Dienstleister und Transaktionsbanken ist auch in Deutschland nicht unüblich. In Geschäftsbereichen wie dem Wertpapiergeschäft und Zahlungsverkehr ist es inzwischen Marktstandard ► 7. Das Betreiben von Fondsdepot-Services durch spezialisierte Operations-Dienstleister hat sich in den letzten Jahren dynamisch entwickelt und hat das Potenzial, sich ähnlich wie im Wertpapiergeschäft zu etablieren. Das Outsourcing der Kreditbearbeitung an Kreditfabriken ist inzwischen verbreitet, wenngleich nicht alle Erwartungen erfüllt worden sind. Skaleneffekte und Faktorkostenreduktionen konnten bislang vielfach nicht im gewünschten Ausmaß realisiert werden.

Selbst in dem einstmals als Kernbereich des Asset Management bezeichneten Geschäft der Fondsadministration haben sich Operations-Dienstleister und Custodians eine erste Marktposition erarbeitet und gehen von einem steigenden Marktanteil aus, der im internationalen Kontext üblich ist. Outsourcing im Private Banking steht noch am Anfang, der Marktanteil liegt unter 5 %.

Ein Angebot für Private Banking besteht durch große internationale Insourcer, die auch im Asset Management bzw. Wertpapiergeschäft aktiv sind, wobei sich die Services in der Regel auf einzelne Prozessbereiche konzentrieren. Es gibt aber bereits erste Anbieter, die sich auf Private Banks spezialisiert haben, und System-Outsourcing bzw. komplettes Business Process Outsourcing für kleine Privatbanken anbieten. Während kleine Vermögensverwalter und Start-up Banken vermehrt auf Drittsysteme umgestellt haben und Outsourcing nutzen, arbeiten die meisten Private-Banking-Einheiten mit eigenen Systemen. Allerdings gibt es bereits Ausnahmen. Der Outsourcing-Gedanke wird zukünftig häufiger auf der Agenda von Private Banks erscheinen. Entscheidungen zur Verlagerung der IT und der Prozesse sollten trotz der genannten Potenziale wohl überlegt werden und es gilt, Erfahrungswerte zu beachten:

- Outsourcing ist kein einmaliger, kurzfristiger Kostensenker; die Potenziale ergeben sich mittel- und langfristig.
- Prozessschnittstellen müssen klar definiert und vereinbart sein.
- Einmal aus der Hand gegebene Kompetenz ist nahezu irreversibel verlagert und kann nur mit großen Anstrengungen wieder reintegriert werden.
- Die Verlässlichkeit des Outsourcing-Partners muss hoch sein, Servicelevel müssen sicher eingehalten werden, und deren Management erfordert Erfahrung.

Um Outsourcing auch im Private Banking zu etablieren, müssen die Dienstleister ihre Angebote an den Bedürfnissen der Private Banks ausrichten. Im Vergleich zum Massengeschäft ist hier mehr Individualisierung gefragt, wenngleich sich Private Banking zwischen den Instituten meist nicht prozessual deutlich unterscheidet. Private-Banking-Institute benötigen aufgrund der häufig geringeren Größe flexible Konditionen mit geringen Fixkostenblöcken. Wichtiger ist jedoch, das Argument der massentauglichen Schubladenlösungen zu entkräften. Qualität ist nachzuweisen, denn Private Banks wollen ihren Kunden einen umfassenden und sehr hochwertigen Service bieten. Nicht zu unterschätzen sind in diesem Kontext die Anforderungen an Datensicherheit und -schutz seitens der Banken selbst und seitens ihrer Kunden. Belastbare Sicherheits- und Datenschutzkonzepte sind eine Grundvoraussetzung für Insourcer, wenn sie Private Banks als Kunden gewinnen wollen.

Aber auch Private Banks müssen umdenken. Outsourcing ist eine valide Option, insbesondere für kleinere und mittelgroße Institute. Bezüglich der Akzeptanz externer Dienstleister und der damit verbundenen teilweisen Kompetenzverlagerung erscheint noch ein kultureller Wandel nötig. ■

Autoren: Dr. Christian Röckemann ist Partner, Matthias Till Associate bei Innoval Management Partner GmbH, Hamburg.