

PwC Financial Services*

Banken · Fonds · Real Estate · Versicherungen

Ausgabe 46, Oktober 2008

Asset Management Backoffice Benchmarking Studie



Asset Management Backoffice Benchmarking Studie

Erstmalig hat PwC PricewaterhouseCoopers eine länderübergreifende Studie zum Vergleich der Kostenstrukturen von Backoffice-Dienstleistungen Schweizer und österreichischer Asset Manager durchgeführt. Die quantitativ angelegte Studie, für die führende Asset Manager in den relevanten Märkten gewonnen werden konnten, zeigt interessante Aspekte der Industrie, sowie länderspezifische Besonderheiten auf. Trotz signifikanter Unterschiede in den Strukturen österreichischer und Schweizer Asset Manager, die vor allem regulatorisch bedingt sind, gibt es Aspekte, die in beiden Ländern gleichermaßen Gültigkeit besitzen.

PwC hat im Rahmen der Studie die Operating Models, bestehend aus Organisation, Prozessen, Systemen sowie deren Kostenstrukturen ermittelt.

Aus verschiedenen, aus den Ergebnissen der Erhebung ableitbaren Indikatoren, hat PwC die „Operational Maturity“ ermittelt.

Die hierzu herangezogenen Kriterien lassen sich in die folgenden drei Gruppen einteilen:

1. Automatisierungsgrad

Die Integration verschiedener IT-Systeme innerhalb unterschiedlicher Aufgabengebiete sowie über den gesamten Verlauf der Wertschöpfungskette

2. FTE (Full Time Equivalent)-Effizienz

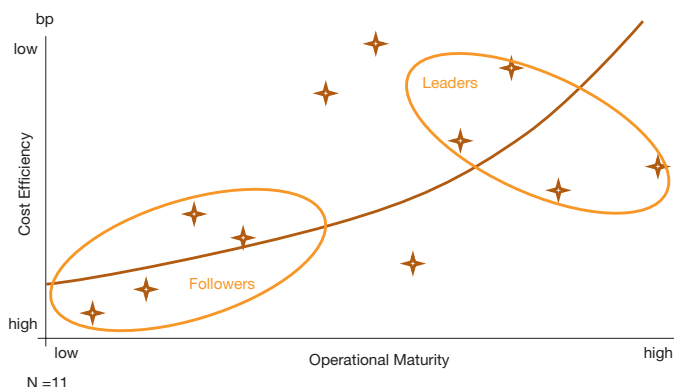
Die Menge der zur Leistungserbringung notwendigen Personalressourcen sowie deren Verwendung

3. Outsourcing

Grad der Auslagerung von einzelnen Leistungspaketen bzw. Aufgabenbereiche an externe Dienstleister

Die zwei Messgrößen, Kostenstruktur und Operational Maturity, wurden zur Visualisierung der gegenseitigen Abhängigkeiten einander gegenübergestellt. (Graphik 1)

Kosten (bp) in Abhängigkeit der Operational Maturity



Quelle: PwC Asset Management Benchmarking Studie 2008

Daraus ergeben sich vier verschiedene Grundaussagen:

Size matters

Die wohl deutlichste Erkenntnis aus den ermittelten Daten ist die Bestätigung, dass Größe einen wesentlichen Einfluss auf die Kostenstruktur der Teilnehmer hat. Die ermittelten Gesamtkosten (Personal, IT, externe Dienstleistungen und sonstige Kosten) fallen von über 7 bp (zu AuM) bei kleinen Asset Managern (AuM unter 10 Mrd. EUR) auf knapp über 1 bp bei großen Asset Managern (AuM über 30 Mrd. EUR).

Einer der beobachteten Treiber dafür ist, dass bei kleinen Unternehmen ein wesentlich regerer Handel mit den gehaltenen Assets stattfindet. Dies lässt darauf schließen, dass, neben den Skaleneffekten, große Asset Manager auch relativ große, einfach gehaltene, Produkte auflegen, die durch eine signifikante IT-Unterstützung kosteneffizient abgewickelt werden können. Der Substitutionseffekt von Personalressourcen durch IT-Infrastruktur wird ebenfalls durch die Studie belegt.

Heads vs. IT

Kleine Asset Manager verfügen über eine deutlich geringere Effizienz bei der Ausnutzung von Personalressourcen als große Asset Manager. Ein Aspekt, der eng mit dem aufgelegten Produktportfolio einhergeht, ist die bessere Abbildbarkeit einfacher Produkte in den IT-Systemen. Dies ermöglicht es manuelle Eingriffe auf ein Minimum zu reduzieren und somit die STP-Rate („Straight Through Processing“) zu erhöhen.

Large Investments pay off

Das Streben nach Effizienz durch den Einsatz von IT-Systemen scheint erst ab einer bestimmten kritischen Größe sinnvoll (ca. 35 Mrd. EUR). Diesen vermeintlich graduellen Wachstumspfad bezüglich der „Assets under Management“ (AuM) sowie der notwendigen substantiellen IT-Investitionen zu erfolgen, gestalten sich sehr schwierig. Dies ist auch einer der Gründe, warum im österreichischen Markt eine deutliche Lücke zwischen 16 Mrd. EUR und knapp 40 Mrd. EUR bei AuM klafft. Auch bei den Schweizer Kollegen sind es nur wenige, die in dieser offenbar kritischen Größe überstehen – entweder man geht zurück zum Nischenmodell oder man geht den ganzen Weg in die nächste Größenklasse – „stuck in the middle“ ist definitiv keine Option.

Für einen Nischenplayer darf jedoch der Preiswettkampf nicht das Ziel sein, denn in den operativen Gesamtkosten unterbieten große Asset Manager (6 Teilnehmer der Studie) die Kleinen (6 Teilnehmer) im Schnitt um fast 50 Prozent. Trotz Perspektive, die eigene Kostenbasis substantiell zu reduzieren, ist klar zu beobachten, dass neu eingeführte IT-Systeme mit diversen Kinderkrankheiten zu kämpfen haben, die die laufenden IT-Kosten deutlich in die Höhe treiben. Nach einer recht kurzen Periode der optimalen Nutzung, gehen die IT-Kosten wieder deutlich nach oben – dies ist darauf zurückzuführen, dass die aktuell genutzten Systemlösungen den Anforderungen des Marktes nicht mehr gewachsen sind und ganze Asset-Klassen nur mit umständlichen Workarounds systemtechnisch abgebildet werden können. Die Unzulänglichkeiten der im Markt vorhandenen IT-Systeme werden aber dadurch kompensiert, dass sich die davon betroffenen Organisationen auf „Exception handling“ einstellen lernen und die Gesamtkosten mit zunehmendem Alter der Systeme deutlich fallen.

Foster Efficiency by Outsourcing

Schwierigkeiten bei der Auswahl geeigneter IT-Systeme und die Schnellebigkeit selbiger, verbunden mit den notwendigen Systementwicklungen, wird von 50 Prozent der Teilnehmer als einer der wesentlichen Gründe für eine Outsourcing-Entscheidung genannt. Die Einbeziehung eines externen Dienstleisters geschieht daher vorrangig aufgrund inhaltlicher Fokussierung und nicht aufgrund von Erwartungen direkter Kosteneinsparungen (<40 Prozent der Teilnehmer). Diese Erwartungshaltung spiegelt ein gesundes Maß an Realismus wider. Auch in der Studie konnte ein direkter Zusammenhang zwischen dem Grad an Outsourcing und Kosteneffizienz nicht nachgewiesen werden. Outsourcing hilft vielmehr den Unternehmen, sich auf jene Dinge zu fokussieren, die tatsächlich wertsteigernd durchgeführt werden können.

Gerade im Bereich Outsourcing ist ein wesentlicher Unterschied in den Modellen der Branche klar ersichtlich. Während es in der Schweiz Aufgabe der Fondsleitung (entspricht in etwa der österreichischen KAG) ist, die Fonds-Administration (z.B. Fondsbuchhaltung) durchzuführen, wird dies in Österreich grundsätzlich von der Depotbank durchgeführt. Dieser verringerte Aufgabenbereich sollte eigentlich zu Kostenvorteilen österreichischer KAGs im Vergleich zu den Schweizer Kollegen führen. Diese Vermutung wird in der Studie, über alle Größenklassen, nicht in der Form bestätigt, wie sie zu erwarten gewesen wäre. Im Schnitt operieren kleine Asset Manager in Österreich lediglich um ca. 10 Prozent kostengünstiger als ihre Schweizer Kollegen, bei großen Asset Managern sind es gar nur ca. 5 Prozent.

Rück- und Ausblick

Unter dem Eindruck der geschilderten Strukturen in der Industrie ist es nicht verwunderlich, dass ein Großteil der Marktteilnehmer das wirtschaftlich positive Marktumfeld der vergangenen Jahre dazu genutzt hat, über eine Revenue-Offensive die eigenen „Assets under Management“ zu erhöhen. Die Statistik belegt den Erfolg dieser Bemühungen, konnte doch das durch österreichische KAGs verwaltete Vermögen zwischen 2003 und 2006 um mehr als 50 Prozent gesteigert werden. Vor dem Hintergrund der turbulenteren Marktentwicklung der letzten beiden Jahre, ist eine deutliche Verschiebung im Projektfokus auf Effizienzsteigerung und IT-Optimierungsprojekte zu beobachten. Inwieweit bei der Erstellung der jeweiligen Business Cases für die Auswahl der IT-Systeme auf AuM-Wachstumszahlen der vergangenen Jahre zurückgegriffen wurde, wird die Zukunft zeigen, denn STP ist immer nur so kosteneffizient, wie die Masse an Assets die darüber abgewickelt wird.

Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Asset-Management Branche in Österreich wesentlichen Herausforderungen gegenüber steht.

1. Das Größenproblem

Die durchschnittliche österreichische KAG verfügt über ca. 6 Mrd. EUR Assets under Management. Bei Bereinigung der Vergleichsbasis um die drei großen Institute, sinkt dieser Wert gleich um die Hälfte auf 3 Mrd. AuM. Gemäss den Ergebnissen der Studie sind diese Größenordnungen nicht kosteneffizient machbar.

Es ist davon auszugehen, dass es über kurz oder lang zu einer Bereinigung des Marktes kommen wird. Dies wird eher in naher Zukunft

passieren, da die Unternehmen zu einem großen Teil vor der Herausforderung stehen, dass die bestehenden IT-Systeme abgelöst werden müssen. (Auch wenn die aktuell in Ablöse begriffene IT-Infrastruktur der Fondsbuchhaltung bei der Depotbank angesiedelt ist, wird die KAG einen Großteil der daraus erwachsenden Kosten zu tragen haben). Wie in den Ergebnissen der Studie angemerkt, stellt dies eine signifikante Investition dar, die über mehrere Jahre abgearbeitet werden muss. Kleinen KAGs (wie in Österreich üblich) werden nicht über einen ausreichend langen Atem verfügen um diese Kostenbelastung zu tragen und alternative Ansätze verfolgen müssen. Diese umfassen entweder die Schaffung einer gemeinsamen Abwicklungseinheit in Form einer institutsunabhängigen Operations-Einheit oder die Beziehung externer Unterstützung in Form eines Outsourcings.

2. Outsourcing

Kostenersparnis ist somit nicht die treibende Kraft für Outsourcing Aktivitäten, sondern die Variabilisierung von Kosten und die Erhöhung der Leistungsqualität. Aufgrund des Drucks, Veränderung herbeizuführen, ist in der Branche eine klar offenere Einstellung gegenüber alternativen Zusammenarbeitsmodellen zu beobachten. Durch die Bank ist zu beobachten, dass es vor allem deutsche Anbieter sind, die in den Markt drängen und als Service-Provider Dienstleistungen erbringen.

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Outsourcing-Partnerschaft ist, dass die jeweils zu erbringenden Prozesse sauber voneinander getrennt sind und die Schnittstellen eindeutig definiert sind. Wie bereits in den Studienergebnissen oben angedeutet, stellt der österreichische Weg, mit einer engen Verknüpfung zwischen KAG und Depotbank, auch auf Prozessebene eine besondere Herausforderung dar.

3. Leistungsabgrenzung

Die Herausforderungen, die sich insbesondere auf der Depotbankseite durch eine Outsourcing-Vereinbarung ergeben, haben auch Auswirkungen auf die heimische Bankenlandschaft. In der Regel stehen die KAGs und die dazugehörigen Mutterunternehmen (die Banken) auch prozessual in einer sehr engen Beziehung. Durch das Aufbrechen der Wertschöpfungskette und der damit einhergehenden höheren Transparenz der Kosten, die für die einzelnen Leistungspakete verrechnet werden, wird es notwendig, die Kosten eindeutig den einzelnen Prozessen zuzuordnen. Es bleibt zu klären, inwieweit beispielsweise Veranlagungserlöse aus Cash-Positionen der Fonds, in die Depotbankleistungen eingerechnet werden können.

Die durch eventuelle Outsourcing-Vereinbarungen geschaffene höhere Kostentransparenz wird, zumindest mittelfristig, bei Investoren die Erwartungshaltung schaffen, dass ihnen Zugang zu diesen Informationen gewährt wird. Dabei ist zu erahnen, dass die Kosten für die reine Depotbankfunktion (Kernaufgaben der Depotbank) deutlich über dem aktuellen Preisniveau liegen werden. Diese Kosten werden dann bei der Produkt-Bepreisung durchgereicht und signifikanten Druck auf die bestehenden Portfolios ausüben. Die damit verbundene Preisspirale wird das gerade beschriebene Karussell aus Größendruck, Konsolidierung und Kostenwahrheit weiter antreiben und nur eine handvoll Unternehmen auf einem deutlich bereinigten Markt zurücklassen.



Zum Autor

Christoph Obermair

Mag. Christoph Obermair ist als Director in der Unternehmensberatung bei PricewaterhouseCoopers tätig. Seit seinem Berufseinstieg 1999 arbeitete er für diverse Beratungsunternehmen in Deutschland, der Schweiz und Österreich mit dem klaren Fokus auf Financial Services Unternehmen. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt in der Optimierung von Operating Models (Prozesse, Organisation, Systeme) von Banken und Kapitalanlagegesellschaften sowie in einer nachhaltigen Verbesserung des Kostenmanagements.

Hierbei hat Herr Obermair bereits europaweit namhafte Unternehmen unterstützt und ist PwC intern ein wesentlicher Treiber der Asset Management Practice.

Tipps

Links

www.pwc.at

Unter Publikationen/PwC Newsletter/PwC Financial Services

Ausgabe 5

EU-Zinsenrichtlinie (= Savings Directive)

Ausgabe 9

Outsourcing im Finanzsektor – Effizienzsteigerung zu Lasten der Qualität?

Ausgabe 15

Kostenfalle Outsourcing

Ausgabe 17

Outsourcing und Offshoring bei Banken aus aufsichtsrechtlicher Sicht

Ausgabe 23

„Durchblick“ bei neuen Produkten – Transparenz um jeden Preis?

Ausgabe 41

Asset-Liability-Management am Scheideweg

Themenvorschau

Thema der nächsten Ausgabe

Kapitalmarktstärkungs- und Innovationsgesetz 2008

Wenn ein erhöhter Kapitalbedarf von Unternehmen in Zeiten der Liquiditätskrise und steigenden Fremdkapitalzinsen ein schwieriges und teures Unterfangen darstellt, ist die Zeit reif für eine gesetzliche Änderung, die alternative Kapitalbeschaffungen begünstigt.

Im Begutachtungsentwurf zum Kapitalmarktstärkungs- und Innovationsgesetz soll einerseits eine Verbesserung der rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen für Private Equity und Venture Capital Investitionen erzielt werden, und andererseits soll dadurch langfristig der österreichische Kapitalmarkt und damit der Börseplatz Wien gestärkt werden. Ob diese Änderungen eine geeignete Begleitmaßnahme für den Weg aus der Krise darstellen, wird – als Folge der Neuwahlen – auch davon abhängen, ob, wann und in welcher Form das Gesetz in Kraft tritt.

www.pwc.at

Medieninhaber und Herausgeber: PwC PricewaterhouseCoopers, Erdbergstraße 200, 1030 Wien

Für den Inhalt verantwortlich: Mag. Andrea Cerne-Stark, andrea.cerne-stark@at.pwc.com

Für Änderungen der Zustellung verantwortlich: Lucija Dzojic, lucija.dzojic@at.pwc.com, Tel.: 01/501 88-3602, Fax: 01/501 88-648

Der Inhalt dieses Newsletters wurde sorgfältig ausgearbeitet. Er enthält jedoch lediglich allgemeine Informationen und spiegelt die persönliche Meinung des Autors wider, daher kann er eine individuelle Beratung im Einzelfall nicht ersetzen. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenden Informationen und weist darauf hin, dass der Newsletter nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet ist. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab.