

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft  
Hrsg.: Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

**Tim Arndt**

# **Manager of Managers – Verträge**

Outsourcing im Rahmen individueller  
Finanzportfolioverwaltung durch  
Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute



Verlag Wissenschaft & Praxis



## Manager of Managers - Verträge

**Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft  
an der Universität Hohenheim**

Herausgeber:

Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

**Band 40**

Tim Arndt

# **Manager of Managers – Verträge**

Outsourcing im Rahmen individueller  
Finanzportfolioverwaltung durch  
Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute

Verlag Wissenschaft & Praxis



## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

D100

ISBN 3-89673-228-5

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2004

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Geleitwort

Mit der Schriftenreihe möchte die Stiftung Kreditwirtschaft wissenschaftliche Arbeiten zu bank- und finanzwirtschaftlichen Themen einem interessierten Fachpublikum zugänglich machen. Die veröffentlichten Schriften sollen den Gedankenaustausch zwischen Universität und Praxis fördern.

Gerade in diesem Bereich zeichnet sich auch die vorliegende Arbeit aus. Sie nimmt ein in der Praxis hoch relevantes aber in der Wissenschaft bisher noch kaum untersuchtes Thema auf und kommt – trotz aller Komplexität der rechtswissenschaftlichen Analyse – zu praxistauglichen Ergebnissen. Darin liegt eine der besonderen Qualitäten der Arbeit. Liest man das fertige Werk, so erscheint einem Vieles völlig klar und zum Teil unter Umständen sogar selbstverständlich. An der fertigen Arbeit lässt sich die Mühe kaum mehr ablesen, die es gekostet hat, die teilweise nur noch als verworren zu bezeichnende Rechtslage in eine sinnvolle Prüfungsabfolge zu bringen. Viele „Aha“-Effekte und das Hinterfragen anfangs für gar nicht relevant gehaltener Rechtsgebiete hat dies erst ermöglicht. Herr Arndt hat dabei nie aufgegeben und jedes neue Problem als Herausforderung aufgefasst, der er mit überzeugenden Lösungskonzepten zu begegnen wusste. Dabei konnte er auf wenig Vorarbeiten in der rechtswissenschaftlichen Literatur und Debatte aufbauen und musste entsprechend eigenständig argumentieren.

Die Arbeit befasst sich mit der Frage, inwieweit Banken Vermögensverwaltung outsourcen dürfen und ob die Übertragung von Beratungsleistungen an externe Berater sogar in den AGB möglich ist. Dafür war nach der Legung der Grundlagen zum einen die schuldrechtlichen Beziehungen zwischen Vermögensverwaltung und Vermögensinhaber zu klären. Zum anderen war zu prüfen, welche Möglichkeiten der Bank dabei aus aufsichtsrechtlicher Perspektive offen stehen. Die dadurch hervorgerufenen Wechselwirkungen machten das Thema so komplex. Dazu kam noch die OGAW-Richtlinie des Rates der Europäischen Union, die sich zwar nicht mit der Einzelvermögensverwaltung befasst, dennoch aber zu Rückschlüssen auf diese zwingt. Schließlich waren noch die für AGB geltenden Besonderheiten zu beachten.

Der Verfasser kommt dabei zu dem überzeugenden Ergebnis, dass bereits heute grundsätzlich eine Auslagerungsfähigkeit besteht, jedoch der Outsourcer für den Insourcer als Erfüllungshelfen einzustehen hat. Damit ist den Interessen beider,

der Banken wie auch der Bankkunden, Rechnung getragen. Die zu beobachtenden Strukturveränderungen im Investment-Markt können damit auf eine solide rechtliche Grundlage gestellt werden und sind so in ihrem Bestand gesichert.

Wir wünschen dem 40. Band der Studienreihe daher weite Verbreitung und fruchtbare Wirkung.

Hohenheim, im April 2004

Prof. Dr. Christina Escher-Weingart

Prof. Dr. Hans-Peter Burghof

## Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2003 vom Fachbereich Rechtswissenschaften der Johann Wolfgang Goethe – Universität Frankfurt als Dissertation angenommen. Das Manuskript wurde im Juli 2003 abgeschlossen.

Mein herzlicher Dank gilt an erster Stelle Frau Prof. Dr. Christina Escher-Weingart für die stets wohlwollende Förderung und intensive Betreuung der Arbeit. Ihre wertvollen Anregungen und ihre immerwährende Gesprächsbereitschaft haben wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen. Eine bessere Betreuung hätte ich mir nicht wünschen können.

Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Helmut Kohl für das freundliche Interesse an meiner Arbeit und die zügige Erstellung des Zweitgutachtens. Danken möchte ich ferner der Stiftung Kreditwirtschaft der Universität Hohenheim für die Aufnahme in deren Schriftenreihe.

Mein ganz besonderer Dank gilt meiner Freundin Martina, die immer für mich da war und mich zum Weitermachen ermutigte. Danken möchte ich auch all meinen Freunden, die – teils nicht ganz freiwillig – durch Gespräche und Kritik zum Gelingen der Arbeit beigetragen haben.

Nicht zuletzt danken möchte ich meinen lieben Eltern, die mich all die Jahre gefördert und unterstützt haben und ohne deren Zutun – insbesondere das meiner Mutter bei der Korrektur des Manuskriptes – die vorliegende Arbeit nicht hätte erbracht werden können. Ihnen ist die vorliegende Arbeit gewidmet.

New York City, im Mai 2004

Tim Arndt



# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite</b>
<b>Geleitwort .....</b>	<b>5</b>
<b>Vorwort des Verfassers .....</b>	<b>7</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>21</b>
A. Problemstellung .....	21
I. Wertschöpfungsketten der Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen im Umbruch .....	21
1. Konsolidierung versus Dekonstruktion .....	21
2. Optimierung der Wertschöpfungsketten durch Outsourcing und Open-Architecture Ansatz .....	22
a. Definition und inhaltliche Begriffsbestimmung des Outsourcing .....	24
b. Auswirkungen des Outsourcing auf das deutsche Universalbankensystem .....	25
II. Der Manager of Managers-Ansatz als innovatives Instrument im Finanzdienstleistungssektor .....	26
B. Ziele und Gang der Arbeit .....	31
<b>2. Grundlagen .....</b>	<b>33</b>
A. Die Finanzdienstleistung der Vermögensverwaltung .....	33
I. Der Begriff der Vermögensverwaltung .....	34
1. Das Kriterium des gegenständlichen Bereichs der Verwaltungstätigkeit .....	34
2. Das Kriterium des Aufgabenumfangs .....	36
II. Abgrenzung der Vermögensverwaltung von verwandten Finanzdienstleistungen .....	37

1.	Vermögensverwaltung versus Anlageberatung .....	37
2.	Vermögensverwaltung versus Vermögensberatung .....	39
III.	Erscheinungsformen der Vermögensverwaltung .....	40
IV.	Der gegenständliche Bereich der Vermögensverwaltung .....	42
B.	Eigentumsrechtliche Formen der individuellen Vermögensverwaltung...	45
I.	Vermögensverwaltung im Treuhandmodell .....	45
II.	Vermögensverwaltung im Vertretermodell .....	47
C.	Schuldrechtliche Beziehungen zwischen Vermögensverwalter und Vermögensinhaber.....	49
I.	Der Vermögensverwaltungsvertrag .....	49
II.	Die schuldrechtliche Qualifikation / Rechtsnatur des Vermögensverwaltungsvertrages.....	49
1.	Werk- oder Dienstvertrag?.....	50
2.	Die Vermögensverwaltung als Dauerschuldverhältnis .....	51
D.	Der Markt für Vermögensverwaltung .....	53
I.	Entstehung eines Marktes für Vermögensverwaltung in Deutschland.....	53
II.	Aktuelle Marktsituation im Vermögensverwaltungsgeschäft .....	54
1.	Marktteilnehmer im Rahmen der individuellen Vermögensverwaltung .....	54
a.	Anbieter der Finanzdienstleistung der Vermögensverwaltung .....	54
aa.	Die Kreditinstitute .....	54
bb.	Investment- und Spezialbanken .....	55
cc.	Private Vermögensverwaltungsgesellschaften.....	55
b.	Nachfrager nach der Finanzdienstleistung „Vermögensverwaltung“ .....	56
2.	Ausblick für das Vermögensverwaltungsgeschäft .....	58
E.	Zusammenfassung .....	59

<b>3. Die aufsichtsrechtliche Behandlung des Manager of Managers-Ansatzes .....</b>	<b>63</b>
A. Einleitung.....	63
B. Rechtliche Grundlagen der Bankenaufsicht in der Bundesrepublik Deutschland .....	65
I. Gesetz über das Kreditwesen.....	65
II. Gesetz über den Wertpapierhandel.....	65
III. Gesetz über die Deutsche Bundesbank.....	65
IV. Sonstige rechtliche Grundlagen.....	66
C. Bank- und wertpapierrechtliche Rahmenbedingungen des Outsourcing.....	67
I. Gesetzliche Regelungen im Bereich des Outsourcing.....	67
1. Die Vorschrift des § 25a Abs. 2 KWG.....	67
2. Die Vorschrift des § 33 Abs. 2 WpHG.....	68
II. Qualifikation des Manager of Managers-Ansatzes als Outsourcing im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG.....	69
1. Persönlicher Anwendungsbereich des § 25a Abs. 2 KWG .....	70
2. Sachlicher Anwendungsbereich der Vorschrift des § 25a Abs. 2 KWG.....	71
a. Begriff der Auslagerung .....	71
aa. Eine dem Geschäftsbetrieb dienende Tätigkeit.....	72
bb. Dauerhaftigkeit der Übertragung .....	75
(1) Dauerhaftigkeit in den Fällen der Manager of Managers-Konzeption .....	77
(2) Stellungnahme .....	78
cc. Durchführung durch ein anderes Unternehmen.....	79
(1) Definition „Unternehmen“ .....	79
(2) Zusätzliche Anforderungen an den Insourcer .....	80
b. Individuelle Finanzportfolioverwaltung als auslagerungsfähiger Bereich.....	83
aa. Entwicklung der Konkretisierung des § 25a Abs. 2 KWG durch Verwaltungsvorschriften der BaFin .....	84

bb.	Auslagerungsfähigkeit des Bereichs der individuellen Finanzportfolioverwaltung nach Maßgabe des aktuellen Rundschreibens 11/2001 .....	89
cc.	Der Rechtscharakter der aufsichtsrechtlichen Rundschreiben der BaFin .....	100
dd.	Auslagerungsfähigkeit des Bereiches der individuellen Finanzportfolioverwaltung bei Auslegung des § 25a Abs. 2 KWG .....	102
	(1) Die grammatikalische Auslegung .....	103
	(2) Die systematische Auslegung .....	104
	(3) Die historische Auslegung .....	105
	(4) Die teleologische Auslegung .....	106
	(5) Das Gebot richtlinienkonformer Auslegung .....	107
	(6) Exkurs: Die Regelungen der OGAW-Richtlinie in aufsichtsrechtlicher Hinsicht für den Bereich der kollektiven Vermögensverwaltung durch Kapitalanlagegesellschaften .....	109
	(a) Grundlagen .....	109
	(b) Anwendungsbereich der OGAW-Richtlinie .....	110
	(c) Dienstleistungen der Verwaltungsgesellschaften .....	111
	(aa) Alleinige- oder Hauptdienstleistung: Verwaltung von Organismen für gemeinsame Anlagen .....	111
	(bb) Zusätzliche Dienstleistungen der Verwaltungsgesellschaften .....	112
	(d) Die Übertragung von Aufgaben .....	113
	(aa) Übertragung der Aufgabe der Anlageverwaltung .....	114
	(bb) Die Delegationsbefugnis und deren Schranken .....	115
	(e) Zwischenergebnis .....	118

(7) Implikationen der OGAW-Richtlinie im Hinblick auf die Auslegung des § 25a Abs. 2 KWG .....	119
(a) Anwendbarkeit der OGAW-Richtlinie für die Fälle der individuellen Finanzportfolioverwaltung.....	121
(b) Richtlinienkonforme Auslegung des § 25a Abs. 2 KWG vor Ablauf der Umsetzungsfrist .....	124
(aa) Verpflichtung zur richtlinienkonformen Auslegung nationalen Rechts vor Ablauf der Umsetzungsfrist.....	124
(bb) Möglichkeit richtlinienkonformer Auslegung nationalen Rechts vor Ablauf der Umsetzungsfrist .....	126
ee. Zwischenergebnis.....	129
c. Abgrenzung wesentliche / unwesentliche Bereiche .....	130
aa. Wesentliche Bereiche.....	130
bb. Unwesentliche Bereiche.....	131
cc. Subsumtion im Hinblick auf den MoM-Ansatz.....	131
d. Ergebnis .....	132
III. Formelle und materielle Voraussetzungen gemäß § 25a Abs. 2 KWG.....	132
1. Absichts- und Vollzugsanzeige gemäß § 25a Abs. 2 Satz 3 KWG und § 20 AnzV .....	132
2. Keine Beeinträchtigung der Ordnungsmäßigkeit der Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen.....	133
3. Keine Beeinträchtigung der Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung.....	136
4. Information des Kunden .....	136
D. Ergebnis.....	139

<b>4. Die haftungsrechtliche Behandlung des Manager of Managers-Ansatzes .....</b>	<b>141</b>
A. Einleitung / Problemstellung .....	141
B. Wirksamkeit einer vertraglichen Haftungsbeschränkung nach Maßgabe AGB-rechtlicher Vorschriften des Bürgerlichen Gesetzbuches .....	143
I. Gestaltung und Qualifikation einer vertraglichen Haftungsbeschränkung als AGB.....	143
II. Die „Haftungsklausel“ als überraschende Klausel gemäß § 305 c Abs. 1 BGB .....	145
III. Maßstab der Inhaltskontrolle gemäß § 307 Abs. 3 BGB.....	151
1. Abweichung der „Haftungsklausel“ vom Gesetz iSd § 307 Abs. 3 BGB.....	152
a. Der Manager of Managers-Ansatz als zulässige Substitution iSd. § 664 Abs. 1 Satz 2 BGB .....	154
aa. Anwendbarkeit der Substitutionsregelung des § 664 BGB.....	154
(1) Das Wesen des Auftragsrechts .....	155
(2) Anwendbarkeit des § 664 BGB auf entgeltliche Geschäftsbesorgungsverträge .....	157
(a) Meinungsstand in Rechtsprechung und Literatur.....	158
(b) Stellungnahme.....	159
(3) Zwischenergebnis .....	161
bb. Die Substitution im Haftungssystem des Bürgerlichen Gesetzbuches .....	162
(1) Wortsinn .....	162
(2) Norminhalt.....	162
(a) Rechtsfolge unbefugter Übertragung .....	164
(b) Rechtsfolge befugter Übertragung .....	164
(c) Die Gestattung der Übertragung.....	165
cc. Abgrenzung der Substitution gegenüber den Fällen des weitergeleiteten Auftrages .....	166

dd. Abgrenzung der Substitution von der Schuldübernahme .....	168
ee. Abgrenzung zwischen „der Übertragung der Ausführung des Auftrages an einen Dritten“ gemäß § 664 Abs. 1 Satz 1 BGB und der „Zuziehung eines Gehilfen“ gemäß § 664 Abs. 1 Satz 3 BGB.....	169
(1) Substitution als Vollübertragung der Ausführung des Auftrages .....	171
(2) Die Übertragung zu eigener Verantwortung .....	172
(3) Abgrenzung zwischen Substitution und Gehilfenschaft anhand subjektiver Kriterien.....	174
(4) Die unternehmerische Selbstständigkeit als Abgrenzungskriterium zwischen Substitution und Gehilfenschaft.....	174
(5) Der Einfluss des Beauftragten auf die Person des Dritten als Abgrenzungskriterium zwischen Substitution und Gehilfenschaft .....	184
(6) Subsumtion hinsichtlich der Fälle einer Funktionsauslagerung im Anwendungsbereich des § 25a Abs. 2 KWG .....	187
b. Zwischenergebnis .....	189
2. Zwischenergebnis .....	190
IV. Inhaltskontrolle der Haftungsklausel gemäß § 309 Nr. 7 BGB.....	190
C. Zulässigkeit der Gehilfenzuziehung im Rahmen der individuellen Finanzportfolioverwaltung .....	193
D. Überprüfung des Ergebnisses im Hinblick auf Übereinstimmung mit den haftungsrechtlichen Vorgaben der OGAW-Richtlinie für den Bereich der kollektiven Vermögensverwaltung .....	199
<b>5. Zusammenfassung der Ergebnisse .....</b>	<b>201</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>205</b>



## Abkürzungsverzeichnis

a.A.	anderer Ansicht
a.E.	am Ende
a.F.	alte Fassung
Abl.	Amtsblatt
Abs.	Absatz
AcP	Archiv für die civilistische Praxis
AG	Amtsgericht
AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AGBG	Gesetz zur Regelung des Rechts der Allgemeinen Geschäftsbedingungen
allg.	allgemein
Alt.	Alternative
Anm.	Anmerkung
AnzV.	Anzeigenverordnung
Art.	Artikel
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAKred	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
BB	Betriebs Berater
Bd.	Band
Begr.	Begründung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BGH	Bundesgerichtshof
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
BI/GF	BankInformation und Genossenschaftsforum
BT-Drucks.	Bundestags-Drucksache

bzw.	beziehungsweise
ca.	cirka
d.h.	das heißt
DB	Der Betrieb
ders.	derselbe
EG	Europäische Gemeinschaft
EGV	Vertrag zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft
Einf.	Einführung
Einl.	Einleitung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
EUR	Euro
EuGH	Europäischer Gerichtshof
EuZW	Europäische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
EWG	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
EWiR	Entscheidungen zum Wirtschaftsrecht
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Fn.	Fußnote
FS	Festschrift
GG	Grundgesetz
h.M.	herrschende Meinung
HGB	Handelsgesetzbuch
HNWI	High Net Worth Individuals
Hrsg.	Herausgeber
iSv	im Sinne von
i.Ü.	im Übrigen
i.V.m.	in Verbindung mit
KAGG	Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften

KWG	Kreditwesengesetz
LG	Landgericht
LM	Lindenmeier/Möhring (Hrsg.), Nachschlagewerk des Bundesgerichtshofs in Zivilsachen
MoM	Manager of Managers
MüKo	Münchener Kommentar
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen
NJW	Neue Juristische Wochenschrift
Nr.	Nummer
NWB	Neue Wirtschafts-Briefe, Zeitschrift für Wirtschafts- und Steuerrecht
OGA	Organismen für gemeinsame Anlagen
OGAW	Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren
ÖJZ	Österreichische Juristen Zeitung
OLG	Oberlandesgericht
Rdnr.	Randnummer
RegE	Regierungsentwurf
RG	Reichsgericht
RGZ	Entscheidungen des Reichsgerichts in Zivilsachen
RL	Richtlinie
s.o.	siehe oben
sog.	sogenannte/r/s
SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschaftsrecht
Tz.	Textziffer
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
v.	vom/vor

VAG.....	Gesetz über die Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz)
VersR.....	Versicherungsrecht
vgl.....	vergleiche
Vorbem.....	Vorbemerkung/en
WiB.....	Wirtschaftsrechtliche Beratung
WM.....	Wertpapiermitteilungen, Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht
WpDRil.....	Wertpapierdienstleistungsrichtlinie
WpHG.....	Wertpapierhandelsgesetz
WuB.....	Wirtschafts- und Bankrecht
z.B.....	zum Beispiel
ZBB.....	Zeitschrift für Bankrecht und Bankpraxis
ZHR.....	Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht
ZIP.....	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

# 1. Einleitung

## A. Problemstellung

### I. Wertschöpfungsketten der Banken und Finanzdienstleistungsunternehmen im Umbruch

Wirtschaft und Gesellschaft durchlaufen derzeit einen tiefgreifenden Transformationsprozess.<sup>1</sup> Dies gilt in besonderem Maß auch für die Kreditwirtschaft, die sich in einem – in ihrer Historie einmaligen – strukturellen und, begünstigt durch die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie, nachhaltigen technologischen Wandel befindet.

Der Auslöser dieser Entwicklung ist vor allem in der sich in immer kürzer werdenden Zyklen vollziehenden Veränderung des Umfeldes zu sehen, in dem deutsche Universalbanken tätig sind. Weitere Ursachen liegen – über die rasante technologische Entwicklung hinaus – in der strategischen Grundentscheidung der großen Häuser und deren Versuch über die letzten Jahrzehnte, ihr Geschäft zu internationalisieren und sich zu Allfinanzanbietern zu entwickeln.<sup>2</sup> So wurde die Internationalisierung der großen Institute vor allem in der zurückliegenden Dekade von einer Vielzahl von Deregulierungen<sup>3</sup> und als deren Folge von der Adaption und Weiterentwicklung neuer Finanzierungs- und Anlageformen begleitet, deren Ursprung in den angelsächsischen Kapitalmärkten zu finden ist.

#### 1. Konsolidierung versus Dekonstruktion

Im Finanzdienstleistungssektor zeigt sich dieser strukturelle Wandel insbesondere anhand zweier Entwicklungen, die für die 90er Jahre prägend waren.<sup>4</sup>

Hier sind zum einen der Prozess der „Konsolidierung“ mit den damit einhergehenden Fusionen und Übernahmen und zum anderen die sogenannte „De-

---

<sup>1</sup> *Walter*, Optimierung von Wertschöpfungsketten bei Privatkundenbanken, Seite 39.

<sup>2</sup> *Jasny*, Wertschöpfungsketten bei Banken, Seite 25.

<sup>3</sup> *Rebouillon/Bauer*, Optimierung der Wertschöpfungskette durch Outsourcing, Seite 127.

<sup>4</sup> *Walter*, Optimierung von Wertschöpfungsketten bei Privatkundenbanken, Seite 39.

konstruktion“, d.h. die Neuformierung von Wertschöpfungsketten<sup>5</sup> als dieser Entwicklung scheinbar entgegengesetzt verlaufender Veränderungsprozess zu nennen.<sup>6</sup>

Während die Ratio des Prozesses der Konsolidierung in dem Versuch zu sehen ist, mittels Volumenvorteilen zu mehr Effizienz und durch Optimierung der eigenen Fähigkeiten zu mehr Effektivität zu gelangen,<sup>7</sup> verlangt der Prozess der Dekonstruktion hingegen eine stärkere Konzentration aller Ressourcen auf die Kernkompetenzen der Institute und eine bewusstere Differenzierung im Markt.<sup>8</sup>

## 2. Optimierung der Wertschöpfungsketten durch Outsourcing und Open-Architecture Ansatz

Noch bis in die jüngste Vergangenheit stellte der traditionelle Anbieter von Finanzdienstleistungen im Rahmen des Universalbankensystems noch mehreren Kundengruppen einen umfassenden In-House Service bei gleichzeitiger Abdeckung aller Wertschöpfungsstufen zur Verfügung.<sup>9</sup> Infolge dieser traditionell hohen Wertschöpfungstiefe wurden das Sourcing sowie die damit verbundenen Optimierungs-Potenziale lange Zeit vernachlässigt.<sup>10</sup> Erst Anfang der 90er Jahre – unter den Eindrücken der Globalisierung – sollte hier ein Prozess des Umdenkens eingeleitet werden.

Ogleich der eingangs erwähnte Konzentrationsprozess heute zu einem gewissen Abschluss gekommen zu sein scheint bzw. zumindest nicht mehr mit der gleichen Intensität wie in der Vergangenheit voranschreitet, dokumentieren die Fusionen internationaler Finanzdienstleister jedoch eindrucksvoll, dass die gestiegenen Anforderungen an die Informationsverarbeitung nur mit umfassendem Know-how und ausreichend großen Verarbeitungskapazitäten zu bewältigen sind.<sup>11</sup> Der aus dieser Notwendigkeit resultierende Handlungsbedarf kann und darf sich jedoch weder in den üblichen Sparprogrammen noch in vereinzelt Optimierungsmaßnahmen erschöpfen. Vielmehr machen es die veränderten Nachfragestrukturen seitens der Bankkunden für die Institute erforderlich, überkommene Funktions-

---

<sup>5</sup> Die Systematik dieser Ketten geht auf den Ökonom *Michael E. Porter* zurück, der als einer der ersten Mitte der 80er Jahre diese als Analyseinstrument zur Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit speziell von Industrieunternehmen entwickelt hat. Unter Zuhilfenahme des Porterschen Systems ist es möglich, mittels Aufgliederung des unternehmerischen Wertschöpfungsprozesses in strategisch relevante Tätigkeiten, das Kostenverhalten sowie bestehende und mögliche Differenzierungsquellen gegenüber Mitbewerbern zu erkennen; siehe hierzu umfassend *Porter, Competitive Advantage*, Seite 63ff.

<sup>6</sup> *Walter*, Optimierung von Wertschöpfungsketten bei Privatkundenbanken, Seite 39.

<sup>7</sup> *Klein*, Megatrends im Retail Banking, Bank Magazin 1999, Seite 11.

<sup>8</sup> *Walter*, Optimierung von Wertschöpfungsketten bei Privatkundenbanken, Seite 40.

<sup>9</sup> *Walter*, Optimierung von Wertschöpfungsketten bei Privatkundenbanken, Seite 41.

<sup>10</sup> *Wegener*, Private Banking – ein Geschäftsfeld im Wandel, Die Bank 2002, Seite 590.

<sup>11</sup> *Caspritz*, Risikominimierung einer Outsourcingentscheidung, Seite 91.

aufteilen im Produktions- und Vertriebsprozess sowie die althergebrachten Wertschöpfungsketten ihrer Finanzdienstleistungen verstärkt einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Vor dem Hintergrund eines kritischeren, performance- und preistransparenzbewussteren und weniger loyalen Kundentypus<sup>12</sup> liegt die Herausforderung für die Institute in der Ausrichtung aller unternehmerischen Aktivitäten auf die speziellen Kundenbedürfnisse. Gelingt es den einzelnen Anbietern nicht, ihre Leistungen verstärkt auf die Bedürfnisse ihrer Kunden auszurichten, laufen sie Gefahr an Konkurrenzfähigkeit zu verlieren.

Darüber hinaus erfordern die Veränderungen der politischen, kulturellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit von Bank- und Finanzdienstleistungsunternehmen ständige Flexibilität.<sup>13</sup> Hierbei ist es erforderlich, neben der notwendigen internationalen Orientierung auch regionale Belange angemessen und differenziert zu berücksichtigen.

Vor dem Hintergrund fortschreitender technologischer Entwicklungen als der notwendigen Bedingung für die Verwirklichung neuer Organisationsformen stellt sich für die Institute mithin die Frage, ob sich die Strategie des Inourcing, d.h. die Integration verschiedener Finanzdienstleistungsbereiche unter einem Dach, noch als zeitgemäß und für die Zukunft als zielführend darstellt. Denn wer heute noch die gesamte Wertschöpfungskette von der Entwicklung neuer Finanzdienstleistungen über Back-Office bis hin zur Kundenbetreuung abzudecken versucht, wird dies mit Effizienzdefiziten bezahlen. So lassen wachsender Wettbewerbsdruck, die hohen qualitativen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen sowie die Notwendigkeit der Präsenz auf internationalen Märkten die Auflösung traditioneller Organisationsgrenzen<sup>14</sup> mittels der Auslagerung von Leistungen auf externe Anbieter – insbesondere für kleinere und mittlere Institute – immer häufiger in den Fokus des Interesses rücken.

In Anbetracht dieser Entwicklung hat sich auch für den Banken- und Finanzdienstleistungssektor unter den Stichworten „Funktionsauslagerung“ bzw. „Outsourcing“ ein neuer Diskussionsschwerpunkt gebildet.<sup>15</sup> Ferner macht der Begriff der „Open Architecture“ innerhalb der Bankenlandschaft die Runde. Unter diesem

---

<sup>12</sup> *Fuchs/Girke*, Wachstumsmarkt Wealth Management, Die Bank 2002, Seite 95.

<sup>13</sup> Hierzu: *Hummel: in Hummel/Bühler/Schuster*, Banken in globalen und regionalen Umbruchsituationen: Systementwicklungen, Strategien, Führungsinstrumente, Seite 197ff.

<sup>14</sup> *Herrmann/Vollmer/Meyrahn*, Outsourcing von Finanzdienstleistungen, Seite 145.

<sup>15</sup> Vgl. exemplarisch hinsichtlich des enormen Interesses deutscher Kreditinstitute an der Thematik des Outsourcing auch *Meck*, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 24.11.2002, Seite 33. bzgl. der Auslagerung der gesamten Rechenzentrumsaktivitäten der Deutschen Bank an IBM; zuletzt *Nöcker*, Banken auf der Suche nach der richtigen Fertigungstiefe, in F.A.Z. vom 29. Juli 2003. Hinsichtlich der Auslagerung der Depotführung von Kapitalanlagegesellschaften: *Rathmann*, Erste Fondsgesellschaften lagern Depotführung aus, CSAM überträgt 60000 Konten auf Cominvest-Tochter Ebase – Siemens KAG gliedert im Herbst aus, Börsen-Zeitung Nr. 102 vom 30. Mai 2003, Seite 18.