

# gi

## GELDINSTITUTE

Fachzeitschrift für IT-Entscheider und Manager

**++ SCHWERPUNKT ++  
Zahlungsverkehr**

**IT der Zukunft:  
die relevanten  
Handlungsfelder**

**Wettbewerb:  
konsequent  
digitalisieren**

**Phishing-Angriffe:  
Taktiken für 2019**

# IN- or OUT-Sourcing

*Ist die Auslagerung des Zahlungsverkehrs überhaupt sinnvoll?*

*Christian Fink, Vorstand der van den Berg AG*

# IN- or OUT-Sourcing des Zahlungsverkehrs

*In der letzten Zeit haben sich auch große Banken für den fundamentalen Schritt entschieden, die Abwicklung ihres Zahlungsverkehrs komplett auszulagern und nicht mehr selbst zu betreiben.* Aber ist das überhaupt sinnvoll? Muss sich eine Bank beim Zahlungsverkehr zwischen beiden Lösungsansätzen entscheiden?



*Autor:*  
*Christian Fink,*  
Vorstand der  
van den Berg AG

In der Zeit als ich die ersten Berührungspunkte mit dem Thema Zahlungsverkehr hatte, war die Welt noch in Ordnung. Für die Bedienung seines Kontos brauchte man eine EC-Karte und einen Kugelschreiber. Die Karte hat man in den Geldautomaten geschoben und – vorausgesetzt, dass noch Mark auf dem Konto vorhanden waren – konnte man diese in kleinen gebrauchten Scheinen entgegennehmen. Mit diesem universell einsetzbaren Zahlungsmittel habe ich Kleidung gekauft, den Taxifahrer entlohnt, mein Essen im Restaurant bezahlt oder auch Geld an befreundete Personen weitergegeben, falls man mal wieder die Restaurantrechnung teilen musste. Für den unbaren Zahlungsverkehr wurden Überweisungsbelege oder eine Einzugsermächtigung ausgefüllt.

Das hat sich seither grundlegend geändert. Heute gibt es aus Sicht des Verbrauchers eine große Menge auf den jeweiligen Anlass zugeschnittene Zahlungsmittel: Mobile-, Online-, P2P-Zahlungen, Kryptowährungen sowie Kreditkarten, Debitkarten, Girokarten (jeweils mit und ohne kontaktloser Bezahlfunktion). Teilweise werden diese Zahlungsmittel heute noch von meiner Bank bereitgestellt oder zumindest

unterstützt. Viele Verfahren funktionieren aber mittlerweile auch völlig unabhängig von einem Girokonto im klassischen Sinne und erhöhen die Anzahl der nutzungsfähigen Bezahlverfahren noch einmal um einiges. Diese Entwicklung hat natürlich verschiedene Gründe, wie etwa Digitalisierung, Verlagerung der Marktplätze in das Internet, Internationalisierung und vieles mehr. Sie ist damit Teil unseres Fortschritts und weder aufzuhalten noch umkehrbar. Gleichzeitig verursachen diese Marktanforderungen und weitere im Folgenden beschriebene regulatorische Anforderungen immense Aufwände bei der Umsetzung innerhalb der einzelnen Institute. Dem stehen, besonders im Privatkundengeschäft, kaum Erträge beim Processing der Transaktionen gegenüber. Bei stark standardisierten Prozessketten, wie dem Zahlungsverkehr, neigt man in einer solchen Situation schnell dazu,

das Outsourcing der Prozesse und der damit verbundenen Systeme als den universellen Ausweg aus der Kostenfalle zu betrachten.

Auf der anderen Seite geht das Outsourcing eines Kerngeschäfts der Bank, das ein großes Kundenbindungspotenzial beinhaltet, immer auch mit Risiken einher: Abwanderung von Know-how, Verlust der Flexibilität gegenüber Kundenanforderungen, weniger Möglichkeiten der Differenzierung vom Wettbewerb und insgesamt eine Abhängigkeit vom Provider. Ich bin davon überzeugt, dass jedes Institut, abhängig von den eigenen USP's und den damit verbundenen Anforderungen ihrer Kunden und internen Geschäftsprozesse, für sich analysieren muss, ob eine Auslagerung des Zahlungsverkehrs Sinn ergibt. Falls dies der Fall ist, sollte man weiterhin überlegen, welchen Teil des Zahlungsver-



*Ausführungszeiten einer beleglosen Überweisung im Europäischen Wirtschaftsraum im Zeitverlauf*

kehrs man durch einen Dritten abwickeln lässt und welche Teilprozesse besser unter eigener Kontrolle bleiben.

## Veränderungen im regulatorischen Umfeld

In den vergangenen Jahren wurden Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsunternehmen zunehmend mit einer Reihe von Vorgaben und Gesetzen sowohl auf nationaler, vor allem aber auf internationaler Ebene, konfrontiert. Die wohl bekannteste unter ihnen ist die PSD2 (Payment Service Directive 2). Die 2015 durch den europäischen Rat verabschiedete Richtlinie muss seit Januar 2018 umgesetzt werden. Die überarbeitete Zahlungsverkehrsrichtlinie soll u.a. Finanz-Startups stärken, indem sie Banken dazu verpflichtet ihre Schnittstellen zu öffnen. So können fremde Dienste Zugriff auf die Kontodaten der Bankkunden nehmen und Zahlungen auslösen. Außerdem wird durch PSD2 der Transparenz-Standard (zur Ausweisung von Gebühren, Wechselkursen und Ausführungszeiten) an Kreditinstitute und Dienstleister im Bankenbereich merklich erhöht. Zusätzlich werden Regelungen festgesetzt, wie Transaktionen zukünftig ausgeführt werden sollen (2-Faktor-Authentifizierung) und Haftungsregeln geklärt.

In diesem Zusammenhang kann ein Outsourcing mehrere Teile der Aufgabe unterstützen. Die APIs, die Banken in naher Zukunft Dritten für die Zahlungsauslösung und Kontoinformation zur Verfügung stellen müssen, können gut auf einer externen Plattform bereitgestellt und betrieben werden. Vorteile sind, dass die Bank nicht mit der Entwicklung aber vor allem nicht mit dem 24/7 Betrieb der Produktiv- und Testinfrastruktur belastet wird. Ein Dienstleister kann an der Stelle natürlich viel besser skalieren, sobald er diese Dienste in gleicher Art für mehrere Kunden anbietet.

Nachteil bei einer kompletten Auslagerung dieser Services an einen externen Anbieter ist, dass die Institute in diesem Fall wesentlich schwieriger die Metadaten in Folgeprozesse einbinden können. Außerdem werden die Optionen für APIs, die über den obligatorischen Bereich hinaus Mehrwerte in der Kommunikation mit Partnern bringen, auf das Angebot des Dienstleisters beschränkt.

## Regulatorische Anforderungen an die IT

Zur Festlegung von Mindestanforderungen im Risikomanagement der Banken wurde im Jahre 2017 auch die MaRisk neu aufgesetzt und jüngst durch die KRITIS-Verordnung zur Sicherheit von kritischen IT-Prozessen ergänzt. Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik definierte dazu bestimmte kritische Sektoren, in denen zusätzliche Anforderungen an die Betreiber und Geschäftsprozesse definiert werden.

Aber auch von anderen Institutionen werden besondere Anforderungen gestellt: Für Kreditinstitute hat SWIFT ein Customer Security Programme (CSP) aufgesetzt, welches hohe Standards an Transparenz und Sicherheit der Infrastruktur im Zahlungsverkehr vorgibt. Auch in diesem Bereich kann ein externer Dienstleister, der die technische Infrastruktur für das Processing des Zahlungsverkehrs zur Verfügung stellt, der Bank einiges an Aufwand im Bereich Personal- und IT-Kosten abnehmen. Gleichzeitig ist aber auch an dieser Stelle wiederum zu prüfen, wie komplex die aktuelle IT-Infrastruktur des Finanzinstituts ist und welcher Aufwand entsteht, um die Architektur an die aktuellen Anforderungen anzupassen. Außerdem sind die Flexibilität und die Erfahrung des Dienstleisters, der die Aufgaben übernehmen soll, entscheidend.

## Extreme Beschleunigung erfordert erhöhte Reaktionsfähigkeit

Betrachtet man das letzte Jahrhundert hinsichtlich der Geschwindigkeit technischer Neuentwicklungen, so fällt auf, dass diese in immer kürzeren Abständen aufeinander folgten. Damit sind nicht nur die technischen Produktneuentwicklungen gemeint, welche in vielen Branchen Jahr für Jahr für neue Absätze sorgen, sondern auch die zunehmende Geschwindigkeit in der Abwicklung von Prozessen. Vor vielen Jahren dauerte eine Auslandszahlung noch mehrere Tage. Durch SEPA wurde die Dauer dann auf nur noch zwei Tage verkürzt, und heute steht dem Markt eine Revolution durch sekundenschnelle Echtzeit-Zahlungen (Instant Payments) bevor.

Datum „Go-Live“	Anzahl Institute
21.11.2017	1
02.07.2018	1
07.07.2018	1
10.07.2018	394
05.11.2018	1
20.11.2018	40
27.11.2018	851
04.12.2018	1
07.01.2019	1

Teilnehmende deutsche Banken am Instant Payments Verfahren

(European Payments Council Stand 12.10.2018)

Instant Payments bedeutet für Banken eine enorme Beschleunigung der Prozesse. Nicht nur die reine Ausführungszeit der Überweisung wird erhöht, sondern alle damit verbundenen Abwicklungsprozesse müssen sekundenschnelle Lösungen generieren (z.B. Fraud-Detection, Embargo-Prüfung, usw.). Außerdem werden alle Systeme, die an der Abwicklung einer Zahlung beteiligt sind, 24/7 zur Verfügung stehen müssen.

Um durch diese neue Entwicklung – im Besonderen die Umsetzung von Instant Payments – nicht abgehängt zu werden, kann die Auslagerung an einen Dienstleister sinnvoll sein. Besonders bei Instituten, deren Architektur der Kernbank- und Zahlungsverkehrssysteme keine Real-time-Prozesse zulassen, kann das massiv die Projektlaufzeit verringern und die Kosten optimieren. Allerdings sollte man sich bei der Entscheidung zwei Dinge bewusst machen.

1. Für die Abwicklung von SCT Inst haben die beteiligten Banken jeweils nur wenige Sekunden. Das bedeutet, dass Schnittstellen zwischen Systemen oder sogar Infrastrukturen in keinem Fall zu zusätzlicher Prozesszeit führen dürfen.
2. Es muss bedacht werden, dass viele Experten davon ausgehen, dass in naher Zukunft die Instant-Überweisung der neue Standard für den Massenzahlungsverkehr wird. Daher sollten die Transaktionskosten diesem in Zukunft eventuell exponentiellen Anstieg der Transaktionszahlen anpassbar sein.

## Stärkerer Wettbewerb durch GAFA-Konzerne und FinTechs

Eine weitere Auswirkung auf Absatzmärkte hat die wachsende Vernetzung. Allein durch den Einfluss der „GAFA-Konzerne“ Google, Amazon, Facebook, Apple, werden Know-how und Kapital in solcher Weise gebündelt, dass in kürzester Zeit Märkte gewonnen und Produkte entwickelt werden können – ohne Rücksicht auf Ländergrenzen. Menschen rücken durch das Internet und Messaging-Dienste weltweit immer enger zusammen und für Kreditinstitute wird das Outsourcen von Geschäftsprozessen unter dem Einfluss der steigenden Anforderungen immer attraktiver. Auch im Zahlungsverkehr verschwimmen die Grenzen zunehmend: nicht nur die nationalen (unter anderem durch SEPA), sondern auch die zeitlichen Grenzen (z.B. durch Instant Payments).

Die Digitalisierung in Kombination mit der vorgeschriebenen Marktöffnung durch PSD2 hat und wird weiterhin einer Reihe von Startups in der Finanzbranche (FinTechs) zu großem Erfolg verhelfen. Auf kleine Kernprozesse spezialisiert und von regulatorischen Vorgaben nur teilweise betroffen, zeichnen sich diese Unternehmen durch eine hohe Anpassungsfähigkeit und Schnelligkeit aus. Vor allem Banken mit einem komplexen Kerngeschäft sehen diesem Wettbewerb ungewiss entgegen.

Um in diesem Marktumfeld mithalten zu können, fokussieren sich einige Bankhäuser auf ihre profitabelsten Geschäftsbereiche und gliedern die übrigen Prozesse aus dem Unternehmen aus. Das kann die Bank agiler machen und dabei helfen, schneller mit neuen Anforderungen umzugehen. Dabei ist es aber besonders wichtig, dass der Anbieter, an den die Bank diese Prozesse auslagert, ebenfalls in der Lage ist sich schnell an einen veränderten Markt, an neue Formate, Schnittstellen und Prozesse anzupassen. Vor allem kleinere Anbieter weisen diese Fähigkeiten auf, da diese u.a. durch kürzere Entscheidungswege eher in der Lage sind, auf sich verändernde Situationen flexibel und vor allem schneller zu reagieren.

## Die Lösungen der van den Berg Service AG

Um die beschriebenen Herausforderungen zu bewältigen, ist die Wahl eines Partners, der die Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit eines FinTechs, sowie die Weitsicht und Kompetenz eines gestandenen Unternehmens vereint und dabei die Anforderungen der Kunden nicht aus dem Blick verliert, von großer Bedeutung. Die Frage, ob ein Outsourcing die Lösung aller Probleme ist, oder ob eine Bank besser mit der Abwicklung des Zahlungsverkehrs im eigenen Haus bedient ist, lässt sich nicht universell beantworten. Die passende Strategie hängt von verschiedenen Faktoren ab: Unter anderem der technologischen Architektur der eigenen Systeme, den Anforderungen des Kundenklientel und vor allem von den Geschäftsfeldern, in denen sich ein Institut bewegt.

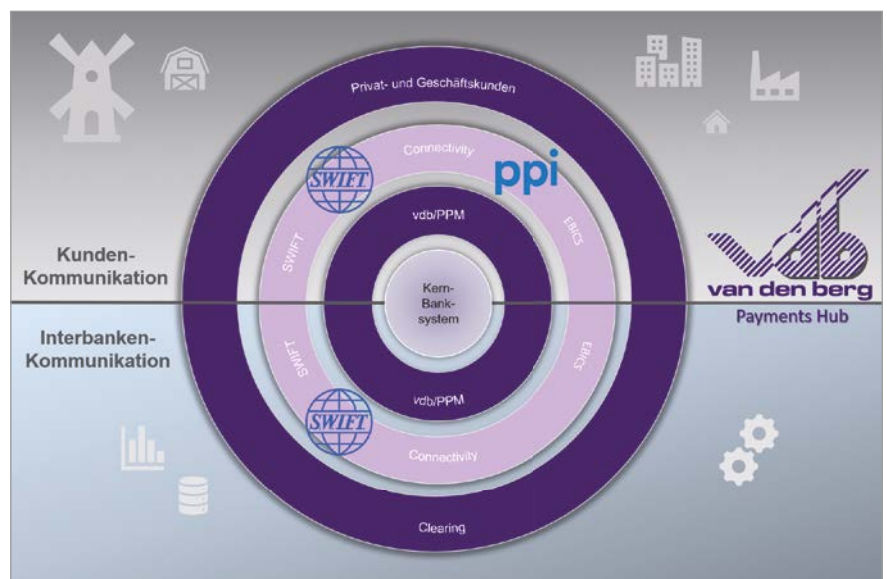
In vielen Fällen ist die richtige Antwort aber auch keine fundamentale Entscheidung für oder gegen das Outsourcing. Es macht häufig Sinn, sich einen Partner zu suchen, der ein modulares System des Outsourcings anbietet. Das bedeutet, dass Prozesse nicht vollständig ausgelagert werden, sondern nur dort, wo es den Nutzen erhöht. Daher fokussieren wir uns in der van den Berg Gruppe neben unseren Software-Lösungen für den eigenen Betrieb zunehmend auch auf den Betrieb von Zahlungsverkehrsmodulen. Dazu nutzen wir neben den von uns entwickelten Lösungen auch Produkte von Kooperationspartnern wie der PPI AG und SWIFT.

Dadurch gelingt es uns, modular die gesamte Prozesskette des Zahlungsverkehrs abzubilden und im ASP-Modell anzubieten. Als mittelständisches und auf Zahlungsverkehr spezialisiertes Unternehmen mit jahrzehntelanger Markterfahrung kann van den Berg Leistungen anbieten, welche inzwischen von mehr als 100 Kunden erprobt sind und stetig weiterentwickelt werden:

- Flexible Software für den Eigenbetrieb des Zahlungsverkehrs
- Sicheres und modulares Service-Modell für das Outsourcing
- Agiles und hochwertiges Consulting
- Schnelle Produktneuentwicklung durch kurze Kommunikationswege
- Netzwerk zu wichtigen Arbeitskreisen und Gremien
- Service-Erreichbarkeit 24/7

## IN or OUT?

Die zuvor geschilderte Situation bringt große Veränderungen mit sich, die meiner Meinung nach eine große Chance für den Bankenmarkt darstellen. Mit der Frage, ob ein Outsourcing Sinn ergibt, sollte sich jedes Institut beschäftigen. Durch die Möglichkeit zur Hebung von Synergien mit erfahrenen und spezialisierten Partnern hat jeder Beteiligte die Chance, seinen individuellen Kunden und Stakeholdern gerecht zu werden ohne sich mit Problemen befassen zu müssen, die viel Zeit, Geld und Energie kosten. Dabei ist es elementar, den richtigen Partner an seiner Seite zu haben. Hierfür stehen wir mit unserem Team von Experten gerne zur Verfügung.



Die Lösung: van den Berg's Payments Hub