



Ein Netzwerk mit Partnern aufbauen

Banken und Sparkassen müssen sich immer stärker auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Viele andere Tätigkeiten lagern sie daher an Dienstleister aus. Dadurch steigt die operative und auch die finanzielle Flexibilität der Institute.

Christian Kemper

Die Sparkasse Hannover hat ihren gesamten SB-Gerätepark vollständig an Diebold Nixdorf (DN) veräußert. Vollumfänglich umfasst dies derzeit 474 Systeme, davon 74 Cash Recycler, 130 Geldausgabeautomaten, 34 Auszahlkassentresore (AKT) und 236 SB-Terminals mit Kontoauszugdruckern an knapp 100 Standorten. DN hat das Life-Cycle Management der Geräte übernommen und sie zugleich veredelt. Die Servicequalität konnte dadurch laut Angaben des Geräteherstellers deutlich verbessert und die Betriebskosten um etwa 30 bis 40 Prozent gesenkt werden. Überdies stieg die Verfügbarkeit auf annähernd 99 Prozent.

Mitte Juni schloss auch die Bank 99 einen Vertrag mit DN über das so genannte „ATM as a Service“ mit einer Laufzeit von sechs Jahren ab. Das im April gegründete Unternehmen

für Bank- und Finanzdienstleistungen der Österreichischen Post ist aus einem Joint Venture mit der Bankengruppe der

Kompakt

- Das Outsourcing von Bankleistungen, die nicht zum Kerngeschäft eines Instituts gehören, steigt.
- Einige Institute haben etwa bereits ihren gesamten Gerätepark ausgelagert und leasen diesen zurück.
- Auch immer mehr IT-Services kommen von Drittanbietern, insbesondere die für das Open Banking nötige Architektur.

„Open Banking ist unumgänglich“



Ralf Baust,
Head of
Banking,
NTT Data

Welche Hürden müssen Banken und Sparkassen beim Outsourcing beziehungsweise bei der Umsetzung von Cloud-Projekten überwinden?

Zum einen muss die Akzeptanz für Cloud-Lösungen im Zielmarkt sowie bei den Endkunden geschaffen werden. Des weiteren sollte Banken und Sparkassen bewusst sein, dass die Einführung von Cloud-Lösungen nicht nur die IT, sondern die gesamte Organisation betrifft. Sie müssen Prozesse anpassen, neue Rollen definieren und neue Kompetenzen aufbauen. Das macht ein umfassendes Change Management und ein entsprechendes Mindset notwendig. Überdies müssen alle Regularien zur Auslagerung von

IT in die Cloud sowie zum Datenschutz eingehalten werden und eine Durchprüfbarkeit gewährleistet sein. Dazu sind eine höhere Transparenz beziehungsweise Vergleichbarkeit zwischen Cloud-Anbietern bezüglich der regulatorischen, funktionalen und aufwandsbezogenen Faktoren erforderlich.

Auf welche Weise rechnet sich ein kollaboratives Open-Banking-Modell?

Mit einem solchen Geschäftsmodell sichern Geldhäuser ihre Zukunftsfähigkeit. Mit der Integration von Partnern verschiedener Branchen lassen sich neue Umsatzquellen generieren und umfassende Services anbieten, die Verbraucher begeistern und so die eigene Kundenbasis erweitern sowie festigen. Je mehr integrierte Partner, je mehr Funktionen und je besser die Sicherheit dieses Ökosystems, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines hohen und schnellen Returns on Investment. Open Banking ist unum-

gänglich, gerade vor dem Hintergrund zunehmender Vernetzung und innovativer Themen wie Internet of Things oder Smart City.

Was passiert, wenn ein Partner eines Geldhauses vertragsbrüchig wird?

Die Einführung eines Ökosystem-übergreifenden Governance-Modells ist essenziell. Innerhalb dieses Modells muss es festgelegte Vereinbarungen zur Steuerung und Erbringung der Services geben. Wichtig ist überdies, dass die Endkunden hohes Vertrauen in das Ökosystem ebenso wie in die beteiligten Partner aufbringen. Die angebotenen Services sollen gerne und mit einem guten Gefühl genutzt werden. Denn Banken werden sich zu persönlichen Assistenten entwickeln und Kunden auch bei Kaufentscheidungen außerhalb der Finanzbranche beraten. Das Vertrauen der Kunden ist also die tragende Säule der Banken und steht im direkten Zusammenhang mit der Schaffung und Nutzung von neuen Geschäftsmodellen.

Grazer Wechselseitigen Versicherung (Grawe) entstanden. Mit „ATM as a service“ soll nun ein digitales Filialnetz entstehen, das zu optimalen Betriebskosten eingerichtet und verwaltet werden kann. „Wir hatten die Vision, dass unsere Kunden über einen vernetzten Kanal Zugriff auf unsere unterschiedlichen Angebote erhalten“, erläutert Michael Wiendeck, Chief Sales Officer der Bank 99.

Besseres Erlebnis bei niedrigeren Kosten

Die Zusammenarbeit der Bank 99 mit DN im Wert von umgerechnet rund 18 Millionen Euro soll die Kundenkontakte über 500 SB-Geräte in 300 Bank- und Postfilialen verbessern. Die Geldautomaten laufen auf einer einzelnen Softwareplattform, über die die Bank 99 laut DN mit ihren Kunden individuell interagieren und das SB-Erlebnis laufend weiterentwickeln kann. „Über unser ATM-as-a-Ser-

vice-Programm können wir die internen Abläufe verschlanken, die Gesamtbetriebskosten minimieren und das Kundenerlebnis kontinuierlich verbessern“, verspricht Ansgar Steden, Vice President Banking Deutschland, Österreich, Schweiz bei DN.

Dabei ist der Kostenfaktor nicht mehr der alleinige Haupttreiber für die Einbindung von Partnern in den Betrieb eines Finanzinstituts. Insbesondere bei Cloud-Technologien und den darauf aufbauenden Open-Banking-Plattformen ist vielmehr das Erschließen neuer Umsatzquellen ausschlaggebend. „Zudem ermöglichen neue, am Endkunden ausgerichtete Geschäftsmodelle eine hohe Customer Experience und Kundenzufriedenheit“, sagt Ralf Baust, Head of Banking bei NTT Data (siehe Interview oben). Eine flexible IT-Architektur schaffe erst die Basis, damit Banken und Sparkassen die Chancen innovativer Services ausnutzen können.

Prioritäten von Bankkunden bei Bankdienstleistungen

Elementare Kundenerwartungen

- Vertrauen und Sicherheit
- Bequemlichkeit und Komfort
- Nähe und Erreichbarkeit

Übergeordnete Kundenerwartungen

- Beratungsqualität
- Produktangebot und Preis
- Effizienz und Reaktionsgeschwindigkeit

Nachgelagerte Kundenerwartungen

- Individualität
- Soziale Rückversicherung
- Andere Leistungen

Quelle: Jürgen Wannhoff: Digitalisierung und Fintechs – das traditionelle Bankgeschäft im Wandel, in: Werner Böhnke, Bernd Rolfes (Hrsg.): Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand, Wiesbaden 2018

Im Zuge der Digitalisierung haben die Kunden ihr Nachfrageverhalten bei Bankdienstleistungen in der Vergangenheit grundlegend verändert und werden das wohl auch in Zukunft tun. Auch angesichts der Corona-Krise, die zu einer weiteren Konsolidierung im Finanzsektor, zur Anpassung von Geschäftsmodellen ebenso wie einer Ausdünnung der Filialnetze führen sollte, können Outsourcing-Dienstleistungen sinnvoll sein. Mit dem Leasingmodell für SB-Geräte von DN etwa erhöhen die Institute ihre Liquidität und können künftig flexibler auf ein sich veränderndes Geschäftsumfeld reagieren.

Die Erwartungen an die Erfüllung von Finanzservices sollten allerdings weitgehend konstant bleiben (siehe Tabelle oben). Zu der Einschätzung kommt Jürgen Wannhoff, Vizepräsident und Mitglied des Vorstands des Sparkassenverbands Westfalen-Lippe. „Ganz im Gegenteil ist zu beobachten, dass die Digitalisierung zu einer Bestätigung oder Verfestigung der originären Kundenerwartungen führt“, stellt er in seinem Beitrag zum Springer-Buch „Neue Erlösquellen oder Konsolidierung?“ der Herausgeber Werner Böhnke, ehemals Vorsitzender des Aufsichtsrats der WGZ Bank, und Bernd Rolfes, Professor für Banken und Betriebliche Finanzwirtschaft an der Universität Duisburg-Essen, fest.

Sicherheit, Komfort und Nähe gefordert

„Heute sind sich die Kunden ihrer eigenen Erwartungen viel mehr bewusst“, beobachtet Wannhoff. „Und sie sind zunehmend bereit, aktiv zu werden, wenn ihre Erwartungen nicht erfüllt werden.“ Von grundlegender Bedeutung sei das Thema Sicherheit. „Das betrifft sowohl das Geld selbst als auch die Datensicherheit und die Zuverlässigkeit der technischen Infrastruktur“, schreibt Wannhoff. Überdies erwarten Kunden Bequemlichkeit und Komfort. „Bankdienstleistungen müssen einfach sein und von überall aus und jederzeit funk-

tionieren. Komplexität ist aus Kundensicht immer ein Show Stopper“, weiß der Sparkassen-Verbandsvorstand. Von hoher Bedeutung seien außerdem die Nähe zum Kreditinstitut sowie dessen Erreichbarkeit. Und hierbei kann „ATM as a service“ von DN die Banken und Sparkassen hierzulande unterstützen. ■

↓ [Mehr zur Regulierung des Outsourcings im Finanzsektor lesen Sie im Beitrag ab Seite 38 in diesem Heft.](#)

Autor



Christian Kemper

ist stellvertretender Chefredakteur des Bankmagazins.



Outsourcing

Barbara Bocks: Outsourcing-Regeln halten Banken weiter in Atem, Wiesbaden 2020

springerprofessional.de/link/17608898

Karl im Brahm: Co-Innovation und Plattformen machen Banken agil, Wiesbaden 2020

springerprofessional.de/link/18009724

Jürgen Wannhoff: Digitalisierung und Fintechs – das traditionelle Bankgeschäft im Wandel, in: Werner Böhnke, Bernd Rolfes (Hrsg.): Neue Erlösquellen oder Konsolidierung? – Geschäftsmodelle der Banken und Sparkassen auf dem Prüfstand, Wiesbaden 2018

springerprofessional.de/link/15135602