

Mit Outsourcing-Modellen in die digitale Zukunft

## BANKING AS A SERVICE ALS NÄCHSTER LOGISCHER SCHRITT

Von Karl im Brahm, Avaloq Sourcing (Europe) AG, und Dr. Primoz Perc, zeb

Viele Banken und Vermögensverwalter sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, ihr Aufwands-Ertrags-Verhältnis um 15 oder mehr Prozent verbessern zu müssen, wollen sie im neuen, digitalen Banking-Zeitalter bestehen. Die Frage der eigenen Fertigungstiefe gewinnt damit an Bedeutung. Gerade service-basierte Modelle wie Software as a Service (SaaS) oder Business Process as a Service (BPaaS) stellen zukunftsweisende Alternativen zum Modell des „Wir machen alles selbst“ dar. Solch ein Schritt in eine Partnerschaft mit einem Service Provider – vielleicht sogar basierend auf Cloud-Technologie – hilft einem Institut dabei, sich auf seine wirklichen Stärken zu fokussieren: die Klienten zu beraten und ihnen optimale Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Aber letztlich besteht die Antwort auf die Notwendigkeit zur Automatisierung und Digitalisierung weniger in der Technologie selbst als in der geeigneten Business-Strategie: Banken und Wealth Managern stehen unterschiedliche Optionen offen, um ihre Digitalisierung durch Outsourcing voranzutreiben.

### Komplexität reduzieren

Individuell gewachsene Strukturen haben bei vielen Banken und Vermögensberatern zu umfangreichen Produktportfolios und antiquierten IT-Architekturen geführt. Die Komplexität macht die Unternehmen aber derart unbeweglich, dass die Zeit für eine Veränderung reif ist. Versuche, die gewachsene Komplexität durch einen Prozess kontinuierlicher Evolution zu reduzieren, werden in vielen Fällen erfolglos bleiben. Häufig ist ein völliger Neustart weit sinnvoller. Banken und Vermögensverwalter sollten dazu ihre Geschäftsmodelle und ihre operativen Strukturen auf den Prüfstand stellen, sich auf die Teile konzentrieren, die wirklich bedeutsam sind, und den Rest radikal vereinfachen. Dazu gehört es, das Produktportfolio zu straffen und Prozesse und IT-Systeme auszulagern oder zu standardisieren. Vor diesem Hintergrund erscheinen externe Lösungen oft als der Königsweg hin zu Standardisierung und Marktinnovation.

### Die Wahl zwischen vier strategischen Optionen

Banken haben heute diverse Möglichkeiten, externe Lösungen in ihre jeweiligen Operating-Modelle zu integrieren. Grob lassen sich vier Optionen unterscheiden. Sie reichen vom neuen Kernbankensystem bis zum umfassenden Banking as a Service-Ansatz. Bei jeder dieser vier Optionen werden die vier



Karl im Brahm (links), CEO, Head of Germany und Vorstandsvorsitzender der Avaloq Sourcing (Europe) AG, und Dr. Primoz Perc, Partner bei der zeb



wesentlichen Bereiche in der Wertschöpfungskette anders kombiniert: die Geschäftsabwicklung, das Applikationsmanagement, die Softwareentwicklung und der Infrastrukturbetrieb.

### Option 1: Das eigenentwickelte Kernbankensystem durch Standard-Software ersetzen und sie selber betreiben

Die eigene Kernbanken-Plattform abzulösen, bedeutet üblicherweise, sie durch ein oder mehrere externe Standardsoftware-Pakete zu ersetzen. Selbst wenn die ursprüngliche Motivation darin bestanden hat, die alte IT-Infrastruktur zu modernisieren, ergibt sich dabei doch immer auch die Chance, das Produktportfolio zu bereinigen und Prozesse zu vereinfachen. Bei einer On-site-Implementierung finden Management und Betrieb weiter in Eigenregie statt. Vorteile gegenüber den komplexen Legacy-Systemen liegen im verringerten Administrationsaufwand durch optimierte Prozesse, in modernen und flexiblen Technologien und in einer laufenden Aktualisierung des Standardsoftware-Paketes durch dessen Hersteller. Der Aufwand, Veränderungen an der Software inhouse durchführen zu müssen, entfällt. Dennoch bleiben die positiven Effekte eines Standard-Kernbankensystems auf die Kostensituation letztlich überschaubar – es sei denn, das Unternehmen flankiert die Einführung seiner

neuen Core Banking-Plattform mit Initiativen zur Prozess- und Produktoptimierung.

### Option 2: Einen Full-Service-IT-Provider nutzen

Die nächste Option geht über den Austausch des Kernbankensystems noch hinaus: Hier wird die neue Core Banking-Plattform durch den externen IT-Provider auch noch implementiert und betrieben. Der Service Provider verantwortet dabei die Entwicklung und Weiterentwicklung, die Wartung und den Betrieb der Softwareplattform. Entweder deckt der Provider dabei nur die bankingnahe Infrastruktur ab – wie etwa Core Banking, Umsysteme und IT-Infrastruktur – oder er übernimmt für seinen Kunden gleich die gesamte technologische Infrastruktur – also auch Geldautomaten, Office-Software, Netzbetrieb etc. Weil der externe Provider meist mehrere Banken betreut, profitiert die Community seiner Kunden von Skaleneffekten. Dabei verteilen sich auch die Kosten für den Infrastrukturbetrieb, die einen beträchtlichen Anteil an den gesamten IT-Kosten haben, unter den Kunden des Providers: Kosten für das Management der Hardware, der





Systemsoftware, der Datenbanken, der Netzwerke und der Ausgabesteuerung. Bei diesem Ansatz darf man von deutlichen Kostenreduktionen ausgehen, auch nach der Berücksichtigung eines möglichen Mehrwertsteuer-Effekts.

### Option 3: Der traditionelle BPO-Ansatz

Beim klassischen Business-Process-Outsourcing (BPO) lagern Banken nicht nur die IT-Infrastruktur und den Betrieb ihrer (meist noch individualisierten) Softwarelösung aus, sondern sie lassen das Personal des externen Providers auch Kern- oder Nicht-Kernbankentätigkeiten erbringen. Meist geht es um Routineaufgaben wie Wertpapierabwicklung oder Zahlungsvorgänge. Die Anbieter dieser Dienstleistungen können dabei durchaus ihre eigene Technologie nutzen, die dann in die IT-Landschaft ihres Kunden integriert wird. Zusätzliche Kostenreduktionen gegenüber Option 2 ergeben sich aber erst dann, wenn die Bank in diesem Zuge auch Prozesse stark optimieren kann oder in der Lage ist, auf Personal aus Niedriglohnländern zurückzugreifen. Wir gehen hier von moderaten Einsparungen von zehn Prozent aus – über ver-

## From a new core banking platform to cloud-based service models

Options for reducing complexity

Value chain coverage	Option 1 Replace core banking platform	Option 2 Full-service IT provider	Option 3 "Traditional" BPO	Option 4 Cloud-based service models (SaaS/BPaaS)
 Business processing	Internal	Internal	Outsourced	Internal=SaaS External=BPaaS
 Application management	Internal	Outsourced	Outsourced*	Outsourced
 Software development	Outsourced	Outsourced	Outsourced*	Outsourced
 Infrastructure operations	Internal / Outsourced	Outsourced	Outsourced*	Outsourced

\*) can also be run in conjunction with bank's own IT systems

Figure: Options for reducing complexity

schiedene Abteilungen des Unternehmens hinweg, von Sales bis Operations.

## Option 4: Banking as a Service mit SaaS- und BPaaS-Modellen

Die vierte Option hat im Kontext des allgemeinen Trends zur Cloud-Computing-Technologie an Popularität gewonnen. Denn zusätzlich zum in Option 3 beschriebenen klassischen BPO besteht dann die Möglichkeit, manuelle Prozesse in automatisierte Prozesse umzuwandeln. Dies lässt sich mit Lösungen wie Software as a Service und Business Process as a Service realisieren. Sie stellen ein hochautomatisiertes Bündel aus Softwarelösungen und Prozessfunktionalitäten dar. Dies macht SaaS und BPaaS besonders für Banken

interessant, denen an der Reduktion von Komplexität und an zukunftsweisender Automatisierung gelegen ist. Denn neben den positiven Wirkungen der ersten drei Optionen kommen hier zusätzlich auch noch wichtige Automatisierungseffekte zum Tragen. Dazu gehört, dass sich durch die Industrialisierung bzw. Automatisierung des Bankings viel höhere Straight-through-Processing (STP)-Raten ergeben. Steigert man den Anteil der automatisierten Aufgaben von 30 auf 80 Prozent, wird dadurch auch der Personalbedarf deutlich reduziert. Und noch wichtiger: Die Abläufe werden sofort effizienter. Die Konsequenz kann ein um weitere 10 bis 20 Prozentpunkte besseres Aufwands-Ertrags-Verhältnis sein – gespeist durch die Möglichkeit, Veränderungen und Betrieb auszulagern, die Skaleneffekte des Providers zu nutzen, einen

### How do the different options reduce costs?

Major cost drivers (illustrative)

	Option 1 <b>Replace core banking platform</b>	Option 2 <b>Full-service IT provider</b>	Option 3 <b>"Traditional" BPO</b>	Option 4 <b>Cloud-based service models (SaaS/BPAAS)</b>
<b>COST DRIVERS</b>	Net change* in license costs, hardware costs for legacy applications and personnel costs due to simplified architecture	As Option 1	As Option 1	As Option 1
	Net reduction** in "change" costs due to offloading development onto provider and cost-sharing effects	As Option 1	As Option 1	As Option 1
		Net cost reduction due to cost-sharing for infrastructure and application management	As Option 2	As Option 2
			Net cost reduction due to cost-sharing and lower labor costs for business processes	As Option 3
				Net cost reduction due to increased degree of automation across infrastructure, application and business processes

\* Assuming overall reduction after considering offsetting effects such as licensing, hardware and personnel expenses for the new solution

\*\* Excluding migration project

höheren Automatisierungsgrad zu erzielen und die Anforderung vieler Kunden im Sinne eines „Jetzt und sofort“ viel besser zu erfüllen. Dass Self-Service immer populärer wird, tut ein Übriges, eine vollständige und durchgängige Automatisierung letztlich unverzichtbar werden zu lassen.

## Marktdifferenzierung und Automatisierung

Um die Vorteile fortschrittlicher Banking as a Service-Modelle wie SaaS und BPaaS vollständig zu nutzen, ist es erforderlich, sich in intelligenter Weise an den Möglichkeiten und Standards der zugrunde liegenden Plattform auszurichten. Nach seinem Wechsel zu Banking as a Service wird ein Institut wahrscheinlich die eine oder andere Lücke gegenüber seiner alten, traditionellen Lösung identifizieren. Aber die Kernfragen wären: Ist dies aus Sicht der eigenen Kunden wirklich bedeutsam? Wirken sie sich auf die Fähigkeit zu regulatorischer Compliance aus, und sind diese Lücken überhaupt ertragsrelevant? Die Fragen machen deutlich, dass der Schritt in die Digitalisierung und Automatisierung durch eine Banking as a Service-Lösung kein rein technologisches, sondern ein strategisches Thema darstellt. Letztlich ist es eine Frage der Business-Strategie: Welche Produkte und Services haben entscheidenden Anteil am Ertrag? Durch welche Prozesse sorgt das Institut für Differenzierung im Wettbewerb? Und schätzen Kunden wirklich die Möglichkeit manuell maßgeschneiderter Angebote? Sind sie tatsächlich bereit, den höheren Preis zu zahlen, der dafür nötig ist? Zu verstehen, welche Aspekte des eigenen Geschäfts wirklich marktdifferenzierend sind und welche sich leicht standardisieren lassen, ist eine gute Grundlage, um bremsenden Ballast über Bord zu werfen, bevor sich die Bank den unabwendbaren Transformationsaufgaben in der digitalisierten Welt zuwendet. Im Idealfall wird die Diskussion der technologischen Optionen essentieller Bestandteil einer Strategiediskussion sein, die auf Vorstandsebene zu führen ist. Die Diskussion der diversen Outsourcing-, Cloud Computing- und Automatisierungs-Optionen wird den C-Level letztlich zu Entscheidungen führen, die weitreichende – und zukunftsweisende – Konsequenzen haben.

## Fazit: Banking as a Service ist die Zukunft

Banking as a Service zu nutzen, ist im Grunde nur der nächste logische Schritt in einer Entwicklung, die schon stattfindet, seit Banken überhaupt damit begonnen haben, ihre Prozesse durch IT zu erweitern. Zum einen ist Instituten daran gelegen, Bankingfunktionen stärker zu automatisieren – dies ist wenig überraschend, sind Banken doch ganz wesentlich „Informationsverarbeiter“. Zum anderen haben sie im Laufe der Zeit

bereits einen immer größeren Teil ihrer Wertschöpfungskette an externe Provider ausgelagert, zumal bei Entwicklung und Betrieb ihrer IT-Lösungen. Banking as a Service – also cloud-basierte Banking-Funktionalitäten von externen Providern zu beziehen –, trägt den beiden Entwicklungslinien Rechnung. Für Banken und Wealth Manager kann es sich als Schlüssel erweisen, um die Komplexität in ihren Prozessen und ihrer IT-Landschaft zu reduzieren, Agilität zurückzugewinnen und eine tragfähige Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung zu geben. Und all dies gleichzeitig.

## Kostenfreies Whitepaper „Towards Banking-as-a-service“

Das Fintech Avaloq und das Beratungshaus zeb behandeln das Thema noch ausführlicher in einem englischsprachigen Whitepaper, das sich mit cloudbasierten Service-Modellen und der Transformation des Bankings beschäftigt. [Dieses Whitepaper kann hier kostenfrei heruntergeladen werden>>](#)

---

## AUTOREN-KURZPROFILE:

Karl im Brahm ist CEO der Avaloq Sourcing (Europe) AG und verantwortet als Head of Germany und Vorstandsvorsitzender der Avaloq in Deutschland die Aktivitäten der Avaloq Gruppe ([www.avaloq.com](http://www.avaloq.com)) im deutschen Markt. Er war unter anderem Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung der Deutschen Postbank AG sowie Mitglied des Vorstands bei der S Broker AG & Co. KG und der Deutschen WertpapierService Bank AG. Bevor er 2018 als Vorstandsvorsitzender der Avaloq Sourcing (Europe) AG zu Avaloq wechselte, hatte er als CEO einer Beratungsgesellschaft diverse Mandate für Digitalisierungs- und Vertriebsprojekte bei verschiedenen deutschen Großbanken inne.

Dr. Primoz Perc ist seit 2001 bei der auf Finanzdienstleister spezialisierten Unternehmensberatung zeb am Standort Frankfurt tätig ([www.zeb.de](http://www.zeb.de)). Er ist als Partner Co-Lead der Practice Group IT Strategy & Transformation. Seine Themenschwerpunkte sind IT-Transformation bei Banken und somit insbesondere Projekte im Themenumfeld IT-Strategie, IT-Architektur und Kernbanksystemmigration.