

Whitepaper

CGI

# Die Bedeutung von **Outsourcing** für den **Zahlungsverkehr** der Zukunft



„Wie sieht der Zahlungsverkehr  
in der Zukunft aus?

Wie muss sich unser  
Unternehmen auf die kommenden  
Herausforderungen einstellen?

Was muss sich in der Organisation  
verändern, um zukünftig  
wettbewerbsfähig zu sein?“

# Agenda

- 01 Management Summary
- 02 Ausgangslage
- 03 Aufsichtsrechtliche Herausforderungen  
mit Zahlungsverkehrsrelevanz
- 04 Kundenbezogene Herausforderungen  
mit Zahlungsverkehrsrelevanz
- 05 Outsourcing ja, aber nur mit  
spezifischen Vorgaben
- 06 Mögliche Handlungsoptionen
- 07 Bewertungsmodell  
Fazit  
Portfolio



# 01 Management Summary



# Management Summary



**Patrick Schmidt**  
Senior Consultant

Die Europäische Zentralbank (EZB) legt in ihrer Vision 2020 die Schwerpunktthemen für die kommenden Jahre zur Vereinheitlichung, Vereinfachung und Effizienzsteigerung des Euro-Zahlungssystems und somit des europäischen Zahlungsverkehrs fest. Den Banken und Finanzinstituten stehen weitreichende prozessuale und somit auch technische Veränderungen bevor. Hintergrund sind Themen wie TARGET2- und TARGET2-Securities-Konsolidierung, Instant Payment, SWIFT gpi (verpflichtende Übermittlung von Trackingdetails ab Ende 2020) oder SWIFT ISO 20022 zur Vereinheitlichung der Formate von Zahlungsverkehrsnachrichten (zum 21.11.2021). Die Umsetzung dieser Themen ist für die Institute zum Großteil durch die europäische Zentralbank oder die nationale Bundesbank verpflichtend vorgegeben. Doch auch die nicht verpflichtend vorgegebenen Themen, wie beispielsweise Instant Payment, entwickeln sich zunehmend zum Marktstandard. Deshalb stehen die Institute auch hier unter Zugzwang und müssen strategisch Position beziehen. 2018 hat die EZB im Rahmen der Einführung von Target Instant Payment Settlement (TIPS) bereits die Weichen für die anstehenden Veränderungen gelegt. Die Banken und Finanzinstitute stehen vor der Herausforderung, ihren gegenwärtigen Zahlungsverkehr auf Zukunftsfähigkeit zu prüfen und zu bewerten.

**Folgende Faktoren gilt es dabei zu berücksichtigen:**

- Fähigkeit zur schnellen und wirtschaftlichen Umsetzung neuer Anforderungen und damit Steigerung der Reaktionsfähigkeit (Time to Market)
- Qualitative und quantitative Verfügbarkeit der für die Veränderungen benötigten Fachexpertise (Veränderungsbereitschaft der Belegschaft)
- Robustheit und gleichzeitig Flexibilität der Zahlungsverkehrsprozesse und die Zukunftsfähigkeit der technischen Zahlungsverkehrsplattform

Als Beratungsunternehmen bekommt CGI in Projekten sowie in regelmäßigen Kundenbefragungen (Voice of our Clients) vermehrt die Fragen gestellt:

*Wie sieht der Zahlungsverkehr in der Zukunft aus? Wie muss sich unser Unternehmen auf die kommenden Herausforderungen einstellen? Was muss sich in der Organisation verändern, um zukünftig wettbewerbsfähig zu sein?*

Das Whitepaper basiert auf der festgestellten Brisanz dieses Themas. Es liefert Anregungen zur Diskussion und dient Unternehmen zur Selbstreflexion hinsichtlich der bevorstehenden Herausforderungen. CGI-Studien weisen darauf hin, dass Banken, Unternehmen und Verbraucher eine immer schnellere Abwicklung bei zunehmender Komplexität in den Zahlungsaufträgen, Grundgeschäften und Mehrwertdiensten fordern. Die Branche aktuell beschäftigende Beispiele sind die Einführung von Instant Payment sowie die Öffnung von Datenschnittstellen auf Datenbanken von Drittanbietern, wie zum Beispiel Fintechs.

Auch wurden in der Vergangenheit disruptive Marktveränderungen stark gefürchtet, die auf einer Zunahme von konkurrierenden Fintechs basierten. Diese latente Bedrohung existiert heute zwar noch immer unverändert, jedoch haben Banken und Finanzinstitute erkannt, welche Chancen Fintechs hinsichtlich potenzieller und rentabler Kooperationen bieten. Banken suchen derzeit aktiv nach vielversprechenden operativen Kooperationen, mit deren Unterstützung die derzeit bestehenden Kundenschnittstellen auch in Zukunft gesichert werden können. Starke Kooperationen ermöglichen Win-win-Situationen zwischen Banken und Fintechs, denn beide Seiten können bestehende Lücken durch den Kooperationspartner schließen.

Universalbanken stehen allerdings vor einer grundlegenden strategischen Herausforderung. Ein wesentlicher Diskussionspunkt ist die Thematik der zukünftigen Abbildung des Zahlungsverkehrs und die Frage nach dem damit verbundenen Verlust der Hoheit über Kunden- und Zahlungsdaten. Allerdings erhöht sich die Komplexität aufgrund der geforderten Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen. Außerdem sind die damit einhergehenden Erneuerungen der Zahlungsverkehrsprozesse (ZV-Prozesse) und -systeme oft mit massiven Eingriffen in die technischen und organisatorischen Abläufe sowie die Infrastruktur und Technik verbunden. Diese sind meist nicht kurzfristig umsetzbar, da sie die derzeit implementierten Prozesse beeinflussen und zugleich ein Investment darstellen. Auf der anderen Seite lässt sich die Umsetzung von regulatorischen Anforderungen oft nicht mit einem profitablen Business Case stützen. Dies führt dazu, dass Unternehmen zunehmend gezwungen sind, Mehrwertdienste mittels Kooperationen in ihr Angebot aufzunehmen und sich zugleich von reinen Kostenpositionen (wie zum Beispiel dem ZV-Processing) zu trennen, ohne dadurch einen Nachteil bei der Verarbeitung von Kundeninformationen zu erleiden.



## 02 Ausgangslage

# Ausgangslage

Die wesentlichen Herausforderungen im Banken- und Finanzbereich bestehen darin, die regulatorischen Anforderungen einzuhalten und gleichzeitig die Kosten zu optimieren

	2018	Ranking 2017-2018	2017	2016
Implementierung und Anpassung an regulatorische und sicherheitstechnische Standards	89 %	↔	79 %	90 %
Der technologische Fortschritt und die Einführung der Technologie verändern die Branche	78 %	↑	55 %	75 %
Auswirkungen von Industriestandards, Echtzeitzahlungen und Zahlungsvorschriften	74 %	↔	66 %	45 %
Kostengünstige, belastbare Betriebsplattformen in Echtzeit	70 %	↔	64 %	45 %
Ein wettbewerbsfähiger und innovativer Markt	67 %	↔	59 %	45 %
Kostensenkung zur Anpassung an die neue Bankenökonomie	63 %	↓	78 %	N/A

*Die im Rahmen unserer Kundenbefragung gewonne Erkenntnisse werfen die Frage auf, wie ein Finanzdienstleister sich auf die aktuellen Herausforderungen vorbereiten kann – jedoch zugleich wettbewerbsfähig bleibt.*

Auf Basis einer Vielzahl von Projekten stellt CGI immer wieder eine erhöhte Unsicherheit bei Banken und Finanzdienstleistern fest, was den Zahlungsverkehr und die damit zusammenhängenden zukünftigen Themen betrifft. Umfragen unter unseren Kunden zeigen, dass diese dabei die größten Herausforderungen unverändert in der Implementierung und der Anpassung ihrer bestehenden bankfachlichen und technischen Prozesse an neue regulatorische sowie sicherheitstechnische Standards sehen. Außerdem wird es zunehmend wichtig, sich stetig und zeitnah an neue Technologien anzupassen, wobei der Fokus auf Kostenoptimierung liegt.

# 03 Aufsichtsrechtliche Herausforderungen mit Zahlungsverkehrsrelevanz





# Zukünftige geschäftsstrategische Ausrichtung

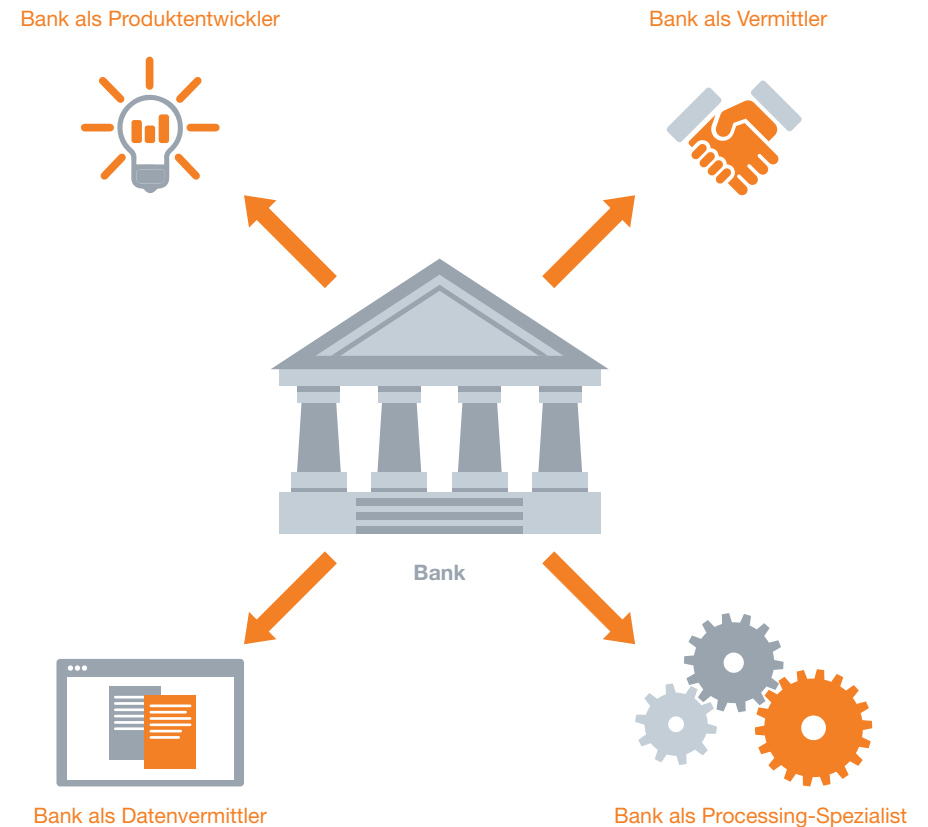
Banken und Finanzdienstleister stehen aufgrund von massiven Marktveränderungen vor einer strategischen Neuausrichtung ihres Geschäftsmodells

Das klassische Bankgeschäft, wie es ursprünglich gedacht war, wird aus Sicht von CGI zukünftig nicht mehr funktionieren. Marktteilnehmer müssen sich entscheiden, welche geschäftsstrategische Ausrichtung sie priorisieren möchten.

Aufgrund der neuen technologischen Möglichkeiten haben Banken zukünftig die Wahl zwischen den folgenden Grundausrichtungen:

- Bank als Processing-Spezialist
- Bank als Vermittler
- Bank als Produktentwickler
- Bank als Datenvermittler (zum Beispiel KYC-Daten)

Jede dieser strategischen Grundrichtungen erfordert spezifische Fertigkeiten und Prozessabläufe, mit denen sich Finanzinstitute beschäftigen müssen. Weiterhin als „Vollbankanbieter“ zu agieren, ist entsprechend der aktuellen Einschätzung eher als schwer einzustufen. Der Hintergrund ist, dass der Markt zunehmend von Spezialanbietern bestimmt wird. Diese treten meist in Form von „Fintechs“ auf und bieten Finanzinstituten ein hoch spezialisiertes Processing von Zahlungsaufträgen sowie komplexe Datenanalysen an. Sie können dabei niedrige Preise anbieten, insbesondere da Unternehmen, die neu am Markt sind, keine höchst komplexen Prozessumgebungen haben, wie das bei traditionellen Finanzinstituten der Fall ist. Sie können daher flexibel und ohne große Reibungsverluste auf Veränderungen reagieren.



# Regulatorische Herausforderungen im Zahlungsverkehrsumfeld

Durch die Fülle an regulatorischen Anforderungen stehen gewachsene Zahlungsverkehrsinfrastrukturen hinsichtlich ihrer Zukunftsfähigkeit auf dem Prüfstand



Im regulatorischen und aufsichtsrechtlichen Umfeld stehen zahlreiche Herausforderungen an. Die Übersicht veranschaulicht die derzeit bekannten und insbesondere für den Zahlungsverkehr wichtigsten Maßnahmen, die aus Sicht von CGI aktuell relevant sind.

Jede Maßnahme umfasst eine Vielzahl an notwendigen Prozessveränderungen innerhalb der Finanzinstitute. Sie gehen über die eigentliche Zahlungsverkehrsverarbeitung hinaus und betreffen zuliefernde Schnittstellen sowie die mit diesen verbundenen Abteilungen.

Bei einigen regulatorischen Anforderungen sind die finalen Umsetzungspläne noch nicht bekannt und werden von den involvierten Gremien erst zukünftig beschlossen. Zugleich fordern die nationalen Zentralbanken (wie die Bundesbank) und die EZB die Marktteilnehmer auf, entsprechende Projekte bereits heute aufzusetzen und sich aktiv für die bevorstehenden Herausforderungen vorzubereiten. Darüber hinaus verlangen die Aufsichtsgremien bereits in einem frühen Stadium partielle Testaktivitäten. Für die Marktteilnehmer ist es deshalb von grundlegender Bedeutung, sich frühzeitig durch aktive Teilnahme an Gremiensitzungen sowie ein entsprechendes Projekt-Set-up mit den notwendigen Umsetzungsplänen zu beschäftigen.

Die bevorstehende Umstellung auf ISO 20022 erfordert, dass Finanzdienstleister dem neuen Dateistandard entsprechende Nachrichten erhalten und verarbeiten können. Die damit einhergehende größte technische Herausforderung besteht darin, den kompletten Inhalt dieser Nachricht lesen und vollständig zu verarbeiten. Zwar sind in diesem Umfeld bereits Anbieter von Konvertierungslösungen am Markt aktiv, jedoch hilft ein solcher Konverter nur teilweise: Es besteht zusätzlich die Verpflichtung, auf eine erhaltene MX-Nachricht eine solche weiterzuleiten. Der Versand einer MT-Nachricht bei Erhalt einer MX-Nachricht gilt als nicht regelkonform. Aus diesem Grund sind technische Anpassungen zwingend notwendig, insbesondere weil die per MX-Nachricht übermittelten Informationen viel umfassender sind als die Daten in einer MT-Nachricht.

Die damit verbundenen Compliance-Anforderungen sind hierbei nicht zu unterschätzen und schreiben dem Finanzdienstleister vor, die komplette Nachricht lesen, bewerten und klassifizieren zu können. In diesem Zusammenhang sind die derzeit in den Systemen integrierten Routing-Regeln von entscheidender Bedeutung. Damit gehen folgende Fragen einher: Wer braucht welche Nachrichten? Gibt es Schnittstellen, die derzeit ins Leere laufen? Sind die derzeitigen Systeme technisch in der Lage, alle gelieferten Feldinhalte ohne Einbußen in der Performanz zu prüfen? Wer wartet die Routing-Regeln? Werden diese in regelmäßigen Abständen auf Korrektheit geprüft? Aus Sicht von CGI sind Antworten darauf unbedingt notwendig.



## 04 Kundenbezogene Herausforderungen mit Zahlungsverkehrsrelevanz

# Kundenbezogene Herausforderungen im Zahlungsverkehrsumfeld

Risikominimierung, Vermeidung von Finanzkriminalität sowie der Schutz und die gleichzeitige Nutzung der Kundendaten stehen im Vordergrund

	2018	Ranking 2017-2018	2017	2016
Schutz der Bank und der Kunden vor aufsichtsrechtlichen Risiken und Finanzkriminalität	93 %	↑	69 %	55 %
Beschleunigung digitaler Transformationsprogramme für Kunden durch die Organisation	91 %	↓	80 %	65 %
Verbesserung des End-to-End-Kundenerlebnisses zur Steigerung der Loyalität und Steigerung der Erträge	91 %	↓	80 %	80 %
Umsetzbare Kunden- und Geschäftserkenntnisse aus Daten und Analysen	87 %	↑	56 %	48 %
Erwerb/Bindung digitaler Talente und sich verändernde Kultur, um die Transformation zu beschleunigen	83 %	↔	58 %	35 %
Finanzierung des neuen Bankenmodells durch Reduzierung der Altlaufzeit und Steigerung der Effizienz	77 %	↓	60 %	52 %

Ergebnisse der aktuellen CGI „Client Global Insights“ Studie

Durch die Einführung von PSD2 und der damit verbundenen Transparenz im Zahlungsverkehr erhalten Firmenkunden und Verbraucher vermehrt einen detaillierten Einblick in die jeweiligen Geschäftsgewohnheiten der Banken.

Bankkunden fordern zunehmend eine schnellere Zahlungsausführung, Informationsbeschaffung bei Kontoumsätzen sowie Implementierung von intuitiven Zahlungssystemen. CGI-Kunden gehen davon aus, dass diese Forderungen kurz- bis mittelfristig als Basismerkmale einer Bankdienstleistung angesehen werden. Auch belegen mehrere Studien, dass ein Großteil der Bankkunden eine rückläufige Loyalität zu Banken und Finanzinstituten zeigt. Eine erhöhte Wechselbereitschaft von Kunden zu anderen Anbietern, die ihnen den größten Mehrwert bieten, ist zu beobachten. Gemeint sind damit Serviceleistungen, die es Endkunden ermöglichen, ohne persönliche Interaktion bedarfsgerechte Angebote zu erhalten, die auf die jeweilige Lebenssituation angepasst sind und ihnen Vorteile bieten.

Ein Beispiel besteht darin, die verfügbaren Kontoumsätze auszuwerten und darauf basierend passende Sparpotenziale aufzuzeigen. Daraus ergeben sich mögliche Kooperationen, wie zum Beispiel im Versicherungs-, Telekommunikations- und Energiebereich, sodass dem Endkunden passende Anbieter und Produkte vorgeschlagen werden können.

Mit der allgemein zunehmenden Mobilität wünschen sich Bankkunden vermehrt portable Lösungen und flexible Kontaktzeiten. Der persönliche Kontakt, beispielsweise in einer Filiale, wird von den meisten Verbrauchern nicht mehr als essenziell bewertet. Ein überraschendes Ergebnis aller CGI-Umfragen ist allerdings, dass Kunden im Hinblick auf Sicherheit, Verlässlichkeit und Datenschutz unverändert den traditionellen Banken vertrauen, obwohl zunehmend neue und innovative Anbieter in den Markt eintreten. Dabei wird deutlich, dass Bankkunden das Thema „Zahlungsverkehr“ nicht als wesentliche kontogebundene Dienstleistung sehen.

Folglich sollten Finanzdienstleister zukünftig ihre strategische Ausrichtung dahingehend überdenken, inwieweit die Bank das Produkt „Zahlungsverkehr“ als effektives „Produkt“ ansieht oder ob sich durch Optimierungen bei der technischen Abwicklung Kostensynergien gewinnen lassen.



# Rückschlüsse aus Kundenbefragungen und Projekterfahrungen

Obwohl der Margendruck im ZV-Processing kontinuierlich ansteigt, kann eine Inhouse-Strategie ein Alleinstellungsmerkmal im Hinblick auf Kundenvertrauen darstellen – obgleich diese Investitionskosten Mitigationspotenzial aufweisen.

Die bisherigen Ausführungen lassen die folgenden Rückschlüsse zu:

Grundsätzlich lässt sich die Ausführung des Zahlungsverkehrs von der Datenhoheit über die Kontoumsätze trennen. Aus diesem Grund wertet CGI die ökonomische Bedeutung wie folgt:

- Zahlungsverkehrsabwicklung: Die bevorstehenden regulatorischen Anforderungen (wie TARGET2 und TARGET2-Securities oder ISO-20022-Integration) führen auf Institutsebene zu hohen Kosten. Insbesondere die Einführung von neuen Zahlungsformaten, die regelmäßige Anpassung von Kommunikationsschnittstellen und Formatbeschreibungen produzieren erhebliche Kostenfaktoren, denen keine Ertragskomponente gegenübersteht.
- Datenhoheit über Kontoumsätze und Zahlungsinformationen: Insbesondere in der Auswertung von Kontoumsätzen liegen zukünftig große Chancen für Banken. Darauf aufbauend können Finanzinstitute potenzielle Mehrwertdienste ableiten und für zukünftige Geschäftsmodelle verwerten. Darüber hinaus sind (unabhängig von der Zahlungsverkehrsausführung) diese Daten zur Einhaltung von aufsichtsrechtlichen Verpflichtungen essenziell.

Rentabilität des Zahlungsverkehrs:

- Aufgrund der Erfahrung von CGI lässt sich ein positiver Business Case mit Fokus auf die reine Zahlungsverkehrsverarbeitung nur bedingt erstellen. Das gilt insbesondere, wenn die Wartungskosten der ZV-IT-Systeme in die Kalkulation einbezogen werden. Kostenreduktionen lassen sich demzufolge ausschließlich durch die Konzentration von mehreren Zahlungen auf einen Provider und somit durch eine Reduktion von individuellen Stückkosten erreichen.

Das Vertrauen der Kunden in Banken ist hoch:

- Trotz steigender Anzahl an Wettbewerbern und neuen Internetbanken schenken Verbraucher traditionellen Banken aktuell noch mehr Vertrauen als neuen Anbietern. Für Finanzinstitute ist es wichtig, diesen Vertrauensvorsprung aufrecht zu erhalten und entsprechend auszubauen. Aus Sicht von CGI könnte dieser in Zukunft schwinden. Aus diesem Grund müssen Finanzinstitute sich den ändernden Anforderungen in der Gesellschaft stellen und ihre Geschäftsmodelle darauf ausrichten.
- Durch diesen Vertrauensvorsprung sind die Markteintrittsbarrieren für innovative Mehrwertdienste relativ gering. Diesen Vorteil können Finanzinstitute in ihrer Neuausrichtung aktiv nutzen. Sie müssen jedoch darauf achten, das Kundenvertrauen nicht zu verletzen.



# 05 Outsourcing ja, aber nur mit spezifischen Vereinbarungen



# Outsourcing als Möglichkeit zur Kostenoptimierung

Beim Outsourcing überwiegen die Vorteile, vorausgesetzt ein professionelles Outsourcing-Management ist gewährleistet

Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse zur Rentabilität der Abwicklung des Zahlungsverkehrs innerhalb der Finanzinstitute folgt die detaillierte Betrachtung des Themas „Outsourcing“. Aus Sicht von CGI überwiegen dabei die Vorteile. Die Bewertung basiert insbesondere auf den folgenden Leitthesen:

**Durch Outsourcing der Zahlungsverkehrsabwicklung können Kosteneinsparungen von mindestens 30 bis 40 Prozent realisiert werden.**

Ein solches Einsparziel kann im Outsourcing-Vertrag mit dem Dienstleister vereinbart werden. Dabei ist es natürlich von Bedeutung, dass sich das Finanzinstitut über die derzeitigen Gesamtkosten und die durchschnittlichen Kosten pro Transaktion bewusst ist. Aus der CGI-Projekterfahrung ist ersichtlich, dass bei etablierten Finanzinstituten überwiegend gewachsene (bewährte) IT- und Prozesslandschaften existieren. Diese sind nur mit erheblichem Investitionsaufwand auf die künftigen marktbezogenen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen anpassbar. Kostensynergien können insbesondere dadurch erreicht werden, dass sich das Finanzinstitut von den wiederkehrenden Wartungsarbeiten sowie Implementierungsaufwendungen löst. Diese fallen durch regelmäßige Updates der an den Zahlungsverkehr gebundenen IT-Lösungen und den damit einhergehenden operativen Prozessen im Zahlungsverkehr an. Zu beachten ist, dass der Dienstleister an ein solches Commitment einen hohen Standardisierungsgrad koppeln wird. Daher ist es insbesondere in der Phase der Outsourcing-Planung wichtig, Prozesse, Schnittstellen und im Unternehmen verwendete Dateiformate zu optimieren und zu standardisieren. Manuelle Eingriffe (Non-STP) werden für den Outsourcer teuer: Durch die hohe Transaktionsanzahl, die der Provider abwickeln muss, hat die Vermeidung von Non-STP-Zahlungen eine hohe Priorität. Zahlungen, die nicht entsprechend STP durch die Systeme verarbeitet werden können, benötigen einen manuellen Eingriff. Die damit verbundenen Abstimmungsaufwände sowie das gebundene Personal sind teuer und werden teilweise mit hohen Bearbeitungskosten durch den Provider berechnet. Dienstleister stehen Sonderwünschen seitens des Outsourcers meist offen gegenüber. Um allerdings den bestmöglichen Transaktionspreis zu erzielen, gilt es, Sonderformate oder Sonderhandlung zu vermeiden.

Eine starke Vernetzung von mehreren Finanzinstituten führt dazu, dass Dienstleister direkt informiert werden, falls Empfängerbanken ihre Korrespondenten ändern. Die schnelle Kommunikation innerhalb des Dienstleisters gewährleistet, dass zentral auf Provider-Ebene die korrekten Leitwege hinterlegt werden und nicht erfolgreich abgewickelte Zahlungen zentral durch den Provider neu ausgeführt werden können. Dies erspart dem Outsourcer einen hohen Zeitaufwand für die Recherche der Leitwege sowie für die manuellen Neuinitiiierungen der nicht ausgeführten Zahlungsaufträge. Außerdem kann der Dienstleister damit beauftragt werden, die Einhaltung von aufsichtsrechtlichen und devisenrechtlichen Bestimmungen sicherzustellen. Ein Beispiel ist die notwendige Anmeldung von Devisen bei der zuständigen Zentralbank des Landes, in dem die Bank des Zahlungsempfängers ansässig ist. Dadurch können weitere Kosteneinsparungen bei der Erfüllung von spezifischen aufsichtsrechtlichen Anforderungen für den Zahlungsverkehr erzielt werden.

**Verantwortung verbleibt beim Outsourcer und vorhandenes Personal wird weiterhin benötigt – nur in anderen Funktionen.**

Wird die Abwicklung des Zahlungsverkehrs an einen Provider ausgelagert, verbleibt die Verantwortung für die Zahlungsverkehrsprozesse und die Erfüllung und Überwachung der aufsichtsrechtlichen Bestimmungen beim Outsourcer. Wird die Zahlungsabwicklung an einen Provider ausgelagert, überträgt sich gleichzeitig das Vertrauen, dass dieser korrekt und zuverlässig arbeitet. Die regelmäßige Überprüfung, dass die Dienstleistung ordnungsgemäß erbracht wird, ist durch den Regulator vorgeschrieben und liegt in der Verantwortung des Outsourcers. So können durch eine Auslagerung der Zahlungsverkehrsabwicklung zwar operative Kosten optimiert werden, allerdings erhöht sich zugleich der Steuerungs- und Kontrollaufwand, um durch regelmäßige Kontrollen der relevanten Dienstleister die vereinbarte Service-Qualität der Fachkräfte sicherzustellen. Darüber hinaus gehören dazu die Vereinbarungen mit dem Dienstleister bei Anforderungsänderungen des Outsourcers sowie die konsequente Beobachtung relevanter Schnittstellen. Außerdem können frei gewordene Fachkräfte sich auf andere relevante Themenfelder (zum Beispiel die Produktentwicklung) konzentrieren.

# Die Verantwortung verbleibt beim Outsourcer

## Compliance- und Sanktionsprüfung lässt sich bedingt auslagern

Wurde die Abwicklung des Zahlungsverkehrs an einen Provider ausgelagert, behält die auslagernde Bank durch das hausinterne Banksystem die Hoheit über die Zahlungsdaten und somit auch über die notwendigen Compliance-Prüfungen. Dienstleister und Outsourcer sollten dafür unbedingt vereinbaren, dass bei Zahlungen, die eine Compliance-relevante Meldung generieren, die betroffenen Transaktionen mittels einer GUI-Anbindung an die Bank zurückgespielt werden. So bekommt die Compliance-Abteilung des Outsourcers die entsprechende Zahlung unmittelbar zur weiteren Entscheidung vorgelegt. Erfahrungsgemäß bietet der Provider in diesem Zusammenhang bereits praktikable Lösungen an, die auf die vorhandenen Schnittstellen vollumfänglich angepasst werden können. Auch gehen die meisten Provider auf Kundenanforderungen ein, falls diese eine besondere Compliance-Suite verlangen. Die entsprechenden Implementierungs- und Lizenzkosten werden in der Regel durch den Outsourcer getragen und müssen entsprechend berücksichtigt werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Vorteile einer Teilauslagerung auch in Bezug auf die Compliance-Aspekte sinnvoll erscheinen. Sie liegen insbesondere darin, dass potenzielle Compliance-relevante Zahlungen zielgerichteter identifiziert werden können. Dies basiert vor allem darauf, dass Dienstleister eine Vielzahl an Kunden aus unterschiedlichsten Kundengruppen haben. Somit bietet eine zentrale Zahlungsverarbeitung eine gute Möglichkeit, potenzielle Transaktionsauffälligkeiten institutsübergreifend zu identifizieren, sodass an den Dienstleister angeschlossene Kunden (Mehrmandantenfähigkeit von ZV-Dienstleistern) frühzeitig vor Betrugsversuchen gewarnt werden können. Auch können Verbindungen zwischen unterschiedlichen Begünstigten und Auftraggebern großflächig ausgewertet und insbesondere im Hinblick auf eine wirkungsvolle Fraud-Prevention aufgedeckt werden. Um den größtmöglichen Nutzen aus dem vorhandenen Datenpool ziehen zu können, muss der verantwortungsvolle Umgang unter Berücksichtigung der institutsspezifischen Datenschutzrichtlinien vertraglich sichergestellt sein.

## Bei Auslagerung ist auf Reputationsrisiken zu achten

Wie bereits erläutert, gibt der Outsourcer bei einer Auslagerung der Zahlungsabwicklung zu einem gewissen Teil Kontrolle über diese ab. Außerdem ändern sich die Aufgaben für Fachkräfte, die mit der Zahlungsverkehrsabwicklung betraut waren. Sie werden gegebenenfalls an anderen Stellen im Unternehmen benötigt. Um einer möglichen negativen internen oder externen Reputation vorzubeugen, gilt es, potenziellen Risiken proaktiv zu begegnen. Das betrifft vor allem die folgenden:

- **Aufbau- und ablauforganisatorische Risiken – Outsourcing in für die Organisation zumutbare Phasen durchführen:** Da Unternehmen ununterbrochen in einem Spannungsfeld von ökonomischen Entscheidungen und zugleich ethisch-moralisch korrektem Verhalten stehen, sind entsprechende Vorgehensweisen mittlerweile in fast jedem beaufsichtigten Finanzinstitut mittels einer Auslagerungsrichtlinie definiert. Umso wichtiger ist die Umsetzung der Auslagerungsstrategie nach dem bewährten „Auslagerung-auf-Raten-Modell“.

### Dieser Ansatz umfasst die folgenden Phasen:

1. **Phase:** Zu Beginn wird nur die Abwicklung des „Standard-Zahlungsverkehrs“, zum Beispiel der Massenzahlungsverkehr, ausgelagert. Bereiche wie Zahlungsrecherche, Zahlungsreklamationen oder die Abwicklung von Spezialtransaktionen verbleiben in der ersten Phase noch im Finanzinstitut.
2. **Phase:** Die Bereiche Zahlungsrecherche und Zahlungsreklamationen werden ebenfalls auf den Dienstleister übertragen. Die Abwicklung von Spezialtransaktionen sowie ein Expertenteam für besonders rechercheintensive Zahlungsreklamationen verbleibt im Unternehmen.
3. **Phase:** In der Abschlussphase erfolgt die komplette Übertragung der Zahlungsverkehrsabwicklung auf den Dienstleister. Dieser bindet den Outsourcer nur noch in Sonderfällen ein, falls Systemzugriffe zur Beantwortung der erhaltenen Reklamationen notwendig sind. Ab dieser Phase ist der Outsourcer vollumfänglich für die Überwachung der ordnungsgemäßen Leistungserbringung des Dienstleisters verantwortlich.

Ein Vorteil bei der Anwendung des Drei-Phasen-Modells liegt darin, dass in Unternehmen bei solchen Auslagerungsvorhaben meist eine organisch bedingte Personalfluktuation festzustellen ist oder Fachkräfte an den aufnehmenden Dienstleister übergehen. Werden die vakanten Positionen nicht nachbesetzt, reduziert sich die Personalstärke meist automatisch und negative Presse wird in der Regel vermieden.

- **Leistungs- und Abwicklungsrisiko – der Dienstleister fällt in seiner Leistungserbringung aus und Zahlungen werden daher nicht fristgerecht ausgeführt:** Dieses Szenario ist als ständiges Risiko kontinuierlich zu betrachten. Als eine risikomindernde Maßnahme sind regelmäßige Überprüfungen der Dienstleister durch den Outsourcer zwar vorgeschrieben, dennoch empfehlen sich regelmäßige Prüfungen und die Übung von definierten Notfallszenarien, um für den Ernstfall vorbereitet zu sein. Schließlich verbleibt die Verantwortung grundsätzlich beim Outsourcer. Diese potenziellen Reputationsschäden gilt es zu vermeiden, indem Dienstleister proaktiv in die Krisenfallsimulationen integriert werden.



# Produktgestaltung – das verbleibende Kernelement

Bei einer Auslagerung des Zahlungsverkehrs verschiebt sich sukzessive der Fokus der Fachkräfte der auslagernden Bank auf das Produktmanagement

Durch die im Rahmen der (Teil-)Auslagerung standardisierten Schnittstellen und Prozesse verschiebt sich der Fokus auf das Produktmanagement „Zahlungsverkehr“ – d.h. auf die Ausgestaltung und Weiterentwicklung der kontobezogenen Dienstleistungen und auf die aufsichtsrechtliche Steuerung des Dienstleisters. Die damit verbundene Umsetzung von Marktanforderungen sowie die aktive Integration von Mehrwertdiensten für den Endverbraucher nehmen die höchste Priorität ein. Auch wird das Produktmanagement zukünftig bei der Selektion und Analyse am Markt befindlicher Produkte, Mehrwertdienste und Fintechs (für eine potenzielle Kooperation) eine bedeutende Rolle spielen.

Ergänzend wird das Produktmanagement die Aufgabe übernehmen, als Kommunikationsschnittstelle zwischen dem Dienstleister und relevanten Stakeholdern innerhalb der Organisation zu dienen. Dies wird insbesondere dann relevant, wenn es zu Schnittstellenanpassungen durch den Dienstleister kommen sollte oder Anpassungen in den Datenformaten notwendig werden sollten.

Mit dem veränderten Aufgabenfeld geht eine Anpassung der bestehenden Tätigkeitsbeschreibungen einher. Auch werden auf den neuen Bedarf angepasste Fähigkeiten und Fertigkeiten bei den Beschäftigten relevant, welche entweder durch interne Weiterbildungen aber auch durch Gewinnung von neuem Personal abgedeckt werden können. Ebenfalls sind Änderungen in der Organisations- und Führungskultur des Produktmanagements zu erwarten, insbesondere dann, wenn neue Produktentwicklungen und damit innovative sowie kreative Lösungsfindungen im Fokus stehen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Produktmanagement die reaktive Position der „Erfüllung der externen Anforderungen“ verlässt und zukünftig stärker den Schwerpunkt auf proaktive Handlungen zur nachhaltigen Erfüllung konzernpolitischer und marktspezifischer Ziele legen wird.



# 06 Mögliche Handlungsoptionen



# Mögliche Handlungsoptionen

Neben der vollumfänglichen Auslagerung des Zahlungsverkehrs in dem beschriebenen Drei-Phasen-Modell, bestehen weitere Optionen zur zukunftsorientierten Ausgestaltung des Zahlungsverkehrs im Finanzinstitut.

Die folgende Darstellung illustriert die durch Projekterfahrung von CGI identifizierten Vor- und Nachteile:

## Modernisierung der ZV-Infrastruktur

### Vorteile:

- + Beibehaltung des institutsspezifischen ZV-Detailwissens
- + Jederzeitige Kontrolle über die gesamte Zahlungsverarbeitung und -ausführung
- + Unmittelbare Handhabe über die Prozessketten und Schnittstellen
- + Direkte Einflussnahme bei Änderungsbedarf der Leitwegsteuerung

### Nachteile:

- Sehr teuer in der prozessualen und technischen Umsetzung sowie sehr wartungs- und anpassungsintensiv
- Verantwortung für regelmäßige Anpassungen an Marktstandards/regulatorische Anforderungen bei Bank/Finanzinstitut
- Pflege und Weiterentwicklung des Zahlungsverkehrs in vollständiger Hoheit und Verantwortung des Finanzinstituts
- Hohe Komplexität und hoher Aufwand bei der Umsetzung neuer marktbezogener und regulatorischer Anforderungen

## Kauf einer Standard-ZV-Software

### Vorteile:

- + Beibehaltung des institutsspezifischen ZV-Detailwissens
- + Erhöhung des Standardisierungsgrads bei der ZV-Abwicklung
- + Neue Marktentwicklungen (z. B. Instant-Payment) und neue regulatorische Anforderungen werden größtenteils vom Software-Lieferanten zur Verfügung gestellt
- + Schonung von (meist knappen) IT-Ressourcen

### Nachteile:

- Regelmäßige Updates und Anpassungen von Schnittstellen in der Verantwortung des zuständigen Fachbereichs für die ZV-Abwicklung
- Überarbeitung von Berechtigungskonzepten und IT-Security-Policies

## Auslagerung

### Vorteile:

- + ZV-Prozess und Produkt-Know-how sowie Datenhoheit verbleibt im Unternehmen
- + Neue marktbezogene und regulatorische Anforderungen werden automatisch durch den Dienstleister umgesetzt
- + Verschlanung von implementierten Prozessen sowie Reduktion operationeller Tätigkeiten und Konzentration auf das Kerngeschäft

### Nachteile:

- Hohe Initialkosten durch organisationsbedingte Anpassungsnotwendigkeiten
- Fokus auf standardisierte Abwicklungen und Prozesse, flexible Anpassungen oft nicht möglich oder zu erhöhten Gebühren
- Erhöhter Aufwand in der aufsichtsrechtlichen Steuerung des Dienstleisters (Auslagerungsmanagement)



# 07 Bewertungsmodell Fazit Portfolio



# Ihr optimales Bewertungsmodell

Der für ein Unternehmen strategisch beste Weg für die Zukunft ist abhängig von Größe, Komplexität und Bedeutung des Zahlungsverkehrs

## Machen Sie den Quick-Check.

Die folgende Bewertungsmatrix kann Ihnen helfen, eine erste Orientierung zu erhalten.

Ordnen Sie dazu den aufgeführten Kriterien Prioritäten (+/o/-) zu. Wir begleiten Sie gerne in einem persönlichen Gespräch bei der Auswertung.

- +** = hohe Priorität
- o** = mittlere Priorität
- = niedrige Priorität

Kriterium	Bewertung
Wie wichtig ist ZV als strategischer Ertragsbringer für Ihr Unternehmen?	
Welche Priorität hat das Thema Sicherheit in der Zahlungsabwicklung sowie die jederzeitige Kontrolle über die Zahlungsverarbeitung?	
Welche Priorität haben die Kostensenkung und Kosteneffizienz im Zahlungsverkehr für Ihr Unternehmen?	
Welche Priorität hat das Thema Standardisierung/Optimierung von Prozessen im Zahlungsverkehr für Ihr Unternehmen?	
Welche Bedeutung hat der Verbleib von Know-how über die technische Abwicklung des Zahlungsverkehrs in Ihrem Unternehmen?	
Wie wichtig ist es Ihrem Unternehmen, schnell auf neue Markt-, Produkt- und Kundenanforderungen reagieren zu können? (Time to Market)	
Wie schnell können in Ihrem Unternehmen regulatorische Anforderungen umgesetzt werden?	
Passt eine Auslagerung grundsätzlich in Ihre Unternehmenskultur und strategische Ausrichtung?	

# Fazit

Fokussierung auf die Kernkompetenzen durch Nutzung von (Teil-)Auslagerungen und dadurch Konzentration auf die Kerngeschäftsaktivitäten bzw. auf die relevanten Ertragsbringer – Kooperationen mit Fintechs bieten die Chance, Produktlücken zu schließen und dem Kunden dadurch Mehrwertdienste anzubieten

## Kooperationen mit Fintechs

Nutzen Sie aktiv potenzielle Start-ups und Fintechs auf dem Markt, die Ihnen die Möglichkeit einer Erweiterung Ihres Angebotsportfolios bieten. Fintechs und Banken haben großes Potenzial, gegenseitig voneinander zu profitieren. Sei es auf operativer oder auf finanzieller Ebene. Insbesondere sehen wir hohes Potenzial bei der Erweiterung des Produkt- und Leistungsspektrums und somit die Schaffung von Value-Added-Services für den Endverbraucher, was in eine stärkere Kundenbindung münden kann.

## (Teil-)Auslagerungen

Eine kritische Betrachtung und Bewertung Ihrer Prozesse sowie Ihrer strategischen Geschäftsfelder kann Aufschluss darüber geben, an welchen Stellen eine mögliche Auslagerung dabei unterstützen kann, sich als Unternehmen auf die wesentlichen strategischen Geschäftsfelder zu konzentrieren. Dabei können Kostensynergien genutzt werden. Eine Bewertung potenzieller, durch eine Auslagerung entstehender, Risiken ist essenziell und sollte eine hohe Priorität in Ihrem Unternehmen genießen. Der ressourcenoptimierte Einsatz von Fachkräften in Ihrem Unternehmen und die Sicherstellung von fristgerechten Implementierungen neuer aufsichtsrechtlicher Anforderungen in die Prozesswelt stellen einen großen Vorteil bei der Erfüllung des Tagesgeschäftes dar. Auch entfallen bei gutem Management teure IT-Entwicklungsaufwände und die Sicherstellung über die Einhaltung neuer ZV-Formate (zum Beispiel ISO 20022, SWIFT gpi und Instant Payments) erfolgt durch den Dienstleister.

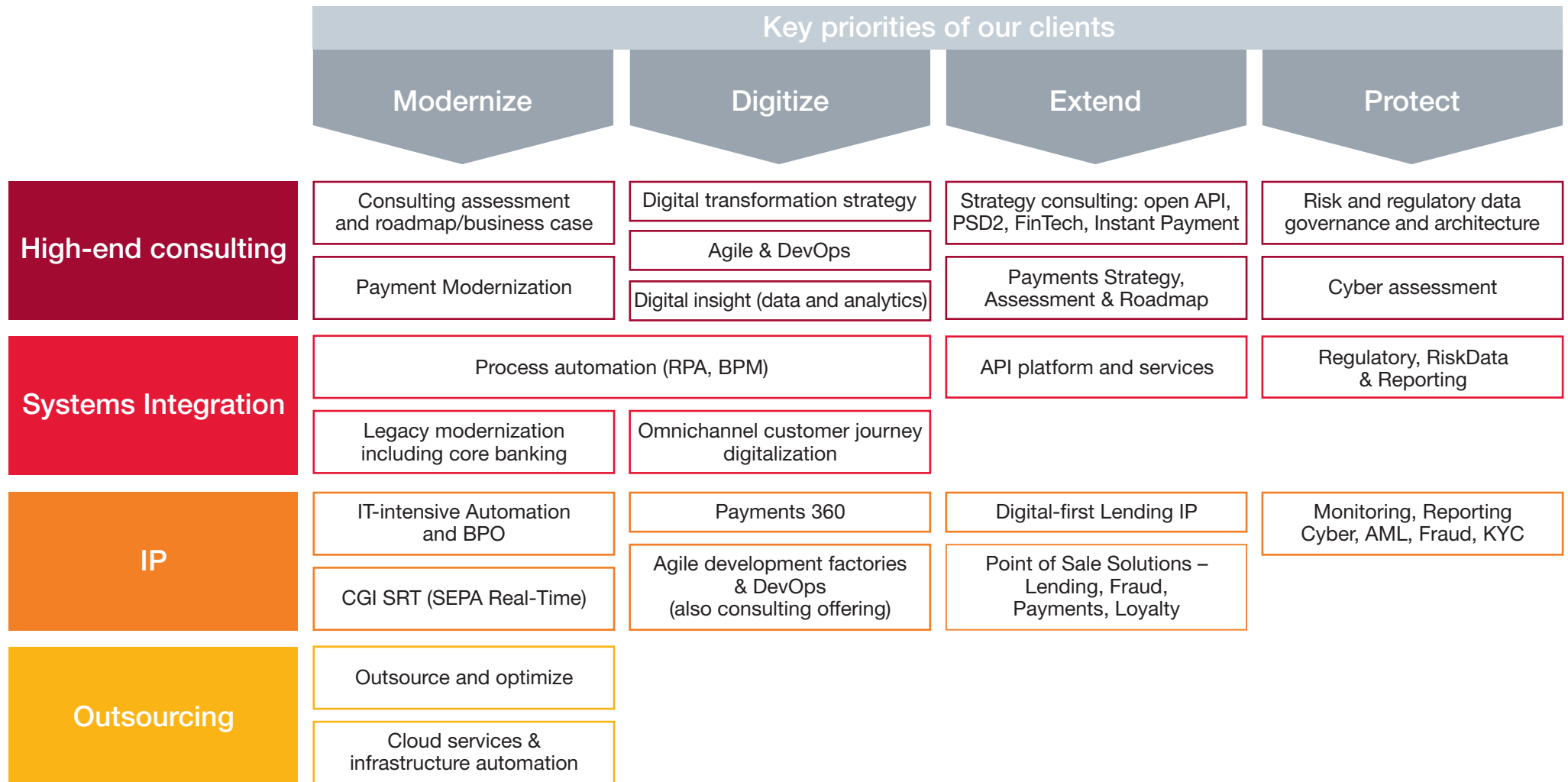
## Mehrwertdienste

Kunden fordern zukünftig mehr von von Banken und Finanzinstituten als lediglich die Ausführung von Überweisungen, Kontoführung oder Bargeldauszahlungen. Der Komfort sowie die kombinierte Nutzung von Mehrwertdiensten wird von den Kunden zunehmend gewünscht und von den Banken erwartet. Hierbei können Kooperationen und Loyalty-Produkte mit aufkommenden Start-ups in Form von Vergleichsportalen oder Real Estate Services (zum Beispiel Mieterportale, Maklerportale) derzeitigen Universalbanken die Möglichkeit bieten, die Kundenschnittstellen zu verteidigen. Machen Sie die Interaktion zwischen Ihnen und Ihren Kunden zu einem Erlebnis und binden sie Ihre Kunden an sich.



# CGI-Banking- und Payments-Portfolio

Das CGI Leistungsportfolio bietet Ihnen professionelle Unterstützung in den unterschiedlichsten Themengebieten. Wir freuen uns auf Sie.



## Ihre Ansprechpartner



**Patrick Schmidt** ist Senior Consultant im Bereich Financial Services mit dem Schwerpunkt auf Regulatorik und Compliance. Mit seiner langjährigen Expertise und Erfahrung im Produkt-, Projekt- und Vertriebsmanagement im Finanzdienstleistungssektor verbindet er Theorie und Praxis in allen Compliance-relevanten Themenbereichen. Erst kürzlich konnte er seine Expertise im Rahmen seiner wissenschaftlichen Arbeit mit dem Titel „Fraud Management in Kreditinstituten – Sicherheit im digitalisierten Zahlungsverkehr“ unter Beweis stellen.

E-Mail: [p.schmidt@cgi.com](mailto:p.schmidt@cgi.com)

M: +49 172 9 43 42 24

## CGI – Experience the commitment

Wir verfügen über 35 Jahre Erfahrung im Bankensektor und zählen die führenden Banken in Nordamerika und Europa zu unseren Kunden. Mehr als 7.000 Mitarbeiter weltweit, darunter 600 in Deutschland, sind auf Financial Services spezialisiert. Unser Umsatz in der Branche liegt bei 1 Mrd. Euro weltweit. Mit unserem breiten Portfolio von Business-Beratung bis zu IT-Dienstleistungen sind wir hervorragend aufgestellt, um Banken und Unternehmen im Regulierungskontext oder im Bereich Zahlungsverkehr zu unterstützen. So haben wir unter anderem eine SEPA-Lösung mit SWIFT und einer deutschen Großbank entwickelt und arbeiten im European Payments Council mit.

## CGI Deutschland B.V. & Co. KG

Am Limespark 2  
65843 Sulzbach (Taunus)  
T: +49 6196 7742-0  
E-Mail: [info.de@cgi.com](mailto:info.de@cgi.com)  
[www.de.cgi.com](http://www.de.cgi.com)

