

Resilienz des Schweizer Finanzplatzes

# Open Banking als Chance



Bildquelle: Adobe Stock

Von den Banken wird seit jeher eine hohe Resilienz erwartet. Früher stellten dicke Tresortüren die Integrität einer Bank und der ihr anvertrauten Werte sicher, während heute vermehrt aufwendige Massnahmen im Bereich der Cyber-Security die digitalen Tresore schützen. Regulatoren stellen ausserdem Vorschriften auf, die darauf abzielen, die Resilienz der Banken auch in Krisenzeiten zu gewährleisten.

Pascal Bettendorf, Stephan Gerber

Zurzeit werden traditionelle Banken zusätzlich von einer Bedrohung ganz anderer Art unternehmerisch herausgefordert: Technologiekonzerne und Neobanken aus dem europäischen Raum drängen als neue Player mit innovativen Banking-Lösungen in den Schweizer Markt und beeinträchtigen das Kerngeschäft. Klassische Banken haben kaum Chancen, mit der Agilität und den Freiheiten dieser neuen Mitbewerber Schritt zu halten und müssen daher neue Ansätze finden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Open Banking bietet Banken eine Chance, um ihre hochkomplexen und spezialisierten IT-Landschaften zu öffnen und gemeinsam mit Drittanbietern zukunftsweisende digitale Services anzubieten. Auf diese Weise können traditionelle Banken neue Geschäftsfelder erschliessen, von den Stärken ihrer neuen Mitbewerber profitieren und zugleich eigene Stärken einbringen.

Dr. Pascal Bettendorf ist Senior Manager bei der AWK Group AG.

Stephan Gerber ist Consultant bei der AWK Group AG. [www.awk.ch](http://www.awk.ch)

## Was verändert sich durch Open Banking?

Die Entwicklung digitaler Dienstleistungen und Ökosysteme führt häufig zu einer Zusammenarbeit mit neuen Partnern, nicht selten auch mit jungen, innovativen Start-ups. Dabei kollidieren unterschiedliche Unternehmenskulturen, was sich negativ auf die operative Resilienz auswirkt. Betrachtet man die Dimensionen der Operating Models der beiden Partner, werden diese Unterschiede deutlich:

### Menschen und Skills

Ein Start-up beschäftigt andere Menschen mit anderen Skills als eine Bank. Das Produkt und die Technik stehen hier klar im Vordergrund. Wichtig ist, die Kunden mit innovativen Ideen zu begeistern. Weitere Kundeninteressen werden diesem Ziel rigoros untergeordnet. Flexibilität und hohe Anpassungsfähigkeit sind für ein innovatives Unternehmen selbstverständlich, können Bankmitarbeitende und -Kunden jedoch überfordern. Kleine Start-ups können nicht nachvollziehen, wie massiv minimale Anpassungen an internen Tools die Effizienz Hunderter oder Tausender Mitarbeitender beeinträchtigen und zu unverhältnismässigen Einführungs-

kosten führen können. Im Gegensatz dazu kann sich eine Bank nicht erlauben, auf grosse bestehende Kundengruppen einfach zu verzichten, indem sie breite Zugangskanäle oder umsatzstarke Produkte ohne Alternative einstellt. Am Ende zeigt der durchschnittliche Kunde viel weniger Toleranz für falsche Kontoauszüge, Fehlbuchungen oder Kontosperrungen, als das Start-up annimmt.

Eine klare Schnittstelle zwischen der Bank und dem finanzfremden Dienstleister ist deshalb sinnvoll. Zusätzlich hilft auch eine laufende Nejustierung der fundamentalen Kerntätigkeiten (Schutz der Kunden-Assets) und des sie umgebenden Mantels von Leistungen mit einem Added Value, welche viel einfacher durch Partner erbracht werden können. Sowohl die Innovation als auch das klassische Prozessdenken der Bank müssen

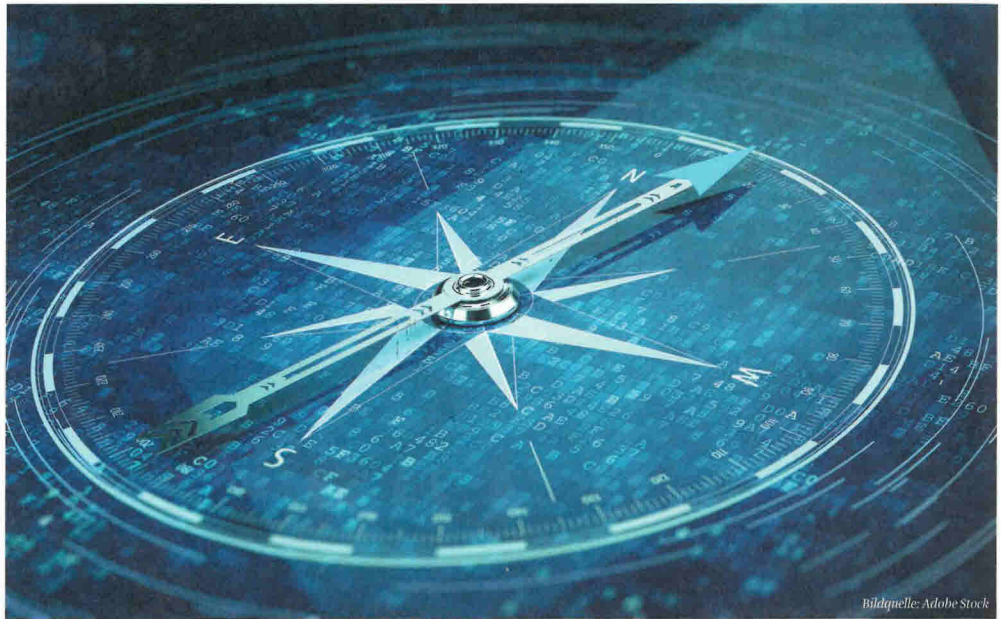
## Open Banking

Open Banking nutzt ein kollaboratives Modell, das Finanzinstituten ermöglicht, dem Markt über APIs erweiterte Funktionen zum Austausch von Bankinformationen zur Verfügung zu stellen. Diese Funktionen erlauben Drittanbietern, Anwendungen und Dienste rund um das Finanzinstitut zu entwickeln und so nicht nur dem Bankkunden höhere finanzielle Transparenz zu bieten, sondern auch den Finanzinstituten neue Geschäftsmodelle oder Zusatzdienstleistungen bereitzustellen.

verstanden und miteinbezogen werden. Innovationsaffine Mitarbeitende in der Bank dienen dabei als Brücke zwischen den beiden Welten.

#### Organisation und Governance

Organisation und Governance könnten nicht unterschiedlicher sein. Im «Start-up-Groove» entwickeln junge Teams agil und selbstorganisiert innovative Lösungen ohne schwerfälligen organisatorischen Überbau. Das Management ist voll in die Entwicklung integriert und besitzt vielfach ein umfassendes technisches Know-how. Dem gegenüber steht die Organisation etablierter Bankinstitute mit ihren klaren Prozessen und Führungsstrukturen. Regulative, juristische und finanzielle Vorgaben sind omnipräsent und beeinflussen die Prozessabwicklung erheblich.



Bildquelle: Adobe Stock



**«Resilienz ist keine entkoppelte Unternehmensdisziplin sondern ein integraler Bestandteil der Strategieentwicklung. Ausgehend vom Kundenwunsch und der Marktpositionierung ist es eine wichtige Kernaufgabe jeder Unternehmensführung, das nötige Mass an Resilienz festzulegen. Daraus abgeleitet werden das Unternehmensmodell, die Geschäftsprozesse und Technologie entsprechend mehr oder weniger resilient gestaltet.»**

Adrian Anderegg, Head of Financial Services, AWK Group AG

Um die Stärken beider Organisationen zu vereinen, kann die Governance nicht nur auf Verträgen und SLA basieren, da das Start-up dadurch seiner Vorteile beraubt würde. Den Inhalt des gemeinsamen Kundenerlebnisses soll die Organisation bestimmen. Dabei muss allen Beteiligten bewusst sein, dass die inhaltliche Verantwortung gegenüber dem Kunden bei der Bank bleiben muss. Daraus ergeben sich viele konkrete organisatorische Konsequenzen, wie beispielsweise die Datenhoheit.

#### Technologie und Information

In der Dimension Technologie und Information sind Schnittstellen ein zentrales Element. Die stark abgeschotteten, teilweise etwas veralteten, aber hoch stabilen und effizienten Anwendungen der Banken müssen gegenüber modernen, oft Cloud-basierten Systemen geöffnet werden. Über technische Schnittstellen lassen sich Daten und Informationen mit den neuen Partnern austauschen. Jede Öffnung birgt jedoch potenzielle Risiken für Cyberangriffe und führt zu neuen technischen Abhängigkeiten.

Häufig kollidieren auch unterschiedliche Entwicklungsprozesse. Innovative Unternehmen bringen Neuerungen so rasch wie möglich zu den Benutzern. Dies kann eine Bank mit komplexem Releasemanagement rasch überfordern. Zudem haben Bankkunden wenig Verständnis für regelmässige wartungsbedingte Ausfälle ihrer digitalen Banking-Services, wie beispielsweise E-Banking.

Integrationen müssen daher in dem Bewusstsein entwickelt werden, dass jeder extern bezogene Service grundsätzlich jederzeit ausfallen kann. Ähnlich wie bei den Zero-Trust-Konzepten in der Cyber-Security ist deshalb eine Abkehr von Höchstverfügbarkeitsanforderungen sinnvoll. «Chaos Testing» der IT und der Businesskontinuität verankert dieses neue Credo in der Organisation.

Technische Komponenten müssen so konzipiert werden, dass sie ohne Abhängigkeiten von externen Services funktionieren. Verliert ein System etwa den Zugang zu Echtzeitdaten, müssen lokale Daten zur Näherung vorliegen.

Eine übersichtliche Servicearchitektur basiert auf flexiblen Schnittstellen und ermöglicht einen raschen Austausch von technischen Komponenten. Mithilfe von Microservices werden Anwendungen modular gestaltet, bis hin zum Ideal des unterbruchfreien Deployments – obwohl dieser Idealzustand nicht immer gewünscht ist. So dürfen börsenrelevante Informationen oder Finanzdaten im Rahmen eines rollenden Deployments niemals nur einem Teil der Nutzer zugänglich sein. API-Management erlaubt eine einfache Integration von Partnern, mit sauber versionierten Schnittstellen und aufeinander abgestimmten Anpassungen.

#### Partnerschaften

Jungunternehmen stehen finanziell vielfach auf wackligen Füßen. Sie werden schnell gegründet und bei ausbleibendem Erfolg ebenso schnell wieder liquidiert. Man darf nicht voraussetzen, dass solche agilen Unterneh-

men als Partner längerfristig zur Verfügung stehen. Gerade in einer Anfangs- oder Wachstumsphase sind Verluste normal. Zudem kommt es vor, dass ein ehemals «heisses» Start-up von noch innovativeren Unternehmen überholt wird.

Entsprechend stellt sich im Open Banking permanent die Frage nach Multi-Vendor-Strategien. Bei jeder Partnerschaft muss sorgfältig evaluiert werden, welche Skills parallel zur Partnerschaft intern oder durch andere Partner aufgebaut werden sollen. Dies gilt es über Know-how-Management und eine entsprechende Ausbildung zu adressieren.

In jeder Zusammenarbeit stellt sich zudem die Frage nach dem geistigen Eigentum. Falls dieses nicht bei der Bank liegt, sollte über Escrow-Mechanismen zumindest der Zugriff auf technische Komponenten oder Schnittstellendokumentationen bei einem Totalausfall im Vorfeld geregelt werden.

Um die Zusammenarbeit zu stabilisieren und partnerschaftlich auszugestalten, empfiehlt sich vor allem bei jungen Unter-

nehmen das Anbieten eines Business Coachings. Dies ermöglicht eine nähere Steuerung als beispielsweise eine Aufsicht über einen VR-Einsatz.

#### Geschäftsprozesse

Start-ups ändern erfolglose Geschäftsprozesse und -modelle rasch, da sie nicht entlang etablierter Wertschöpfungsketten funktionieren, sondern bewusst versuchen, diese aufzubrechen oder neu zu gestalten. Genau wie KMU agieren auch Start-ups in anderen Zyklen als traditionelle Banken. Dies erschwert gemeinsame Entscheidungen.

Die Bank muss jederzeit auf geänderte Prozesse ihrer Partner reagieren können. Schlanke, sauber dokumentierte Abläufe und gut geschulte Mitarbeitende erhöhen die Reaktionsfähigkeit in solchen Fällen. Zugleich muss die Bank in der Lage sein, fehlende Beistellungen zu kompensieren und beispielsweise Schulungen oder die Erstellung von Handbüchern selbst übernehmen. Das Beharren auf vertraglichen Abmachungen führt

hier grundsätzlich weniger zum Ziel, als spontan die Ärmel hochzukrempeln.

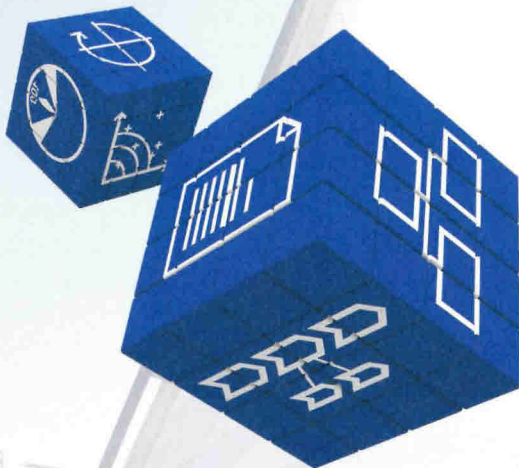
Möchte eine Bank von den enormen Chancen des Open Banking profitieren, muss sie die aus den Partnerschaften entstehenden Risiken identifizieren und unter Kontrolle bringen. Bereits mit einem funktionierenden Release Management können beispielsweise technische und prozessuale Risiken angegangen und reduziert werden.

Wichtig ist, alle Massnahmen so auszurichten, dass eine graduelle Degradation von Services bei einer Störung in einer Dimension des Operating Models erfolgt. Dadurch kann die gesamte IT-Landschaft ähnlich zuverlässig funktionieren wie ein Bancomat, der im Störfall lediglich einzelne Funktionen deaktiviert und dadurch konstant den maximal möglichen Kundennutzen bietet. ■

Anzeige

## Nutzen Sie die Chancen des digitalen Wandels!

lückenlos. integriert. vielfältig. flexibel. geführt.



Nach Wunsch kombinierbare oder fertig vorkonfigurierte Lösungen.

## IMS PREMIUM QUALITÄTSMANAGEMENT ALS SOFTWARELÖSUNG

- 
**Dokumente / Content**  
 Effizient. Dokumente immer aktuell und benutzergerecht aufbereiten.
- 
**Prozesse**  
 Individuell. Abläufe und Informationen gestalten, vernetzen und publizieren.
- 
**Organisation**  
 Perspektivenbezogen Informationen darstellen.
- 
**Prozessausführung**  
 Digital. Komplettablaufgesteuerte und lückenlose Abarbeitung. Audit, Verbesserung, Abweichung, Massnahmen und vieles mehr.
- 
**Kennzahlen**  
 Steuernd. Ziele und Ergebnisse als Entscheidungsgrundlage präsentieren.
- 
**Risiko**  
 Dynamisch. Risiken beurteilen, steuern und überwachen.