

Gemeinsam sind wir stark:
mit den richtigen Partnern
jede Krise meistern



Gemeinsam sind wir stark: mit den richtigen Partnern jede Krise meistern

Die durch das Coronavirus verursachte Pandemie stellt die Weltwirtschaft jeden Tag vor enorme Herausforderungen. Der Bankensektor ist hiervon nachgelagert betroffen, zum Beispiel durch Liquiditäts- und Zahlungsschwierigkeiten bei Kunden. Der Kostendruck auf Banken und Finanzdienstleister wird graduell steigen, was Banken zu erhöhter Risikovorsorge zwingt. Banken werden die Zeit nach der Krise im Blick haben und mit Anpassungen des Geschäftsmodells reagieren, um ihre Kunden mit möglichst geringem Schaden in die Zukunft zu führen.

**Die Corona-
krise stellt die
Weltwirtschaft
auf den Kopf.**

Die Coronakrise zeigt durch den erhöhten Bedarf an digitalen Prozessabläufen Schwächen in Partnerschaften auf und führt dazu, dass Banken analysieren müssen, wie viele ihrer Prozess- und IT-Dienstleister möglicherweise ausgetauscht werden sollten.

**Die durch die Coronakrise
ausgelösten Liquiditäts- und
Zahlungsschwierigkeiten bei
Kunden werden nachhaltige
strukturelle Auswirkungen
auf den Bankenmarkt haben.**

In unserer Umfrage *Auswirkungen von Covid-19 auf die Wertschöpfungstiefe der deutschen Banken* gaben mehr als 90 % der Banken an, dass sie durch Covid-19 langfristige strukturelle Anpassungen ihres Geschäftsmodells

**Starke Partner-
schaften mit Dienst-
leistern und FinTechs
sind für Banken
ein entscheidender
Erfolgsfaktor.**

erwarten. Als Reaktion auf den graduell steigenden Kostendruck, priorisieren 58 % der Banken die Ertragssteigerung als strategisches Ziel, neben der Kostensenkung und der Risikosteuerung. Grundsätzlich sehen 75 % der befragten Banken ihre Prozess- und IT-Dienstleister als entscheidenden Erfolgsfaktor, um diese Ziele zu erreichen. Als Konsequenz wollen knapp 60 % der befragten Banken aufgrund ihrer Erfahrungen in der Coronakrise auch zukünftig mehr Dienstleistungen auslagern und sich auf ihre differenzierenden Funktionen konzentrieren.

Gründe für einen nötigen Wechsel des Dienstleisters sind die ungenügende Leistungserbringung und Performance in der Hochzeit der Krise. Darüber hinaus zählen ein nicht passendes Zusammenspiel mit den Providern, kulturelle Unterschiede sowie eine zu hohe Abhängigkeit von kritischen Kernprozessen zu den gängigen Ursachen für die Auswahl neuer Dienstleister.

**Die Gründe
für einen
Wechsel der
Dienstleister
sind vielfältig.**

Der Kernpunkt einer guten Partnerschaft zwischen Banken und Dienstleistern bzw. FinTechs ist es, aus der Masse an potenziellen und qualifizierten Partnern das Unternehmen zu finden, dessen Strategie, Infrastruktur und – vor dem Hintergrund der jetzigen Krise noch wichtiger – Notfallkonzept zur Strategie, Infrastruktur und Kultur der Bank passen. Es lohnt sich für die Institute daher, in ein kriterienbasiertes Auswahlverfahren zu investieren. So kann bereits zu Beginn der Auswahlphase der Grundstein für eine nachhaltige und stabile Geschäftsbeziehung gelegt werden. Ein erfolgreicher und systematischer Ansatz dafür ist das PwC-Modell zur Dienstleisterauswahl, das im Folgenden vorgestellt wird.

Das PwC-Modell zur Dienstleisterauswahl

Der PwC-Ansatz zur Dienstleisterauswahl bietet ein flexibles und bereits in vielen Häusern praktiziertes Verfahren. Das Vorgehen umfasst einen ganzheitlichen Ansatz von der ersten Recherche bzw. dem ersten Market Screening möglicher Dienstleister bis hin zur finalen Auswahl des passendsten Partners (Abbildung 1).

Neben der Bereitstellung von State-of-the-Art-Leistungen und innovativen Produkten bildet die Sicherstellung und Einhaltung der regulatorischen Anforderungen die Basis des Modells.

Abb. 1 Das PwC-Modell zur Dienstleisterauswahl



Das PwC-Modell im Detail

Schritt 1: Marktscreening

Basis für ein erfolgreiches Marktscreening potenzieller Dienstleister und FinTechs ist die exakte Definition des erwarteten Leistungsumfangs. Wenn dieser festgelegt ist, gilt es, erste Anforderungen hinsichtlich des Standorts, der Zertifizierungen sowie der technischen Kapazitäten des Dienstleisters festzulegen. Ziel dieses Schrittes ist die Erstellung einer Longlist mit potenziellen Kandidaten.

Haben Sie auch FinTechs im Blick!

Über 90 % der Banken nutzen die Coronakrise als Impuls, um ihre Digitalisierung noch stärker voranzutreiben. Hier bieten innovative FinTechs starke Ansätze, mit denen die digitalen Kompetenzen des eigenen Hauses ausgebaut werden können. Insbesondere der Blick auf

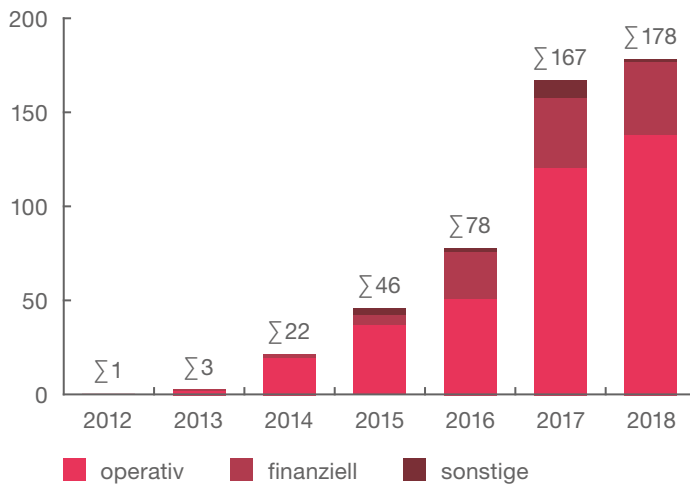
die Ertragssteigerung zeigt, dass FinTechs dazu in der Lage sind, Banken bei einer Verbesserung des Geschäftsmodells zu unterstützen. Der Markt umfasst eine große Anzahl von FinTechs, die hochspezialisierte digitale und individualisierbare Finanzdienstleistungen anbieten und bereits als kleine bis mittelgroße Unternehmen ein hohes Maß an Anfragen bewältigen können. Die Anzahl der Kooperationen zwischen Banken und FinTechs ist über die letzten Jahre zwar konsequent gestiegen, dennoch erhalten FinTechs oftmals nicht die nötige Aufmerksamkeit im Markt, um sich als hochspezialisierter Bankendienstleister zu etablieren. PwC hat einen ganzheitlichen Überblick über den bankfachlichen FinTech-Markt und kann dieses Wissen bereits beim Marktscreening erfolgreich einbringen.

Schritt 2: Request for Information (RfI)

Den in Schritt 1 identifizierten potenziellen Dienstleistern wird im zweiten Schritt eine Anfrage zwecks Informationen bzw. einen Request for Information (RfI) zugesendet. Im RfI wird um eine grobe Stellungnahme auf Basis der von der Bank festgelegten Kriterien und Aspekten gebeten. Die

Abb. 2 Auszug aus dem 2. PwC-FinTech-Kooperationsradar

Bank-FinTech-Kooperationen¹



¹ Anzahl neue, zeitlich zuordenbare Kooperationen

Bank stellt dabei eine Anforderungsliste als Orientierungshilfe für alle potenziellen Dienstleister zur Verfügung. Dies dient dazu, den Dienstleistern erste Informationen hinsichtlich der Erwartungen der Bank mitzuteilen. Aus Sicht der Bank ist das Ziel des RfI, unter anderem wichtige Informationen zu Unternehmensspezifika (z. B. Überblick Organisation inkl. Infrastruktur, Finanzkennzahlen, Überblick über alle angebotenen Dienstleistungen, Individualisierbarkeit der angebotenen Dienstleistungen) zu erhalten.

Vor dem Hintergrund der derzeitigen Coronakrise ist bereits in dieser frühen Phase speziell zu den Unternehmensspezifika eine Betrachtung der Notfallpläne und Krisenmanagementprozesse zu empfehlen, die unter anderem Aufschluss darüber geben, wie schnell ein Dienstleister auf den virtuellen Betrieb wechseln kann und wie hoch seine Kompetenz in diesem Feld ist.

Von der Longlist zur Shortlist

Die von den Dienstleistern erhaltenen Informationen werden gesichtet, zusammengefasst und bewertet, sodass sie in einem quantitativen Ansatz durch ein Scoringmodell abgebildet werden können. Ziel ist es, die passendsten Dienstleister zu identifizieren und gemäß Scoring die Longlist zu verkürzen.

Schritt 3: Request for Proposal (RfP)

Nachdem die Bank in Schritt 2 eine Vorauswahl passender Dienstleister getroffen hat, wird eine Anfrage zur Abgabe eines konkreten Angebots oder Request for Proposal (RfP) an die Dienstleister von der Shortlist zugesandt. Kernstück des RfP ist ein Anforderungskatalog, in dem die Bank die erwarteten Leistungen detailliert, Mindestanforderungen konkretisiert sowie eventuell nötige Individualisierungsbedarfe benennt. Darüber hinaus werden weitere Informationen, zum Beispiel zu Preismodellen angefragt. Das Scoringmodell wird durch die von den Dienstleistern zugesandten Angebote vervollständigt.

Es lohnt sich, etwas mehr Zeit auf die Erstellung des Anforderungskatalogs zu verwenden und die Expertise aller relevanten Fachbereiche Ihres Hauses einfließen zu lassen.

Der Schlüssel zum Erfolg: PwC-Scoringmodelle

Alle (Angebote der) Dienstleister werden mithilfe des Scoringmodells objektiv anhand vorher definierter quantitativer und qualitativer Kriterien verglichen. Hierfür bietet PwC standardisierte Tools zur Bewertung der Dienstleister an. Die jeweiligen Bewertungsfaktoren werden individuell mit den Banken erarbeitet, ebenso wie die Gewichtung der Faktoren. Durch jahrelange Erfahrung kann PwC Scoringmodelle in verschiedenen Komplexitätsgraden bereitstellen und schafft mit Best-Practice-Beispielen einen großen Mehrwert für die Banken.

► Schritt 4: Beautycontest/Due Diligence

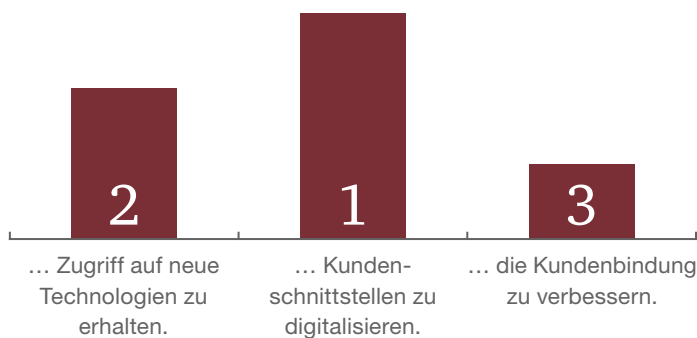
Die in Schritt 3 identifizierten Top 2–4 der Dienstleister werden anschließend zu einem direkten Vergleich eingeladen, um ihr Angebot und ihre Leistungen nochmals persönlich bzw. – wie derzeit nötig – in einem virtuellen Pitch vorzustellen, sodass letzte Fragen geklärt werden können und am Ende von Schritt 4 eine finale Entscheidung getroffen wird.

Klären Sie von Anfang an die regulatorischen Grundlagen!

Nebst einem Wettbewerb der eingeladenen Dienstleister hinsichtlich des attraktiveren Angebots muss gleichzeitig eine Überprüfung der rechtlichen und geschäftspolitischen bzw. strategischen Anforderungen an die Dienstleistung

Abb. 3 Auszug aus der Studie „Outsourcing in der Finanzindustrie“ (2018)

Banken kooperieren mit FinTechs, um ...



94 % der FinTechs sagen:

„Finanz- und Kreditinstitute werden in den nächsten ein bis zwei Jahren **mehr mit FinTechs kooperieren.**“

und den Dienstleister stattfinden. Diese soll vor allem dazu dienen, die Eignung des Dienstleisters hinsichtlich Zulassungen, Geschäftsmodell, Organisationsstruktur und weiterer gegebenenfalls geltender regulatorischer Anforderungen (MaRisk, BAIT, EBA-Leitlinien etc.) sicherzustellen. Die dienstleisterspezifische Umsetzung dieser Anforderungen wird in einer Risikoanalyse bewertet.

Innovation vs. Regulatorik: Dies ist kein Entweder-oder!

Kleine FinTechs oder Cross-Industry-Anbieter sind sich über die Tiefen und Abhängigkeiten regulatorischer Anforderungen des streng regulierten deutschen Bankenmarktes nicht ganzheitlich bewusst.

Dies gilt ebenfalls für internationale FinTechs, die erst in den deutschen Markt eintreten. Doch häufig sind diese Unternehmen innovativ und bieten genau die Dienstleistungen an, die für die Erfüllung der Vision der Banken notwendig sind. Immer noch sortieren viele Banken FinTechs aus oder stellen im Laufe der Zusammenarbeit regulatorische Defizite (z. B. in Bezug auf das Reporting) fest. Währenddessen haben einige Banken allerdings Modelle zur Zusammenarbeit gefunden, die mit geltender Regulatorik vereinbar sind, und können die Vorteile dieser Zusammenarbeit nun nutzen. Tatsächlich bereiten sich FinTechs auf die Kooperation mit Banken und die Umsetzung von Ökosystemen oder neuen digitalen (Beyond-)Banking-Produkten vor. Es fehlt meist lediglich an einer Transferleistung, was die Anforderungen an eine Bank für das jeweilige FinTech bedeuten. PwC kann Sie hierbei unterstützen. Wir vertreten nicht nur die Interessen der Bank hinsichtlich regulatorischer Konformität bei den FinTechs, sondern helfen auch den FinTechs, diese in angemessenem Maße umzusetzen.

► Schritt 5: Dienstleisterauswahl und Abschluss von Verträgen

Auf die abgeschlossene Dienstleisterauswahl folgt die formale Festschreibung der Leistungsbeziehung durch einen Letter of Intent sowie den Aufsatz nötiger Verträge inklusive aller Anhänge zur Dienstleistersteuerung

(Service Level Agreements, KPIs, Reportings etc.). Nach der Unterschrift der Verträge gilt es, die Leistungsbeziehung zu implementieren und gegebenenfalls prozessuale Anpassungen vorzunehmen.

Der Mehrwert des PwC-Modells

Die Erfahrung zeigt, dass Banken, die mit PwC in ein strukturiertes Auswahlverfahren investiert haben, stabilere Leistungsbeziehungen zu ihren Dienstleistern und FinTechs aufbauen konnten. Die Banken können in der Krise flexibler reagieren und aus der hohen Digitalkompetenz ihrer

Partner Vorteile generieren. Darüber hinaus ist ein zu der Bank passendes Notfallmanagement der Dienstleister und FinTechs von höchster Bedeutung in diesen herausfordernden Zeiten.

Wir sind für Sie da – auch in Zeiten von COVID-19!

Aktuell müssen Projekte überwiegend aus der Ferne durchgeführt werden. Daher haben konkrete Pläne und Umsetzungsanweisungen für beide Seiten oberste Priorität. Es ist ungewiss, wie lange die Maßnahmen der Corona-Krise noch gelten werden und wann wieder persönlich

zusammengearbeitet werden kann. PwC unterstützt seine Kunden weiterhin und bringt seine virtuellen Arbeitsmethoden und entsprechende Lösungen zur virtuellen Zusammenarbeit erfolgreich ein.



Ihre Ansprechpartner

Unsere Ansprechpartner freuen sich auf Ihre Kontaktaufnahme und stehen Ihnen jederzeit bei Fragen zur Verfügung.



Marie-Christine Lehmann

Manager

Tel.: +49 69 9585 2591

Mobiltel.: +49 151 57445 878

marie-christine.lehmann@pwc.com



Dr. Karen Heuermann

Manager

Tel.: +49 221 2084 177

Mobiltel.: +49 175 2844 214

karen.heuermann@pwc.com



Bastian Bollig

Associate

Tel.: +49 211 981 4672

Mobiltel.: +49 151 1062 3380

bastian.b.bollig@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in 157 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. Fast 12.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. 2,3 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

