

Roundtable

„Outsourcing wird in den kommenden fünf bis zehn Jahren deutlich wachsen“

Verbandsgeschäftsführerin Silke Wolf, die Bankchefs Hubert-Ralph Schmitt und Stephan Gehlert, Unternehmensberater Holger Pflieger und ebase-Chef Rudolf Geyer diskutieren über die anstehenden Veränderungen in der Finanzbranche, ihre Reaktionen darauf, ihre Überlegungen und Erfahrungen beim Auslagern von Geschäftsfeldern.

Hohe Regularisanforderungen, niedrige Zinsen, fortschreitende Digitalisierung – die Banken stehen unter Druck. Frau Wolf, was tun Ihre Mitglieder, um sich zu wehren?

Wolf: Wehren können sich die Banken nicht, denn die Regulierung muss umgesetzt werden. Wir können nur im Vorfeld versuchen, gewisse Erleichterungen für kleine und mittlere Institute in die Regulierung einzubringen. Seit Ausbruch der Finanzkrise gibt es mehr als 50 neue Regelwerke mit teilweise bis zu 800 Seiten. Das zu bewältigen, ist eine sehr große Herausforderung, gerade für kleine und mittlere Banken. In den großen Häusern gibt es wenigstens noch entsprechende Stäbe, die sich mit den Anforderungen beschäftigen können.

Herr Dr. Schmitt, sind Sie zurzeit mehr mit den Regularien beschäftigt als mit dem Geschäft?

Schmitt: Nein, überhaupt nicht. Ich finde die Regulierung auch gar nicht schlimm, sondern sehe sie von einer positiven Seite. Durch die neuen Regeln wurden bestimmte Dinge abgeschafft, bei denen es gut ist, dass sie abgeschafft wurden. Und wenn man selbst ein System entwickelt, möglichst viel outzusourcen, dann

sind die Regularien nicht wirklich schlimm. Es ergeben sich dadurch sogar neue Geschäftsfelder.

Herr Dr. Gehlert, sehen Sie das genauso?

Gehlert: Absolut. Wehren bringt nichts, wir müssen uns der Aufgabe stellen. Wir haben ein niedriges Zinsumfeld, sodass gerade jetzt Wertpapierberatung wichtig ist. Wir haben aber beschränkte Ressourcen und daher liegt Outsourcing auf der Hand. Was wir uns jedoch nie wegnehmen lassen dürfen, ist der Bezug zum Kunden. Das ist unsere Kernstärke, die wir beibehalten. Vieles darum herum sollten wir versuchen outzusourcen. Diesen Weg gehen wir konsequent auch im Wertpapiergeschäft.

Herr Pflieger, haben wir hier zwei Musterbanken?

Pflieger: Das sind zwei positive Beispiele. Ansonsten liegt es uns Deutschen offenbar

in den Genen zu jammern. Meines Erachtens wird viel und unnötig Angst geschürt. Dabei sollten Banken die Chancen, die sich aus der Regulierung auch ergeben, nutzen. Beispielsweise kann sich ein Institut mehr auf seine Kunden fokussieren und die Abwicklungsseite jemandem überlassen, der darauf spezialisiert ist.

Herr Geyer, haben Sie mehr mit Instituten zu tun, die jammern, oder mehr mit Instituten, die für neue Ideen offen sind?

Geyer: Aufgrund unserer Funktion als Dienstleister sprechen wir natürlich vorrangig die Institute an, die offen für neue Lösungen sind. Regulierung entfacht am Ende Kreativität. Wir sehen vielfach, dass Geschäftsmodelle neu gedacht werden. Nicht nur im Wertpapiergeschäft, sondern auch in anderen Bereichen.

Werden Sie häufiger als vorher angesprochen?

In Kooperation mit



European Bank for Financial Services GmbH (ebase®)
 Bahnhofstraße 20
 D-85609 Aschheim
<http://www.ebase.com/kontakt/>



Diskussionsrunde mit Dame (v. l.): **Dr. Hubert-Ralph Schmitt**, Vorstandssprecher der Bank Schilling & CO, **Holger Pflieger**, Executive Consultant bei Cofinpro, **Dr. Stephan Gehlert**, Vorstand der CVW Privatbank, **Silke Wolf**, Geschäftsführerin des Bayerischen Bankenverbands, und **Rudolf Geyer**, Sprecher der Geschäftsführung von ebase

Geyer: Die Diskussionen in Banken zur langfristigen Sourcingstrategie nehmen im Allgemeinen zu. Nachdem wir unser Leistungsangebot in den letzten Monaten aktiver vorgestellt haben, konkretisieren sich jetzt vermehrt erste Projekte. Überrascht hat uns allerdings, dass uns seit Anfang vergangenen Jahres verstärkt Fintech-Unternehmen ansprechen. Diese technologieorientierten, jungen Finanzunternehmen denken an ein maximales Outsourcing. Sie wollen den Bankbetrieb gar nicht selbst übernehmen. Sie suchen vielmehr nach einem Dienstleister, bei dem sie einfach per Plug & Play ihren Stecker anschließen können, um ihre App, ihren Internetauftritt oder ihre Geschäftsidee umzusetzen.

Frau Wolf, gibt es unter Ihren Mitgliedern mehr Häuser, die Regulierung als Chance nutzen, oder gibt es mehr Institute, die sich dadurch extrem belastet fühlen?

Wolf: Die Regulierung stellt die Branche insgesamt vor neue Herausforderungen. Wir haben derzeit viele traditionell arbeitende Banken, die sich überlegen müssen, ob ihre Geschäftsmodelle noch passen. Meines Erachtens werden immer mehr Banken versuchen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Alles, was nicht dazugehört, werden sie auslagern. Das ist allerdings ein schwieriger und langwieriger Prozess.

Geyer: Sowohl die Bank Schilling als auch die CVW Privatbank wenden sich der Anlageberatung zu. Das ist ein Feld, aus dem sich andere Banken abhängig von der Anlage summe mehr oder weniger zurückziehen.

Herr Dr. Gehlert, warum stellen Sie sich gegen den Branchentrend?

Gehlert: Unsere Kernkompetenz liegt eigentlich im Kredit- und Einlagengeschäft, aber wir sind zugleich eine unabhängige Privatbank. Diese Stärke wollen wir voll ausspielen. Wir wollen keine Day Trader

anziehen, sondern den normalen Kunden hochwertig bedienen. Und dieser ist mit einer professionellen Vermögensverwaltung exzellent bedient. Wir werden deshalb eine klassische Vermögensverwaltung mit drei bis vier Risikovarianten anbieten. Diese werden wir von renommierten Anbietern zukaufen.

Was werden Sie dann noch selbst machen?

Gehlert: Wir werden die Beratung dazu selbst übernehmen und die Vermögensverwaltung vermitteln. Nur die Plattform und die Anlage selbst werden wir outsourcen.

Herr Dr. Schmitt, halten Sie es genauso?

Schmitt: Wir haben im Prinzip alles, was man heute auslagern kann, outgesourct. Unser Weg war aber etwas anders. Wir konzentrieren uns seit ungefähr zehn Jahren auf die klassische Zweitbankverbindung. Ein

Großteil unserer Kunden hat also eine Erstbankverbindung, wo sie ihren Zahlungsverkehr abwickeln. Wir konzentrieren uns zum einen auf den Kreditbereich. Dort vermitteln wir 90 Prozent der Darlehen weiter. Und wir konzentrieren uns zum anderen auf den Wertpapierbereich und die Vermögensverwaltung. Wir haben seit acht Jahren die gleiche Mitarbeiterzahl, und dabei hat sich das Geschäftsvolumen verdreifacht.

Gibt es etwas, das Banken nach Ihren Erfahrungen nicht outsourcen können?

Schmitt: Die Welt ist so offen. Wichtig ist allein der Kontakt zum Kunden; das ist der Schlüssel zur Kontinuität. Wir bauen auf Mitarbeiterkontinuität und damit auf Kundenkontinuität. Wo die Dinge rein technisch laufen, ist vollkommen egal. Wichtig ist nur, dass der Anbieter seinen Bereich beherrscht und groß genug ist.



„Wichtig ist allein der Kontakt zum Kunden; das ist der Schlüssel zur Kontinuität.“

Dr. Hubert-Ralph Schmitt,
Bank Schilling & CO

Am Kundenkontakt setzen auch die Fintechs an. Herr Geyer, wie reagieren die Banken darauf?

Geyer: Fintechs erobern gerade das beratungsfreie Geschäft. Sie schaffen für die Selbstentscheider ein völlig neues Erleben. Sie vermitteln beispielsweise digital Wissen. Gleichzeitig stellen wir fest, dass durch die Regulierung die bisher etablierte Mitte des Wertpapiergeschäfts, die Anlageberatung, austrocknet. Daher gehen auch Banken verstärkt den Weg des beratungsfreien Geschäfts und bieten ergänzend eine standardisierte Vermögensverwaltung an.

Herr Pfleger, warum wenden sich die Banken von der Anlageberatung ab?

Pfleger: Generell muss sich eine Bank, egal welcher Größe, mit der Demografie ihrer Kunden auseinandersetzen. Ältere Kunden haben andere Bedürfnisse als die junge Generation. Insofern stellen auf vermögende Kunden konzentrierte Privatbanken und Fintechs zwei Pole dar. Als Privatbank muss ich mich auch um die nächste Generation kümmern. Deshalb stellt sich die Frage, wie Banken Kooperationen mit Fintechs eingehen können, um diese jungen Kunden zu halten beziehungsweise neu zu gewinnen.

Gehlert: Das ist ein wichtiger Punkt. 50 Prozent unserer Kunden sind älter als 50 Jahre. Ich nehme meinen Vater als Beispiel: Er war Vorstand einer Firma und hatte kaum Zeit. Er ist fast nie in eine Bank gekommen. Kaum war er im Ruhestand, besuchte er jede Woche seine Bank. Später wird es bei mir wohl ähnlich sein. Deshalb bin ich überzeugt, dass es immer eine Klientel geben wird, die in der Filiale vor Ort eine Beratung suchen wird.

Schmitt: Es wird immer Kunden geben, die Beratung brauchen, und es wird Kunden geben, die selbst entscheiden. Diese Selbstentscheider können ruhig zu den Fintechs gehen. Banken wie unser Haus müssen sich die Kunden raussuchen, die Beratung brauchen. Die Art und Weise wird sich von Generation zu Generation ändern.



„Das juristische Outsourcing dient als ökonomische Stütze.“

Rudolf Geyer, ebase

Frau Wolf, sehen Ihre Mitglieder die Fintechs eher als Angreifer oder als mögliche Kooperationspartner?

Wolf: Es gibt sehr traditionell arbeitende Banken, bei denen der Weg zu einer Kooperation mit einem Fintech noch sehr weit ist. Aber es gibt auch etliche, die schon einige Schritte weiter sind.

Herr Dr. Gehlert, können Sie sich vorstellen, mit einem Fintech zu kooperieren?

Gehlert: Grundsätzlich schließe ich nichts aus. Momentan sehe ich aber noch keine Notwendigkeit. Wenn ich vor zehn Jahren gefragt hätte, wie die Entwicklung im Internet verläuft, hätte mir das niemand vorausagen können. Deshalb sind wir gut damit beraten, offen für alles zu sein, den Markt zu beobachten, aber nicht gleich auf jede Idee aufzuspringen.

Herr Dr. Schmitt, sehen Sie Kooperationsmöglichkeiten mit Start-ups?

Schmitt: Wir haben keine Berührungspunkte. Den einzigen Bereich, den wir

außerhalb eines großen Providers abdecken, ist die Internetdokumentation des gesamten Handelsbereiches – das Handlungssystem. Das Unternehmen war ursprünglich einmal ein Start-up, es hat in enger Zusammenarbeit mit uns das System entwickelt. Heute wird das System von mehreren Banken genutzt.



„Ich sehe einen Trend zu einer Re-Regionalisierung der Bankdienstleistungen.“

Silke Wolf,
Bayerischer Bankenverband

Wolf: Ich sehe einen Trend zu einer Re-Regionalisierung der Bankdienstleistungen. Aus meiner Sicht schätzen es Kunden, in ihrer Region vor Ort gut betreut zu werden. Der durchschnittliche Anleger, der gerne gute Beratung haben möchte, schätzt es, vor Ort die Gesichter zu kennen, die sich auch nicht häufig ändern. Es ist ihm nicht wichtig, ob seine Bank nur in der Region oder ob sie im ganzen Bundesgebiet, in Europa oder weltweit tätig ist. Das ist aus meiner Sicht eine Chance für die kleineren und mittleren Banken.

Gehlert: Es gibt einen weiteren Punkt, nämlich das Thema Unabhängigkeit. Der Kunde hat auf dem Land die Alternative zwischen Sparkasse und Genossenschaftsbank. Er bekommt dort bevorzugt haus-eigene oder Verbundprodukte. Das ist die Chance für uns unabhängige Privatbanken.

Geyer: Aus unserer Sicht ist der Unterschied zwischen den Fintech-Unternehmen und den etablierten Banken, dass sich die Fintechs nur einen kleinen Teil der Wertschöpfung herauspicken. Das kann das Kreditgeschäft oder der Zahlungsverkehr sein. Gerade konzentriert sich das Angebot auf den Bereich Asset Management. Das Ziel der Fintechs ist, kleine Löcher in die etablierten Kundenbeziehungen zwischen Banken und Endkunden zu bohren.

Nach einer aktuellen Umfrage ist für 84 Prozent aller Banken und Sparkassen ein Full-Service-Angebot im Wertpapiergeschäft ein Qualitätskriterium. Herr Dr. Gehlert, Sie scheinen anderer Meinung zu sein, denn Sie lagern aus.

Gehlert: Entscheidend ist, was der Kunde wahrnimmt. Wenn der Kunde den Eindruck hat, dass seine Bedürfnisse bei seiner Bank befriedigt werden, ist ihm egal, wer die Abwicklung im Hintergrund macht.

Die Umfrage hat auch darauf eine Antwort: 80 Prozent der Banken und Sparkassen sagen, dass Kunden nur ein Angebot aus einer Hand akzeptieren würden. Frau Wolf, glauben Sie daran?

Wolf: Das glaube ich ganz sicher nicht. Es gibt immer ein paar Kunden, die sich bei Auslagerungen vom Institut abwenden, aber die große Masse der Kunden interessiert das überhaupt nicht. Entscheidend ist, dass der Service stimmt, keine Rechtsprobleme entstehen und die Beratung vor Ort genauso gut ist wie bisher.

Schmitt: Bei der zitierten Umfrage muss man bedenken, dass die gesamte Branche befragt wurde. Sind wir die bösen Buben, weil wir uns das herausuchen, was andere aufgrund ihrer Trägheit nicht machen können? Wir werden immer eine Sonderklientel bedienen.

Herr Pfleger, ist das der Grund für die unterschiedliche Wahrnehmung hier am Tisch und in der Umfrage?

Pfleger: Ja, würde ich schon sagen. Sparkassen, spezialisierte Privatbanken und Fintechs kämpfen zum Teil um unterschiedliche Kundengruppen. Die große Masse der Kunden wünscht sich einen konstant guten Service, Beratung vor Ort oder eben über neue Medien.

Wolf: Wenn man allerdings mit den Verbänden spricht, geht auch dort der Trend klar in Richtung Outsourcing. Im Sparkassenlager bereiten sich die großen Kopfins-titute darauf vor, zum Beispiel die Compliance- und die Geldwäschefunktion für kleinere Häuser zu übernehmen.

Herr Dr. Schmitt, Sie sind hier am Tisch derjenige mit der größten Erfahrung beim Outsourcing. Wenden Sie immer die gleiche Form an oder gibt es Unterschiede?

Schmitt: Nicht alles lässt sich gleich abwickeln. Beim Outsourcing und der Integration in das EDV-System achten wir darauf, dass wir kompatible Themen erhalten, auf die wir hinterher zurückgreifen können. Man muss Schnittstellen vermeiden, die von der Technik- und Kostenseite nicht beherrschbar sind. Wir haben uns für einen Anbieter entschieden, der bis dato knapp 800 Banken bei verschiedenen Themen bedient. Das hat uns das Leben enorm erleichtert. Wir haben vorher einen anderen Anbieter ausprobiert, bei dem wir zu viel fremd zukaufen mussten. Die Folge waren Schnittstellen, die für uns unbeherrschbar waren.

Wer ist Ihr aktueller Partner?

Schmitt: Wir arbeiten mit der Fiducia und fahren damit super.

Herr Pfleger, wenn ein Mandant Geschäfte outsourcen möchte, worauf sollte er achten?

Pfleger: Auf drei Dinge: Größe, technische Leistungsfähigkeit und Erfahrung. Wir haben schon viele Ausschreibungskataloge gesehen, in denen bis ins kleinste Detail alles ausgeleuchtet, aber das große Ganze nicht mehr gesehen wurde.

Was bedeutet technische Leistungsfähigkeit?

Pfleger: Die Systeme müssen wirklich mandantenfähig sein. Wie kann ich also sicherstellen, dass meine Kundendaten von anderen Daten getrennt sind? Viele Systeme sind auf dem Papier mandantenfähig – dies ist aber gründlich zu hinterfragen.

Frau Wolf, was raten Sie einem Mitglied, das Teile seines Geschäfts outsourcen möchte?

Wolf: Die Banken müssen natürlich die Wirtschaftlichkeit betrachten, wenn sie einen Anbieter gefunden haben, der leistungsfähig ist. Es ist immer zu berücksichtigen, dass man zusätzlich Mehrwertsteuer bezahlen muss, wenn man Dienstleister einbindet. Wer outsourct, muss also schon einmal 19 Prozent Steuer einrechnen. Wenn das technische Know-how des Dienstleisters aber deutlich über dem liegt, was die Bank selbst bewältigen kann, können diese Kosten kompensiert werden.

Pfleger: Nicht immer ist der günstigste Anbieter der wirtschaftlichste. Wir haben es schon oft erlebt, dass Banken etwas auslagern und dann eine regulatorische Vorgabe kommt oder sich etwas am Set-up verändert. Dann kann es teuer werden. Insofern muss gerade bei der Wirtschaft-

lichkeitsbetrachtung darauf geachtet werden, wie ein Dienstleister mit Veränderungen umgeht.

Herr Geyer, es gibt die technische Auslagerung, bei der die Bank die Verantwortung behält, und die juristische Auslagerung, bei der die Bank die Verantwortung an den Dienstleister abgibt. Was empfehlen Sie Ihren Kunden?

Geyer: Wir sind in der Regel mit Interessenten im Gespräch, die sich mehr oder weniger für die juristische Auslagerung entschieden haben. Beim juristischen Outsourcing übergebe ich ein ganzes Set an regulatorischen Aufgaben in die Verantwortung des Dienstleisters. Denken wir beispielsweise an Compliance, Geldwäsche und Revision. Unser Geschäftsmodell ist es, diese Verantwortung zu übernehmen und im Gegenzug die Depots dem Partner individualisiert und im eigenen Look and Feel zurückzugeben. Dieses Modell haben wir vor gut zehn Jahren mit Investmentgesellschaften begonnen. Seitdem haben wir in einer ganzen Reihe von Migrationen komplette Depotbestände übernommen. Wir spüren derzeit, dass sich nun die Geschichte bei kleinen und mittleren Banken wiederholt.

Gehlert: Eine Bank muss sich die Frage stellen: Warum lagere ich aus? Lagere ich aus, weil ich von Kosten- oder Kapazitätseinsparungen und von externem Know-how profitieren und gleichzeitig mit den regulatorischen Vorgaben weniger zu tun haben will? Dann gibt es nur einen Weg, nämlich juristisches Outsourcing. Lässt mich die Regulatorik unbeeindruckt und will ich Dinge stärker mit vorgeben können? Dann kann ich mich auch für technisches Outsourcing entscheiden.

Herr Dr. Schmitt, Sie nutzen nur technisches Outsourcing?



„Eine Bank muss sich die Frage stellen: Warum lagere ich aus?“

Dr. Stephan Gehlert,
CVW Privatbank AG

Schmitt: Wir haben alles technisch outsourct.

Juristisches Outsourcing kommt für Sie nicht infrage?

Schmitt: Wir wollen die Kommunikation zum Kunden halten. Das juristische Outsourcing würde früher oder später eine andere Kommunikationsbasis bringen. Kommunikation ist für uns die Triebfeder und die Garantie des Geschäfts.

Herr Dr. Gehlert, Sie haben sich entschlossen, Depots juristisch outzoursourcen. Wie halten Sie den Kontakt zum Kunden?

Gehlert: Wir bieten dem Kunden an, alles für ihn zu machen. Der Kunde soll weiterhin in die Filiale kommen, dort läuft die Kommunikation. Bei einer exzellenten Kundenbindung brauche ich keine Angst vor der juristischen Auslagerung zu haben, sondern freue mich, dass ich einen Dienstleister habe, der mir die Arbeit und Regulatorik abnimmt.

Frau Wolf, was bevorzugen Ihre Mitglieder? Technisches oder juristisches Outsourcing?

Wolf: Das ist ein bisschen wie Kaffeesatz lesen. Wenn ich davon ausgehe, dass ein Großteil der Banken in unserem Verband noch recht traditionell aufgestellt ist, ist der Schritt zum technischen Outsourcing leichter als der zum juristischen.

Geyer: Wir sprechen mit vielen Häusern, die technisch schon outgesourct haben, aber inzwischen die kritische Masse unterschritten haben. Das technische Outsourcing wird dann sehr teuer, weil ja ein Fixkostenblock bestehen bleibt. Wir kennen alle die Zahlen der Durchdringung mit Wertpapieren und Investmentfonds bei privaten Anlegern in Deutschland. Die Zahl der Trades nimmt ebenfalls ab. Früher oder später verliert dadurch das Wertpapiergeschäft seine ökonomische Tragfähigkeit. Und an dem Punkt dient das juristische Outsourcing als ökonomische Stütze.

Herr Dr. Schmitt, was sagt die Aufsicht dazu?

Schmitt: Wir haben unser Outsourcing ganz offen kommuniziert. Mein Eindruck ist, dass der Aufsicht technisches Outsourcing lieber ist als Selbermachen. Natürlich prüft die Aufsicht, aber sie weiß, dass wir in kompetenten Händen sind.

Herr Dr. Gehlert, nach Ihren Erfahrungen, was sagt die Aufsicht zum juristischen Outsourcing?

Gehlert: Ich hatte ein offenes Gespräch mit der BaFin und habe ihr unsere Beweggründe genannt. Meines Erachtens wurde das sehr positiv aufgenommen. Die Qualität ist am Ende des Tages besser, wenn ich einen spezialisierten Dienstleister nutze, als wenn wir als kleine Regionalbank Dinge tun, zu denen uns Know-how und Ressourcen fehlen.



„Ältere Kunden haben andere Bedürfnisse als die junge Generation.“

Holger Pfleger, Cofinpro

Herr Pfleger, Sie arbeiten ja mit vielen Instituten. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?

Pfleger: Ich kann das, was gesagt wurde, nur bestätigen. Die Aufsicht hat sich in den vergangenen Jahren intensiv mit solchen Outsourcingmandaten auseinandergesetzt und damit gute Erfahrungen gemacht.

Geyer: Die BaFin muss es sich natürlich genau ansehen, wenn die Depotverwaltung juristisch übergeht. Deshalb ist es unser Standard, dass im Migrationsprozess eine entsprechende Dokumentation mitgeführt wird und die Revision mitwirkt.

Gehlert: Ich habe in Deutschland so ziemlich alles geprüft, was es auf dem Markt bezüglich Wertpapier-Outsourcing gibt. Ich war überrascht, wie wenige Anbieter in der Lage und willens waren, ein White Labeling anzubieten. Deshalb haben wir uns für ebase entschieden, weil wir dort ein White Labeling bekommen.

Sie bieten also standardisierte Vermögensverwaltungen an, die Ihr Logo tragen?

Gehlert: Ja, da steht CVW-Vermögensverwaltung darüber. Das Management wird aber nicht von uns übernommen.

Was erwarten Sie für die Zukunft beim Outsourcing?

Wolf: Ich glaube, dass die Regulatorik der intensivste Treiber für Outsourcing ist. Gerade die vielen kleinen regionalen Institute werden überfordert sein, alle regulatorischen Themen, die sie jetzt umsetzen sollen, selbst zu schultern. Und dann müssen sie bei den momentan niedrigen Zinsen die Kosten- und die Ertragsseite im Griff behalten. Deshalb wird sich die Frage des Outsourcings für sie von selbst stellen.

Pfleger: Wir werden ein signifikantes Wachstum beim Outsourcing sehen. Uns wundert, dass es noch nicht mehr Dienstleister gibt, die das Thema anbieten. Nicht nur auf der Banken-, sondern auch auf der Dienstleisterseite gibt es noch enormen Nachholbedarf.

Schmitt: Wir werden nie so bleiben, wie wir heute sind, weil wir uns an den Markt anpassen müssen. Und dabei spielt Outsourcing immer eine Rolle. Deshalb sehe ich noch viel Potenzial zum Auslagern.

Gehlert: Die Beziehung zwischen Kunde und Bank ist unsere Kernkompetenz, an der wir niemals rütteln, sonst machen wir uns selbst überflüssig. Bei allem, was im Hintergrund ist, bin ich komplett offen. Beim Wertpapiergeschäft haben wir mit dem Outsourcen angefangen, jetzt prüfen wir das Sofortkreditgeschäft.

Geyer: Wir werden uns auf das Wertpapiergeschäft konzentrieren. Wir wollen aber, durchaus durch Fintechs beflügelt, nach vorne denken und Dienstleistungen weiterentwickeln. Insgesamt glauben wir, dass das Outsourcing im Allgemeinen und bei kleinen und mittelgroßen Banken im Speziellen in den kommenden fünf bis zehn Jahren deutlich wachsen wird. ■