

[www.pwc.de](http://www.pwc.de)

# *Outsourcing in der Finanzindustrie*

November 2018

*Trends und  
Herausforderungen für  
Banken, Dienstleister und  
FinTechs*

# Agenda

1

*Vorwort, Management Summary,  
Methode und Teilnehmer*



2

*Digitalisierung und regulatorische Anforderungen*



3

*Zunehmende Auslagerung wissensintensiver  
und komplexer Prozesse*



4

*Entwicklung modularer Auslagerungssysteme*



5

*Engere Zusammenarbeit*



6

*Zunehmende Wichtigkeit von Nearshore-Märkten*



7

*Mehr Markteintritte durch FinTechs*





# *Vorwort, Management Summary, Methode und Teilnehmer*



# ***Dienstleister und FinTechs sind die Treiber für Industrialisierung und Innovation im deutschen Bankensektor.***



**Clemens Koch**

*Leiter Financial Services und Mitglied der Geschäftsführung bei PwC Deutschland*

Filialschließungen, Konsolidierung und die ständige Angst, in die Bedeutungslosigkeit abzurutschen – der Strukturwandel im deutschen Bankenmarkt schreitet unaufhaltsam und mit zunehmender Geschwindigkeit voran.

Die weiterhin angespannte Ertragslage bei steigenden Kosten durch die Umsetzung regulatorischer Anforderungen trübt vielerorts den Blick für die eigentlichen Kundenbedürfnisse. Aufwändige, zeitintensive Digitalisierungsinitiativen lassen die Margen deutscher Kreditinstitute weiter schrumpfen.

Währenddessen drängen unaufhaltsam neue, spezialisierte Wettbewerber in den Markt, welche von Beginn an die Digitalisierung und neue Technologien für sich nutzen und die Geschäftsmodelle traditioneller Geldhäuser auf den Prüfstand stellen. Der Wettbewerb verschärft sich, und zweifelsfrei erleben wir aktuell eine Neuordnung der Machtverhältnisse im deutschen Bankenmarkt. Die traditionellen Geldhäuser blicken damit auf eine Zeit des Wandels, der im produzierenden Gewerbe bereits in den 1980er Jahren Einzug hielt.

Gewachsene System- und Prozesslandschaften, insbesondere in den nicht-wertschöpfenden oder nur schwer skalierbaren Geschäftsbereichen,

behindern oft die zumeist überfällige Neuausrichtung und Modernisierung der Aufbau- und Ablauforganisation. Die vertikale Desintegration nicht-wertschöpfender oder schwer skalierbarer Prozesse und Aktivitäten, in denen die eigene Kompetenz keinen strategischen Mehrwert schafft, ermöglicht hier die Wiederausrichtung auf das eigene Kerngeschäft, insbesondere den Kunden. Unterstützt wird diese Neuausrichtung idealerweise durch die Vorteile neuester Technologien. Diese müssen jedoch keinesfalls aufwändig und kostenintensiv selbst entwickelt werden. Denn hochspezialisierte Finanztechnologieunternehmen stehen in den Startlöchern, um die Banken mit ihren Lösungen zu bereichern.

Trotz weiterer Verschärfungen der Anforderungen regulatorischer Instanzen – im Speziellen die letztjährige MaRisk-Novelle sowie die neue EBA Guideline – bleibt die Auslagerung von Prozessen und Aktivitäten ein effektiver und essenzieller Bestandteil der Gesamtbankstrategie. Obwohl Kostensenkungen immer noch eines der Hauptziele von Auslagerungen sind, wird der externe Betrieb von Prozessen und Aktivitäten nicht ausschließlich aus Kostengründen in Erwägung gezogen.

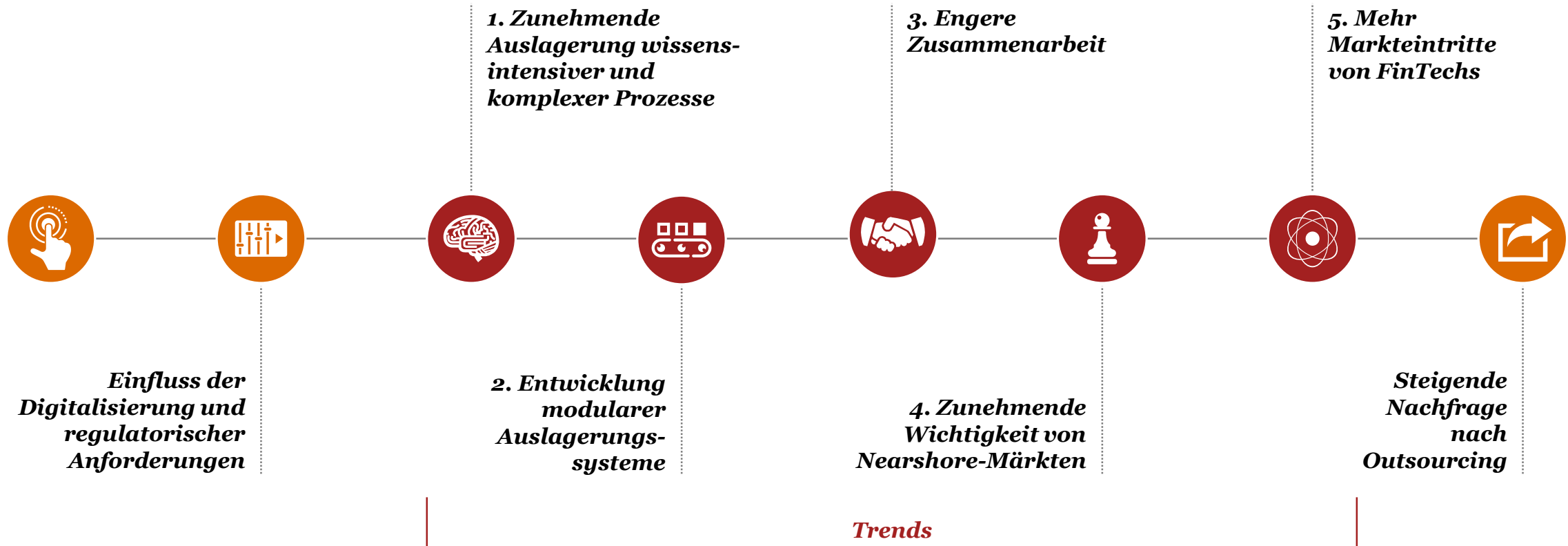
Der Zugriff auf die Expertise und das Fachwissen externer Anbieter rückt weiter in den Vordergrund. Zudem eröffnet die Kooperation mit FinTechs den Zugang zu neuesten Technologien und Lösungen.

Ist die Bank als Ökosystem aus Dienstleistung, FinTech und schlanken Prozessen ein Modell der Zukunft?

Vor diesem Hintergrund und exemplarisch für die Veränderung der Finanzbranche berücksichtigt die hier vorliegende Studie, die Teil der seit 2012 publizierten Studienreihe zum Thema Outsourcing im Bankensektor ist, neben Banken und Dienstleistern erstmalig auch FinTechs. Ziele dieser Ausgabe sind insbesondere Identifikation und Analyse von Trends im Auslagerungsmarkt bezüglich aktueller Entwicklungen im deutschen Bankenmarkt. Somit verschiebt sich der Studien-Fokus vom Reifegrad der Dienstleister hin zu einer Markt- und Trendanalyse.

Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Studienteilnehmern, wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und freuen uns auf Ihre Rückmeldungen sowie einen vertiefenden Erfahrungsaustausch.

# *Digitalisierung und regulatorische Anforderungen verändern das Marktumfeld und zeigen fünf wesentliche Trends im Outsourcing.*



***Profitabilität,  
Nachhaltigkeit des  
Geschäftsmodells,  
digitale Transformation  
und regulatorische  
Rahmenbedingungen  
sind für Banken  
unverändert die größten  
Herausforderungen.***

Seit 2012 publiziert PwC alle zwei Jahre eine Studie zum Thema Outsourcing im Bankensektor. Die vorliegende Studie ist die vierte dieser Reihe. Exemplarisch für die Veränderung des Bankensektors ist auch der Adressatenkreis der Studie. Denn neben Banken und Dienstleistern wurden erstmals FinTechs als Fokusgruppe befragt. Ziele dieser Auflage sind vor allem Identifikation und Analyse von Trends im Outsourcing-Markt, die in Bezug zu den aktuellen Entwicklungen im deutschen Bankenmarkt gesetzt werden. Somit verschiebt sich der Fokus vergangener Ausgaben vom Reifegrad der Dienstleister hin zu einer Markt- und Trendanalyse. Für diese Analyse wurden 124 Teilnehmer befragt, davon 32 aus dem Bankensektor, 39 aus der FinTech- und 53 aus der Dienstleistungsbranche.

Die Haupteckdaten sind, dass Profitabilität, Nachhaltigkeit des Geschäftsmodells, digitale Transformation und sich verschärfende regulatorische Rahmenbedingungen weiterhin die größten Herausforderungen der Kreditinstitute sind. Um diese zu bewältigen, sollte es von jetzt an heißen: Weg vom Wettbewerb, hin zur Kooperation.

Diesbezüglich hat die Studie ergeben, dass Banken vermehrt langfristige, strategische Partnerschaften mit Dienstleistern und FinTechs eingehen und somit ein gemeinsames Wachstum erzielen. Bei dieser Zusammenarbeit sind vor allem IT-Sicherheit und erhöhte Anforderungen an den Datenschutz gemäß EU-DSGVO wichtige Faktoren.

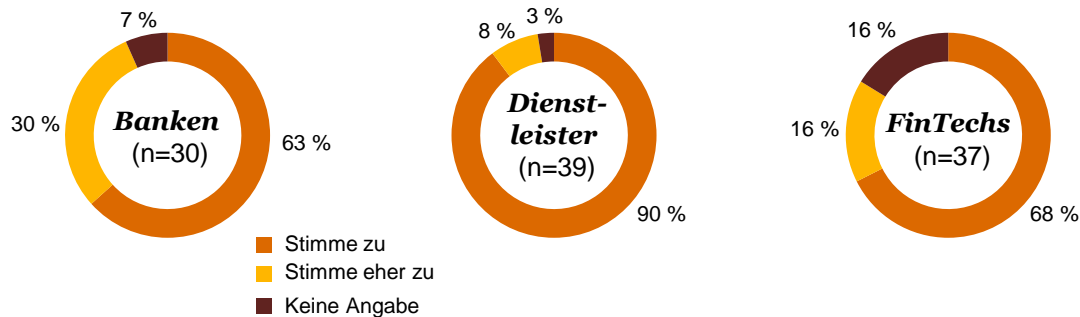
Die Studie belegt auch, dass bei einem klassischen Outsourcing an einen Dienstleister die Qualität der Leistung, Expertise im jeweiligen Fachgebiet und die politische Stabilität im Land des Dienstleisters zentrale Kriterien bei der Dienstleister- und Standortauswahl der Banken sind. Darüber hinaus werden neben Effizienz auch Qualitäts- und Wachstumsaspekte durch vertikale Desintegration der Wertschöpfungsketten immer wichtiger. Dabei legen Finanzinstitute und Dienstleister zukünftig auch einen Fokus auf die Modularisierung der ausgelagerten Tätigkeiten.

Trotz der genannten Herausforderungen hinsichtlich Digitalisierung und Regulatorik befindet sich der Auslagerungsmarkt weiterhin in einem positiven Trend. Die Banken möchten nach wie vor Prozesse auslagern. Auch Dienstleister und FinTechs haben bereits aus ihrer Sicht potenzialreiche Banksegmente identifiziert, in denen sie verstärkt ihre Serviceleistungen anbieten möchten. Das Auslagerungsvolumen wird demnach weiter zunehmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Kostendruck, limitierte Skalierbarkeit sowie Skepsis vor neuen Technologien von der Zuversicht abgelöst werden, durch Kooperationen mit FinTechs und Dienstleistern gemeinsam einen Mehrwert für den Kunden zu schaffen.

# Jedes zweite Finanzinstitut hat konkrete Pläne, in den nächsten ein bis zwei Jahren weitere Auslagerungsvorhaben umzusetzen.

**Finanz- und Kreditinstitute werden in den nächsten ein bis zwei Jahren mehr Prozesse und Aktivitäten auslagern.**

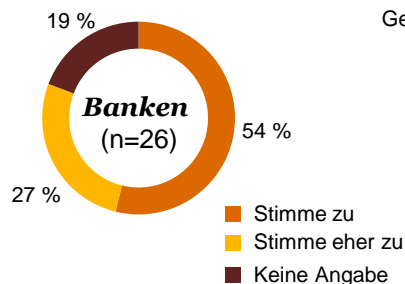


**Die Gesamtnachfrage nach bankfachlichen Dienstleistungen und Kooperationen mit FinTechs steigt.**

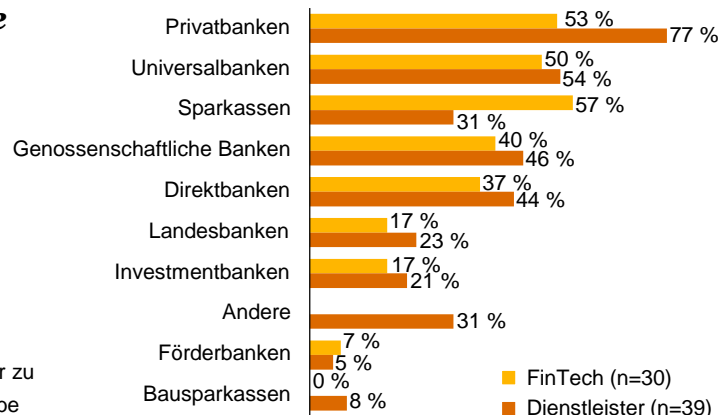
Die überwiegende Mehrheit aller Marktteilnehmer ist sich einig, dass die Bedeutung von Auslagerungen in den nächsten Jahren zunimmt und vermehrt Prozesse sowie Aktivitäten ausgelagert werden (63 % der Banken, 90 % der Dienstleister, 68 % der FinTechs).

Über die Hälfte der befragten Banken plant konkret, in den nächsten ein bis zwei Jahren weitere Prozesse und Aktivitäten auszulagern. Dienstleister und FinTechs entwickeln bereits Dienstleistungsangebote, um neue Geschäftsbeziehungen auf- und bestehende auszubauen.

**Planen Sie, in den nächsten ein bis zwei Jahren weitere Prozesse und Aktivitäten auszulagern?**



**In welchen Segmenten sehen Dienstleister und FinTechs weiteres Potenzial?**



**Förderbanken und Bausparkassen stehen nicht im Fokus der Dienstleister und FinTechs.**

Jeweils knapp die Hälfte der FinTechs sehen vor allem bei Privat-, Universal-, und genossenschaftlichen Banken sowie Sparkassen Geschäftspotenzial. Über drei Viertel der Dienstleister wollen insbesondere Privatbanken als zukünftige Partner gewinnen, gefolgt von Universalsbanken (54 %).

Förderbanken und Bausparkassen stehen nicht im Fokus der Dienstleister und FinTechs. Das liegt unter anderem an den komplexeren Geschäftsmodellen und Strukturen. Auf diese reagieren Dienstleister und FinTechs noch nicht bzw. haben noch keine spezialisierten Lösungen geplant.

## ***Methode und Teilnehmer (1/3):***

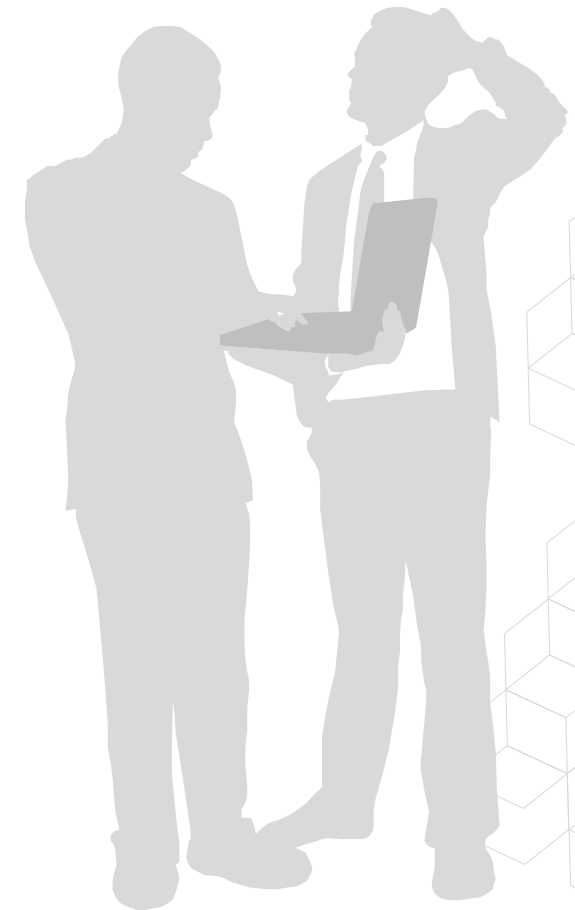


### ***Datenerhebung/Methode***

Basis der Datenerhebung ist eine Online-Umfrage, die je nach Fokusgruppe (Banken, Dienstleister, FinTech) differenziert und per Mail an die potenziellen Teilnehmer versandt wurde.

Der Adressatenkreis innerhalb der Kreditinstitute waren Führungskräfte mit konkretem Einfluss auf Auslagerungsentscheidungen, darunter C-Level, Bereichs- und Abteilungsleiter, sowie Auslagerungsbeauftragte und leitende Angestellte im Auslagerungsmanagement.

Seitens der Dienstleister und FinTechs wurden Mitglieder der Geschäftsführung sowie leitende Vertriebsangestellte befragt.

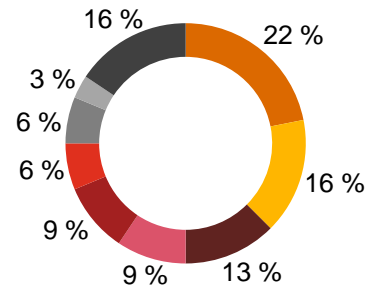




# Methode und Teilnehmer (2/3):

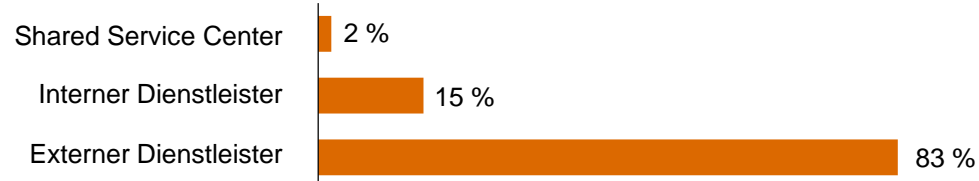
## Gesamt 124 Teilnehmer

### Banken (n=32)

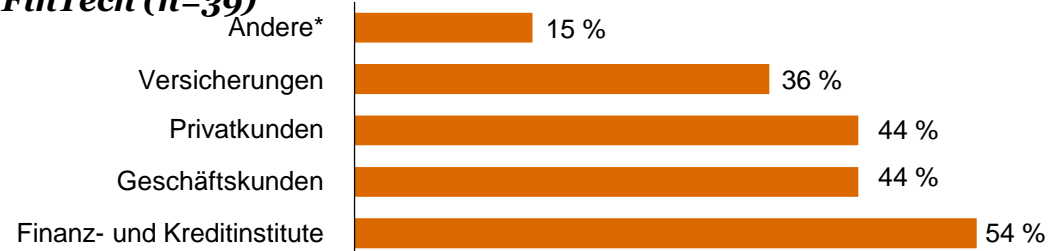


\*Immobilienbanken, Spezialfinanzierer

### Dienstleister (n=53)



### FinTech (n=39)



\*Andere: Institutionelle Investoren/ Anleger, Kommunen

### Adressatenkreis\*\*

Insgesamt zählt die Datenbasis 124 Teilnehmer, davon 32 Finanz- und Kreditinstitute, 39 FinTechs und 53 bankfachliche Dienstleister.

### Banken

Die größten Teilnehmergruppen aus dem Bankensektor sind Privat- (22 %) und Universalbanken (16 %) sowie genossenschaftliche Institute (13 %). Bis auf einen Teilnehmer gaben alle Bankvertreter an, dass ihr Institut aktuell bereits Prozesse oder Aktivitäten auslagert.

### Dienstleister

Bei den Dienstleistern gaben 83 % der Befragten an, extern zu operieren. Daneben sahen sich 15 % als konzerninterne Dienstleister sowie 2 % als Shared Service Center. Bei der Frage nach der Ausrichtung ihres Geschäftsmodells beschrieb sich knapp mehr als die Hälfte der teilnehmenden Dienstleister als fokussiert bzw. spezialisiert. Nahezu 40 % gaben an, ein diversifiziertes Produktportfolio anzubieten (Multi-Service-Angebot). Als Kundensegmente wurden alle Banktypen genannt, insbesondere genossenschaftliche und Privatbanken.

### FinTech

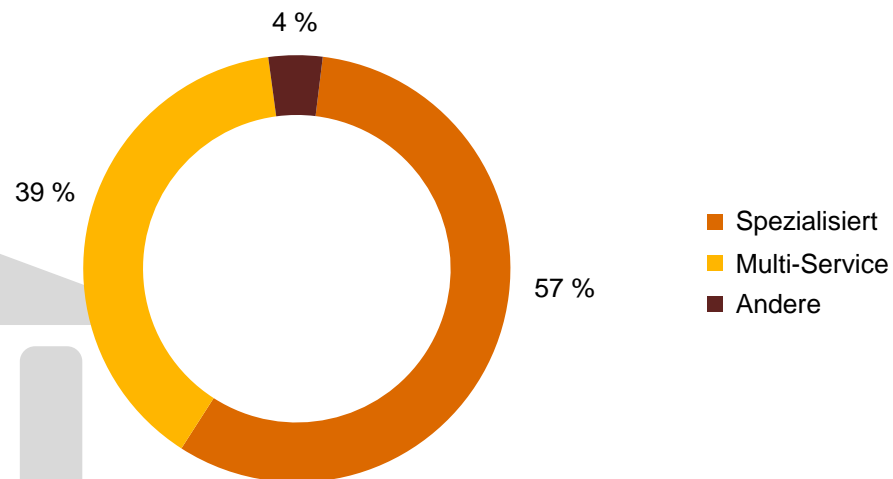
Segmentiert nach Kundengruppen gaben 54 % der FinTechs an, dass ihre Lösungen an Finanz- und Kreditinstitute gerichtet sind. 44 % der Teilnehmer agieren zudem mit einem Angebot für Geschäfts- und Privatkunden im B2C-Markt. Ca. ein Drittel bietet Produkte und Services für Versicherungen.

\*\*Nicht jeder Teilnehmer beantwortete alle Fragen; es bestanden keine Abhängigkeiten zwischen einzelnen Fragen.

# Methode und Teilnehmer (3/3):

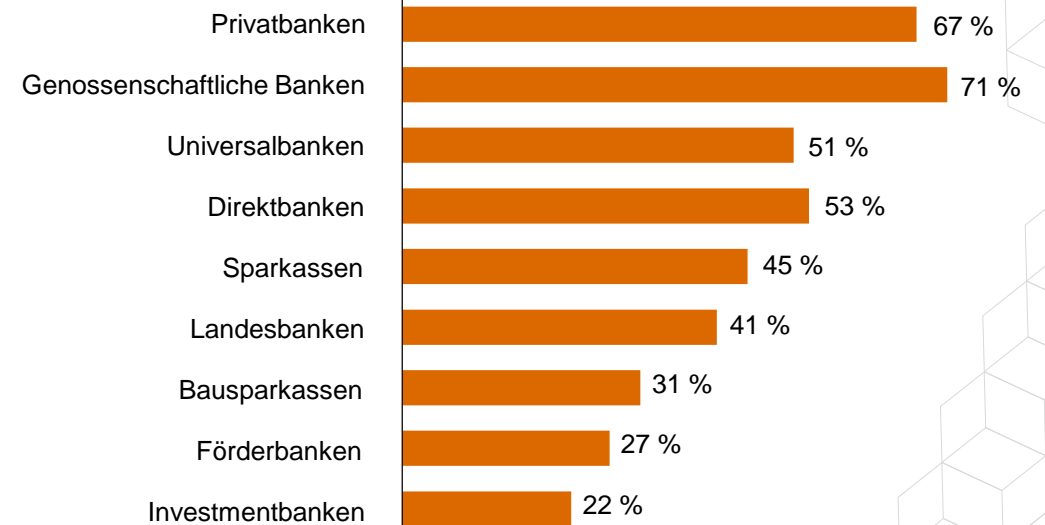
Welche der folgenden Charakteristika beschreibt Ihr Geschäftsmodell am besten?

Dienstleister (n=49)



Welche Kundensegmente bedienen Sie aktuell?

Dienstleister (n=49)



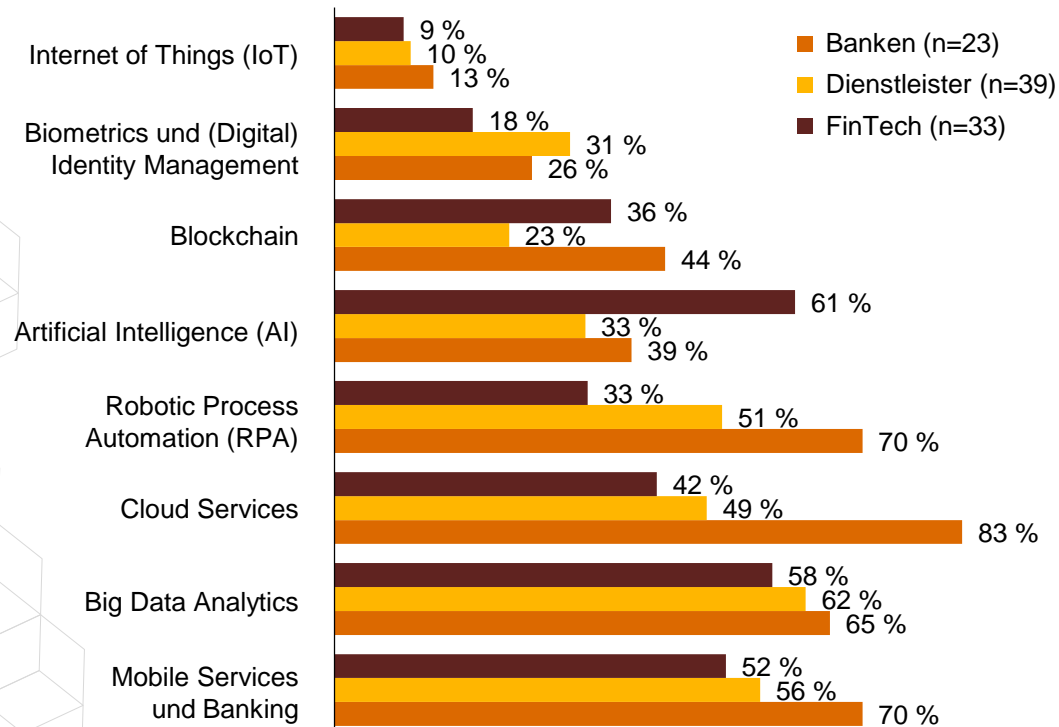


# *Digitalisierung und regulatorische Anforderungen*



# Das Potenzial neuer Technologien wird unterschiedlich wahrgenommen.

## In welchen Technologien sehen Sie besonderes Potenzial?



## Cloud, Mobile, Robotics – neue Technologien halten Einzug in die Finanzbranche.

Moderne Technologien stehen für Banken ganz oben auf der Agenda. Ziele sind Effizienzsteigerungen oder verbesserte Kundenerlebnisse. Ein Großteil der Banken vermutet das Potenzial in Technologien, die Effizienzgewinne versprechen, bereits weit entwickelt sind und sich leicht integrieren lassen (Cloud, RPA).

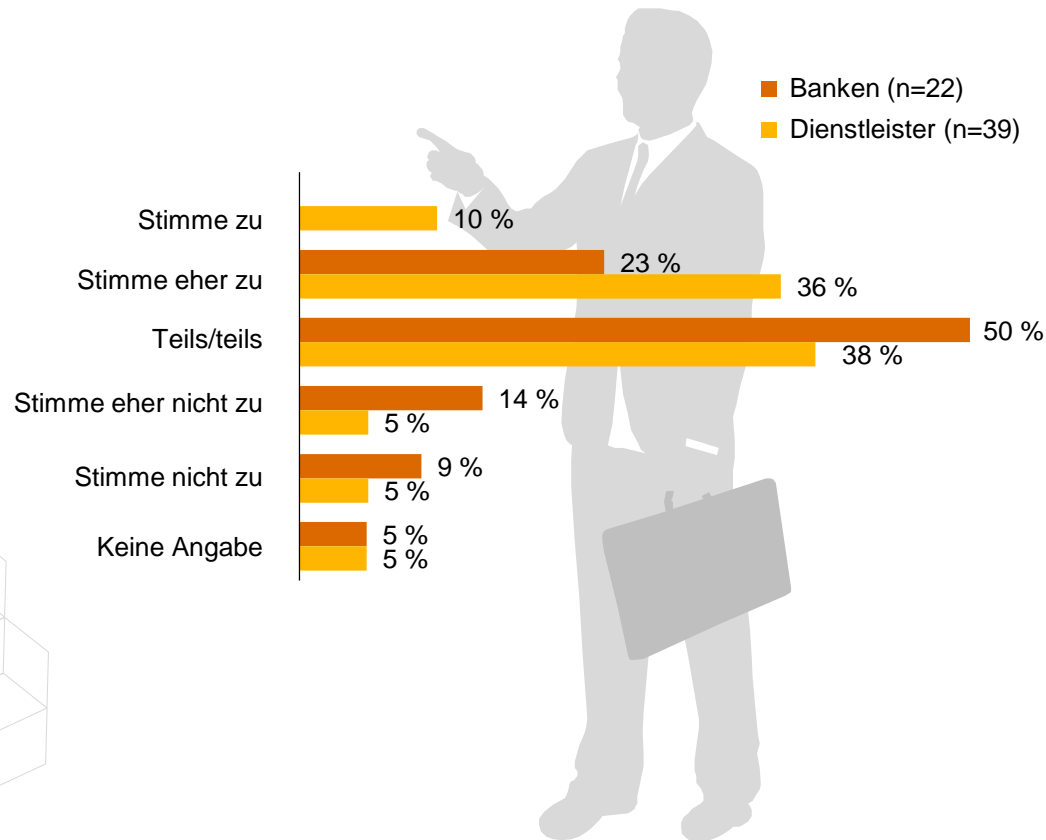
Bei den Dienstleistern sehen immerhin noch 50 % Potenzial für RPA und Cloud, bei den FinTechs sind es nur knapp über ein Drittel (42 % für Cloud, 33 % für RPA). Bei visionären Technologien wie AI sehen hingegen nicht einmal die Hälfte der Banken und Dienstleister Potenzial, FinTechs setzen hingegen mehrheitlich auf AI (61 %).

Der Unterschied könnte auf die subjektive Einschätzung der eigenen Entwicklungskompetenz und Umsetzbarkeit der Technologien zurückzuführen sein. Wo Banken durch alte Systeme limitiert werden, bieten FinTechs mit einer modernen Infrastruktur andere Möglichkeiten.

Mobile Services und Big Data Analytics werden von allen Gruppen größtenteils als potenzialreiche Technologien gesehen. Biometrics und IoT sind jedoch nur für einen kleinen Teil der Befragten künftige Use Cases.

# Die Umsetzung neuer Technologien birgt große Herausforderungen.

**Unser Unternehmen verfügt über die nötigen Voraussetzungen, neue Technologien vollumfänglich entwickeln und ausschöpfen zu können.**



**Banken sehen sich nur teilweise in der Lage, neue Technologien erfolgreich entwickeln zu können und für sich nutzbar zu machen.**

Bevor die Vorteile neuer Technologien voll ausgeschöpft werden können, müssen die genannten Technologien erfolgreich implementiert und in die bestehende IT-Landschaft integriert werden. Hier liegt laut Aussage der Banken das größte Problem: 73 % der befragten Banken geben an, unsicher zu sein, ob die eigenen technischen Möglichkeiten dafür ausreichen (Beantwortung mit Teils/teils; Stimme eher nicht zu, Stimme nicht zu).

Diese Unsicherheiten gründen auf historisch gewachsenen Systemlandschaften. Denn über die Jahre wurden mehrere Systeme miteinander kombiniert. Das führte dazu, dass sich heute viele verschiedene Entwicklungsstände der IT mit teilweise mehreren Betriebssystemen vereinen.

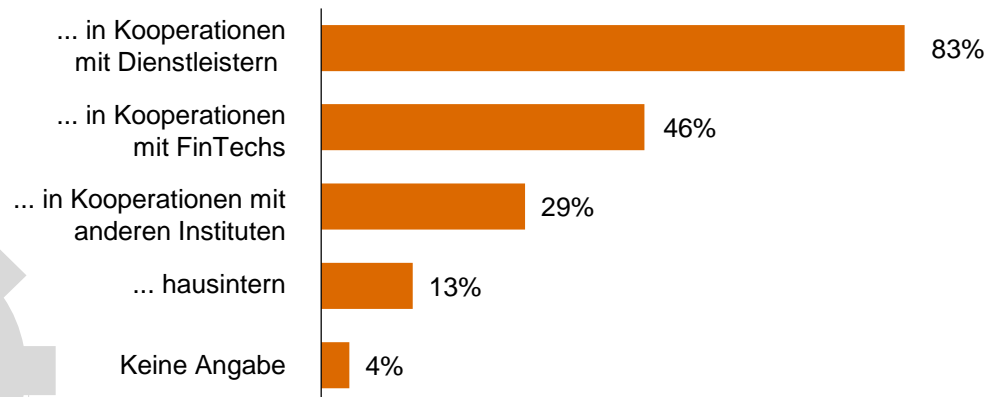
Nichtsdestotrotz sind diese funktional und arbeiten verlässlich, wobei es dennoch schwierig ist, modular einzelne Systemkomponenten auszukoppeln und zu aktualisieren. Das heißt, dass es erhöhten Handlungsbedarf bei Banken gibt, bevor Maßnahmen zur Stärkung der Marktposition durch moderne Technologien durchgeführt werden können.

Im Gegensatz zu Banken beurteilen 46 % der Dienstleister ihre Möglichkeiten als entsprechend fortgeschritten (Beantwortung mit Stimme zu/ Stimme eher zu). 48 % der Dienstleister teilen die Unsicherheit über technische Möglichkeiten mit den Banken.

# Dienstleister und FinTechs rücken als Digitalisierungspartner in den Fokus der Banken.

Banken planen die Entwicklung neuer Technologien primär ...

Banken (n=24)



**Experten für die Entwicklung neuer Technologien immer wichtiger.**

FinTechs und Dienstleister sehen sich eher in der Lage, technologische Trends voll ausschöpfen zu können. Sie werden darum für Banken immer wichtiger, die auf den Einkauf moderner Lösungen angewiesen sind, wenn sie ihre IT nicht transformieren können.

Speziell die Beziehungen zwischen Banken und FinTechs verändern sich. Neben dem allgemeinen Trend zu mehr Kooperation beziehen Banken verstärkt FinTechs als Dienstleister in ihre strategische Planung mit ein. FinTechs spielen also bereits eine ähnliche Rolle wie klassische Dienstleister (siehe auch PwC FinTech-Kooperationsstudie „Kooperieren statt konkurrieren – FinTechs und Banken kommen zusammen“, Juni 2018).

**Kooperationen sollen zu schnelleren Einführungen von Innovationen beitragen.**

Kooperationen zwischen Banken und Dienstleistern bzw. FinTechs schaffen Win-Win-Situationen am Markt. Denn Banken profitieren von den modernen IT-Strukturen, Innovationsideen sowie der für FinTechs und Dienstleister typischen Agilität – während diese ihre Kundenbasis stärken und finanzkräftige Partner an der Seite haben.

Für Banken lohnt sich eine Kooperation auch, weil sie auf die Expertise und das Wissen ihrer Partner zurückgreifen können, was Entwicklungszeiten sowie die Time-To-Market für neue Produkte reduziert.

# ***Die Digitalisierung stellt die Parteien vor neue regulatorische Herausforderungen.***

***IT-Sicherheit und Datenschutz werden als die größten regulatorischen Herausforderungen gesehen.***



***Auslagerungssteuerung bleibt Dauerthema für Banken.***

Die weitere Technologisierung von Produkten und Services eröffnet Kunden neue digitale Möglichkeiten. Kundendaten werden verstärkt online bereitgestellt, genutzt und vorgehalten. Dieser Datenschatz wird jedoch zunehmend Gegenstand krimineller Aktivitäten, wie z. B. Datendiebstahl.

Insbesondere die Online-Verarbeitung und -Speicherung der Daten erfordert neue Sicherheitsmaßnahmen, um IT-Systeme vor Cyberattacken zu schützen. Seit einigen Jahren legen auch die Aufsichtsbehörden und Legislative ein spezielles Augenmerk auf digitale Themen und schaffen neue regulatorische Rahmenbedingungen, z. B. die seit Mai 2018 geltende EU-DSGVO. Somit überrascht es nicht, dass Banken die größten regulatorischen Herausforderungen bei IT-Sicherheit, Datenschutz und Nutzung bzw. Verarbeitung von Daten sehen.

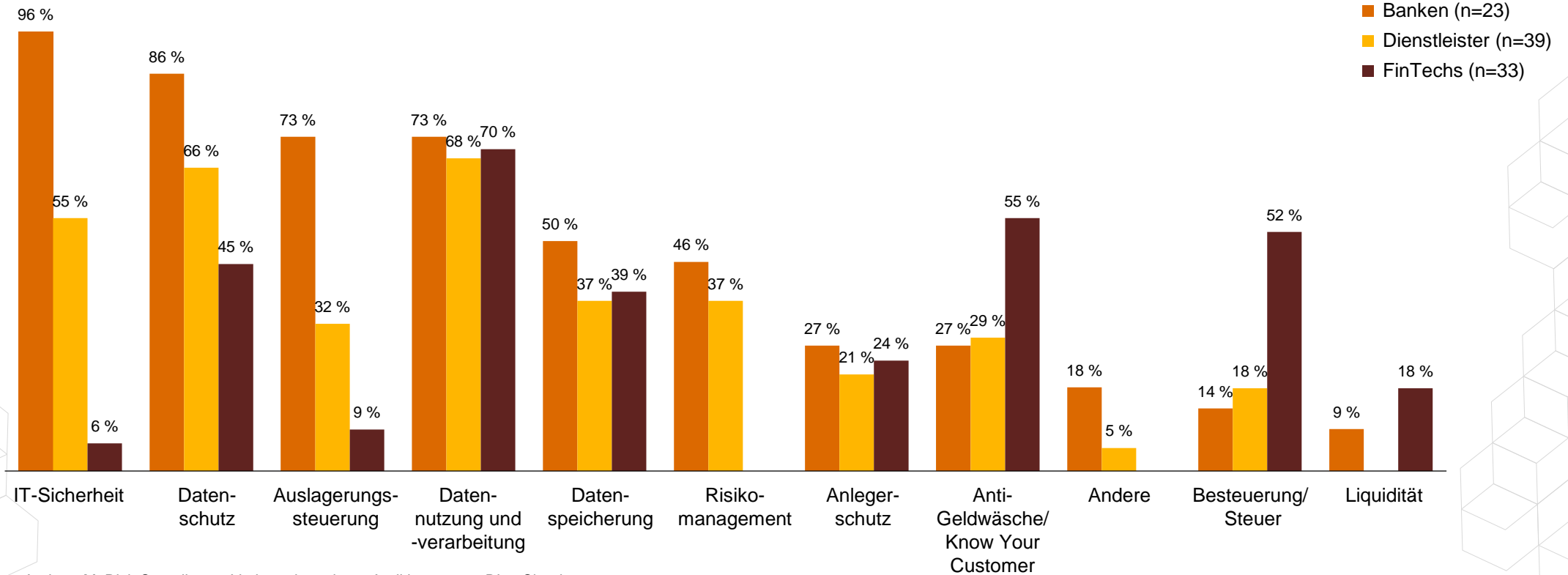
Vor allem bei Datenverarbeitungsthemen stimmen Dienstleister und FinTechs mit den Banken überein. Überraschend ist, dass FinTechs kaum Herausforderungen in der IT-Sicherheit sehen, dafür jedoch in operativen Themen wie Anti-Geldwäsche/ KYC oder Besteuerung. Hier zeigt sich, dass Start-ups statt mit technischen eher mit prozessualen regulatorischen Herausforderungen kämpfen.

Neben der IT-Sicherheit sehen Banken insbesondere in der Auslagerungssteuerung große Herausforderungen. Neue regulatorische Anforderungen, Unterschiede in länderspezifischen Regularien und wachsende Dienstleisterportfolien lassen den Aufwand in Banken weiter steigen.

Drei von vier Banken sehen hier in den nächsten ein bis zwei Jahren die größten regulatorischen Herausforderungen.

# Die Parteien nehmen regulatorische Herausforderungen unterschiedlich wahr.

In welchen Bereichen sehen Sie in den nächsten ein bis zwei Jahren die größten regulatorischen Herausforderungen?



\*Banken, Andere: MaRisk Compliance, Verbraucherschutz, Auditierung von DLs, Cloud



# ***Regulatorische Anforderungen und mehr Auslagerungen erhöhen den Steuerungs Aufwand für alle Parteien.***

***Verschärfte Regularien erschweren Auslagerungen und verlangen mehr Steuerung.***



***EU-weit einheitliche Regulierung und engere Zusammenarbeit können Abhilfe schaffen.***

Alle befragten Banken gaben an, dass der Steuerungs Aufwand bzw. -bedarf für Auslagerungen in den letzten Jahren drastisch (81 %) oder zumindest leicht (19 %) gestiegen ist und auch zukünftig weiter stark ansteigen wird (61 %). Grund sind die verschärfte Regularien (96 %) und die allgemein vermehrte Auslagerung von Prozessen (44 %), aber auch die Auslagerung komplexerer Prozesse (56 %). Zudem wächst der Aufwand mit steigender Zahl an Dienstleistern (56 %), die es zu überwachen gilt.

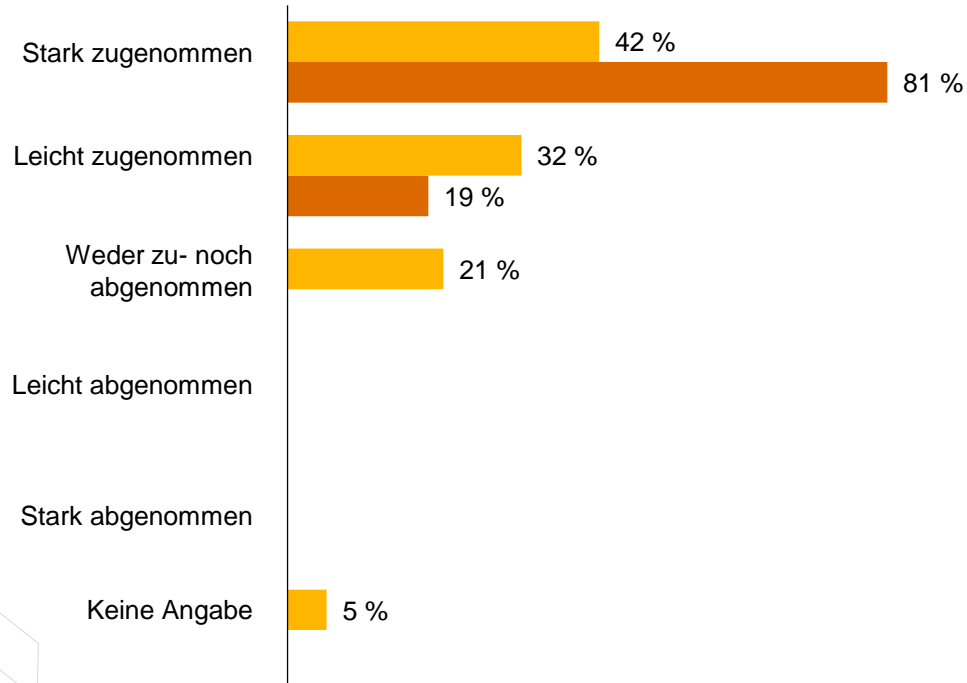
Nahezu die Hälfte der Dienstleister erlebte einen starken Anstieg im Steuerungs Aufwand. Nur jeder fünfte Dienstleister gab an, dass es keine Veränderung im Steuerungs Aufwand gab. Für die Zukunft erwarten die Dienstleister im Gegensatz zu den Banken diesbezüglich nur einen leichten weiteren Anstieg. Auch 73 % der befragten FinTechs sind der Ansicht, dass der Markt in Zukunft stärker von Aufsichts- und anderen regulatorischen Instanzen kontrolliert wird. Trotz des erhöhten Steuerungs Aufwands ist die Nachfrage der Banken nach Auslagerungen bzw. Kooperationen weiterhin hoch – was zeigt, dass die Vorteile für Banken

noch immer größer als der Steuerungs Aufwand zu sein scheinen.

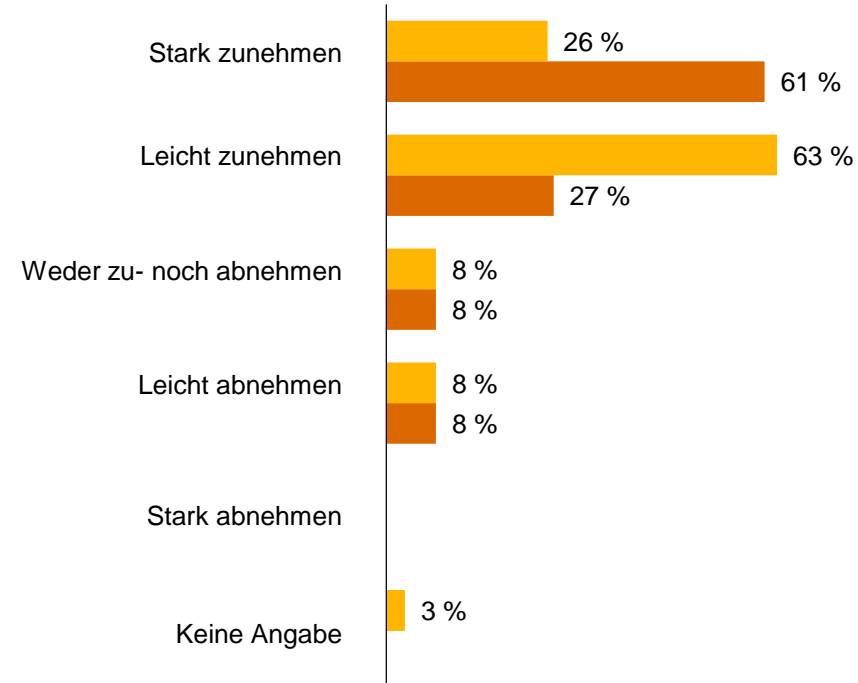
Insbesondere Banken mit einem internationalen Portfolio an Dienstleistern sind von vielen länder-spezifischen Regularien betroffen, die es zu kennen und zu überwachen gilt. Das bindet einen nicht unwesentlichen Teil an Ressourcen, die durch eine Vereinheitlichung der Regularien auf EU-Ebene deutlich reduziert werden könnten. Alle befragten Banken sehen darum eine Vereinheitlichung der Regulierung als notwendig an. Bei den Dienstleistern sind es lediglich 42 %. Das liegt u. a. daran, dass die Regularien nur indirekt auf Dienstleister wirken und der Steuerungs Aufwand weniger als bei Banken gewachsen ist. Als weitere sinnvolle Maßnahmen zur Reduzierung des Steuerungs Aufwands streben Banken eine engere Zusammenarbeit mit Partnern an und wollen ihr Auslagerungsmanagement effizienter gestalten. Sollte eine Vereinheitlichung der Regularien auf lange Sicht ausbleiben, sehen Banken ihre Möglichkeiten in der Verlagerung der Dienstleistungen zu Partnern in Nearshore-Märkten oder im Aufsatz eigener Shared Service Center.

# Die historische und zukünftige Entwicklung des Steuerungsaufwands wird unterschiedlich wahrgenommen.

Wie hat sich der Steuerungsaufwand bzw. der Steuerungsbedarf für Auslagerungen in den letzten ein bis zwei Jahren entwickelt?



Wie wird sich der Steuerungsaufwand bzw. der Steuerungsbedarf für Auslagerungen in den nächsten ein bis zwei Jahren voraussichtlich entwickeln?

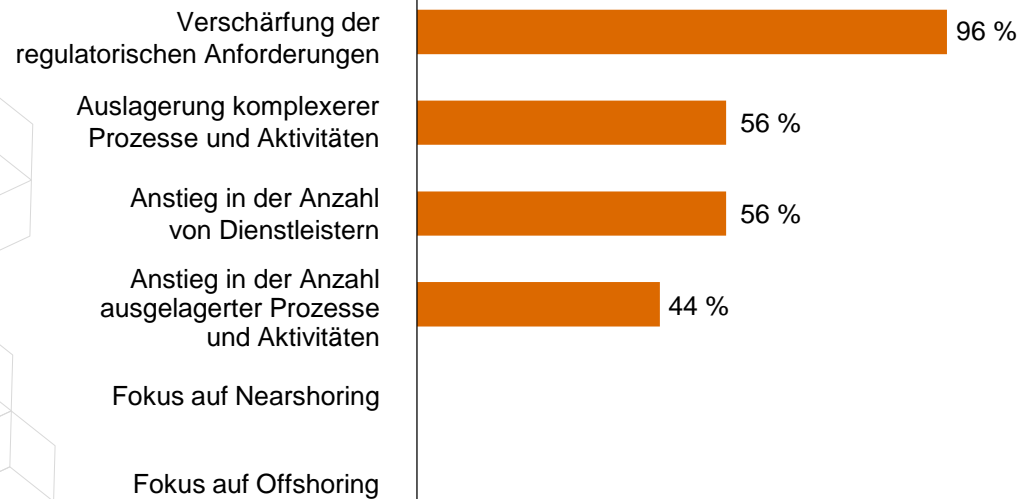


■ Banken (n=26)  
■ Dienstleister (n=38)

# Regulatorische Anforderungen und mehr Auslagerungen sind Haupttreiber des Steuerungsaufwands.

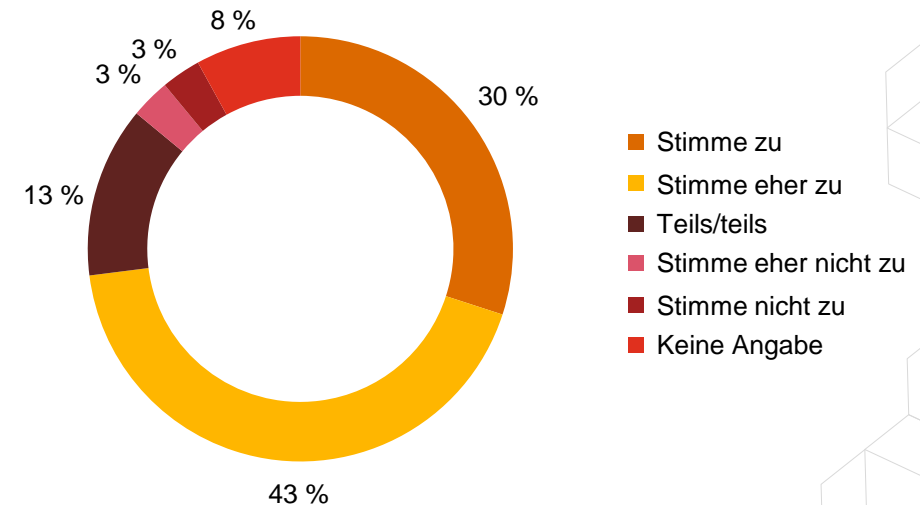
Worin sehen Sie den Hauptgrund für eine Zunahme des Steuerungsaufwands?

Banken (n=25)



Unser Unternehmen erwartet eine zunehmende Regulierung des FinTech Marktes.

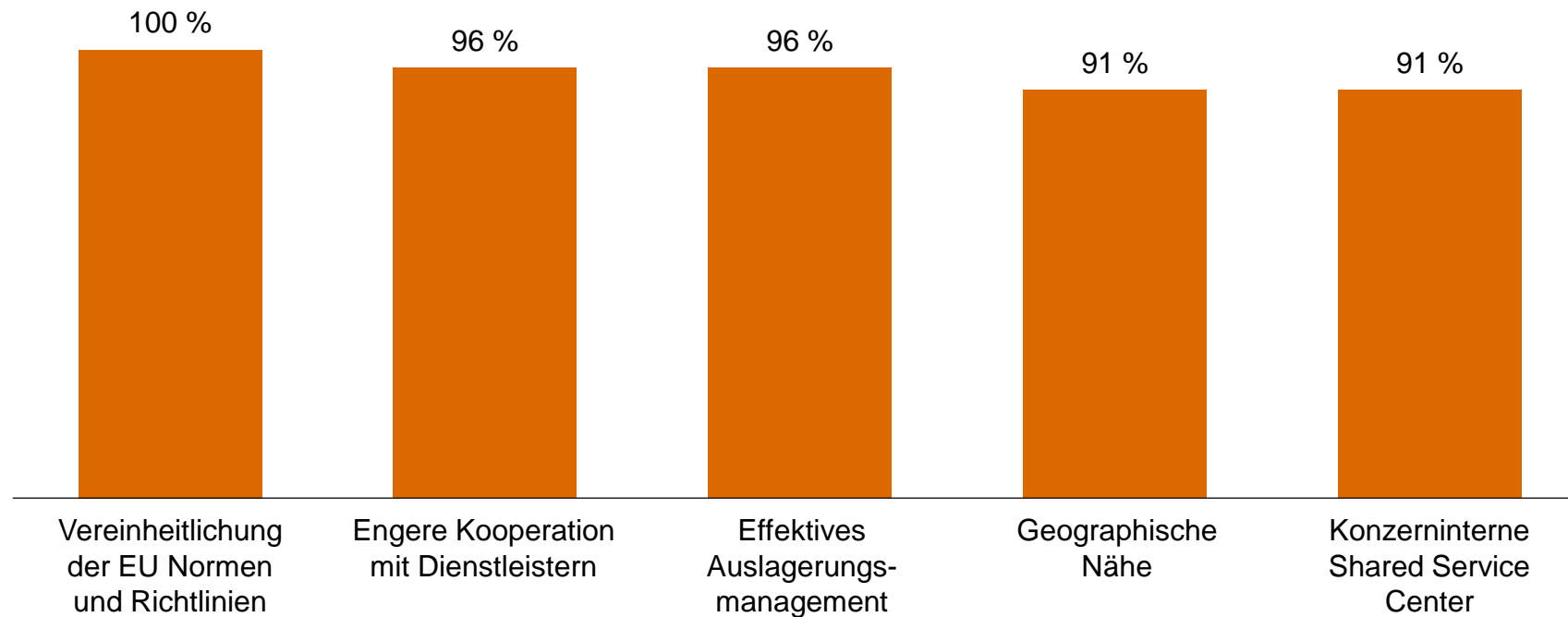
FinTech (n=37)



# Banken sehen in der Vereinheitlichung der EU-Richtlinien größtes Potenzial zur Reduktion des Steuerungsaufwands.

Bitte beurteilen Sie, wie einer weiteren (potenziellen) Zunahme des Steuerungsaufwands Ihrer Ansicht nach effektiv entgegengewirkt werden kann.

Banken (n=23)



# ***Exkurs: EBA Guideline***

Die European Banking Authority (EBA) veröffentlichte Ende Juni 2018 einen Entwurf der *Guidelines on Outsourcing*, eine Überarbeitung und Aktualisierung der seit 2006 existierenden *CEBS Guidelines on Outsourcing*. Mit der Durchführung eines Public Hearings lief die Konsultationsphase Ende September 2018 ab, das Papier befindet sich in der finalen Ausarbeitung.

Die neuen Guidelines sollen ein harmonisiertes Rahmenwerk zur Steuerung von Auslagerungsbeziehungen für sämtliche von der EBA beaufsichtigten Finanzinstitute bereitstellen sowie Klarheit, Transparenz und Einheitlichkeit in der europäischen Aufsichtspraxis schaffen, auch bezüglich Spezifikation der Anforderungen bei Auslagerungen.

Dazu gehören eine allgemein gültige Definition für Auslagerungen sowie die Festlegung von Kriterien zur Beurteilung ihrer Tragweite und Bedeutung für den operativen Geschäftsbetrieb. Neben Kredit- und Zahlungsverkehrsinstituten werden auch Wertpapierfirmen und E-Geldinstitute in den Anwendungsbereich einbezogen.

Die Guidelines betreffen vor allem die risikobasierte Steuerung von *critical or important functions* im Sinne der MiFID II. Diese Einstufung ersetzt den Begriff der Wesentlichkeit in Bezug auf Auslagerungen.

Die Steuerungsanforderungen erweitern und spezifizieren die aus der MaRisk bereits bekannten Vorgaben, z. B. durch die explizite Berücksichtigung von Interessenskonflikten oder der konkreten Ablaufbeschreibung des Auslagerungsprozesses. Enthalten ist auch

eine Vorlage zur Dokumentation der Auslagerungsbeziehungen mit Angleichung des Meldezyklus an die SREP. Darüber hinaus wurden die Empfehlungen zur Auslagerung von Cloud Diensten integriert.

Insgesamt wird durch die *EBA Guidelines on outsourcing* eine Basis für ein einheitliches Auslagerungsmanagement auf europäischer Ebene geschaffen. PwC analysiert fortlaufend die möglichen Auswirkungen und künftige Beeinflussung auf die Auslagerungssteuerung im deutschen Bankensektor.



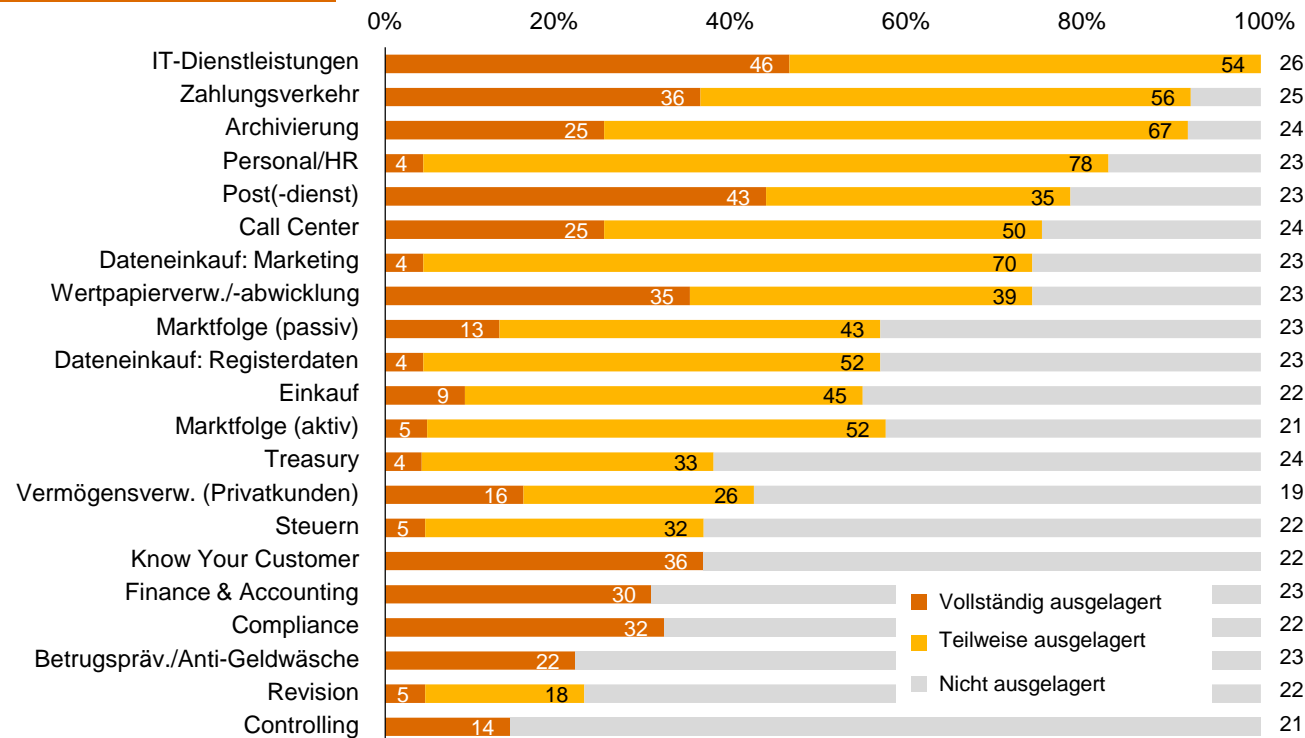
*Zunehmende  
Auslagerung wissens-  
intensiver und  
komplexer Prozesse*



# Die Auslagerungsreife ist bei standardisierten Funktionen hoch, bei komplexen Prozessen liegt Potenzial.

In welchen Geschäftsbereichen bzw. Funktionen lagert Ihr Institut aktuell aus?

Banken (n=19–26)



Mit sinkendem Standardisierungsgrad sinkt der Auslagerungsanteil.

Die (teil-)ausgelagerten Funktionen und Prozesse der Banken liegen größtenteils in Funktionen wie IT-Dienstleistungen (100 % der befragten Banken), Zahlungsverkehr (92 %), Archivierung (92 %), Personal (82 %), Postdienste (78 %), Call Center (75 %), Dateneinkauf für Marketing (74 %) und der Wertpapierverwaltung/-abwicklung (74 %).

Doch je komplexer die Funktionen werden, desto weniger werden diese bislang ausgelagert.

Trotz der andauernden positiven Entwicklungen hinsichtlich der Kooperationsbereitschaft von Banken, Dienstleistern und FinTechs gibt es noch immer Funktionen, die Banken überwiegend intern abwickeln.

Die Mehrheit der Banken vertrauen z. B. in Sachen Controlling, Revision, Anti-Fraud/ KYC, Compliance oder Finance & Accounting auf ihre eigene Kompetenz.

# Die Parteien schätzen das Auslagerungspotenzial von Funktionen unterschiedlich ein.

*In welchen Geschäftsbereichen sieht Ihr Institut Potenzial für zukünftige Auslagerungen?*



**Gruppe**



**Potenzial**



**Kein Potenzial**

Banken

1. IT-Dienstleistungen
2. Dateneinkauf (Register)
3. Mehrere\*

1. Finance & Accounting, Revision, Controlling, Steuern
2. Einkauf, Treasury

DL

1. IT-Dienstleistungen
2. Marktfolge (aktiv)
3. Dateneinkauf (Register), Compliance

1. Treasury, Steuern
2. Post(-dienst), Einkauf

FinTech

1. IT-Dienstleistungen
2. Zahlungsverkehr
3. KYC

1. Post(-dienst), Call Center
2. Archivierung, Einkauf

**Banken und Dienstleister sehen teilweise unterschiedliche Potenziale.**

Banken setzen in Zukunft weiterhin verstärkt auf Outsourcing von IT-getriebenen Funktionen wie IT-Dienstleistungen und Dateneinkauf bzw. -bereitstellung. Zusätzlich stehen auch Back-Office-Funktionen wie Marktfolge (aktiv), Wertpapierabwicklung und Archivierung im Fokus. Für die Auslagerung von Steuerungsfunktionen sehen Banken jedoch kaum Potenzial.

Auch Dienstleister setzen für die Zukunft auf Auslagerungen im IT-Umfeld und in Back-Office-Funktionen wie Marktfolge (aktiv). Zusätzlich sehen Dienstleister auch großes Potenzial im Compliance-Bereich, einer bisher klassischen internen Steuerungsfunktion der Banken. Solche Funktionen sind oftmals wissensintensiv und komplex und erfordern tiefgreifendes Know-how, u.a. der regulatorischen Anforderungen.

FinTechs sehen neben IT-Dienstleistungen und Zahlungsverkehr zudem großes Potenzial im KYC-Bereich. Klassische Funktionen wie Postdienste, Call Center und Archivierung sind für FinTechs hingegen nicht interessant, was u. a. daran liegt, dass solche Dienstleistungen eher von klassischen Dienstleistern übernommen werden, während sich FinTechs auf die Monetarisierung neuer Technologien fokussieren.

\*Marktfolge (aktiv), Archivierung, Wertpapierverwaltung, Datenbereitstellung (Marketing/Vertrieb)



# ***Exkurs:***

## ***Auslagerbarkeit von Steuerungsfunktionen (1/2)***

Zukünftig werden verstärkt komplexere Steuerungsfunktionen in den Fokus der Auslagerung rücken.

Aus regulatorischer Perspektive (§ 25a, 25b, 25c KWG, AT 9 der MaRisk und EBA Guidelines) sind Auslagerungen in fast allen Bankbereichen (teilweise) umsetzbar, mit Ausnahme bestimmter Funktionen (gelbe Bereiche, Folgeseite) sowie aufsichtsrechtlich geforderte Rollen (mit \* markiert). Nicht auslagerbar sind die Geschäftsführung, die Erbringung erlaubnispflichtiger Bankdienstleistungen sowie das Auslagerungsmanagement (sofern Dienstleistungen von Dritten bezogen werden).

Steuerungsfunktionen sind hingegen potenziell (teilweise) auslagerbar (orangene Bereiche, Folgeseite). Im Allgemeinen dienen Steuerungsfunktionen der Unterstützung der Geschäftsleitung. Diese lassen sich klassifizieren in Marketing- & Vertriebs-, Kontroll- und Unterstützungsprozesse.

Die teilweise oder vollständige Auslagerung der Steuerungsfunktionen ist im Einzelfall möglich, wenn die Bank über die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verfügt, die für eine wirksame Überwachung der vom Auslagerungsunternehmen erbrachten Dienstleistungen notwendig sind. Eine vollständige Auslagerung der Risikocontrolling-Funktion, Compliance-Funktion oder Internen Revision ist nur im Konzern (Tochter->Mutter) möglich, wenn die Mutter die Dienstleisterrolle hat und das Tochterinstitut in der Gruppe als nicht wesentlich einstuft.

Eine Auslagerung der weiteren Tätigkeiten (graue Bereiche, Folgeseite) ist nicht unüblich.

Werden die Funktionen von einem Dienstleister bezogen, sind ein zentrales Auslagerungsmanagement sowie eine dezentrale Dienstleistersteuerung einzurichten, welche gegenüber dem jeweiligen Dienstleister aufsichtsrechtliche Anforderungen durchsetzen und die Einhaltung überwachen.

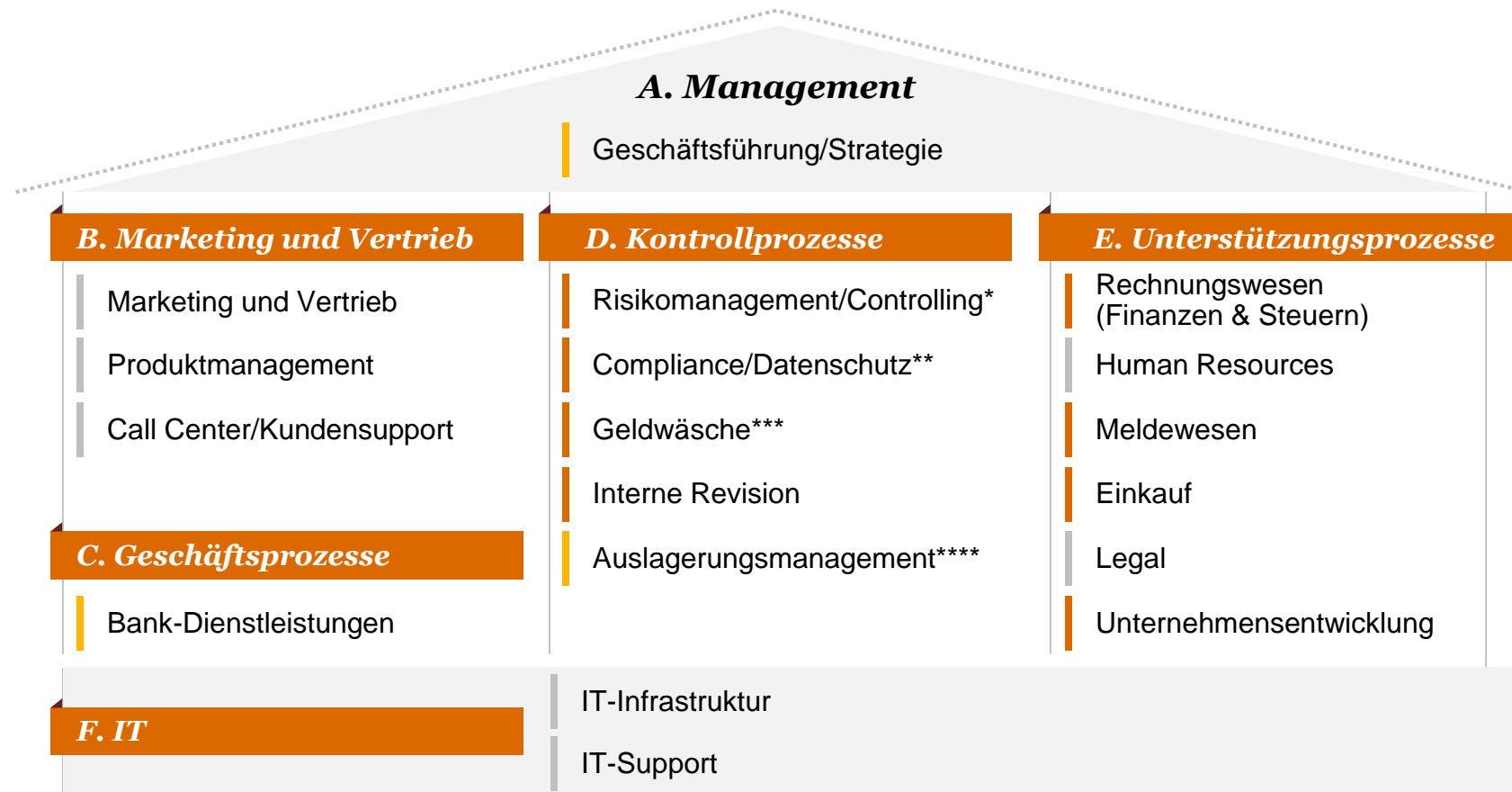
Insgesamt bieten Steuerungsfunktionen somit weiterhin großes Auslagerungspotenzial.

Prädestiniert sind hierfür weiterhin leicht zu standardisierende Prozesse. Durch den weiteren technologischen Fortschritt und Kompetenzausbau der Dienstleister können mittlerweile jedoch auch komplexe Aufgaben mithilfe intelligenter IT-Lösungen ausgelagert werden.

Beispielsweise stellt der „Bankers Almanac“ von Accuity eine intelligente KYC Due Dilligence-Lösung zur Verfügung. Ein anderes Beispiel ist „Fraugster“, eine Artificial Intelligence, die Betrugsversuche selbstständig erkennt und sich mit selbstlernenden Algorithmen ständig weiterentwickelt.

Anhand dessen wird deutlich, wie aufwändige Prozesse bereits heute durch modernste Technik kostengünstig ausgelagert werden können.

# Exkurs: Auslagerbarkeit von Steuerungsfunktionen (2/2)



- Mindestens im Institut (nicht auslagerbar)
- Teilweise auslagerbar
- Auslagerbar

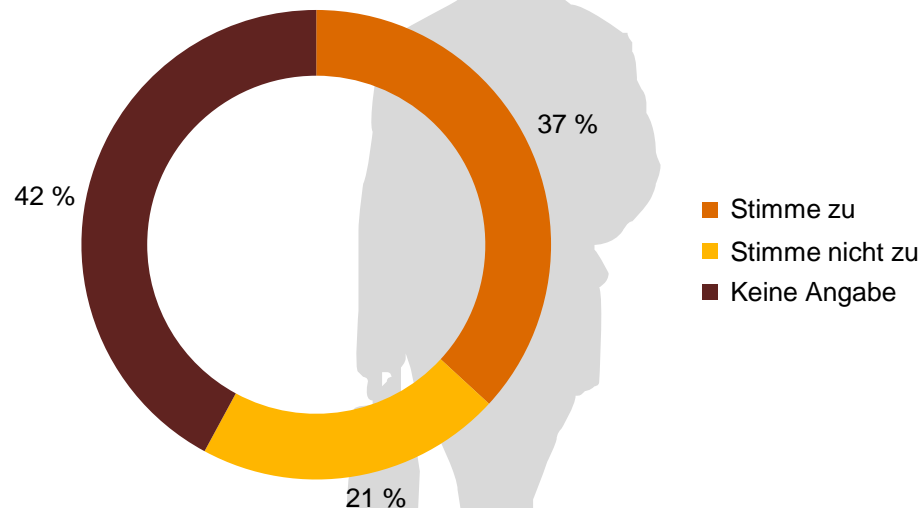
Aufsichtsrechtlich geforderte Rollen (auch in Anlehnung an die MaRisk):

- \* Risiko-Controlling Funktion
- \*\* Compliance Officer, Datenschutzbeauftragter
- \*\*\* Geldwäschebeauftragter
- \*\*\*\* Auslagerungsbeauftragter

# Wissensintensive und komplexe Prozesse werden zukünftig potenziell vermehrt in den Fokus rücken.

**Unser Unternehmen wird in den kommenden ein bis zwei Jahren verstärkt komplexe und wissensintensive Prozesse und Aktivitäten auslagern.**

**Banken (n=19)**



## **Im Bankenumfeld herrscht Unsicherheit bezüglich der Auslagerung wissensintensiver, komplexer Funktionen.**

Neue Gesetzgebungen wie die MiFID II oder die DSGVO stellen zusätzliche Anforderungen an die Prozesse der Banken. Oftmals führt dies zu einer Erhöhung der Komplexität, die Banken mit eigener Expertise umsetzen müssen. Eine Alternative ist die Auslagerung dieser wissensintensiven oder komplexen Prozesse.

Bereits 37 % der befragten Banken gaben an, dass sie in den nächsten ein bis zwei Jahren verstärkt komplexe und wissensintensive Prozesse auslagern werden. Demgegenüber stehen jedoch 21 % der Befragten, die eine solche Auslagerung nicht in Betracht ziehen sowie 42 % der Befragten, die hierzu keine Angaben gemacht haben.

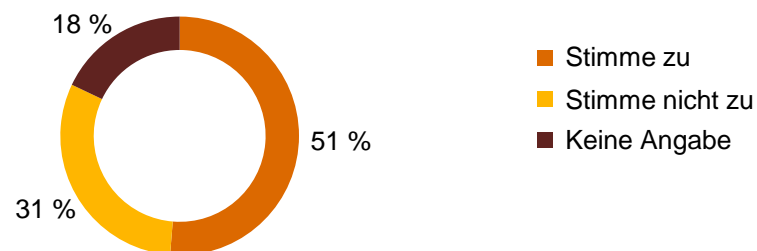
Die Fakten deuten darauf hin, dass Banken noch keine klare Position zur Auslagerung komplexer Funktionen haben. Das könnte u. a. daran liegen, dass die Sicherstellung regulatorischer Konformität auch in einem Auslagerungsverhältnis weiterhin bei der Bank liegt und eventuell zu einem höheren Steuerungsaufwand gegenüber den Dienstleistern führt.

Der Nutzen einer Auslagerung in diesem Umfeld kann also noch nicht klar abgeschätzt werden, was die Zurückhaltung der Banken weiter verstärkt. Zudem scheint für einen Teil der Banken das Dienstleistungsangebot nicht weit genug ausgereift, um eine Auslagerung komplexer und wissensintensiver Funktionen in Betracht zu ziehen.

# Dienstleister bauen ihr Angebot für die Übernahme komplexerer Prozesse aus.

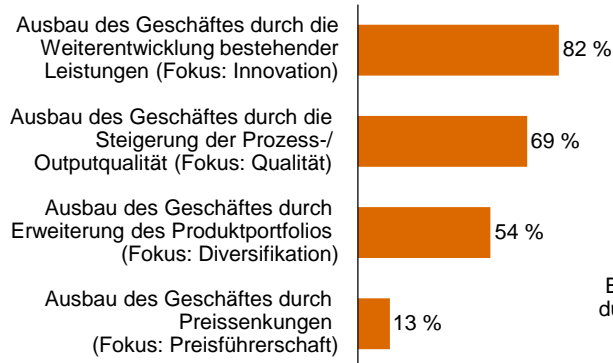
**Finanz- und Kreditinstitute werden in den nächsten ein bis zwei Jahren verstärkt komplexe und wissensintensive Prozesse und Aktivitäten auslagern.**

**Dienstleister (n=39)**

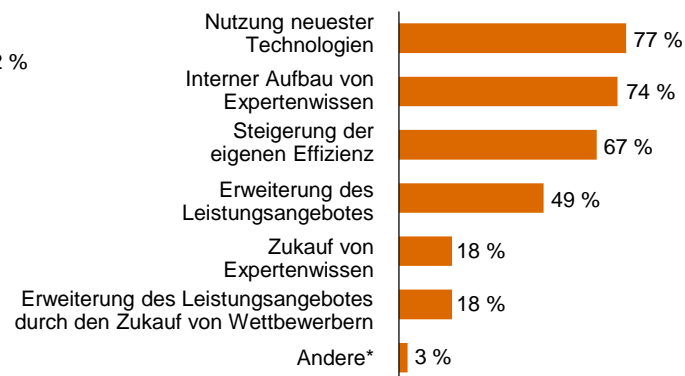


**Dienstleister: Welche Strategie verfolgen Sie, um langfristig zu wachsen und Ihre aktuelle Position im Markt zu sichern oder auszubauen?**

**Dienstleister (n=39)**



**Wie planen Sie, ihre strategischen Ziele in den nächsten ein bis zwei Jahren umzusetzen?**



\*Anderer: M&A

**Dienstleister bereiten sich auf komplexere Auslagerungsvorhaben vor.**

Im Gegensatz zu den Banken ist über die Hälfte der befragten Dienstleister sicher, dass Finanz- und Kreditinstitute in den nächsten ein bis zwei Jahren verstärkt komplexe und wissensintensive Prozesse und Aktivitäten auslagern werden. Über 80 % der Dienstleister planen daher die Weiterentwicklung bestehender Leistungen, nahezu zwei Drittel wollen zudem die Qualität in den Prozessen erhöhen, um komplexe, wissensintensive Funktionen im Portfolio abbilden zu können. Dazu zählen vor allem neue Technologien, Aufbau spezialisierten Expertenwissens, Steigerung der eigenen Effizienz und Erweiterung des Leistungsangebots.

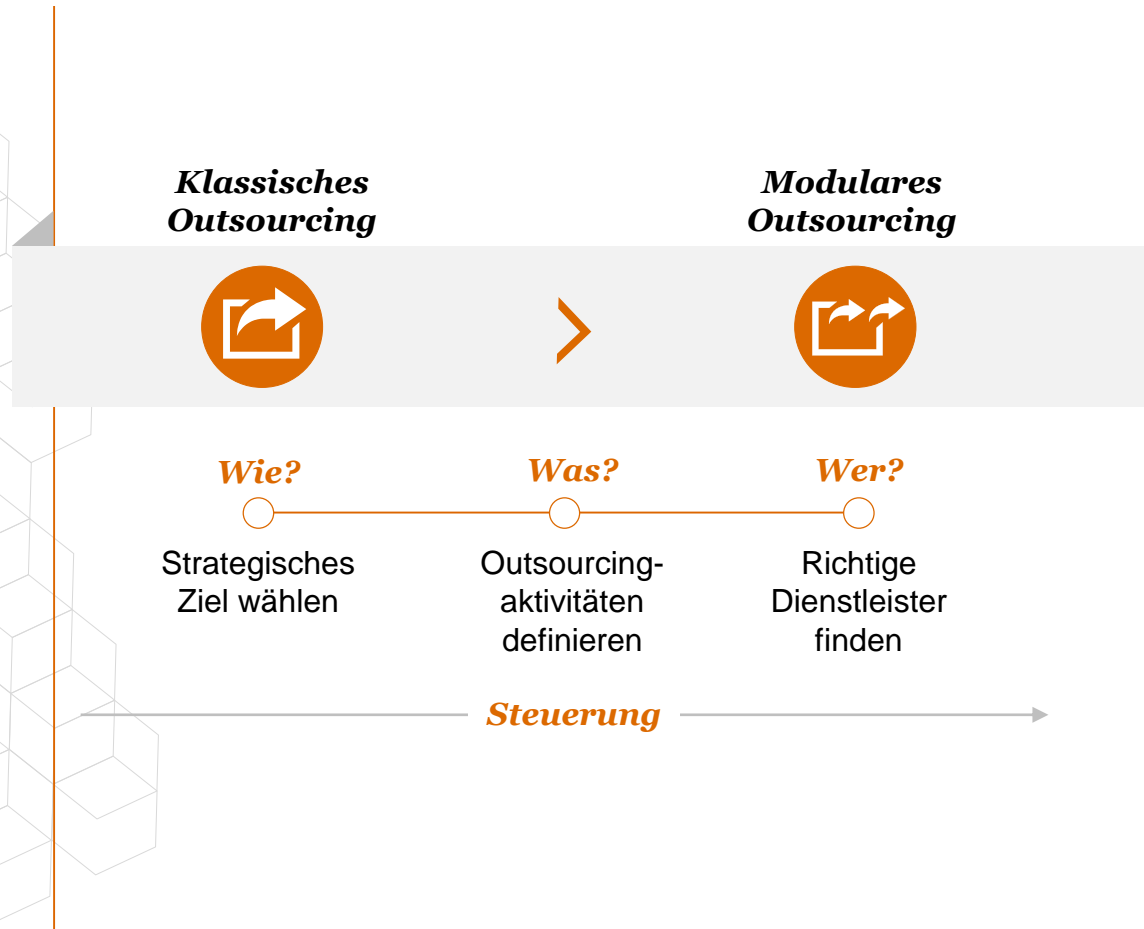
Die Dienstleister müssen auf dem Markt für komplexe Dienstleistungen ihre Kompetenz unter Beweis stellen, um Banken vom Nutzen der Auslagerung komplexer Funktionen überzeugen zu können. Dazu gehört auch, regulatorische Kompetenzen und Expertise aufzubauen, mit denen Dienstleister einen Teil des Steuerungsaufwands in der Bank entlasten.



# *Entwicklung modularer Auslagerungssysteme*



# Exkurs: Modularisierung



## **Modularisierung als Möglichkeit der Flexibilisierung.**

Prozessmodularisierung bzw. modulare Auslagerung beschreibt ein Konzept, das sich an die modulare Programmierung in der Wirtschaftsinformatik anlehnt. Ziel ist die Auslagerung einzelner oder mehrerer Module, also logische und in sich schlüssige Teilprozesse bzw. Services oder Bausteine. Die Gesamtheit ausgelagerter Module bezeichnet man als modulares Auslagerungssystem.

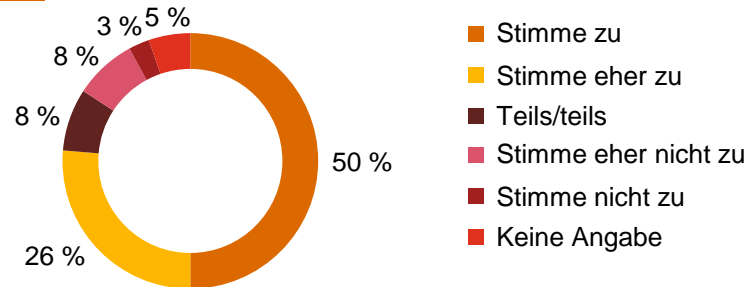
Einzelne Module können also verändert werden, ohne dass vorgelagerte oder nachfolgende Module angepasst werden müssen, da jedes Modul in sich schlüssig ist. Module können auch über programmierte Schnittstellen flexibel miteinander kombiniert werden. Das gilt ebenso für unterschiedliche Bausteine und verschiedene Services von einem oder mehreren Anbietern. Damit verbunden sind außerdem Vorteile für die Risikosteuerung.

Modularisierung erleichtert darüber hinaus den Wechsel von Anbietern, um Kosten- oder Qualitätsvorteile zu realisieren oder von einer größeren Expertise bzw. einer höheren Spezialisierung in einem bestimmten Bereich zu profitieren.

# Dienstleister gestalten ihr Leistungsangebot modular, um sich an die Bedürfnisse der Banken anzupassen.

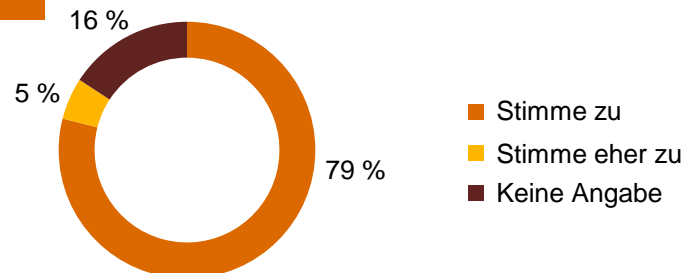
**Besitzt ihr Unternehmen ein modulares Leistungsangebot?**

**Dienstleister (n=38)**



**Unser Unternehmen wird in den nächsten ein bis zwei Jahren weitere Investitionen vornehmen, um das modulare Leistungsangebot auszubauen.**

**Dienstleister (n=38)**



**Das Angebot modularer Leistungsangebote steigt.**

Von den befragten Dienstleistern besitzen aktuell bereits ca. 75 % modulare Leistungen und können so individuelle und flexible Lösungen für ihre Kunden anbieten. Die letzte Ausgabe dieser Studienreihe wies 2016 hier eine Quote von 62 % aus.

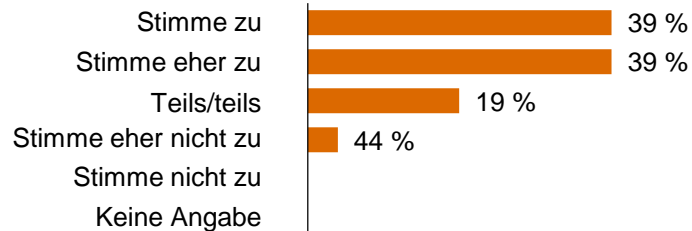
Es zeigt sich, dass Dienstleister in den letzten Jahren bereits in den Aufbau modularer Dienstleistungsangebote investiert haben. 79 % der befragten Dienstleister werden dies in den nächsten ein bis zwei Jahren beibehalten.

Zukünftig werden also flexiblere Dienstleistungsangebote entstehen, die im Rahmen komplexer Prozesse einzelne Module abbilden, standardisieren und skalierbar machen.

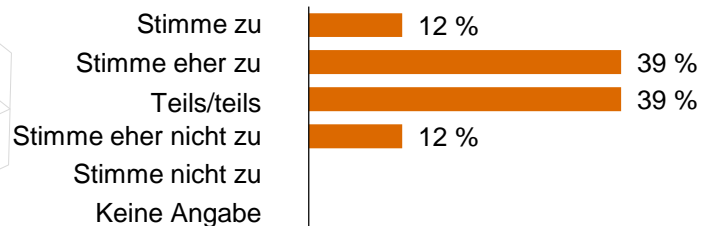
# Banken werden auf modulares Outsourcing setzen und müssen entsprechende Kompetenzen entwickeln.

Banken (n=26)

**Unser Unternehmen wird in den nächsten ein bis zwei Jahren Wert auf modulare Gestaltbarkeit der bezogenen Services legen.**



**Unser Unternehmen besitzt die technische und prozessuale Kompetenz, von modular gestalteten Services/Leistungsangeboten zu profitieren.**



**Banken werden ihre Kompetenzen zur Modularisierung erweitern und die wachsenden modularen Leistungsangebote nutzen.**

Mehr als drei Viertel der Banken (78 %) wird in den nächsten Jahren auf die modulare Gestaltung ihrer Auslagerungen setzen, weitere 19 % erwägen zumindest eine teilweise Modularisierung. Doch nur die Hälfte der befragten Banken (50%) sehen sich technisch und prozessual in der Lage, modulare Dienstleistungsangebote in Anspruch zu nehmen.

**Gewachsene und veraltete Strukturen hemmen Modularisierung.**

Insbesondere die historisch gewachsene IT-Landschaft mit vielen Schnittstellen und Verlinkungen erschwert ein Aufbrechen der Funktionen in klar abgrenzbare und auslagerbare Module. Neben der Systemlandschaft sind oft auch Prozesse ineffizient gewachsen, z. B. werden einst als kurzfristige Lösung gedachte Workarounds in den Regelprozess übernommen, Mitarbeiter entwickeln im Laufe der Zeit eigene Prozessvarianten, Verantwortlichkeiten verschwimmen.

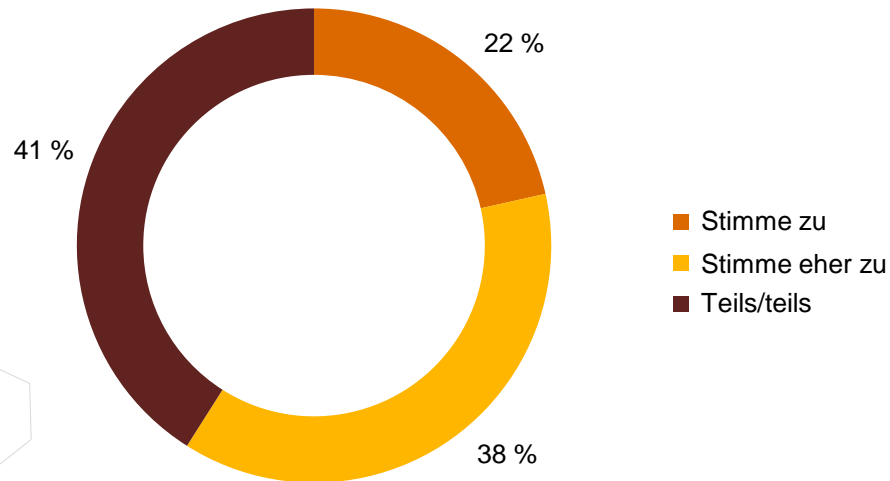
Bevor eine Funktion modularisiert und in diesem Rahmen ausgelagert werden kann, sind eine vorbereitende Optimierung und gegebenenfalls Neustrukturierung der zu modularisierenden und auszulagernden Funktion notwendig.



# Dienstleister sehen ebenfalls die Notwendigkeit für einen Kompetenzaufbau bei Banken.

*Finanz- und Kreditinstitute besitzen die technische und prozessuale Kompetenz, um unser modulares Leistungsangebot zu nutzen.*

**Dienstleister (n=32)**



*Dienstleister schätzen die Kompetenzen der Banken ähnlich ein.*

Über die Hälfte der befragten Dienstleister (60 %) ist davon überzeugt, dass Banken ihr modulares Leistungsangebot bereits vollumfänglich nutzen können. Dem entgegen sind 41% der Dienstleister der Meinung, dass die Finanz- und Kreditinstitute nur in Teilen die technische und prozessuale Voraussetzungen erfüllen, um das modulare Angebot nutzen zu können.

Damit Banken und Dienstleister künftig gezielt funktionale Schnittstellen entwickeln können, werden langfristige strategische Partnerschaften eine wichtige Voraussetzung sein.



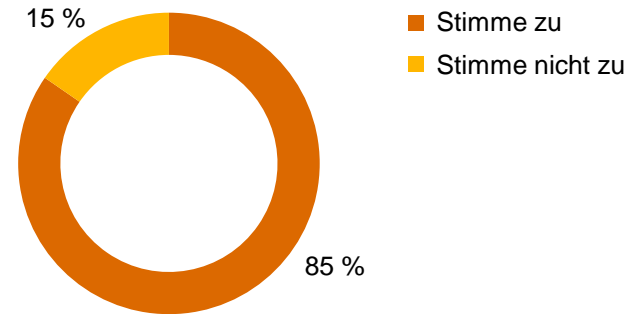
# *Engere Zusammenarbeit*



# Auslagerungsunternehmen werden zunehmend zu strategischen Partnern.

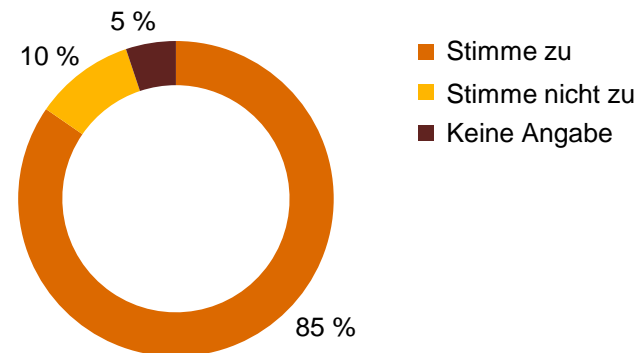
*In den nächsten ein bis zwei Jahren werden die strategische Partnerschaft und die Zusammenarbeit mit unseren Dienstleistern an Bedeutung gewinnen.*

**Banken (n=26)**



*In den nächsten ein bis zwei Jahren werden strategische Partnerschaften und die Zusammenarbeit mit unseren Kunden an Bedeutung gewinnen.*

**Dienstleister (n=39)**



**Zusammenarbeit zwischen Banken und Dienstleistern intensiviert sich.**

Nahezu alle Befragten (je 85 % der Banken und Dienstleister) sind der Ansicht, dass diese Partnerschaften weiter an Bedeutung gewinnen und als wichtige, strategische Komponente im Geschäftsmodell verankert werden.

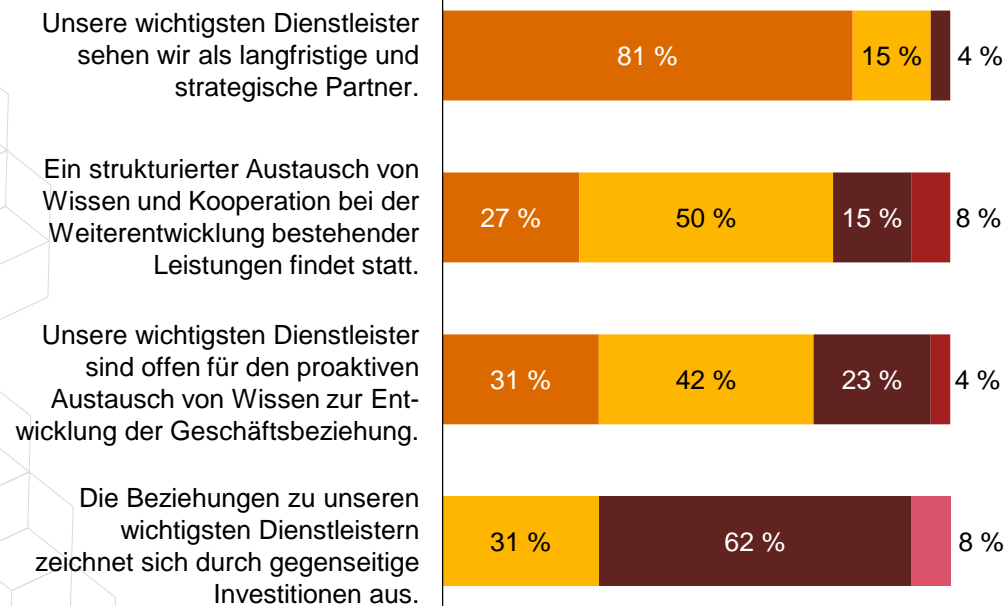
Wo früher einseitig bestimmte Beziehungen vorherrschten, in denen die Banken einen Großteil der Vorgaben machten und Dienstleister in stärkerer Abhängigkeit ihrer Kunden standen, werden heute Dienstleistungsbeziehungen auf Augenhöhe gewünscht.



# Banken gehen Dienstleistungsbeziehungen mit einem langfristigen Horizont ein.

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen bezüglich bestehender Geschäftsbeziehungen mit Ihren wichtigsten Dienstleistern.

Banken (n=26)



## Zusammenarbeit zwischen Banken und Dienstleistern intensiviert sich.

Bereits heute sehen knapp 96 % der befragten Banken ihre Dienstleister als langfristige strategische Partner, 87 % der Dienstleister stimmen dem zu (Dienstleister-Grafik auf der Folgeseite).

Nahezu drei von vier Partnern (77 %) tauschen sich zudem eng und regelmäßig aus. Leistungsbezüge werden in enger Kooperation weiterentwickelt.

Solche Partnerschaften schaffen Vertrauen und ermöglichen nicht nur den Austausch von Wissen, sondern auch eine passgenaue Entwicklung des Leistungsbezugs.

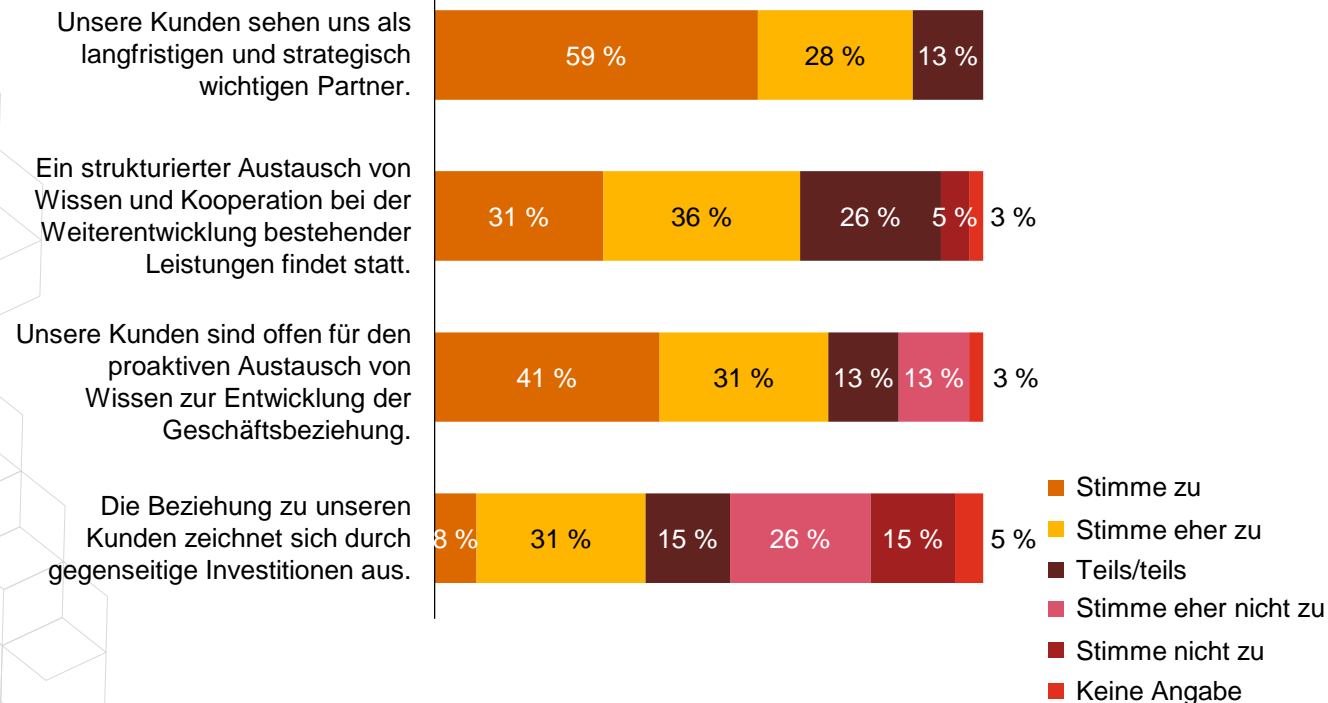
Zusätzlich lässt die immer stärkere Regulierung, die eine komplexe Steuerung und Sicherstellung der Compliance durch die Banken erfordert, die Partner weiter zusammenrücken. Langfristige, strategische Partnerschaften werden daher aus verschiedenen Perspektiven immer wichtiger.

\* Keine Berücksichtigung von Joint Ventures in der Befragung.

# Dienstleister sehen ihre Kundenbeziehungen ebenfalls als Partnerschaften.

Bitte beurteilen Sie die folgenden Aussagen bezüglich bestehender Dienstleistungsbeziehungen mit Ihren Kunden.

Dienstleister (n=39)



**Gegenseitige Investition ist noch nicht etabliert.**

Eine gemeinsame Investition im Leistungsangebot ist bisher nicht üblich. Vor dem Hintergrund neuer technologischer Trends ist jedoch zu erwarten, dass sich dies in naher Zukunft signifikant verändern wird.

Insbesondere die gemeinsame Entwicklung neuer Technologien kann für beide Parteien Mehrwert schaffen. Vor allem dann, wenn beide Partner ihre strukturellen Vorteile in das Projekt einbringen, z. B. finanzielle Stabilität der Bank in Verbindung mit Know-how und Agilität des Dienstleisters.

Auch FinTechs sehen sich als langfristige strategische Partner der Bank.



# Strategisch gesehen bleibt der Effizienzgewinn wichtigstes Ziel, Kompetenz bei Dienstleistern wird jedoch zunehmend wichtiger.

Welche strategischen Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit der Auslagerung von Prozessen und Aktivitäten?

Banken (n=26)



**Effizienzsteigerung bleibt wichtigstes Ziel einer Auslagerung.**

85 % der befragten Banken geben an, dass Effizienzgewinne noch immer der primäre Grund für Auslagerungsvorhaben sind. Dabei erhoffen sich Banken hauptsächlich eine schnellere Abwicklung durch spezialisierte Dienstleister, als dies intern möglich wäre. Das bedeutet, dass Dienstleister den Effizienzaspekt auch weiterhin als stärkstes Verkaufsargument nutzen können, ihren Partnern diesen jedoch nachweislich aufzeigen müssen.

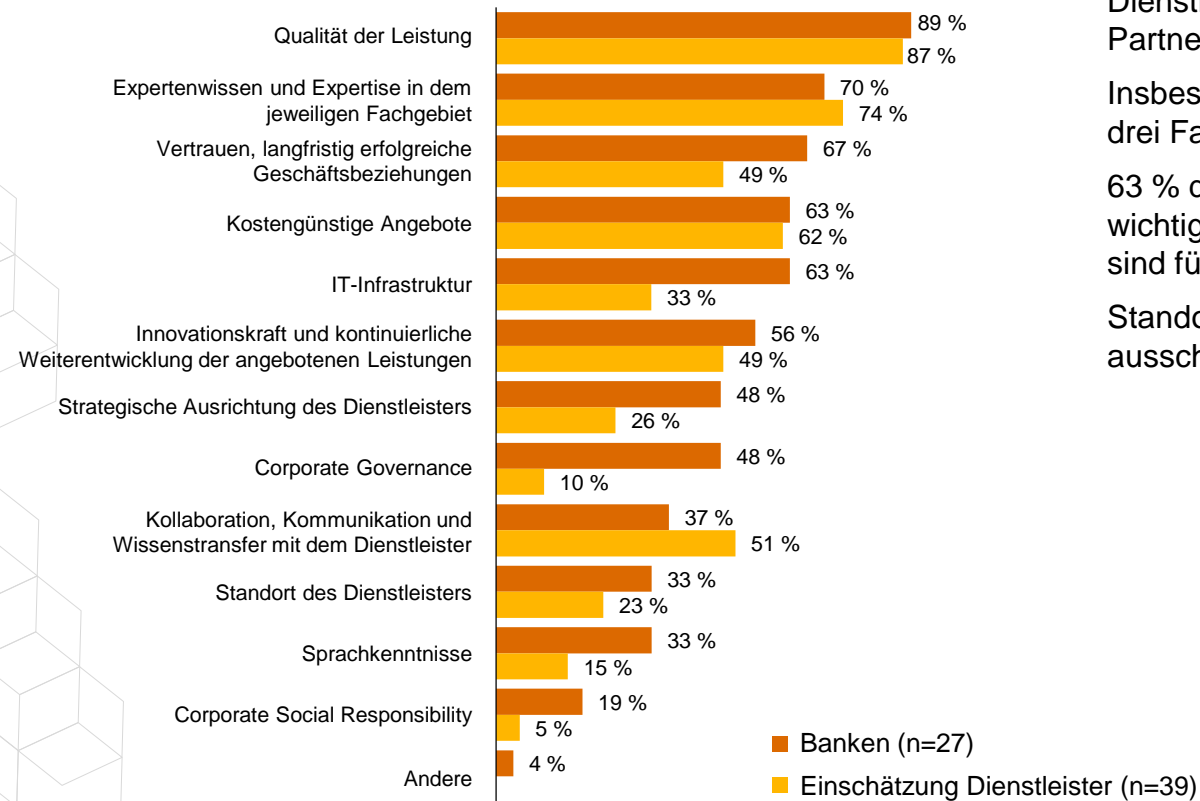
**Zugang zu spezialisierten Ressourcen und Expertenwissen ermöglichen Fokussierung auf Kernkompetenz.**

Neben dem Effizienzgedanken stehen der Zugriff auf spezialisierte Ressourcen und Expertenwissen ganz oben auf der Agenda der Geldhäuser (Plätze 2 und 4). Um eine Rückbesinnung auf das eigene Kerngeschäft zu ermöglichen (Platz 3) sollen zudem nicht oder wenig wertschöpfende Funktionen, aus denen kein Wettbewerbsvorteil entsteht, ausgelagert werden. Hier erwarten die Banken Expertenwissen seitens der Dienstleister.

Wettbewerbsvorteile, mehr Datenqualität oder die Flexibilisierung des Geschäftsmodells spielen nur für knapp jede dritte der befragten Banken eine Rolle.

# Bei der Suche nach dem richtigen Partner achten Banken vor allem auf qualitative Aspekte.

## Welche Aspekte sind für Finanzinstitute bei der Auswahl eines Dienstleisters ausschlaggebend?



## Qualität ist wichtigstes Auswahlkriterium für Banken.

Die drei wichtigsten Auswahlkriterien der Banken hinsichtlich potenzieller Dienstleister unterstreichen den Trend zu langfristigen und strategischen Partnerschaften deutlich: Qualität, Expertise und Vertrauen.

Insbesondere in einem stark regulierten Markt wie dem Bankenmarkt sind diese drei Faktoren essenziell für eine erfolgreiche Partnerschaft.

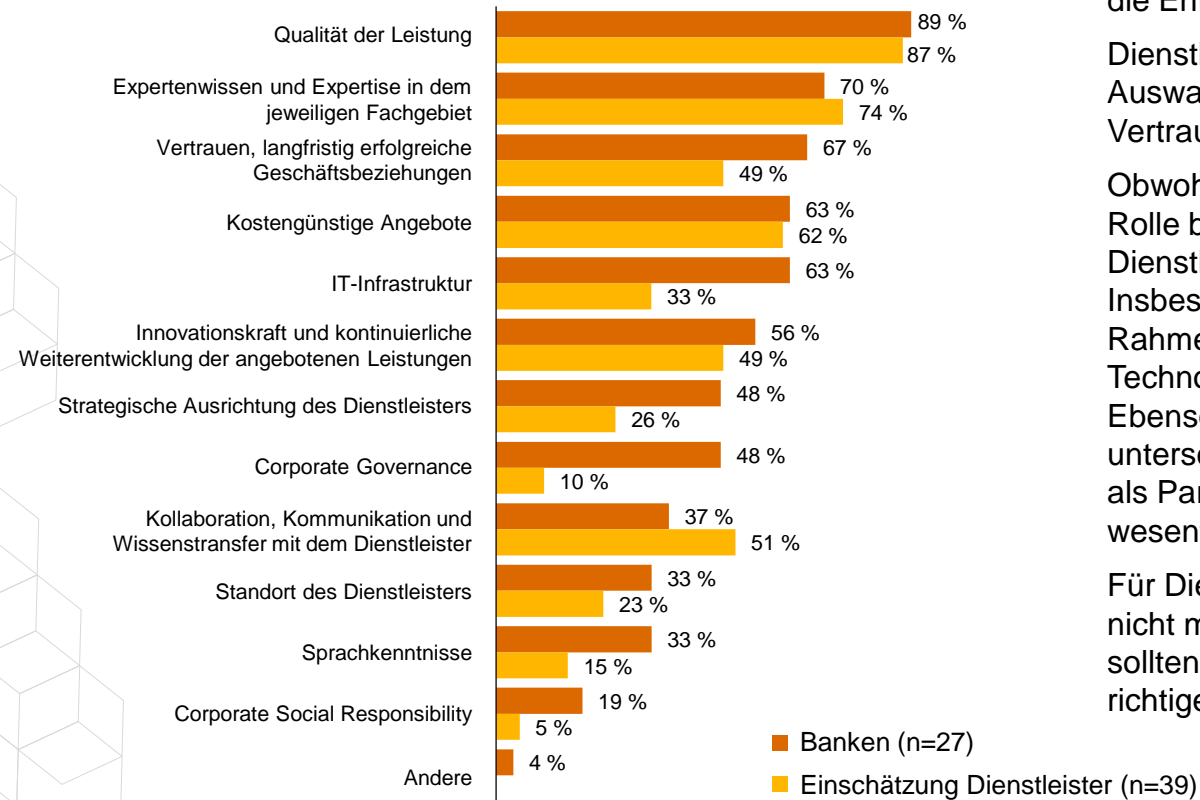
63 % der befragten Banken nannten außerdem Preis und IT-Infrastruktur als wichtige Kriterien, Innovationskraft, strategische Ausrichtung und Governance sind für ca. die Hälfte der Banken ausschlaggebend.

Standort und Sprache sind immerhin für über ein Drittel der befragten Banken ausschlaggebender Faktor für das Eingehen einer Partnerschaft.



# Dienstleister müssen sich zu modernen Kompetenzzentren entwickeln.

## Welche Aspekte sind für Finanzinstitute bei der Auswahl eines Dienstleisters ausschlaggebend?



## Dienstleister schätzen Auswahlkriterien deutlich anders ein.

Befragt man die Dienstleister, welche Kriterien für Banken ausschlaggebend für die Entscheidung waren, zeigt sich ein anderes Bild.

Dienstleister wissen zwar, dass Qualität und Expertise mit die wichtigsten Auswahlkriterien sind, allerdings bemessen nur 50 % der Befragten dem Vertrauen einen wichtigen Stellenwert zu.

Obwohl 63 % der Banken angeben, dass die IT-Infrastruktur eine wesentliche Rolle bei der Auswahl eines Partners spiele, geben nur ca. ein Drittel der Dienstleister an, dass sie dieses Kriterium für Banken als wichtig betrachten. Insbesondere vor dem Hintergrund der wachsenden Auslagerungsvorhaben im Rahmen der Digitalisierung sollten sich Dienstleister bewusst werden, dass Technologie und IT-Infrastruktur zunehmend an Bedeutung gewinnen werden. Ebenso scheinen die Dienstleister die Wichtigkeit der Corporate Governance zu unterschätzen. Hier geben nur 10 % an, dass dies ein Grund für die Auswahl als Partner war, während 50 % der Banken die Corporate Governance als wesentlichen Auswahlfaktor nennen.

Für Dienstleister bedeutet die Einschätzung der Banken, dass sie neue Kunden nicht mehr nur aufgrund des günstigsten Angebots gewinnen werden. Vielmehr sollten sie potenziellen Kunden glaubhaft vermitteln können, langfristig der richtige strategische Partner zu sein.





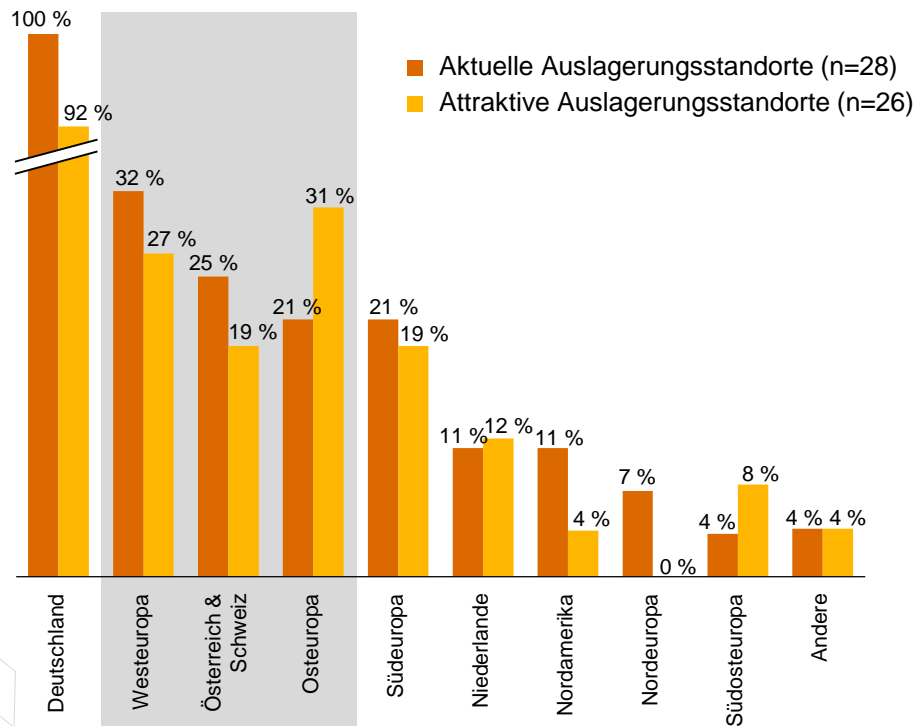
# *Zunehmende Wichtigkeit von Nearshore-Märkten*



# Der deutschsprachige Raum und Westeuropa sind aktuell präferierter Standort für Auslagerungen.

An welchen Standorten sind Ihre Dienstleister angesiedelt?

Banken (n=26-28)



Deutschland ist präferierter Standort für Auslagerungen.

Die befragten Banken geben ausnahmslos an, aktuell mindestens eine Beziehung zu einem in Deutschland ansässigen Dienstleister zu unterhalten.

Allgemein genießt der deutschsprachige Raum große Beliebtheit. Trotz leichtem Abwärtstrend zeigt die Attraktivität der Standorte, dass auch in Zukunft vermehrt Auslagerungspartner in Deutschland, Österreich und der Schweiz gesucht werden.

Insbesondere in Deutschland ermöglicht die Zusammenarbeit unter gleichen regulatorischen Bedingungen eine schlanke Steuerung der Dienstleister. Gleichzeitig verhindert die kulturelle Nähe Missverständnisse und Abweichungen vereinbarter Arbeitsweisen.

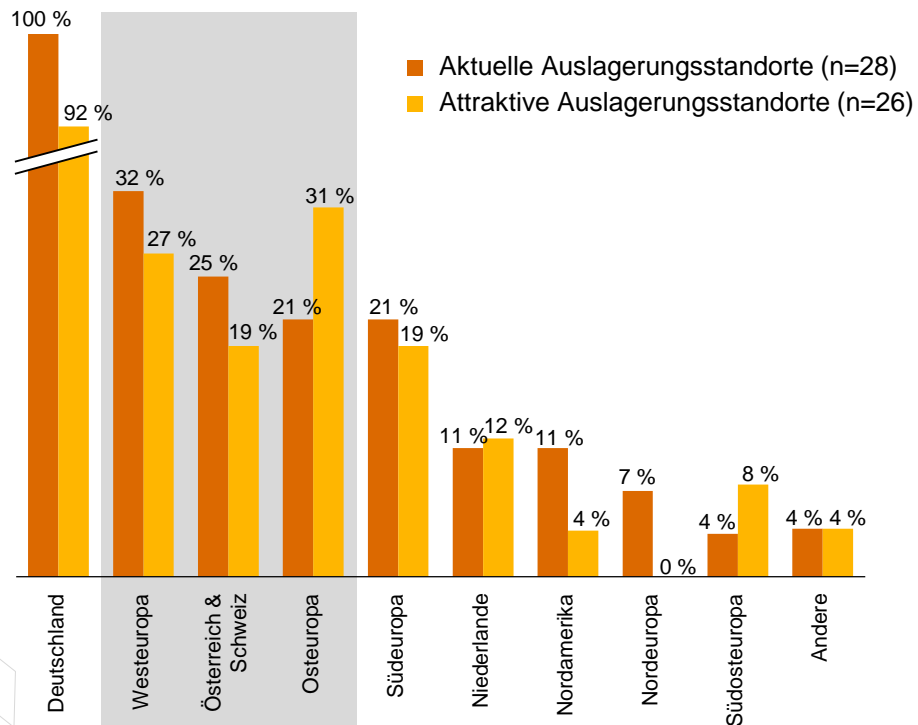
Dienstleistern im deutschen Markt stehen also rosige Zeiten bevor, sollten sie den Bedarf der Banken richtig einschätzen und passgenaue Lösungen anbieten können.



# Es gibt einen erkennbaren Trend von West- nach Osteuropa sowie von Offshore zu Nearshore.

An welchen Standorten sind Ihre Dienstleister angesiedelt?

Banken (n=26-28)



**Osteuropäische Länder werden attraktiver.**

Zwar liegt Westeuropa (Belgien, Luxemburg, Frankreich, UK, Irland) bei bestehenden Auslagerungen aktuell auf Platz zwei. Doch steigende Lohnkosten, insbesondere für hochqualifiziertes Personal, relativieren den betriebswirtschaftlichen Nutzen der Auslagerung. Das führt u. a. zu einem deutlichen Attraktivitätsgewinn osteuropäischer Länder (Polen, Tschechische Republik, Slowakei). Diese werden den zweitbeliebtesten Auslagerungsstandort Westeuropa bald ablösen.

Das noch relativ geringe Lohnkostenniveau bei ungleich deutlicher Verbesserung des Bildungsniveaus ermöglichen einen wirtschaftlichen Nutzen bei gleichbleibend hoher Qualität. Auch Südosteuropa wird zunehmend an Attraktivität gewinnen. Politische Unsicherheiten bremsen jedoch ein schnelles Wachstum.

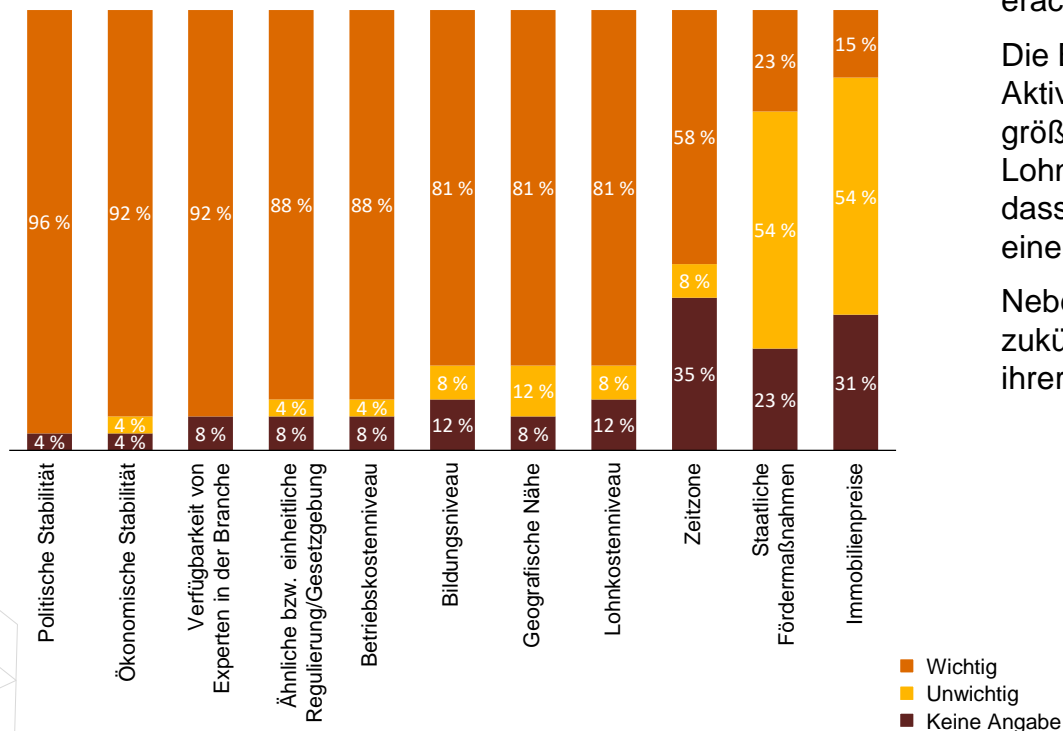
**Von Offshore zu Nearshore.**

Erstaunlicherweise schätzt keine der teilnehmenden Banken Asien als attraktiven Standort für zukünftige Auslagerungsaktivitäten ein. Obwohl hier die größte Lohnkosten-Arbitrage zu erzielen wäre, präferieren die befragten Banken Nearshore-Märkte innerhalb Europas. Auch Nordamerika verliert an Attraktivität. Standorte in und um Deutschland werden die präferierten Standorte für Auslagerungen in der Finanzbranche sein und die lokalen Dienstleistungsmärkte weiter beflügeln.

# Stabilität ist wichtigstes Kriterium bei der Standortauswahl.

Wie wichtig sind die folgenden Faktoren bei der Standortauswahl Ihrer Auslagerungen?

Banken (n=26)



## Politische und ökonomische Stabilität sind entscheidend.

Bei der Standortauswahl für Auslagerungen sehen 96 % der teilnehmenden Banken die politische Stabilität eines Landes als wichtiges oder zumindest teilweise wichtiges Kriterium an. Ein ähnlich hoher Anteil der Befragten (92 %) erachtet zudem ökonomische Stabilität als entscheidenden Standortfaktor.

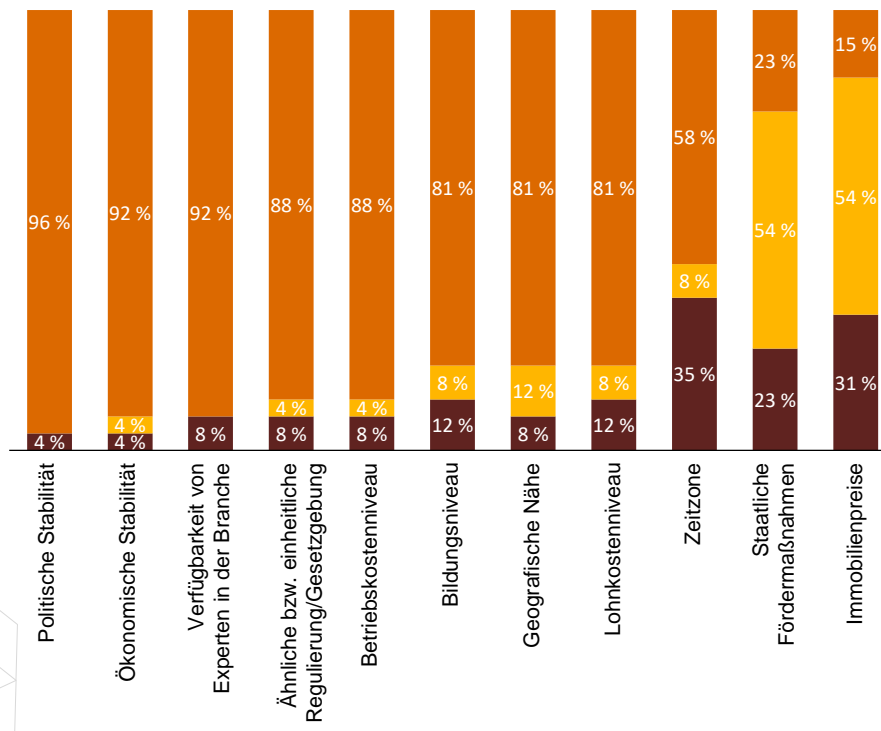
Die Bewertung dieser Kriterien kann unter Umständen dazu führen, dass Aktivitäten nicht in ein Land ausgelagert werden, das auf den ersten Blick den größten wirtschaftlichen Nutzen verspricht. Obwohl Betriebs- und Lohnkostenniveau weiterhin eine entscheidende Rolle spielen, wird deutlich, dass die reine Lohnkosten-Arbitrage nicht mehr der entscheidende Faktor für eine Standortwahl ist.

Neben der rein quantitativen Betrachtung des Business Cases werden Banken zukünftig je nach Auslagerungsvorhaben immer auch qualitative Aspekte in ihrer Standortwahl berücksichtigen.

# Qualitative Faktoren rücken in den Vordergrund bei der Standortwahl.

Wie wichtig sind die folgenden Faktoren bei der Standortauswahl Ihrer Auslagerungen?

Banken (n=26)



**Gefordert sind Expertenwissen und einheitliche Regulierung.**

Mit wachsendem Bedarf, wissensintensive Prozesse auszulagern, steigt auch die Wichtigkeit spezialisierten Wissens am Auslagerungsstandort (92%). Unter diesem Aspekt wird das Bildungsniveau eine immer wichtigere Rolle spielen (aktuell 81%). Zudem hat die Auslagerung komplexerer, strategisch wichtiger Prozesse Einfluss auf die Auslagerungssteuerung, welche diese intensiver überwachen muss. Ähnlichkeit bzw. Einheitlichkeit der Regulierung am Auslagerungsstandort (88%) ist darum ebenfalls ein wesentlicher Faktor.

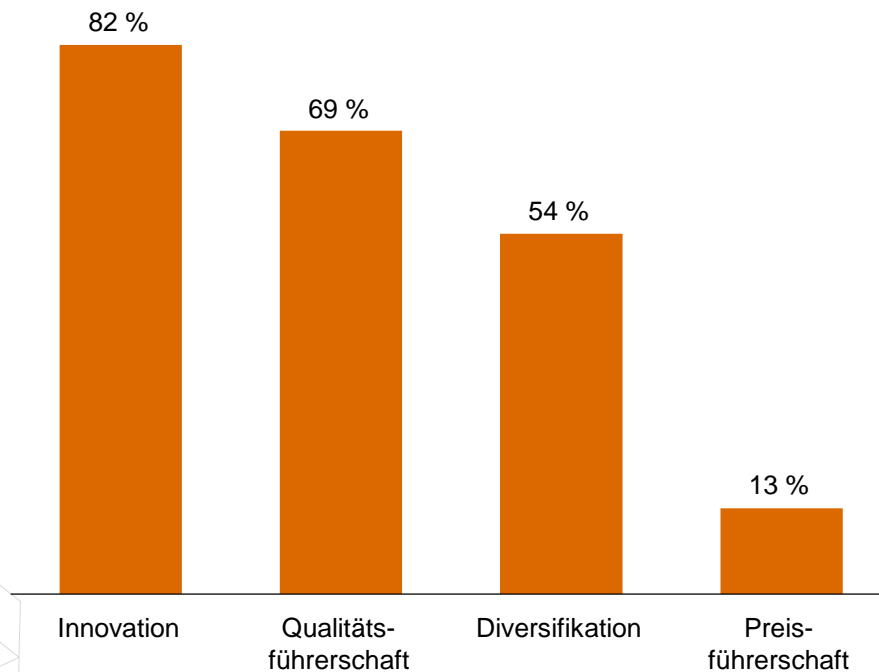
**Staatliche Fördermaßnahmen und Immobilienpreise kaum wichtig.**

Ein Großteil der befragten Banken sehen staatliche Fördermaßnahmen oder Immobilienpreise (je 54%) am Auslagerungsstandort als unwichtig an. Bei externen Dienstleistern sind diese Faktoren oft bereits in den Preiskalkulation (Betriebskosten) berücksichtigt, ohne dass der Kunde dies wahrnimmt. Ein Fünftel der befragten Banken hält diese Kriterien zumindest für teilweise wichtig. Insbesondere bei der Einrichtung eines eignen Shared Service Centers sollte auf diese Faktoren geachtet werden.

# Auch Dienstleister werden zukünftig von dem Trend betroffen sein.

**Welche Strategie verfolgen Sie, um langfristig zu wachsen und Ihre aktuelle Position im Markt zu sichern oder auszubauen?**

**Dienstleister (n=39)**



**Dienstleister richten ihre Strategie entsprechend aus.**

Um die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen und innovativen Services besser bedienen zu können, richten die Dienstleister ihre Geschäftsstrategie entsprechend aus. Während lediglich 13 % der Dienstleister die Preisführerschaft für einen ihrer Services anstreben, baut die Mehrheit der Befragten auf Innovation (82 %) und Qualität (69 %).

Die Dienstleister stellen sich somit auf einen noch stärkeren Shift von Kostenzielen zu Qualitätszielen ein. Insbesondere die notwendige Auslagerung komplexer oder steuernder Prozesse erfordert eine besondere Qualität in der Leistungserbringung. Ebenso ist hier Innovationskraft der Dienstleister gefragt. Denn die geringe Skalierbarkeit solcher Prozesse erschwert oft die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen, könnte jedoch zu einem Alleinstellungsmerkmal werden.

Der Standort als Kostenfaktor wird zunehmend unwichtiger für Banken. Insbesondere ausländische Dienstleister im Offshore-Markt, die Finanzinstitute bisher primär auf Basis der Lohn-Arbitrage Kunden gewonnen haben, sollten sich auf weitere Kundenverluste zugunsten der Nearshore-Anbieter einstellen.



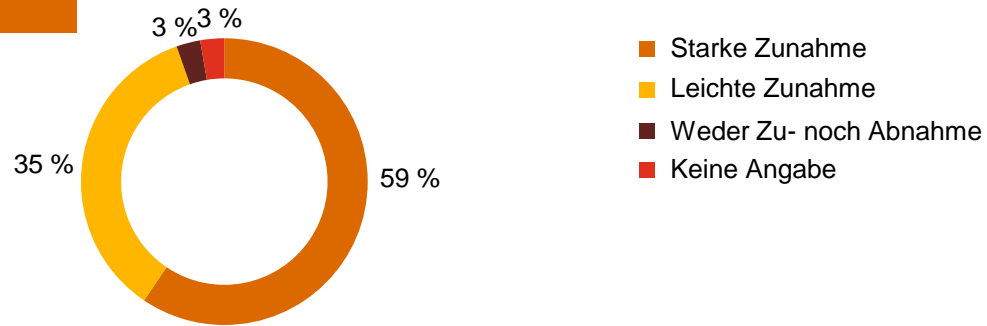
# *Mehr Markteintritte durch FinTechs*



# FinTechs sind aus dem Bankenmarkt nicht mehr wegzudenken.

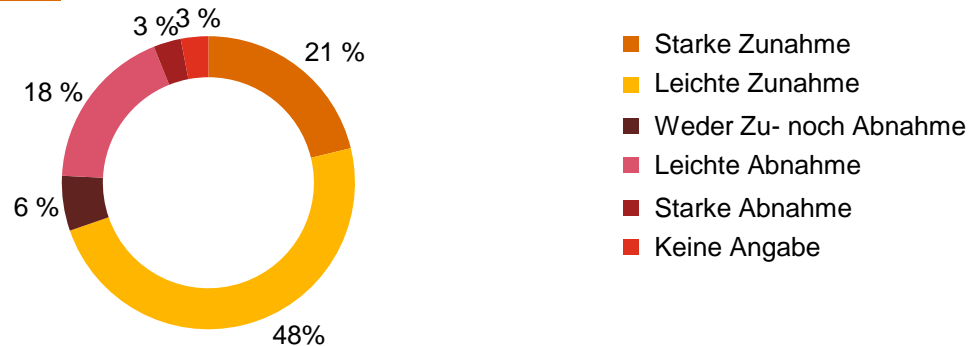
Wie schätzen Sie das Wachstum des Marktanteils ein?

FinTech (n=37)



Wie wird sich die Anzahl der am Markt aktiven FinTechs in den nächsten ein bis zwei Jahren voraussichtlich entwickeln?

FinTech (n=33)



**Der FinTech-Markt wächst, Dienstleistungen werden ausgereifter.**

FinTechs werden künftig eine wichtigere Rolle als Dienstleistungspartner für Banken spielen. 94 % aller befragten FinTechs rechnen mit einem Wachstum des FinTech-Marktanteils. Zudem prognostiziert die Mehrheit (69 %) eine weitere Zunahme der aktiv am Markt teilnehmenden FinTechs.

Jedes fünfte der befragten FinTechs (21 %) geht hingegen von einer sinkenden Anzahl in den nächsten ein bis zwei Jahren aus: FinTechs mit einem robusten Geschäftsmodell werden sich gegenüber Wettbewerbern durchsetzen und eine Konsolidierung von Marktteilnehmern im gleichen Segment hervorrufen.

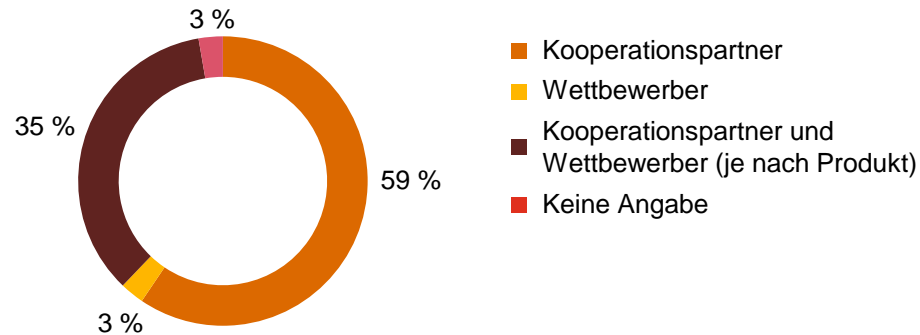
Insgesamt wird sich die Konkurrenzsituation jedoch verschärfen und zu einer kontinuierlichen Verbesserung sowie Qualitätssteigerung der FinTech-Dienstleistungen führen. Das wiederum kommt auch potenziellen Kooperationspartnern zugute.



# Kooperationen mit Finanzinstituten werden für FinTechs wichtiger.

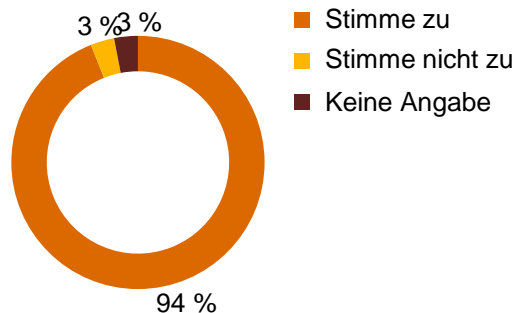
**FinTech: Welche Bedeutung haben Finanz- und Kreditinstitute überwiegend für ihr Unternehmen?**

**FinTech (n=37)**



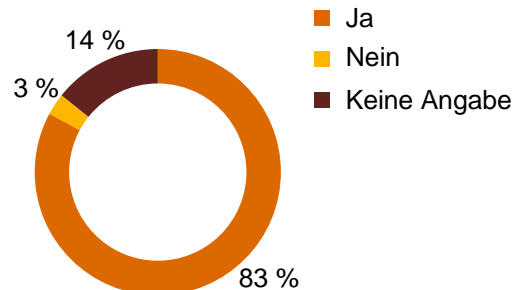
**Finanz- und Kreditinstitute werden in den nächsten ein bis zwei Jahren mehr mit FinTechs kooperieren.**

**FinTech (n=33)**



**Streben Sie in den nächsten ein bis zwei Jahren Kooperationen mit (weiteren) Finanz- und Kreditinstituten an?**

**FinTech (n=35)**



**Banken werden von FinTechs primär als Kooperationspartner gesehen.**

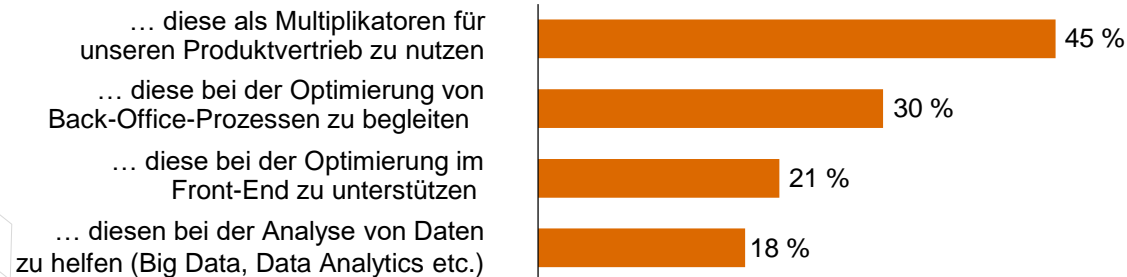
FinTechs sehen Banken mehrheitlich als Kooperationspartner (94 %), wobei ein Teil der FinTech-Produkte in Konkurrenz zu Bankprodukten steht. Das ist besonders im Kundengeschäft der Fall, in dem FinTechs Bankprodukte durch moderne Varianten substituieren.

Dennoch gehen ebenso 94 % der befragten FinTechs davon aus, dass Banken in den nächsten Jahren verstärkt mit ihnen kooperieren werden. 83 % der befragten FinTechs streben zudem in den nächsten ein bis zwei Jahren Erst- oder weitere Kooperationen mit Banken an.

# FinTechs haben die Vorteile einer Kooperation mit etablierten Finanzinstituten erkannt.

**FinTech: Unser Unternehmen kooperiert mit Finanz- und Kreditinstituten, um ...**

**FinTech (n=33)**



**FinTechs haben konkrete Kooperationsgründe.**

Der größte Motivator für eine Kooperation liegt in der Multiplikatorfunktion der Bank für den Produktvertrieb (Produkte und Services im Kundengeschäft, 45 %).

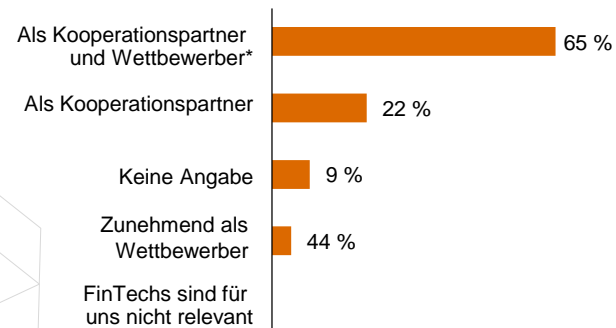
Der zweite Kooperationsgrund zeigt, dass FinTechs Banken zunehmend als Kunden sehen und mit B2B-Lösungen die Wertschöpfungskette der Banken optimieren wollen (30 %).

Immerhin ein Fünftel der FinTechs kooperiert zudem mit Banken, um diese in der Optimierung ihres Front-Ends zu unterstützen.

# Banken wollen zukünftig vermehrt mit FinTechs kooperieren.

## Welche Bedeutung haben FinTechs für Ihr Institut?

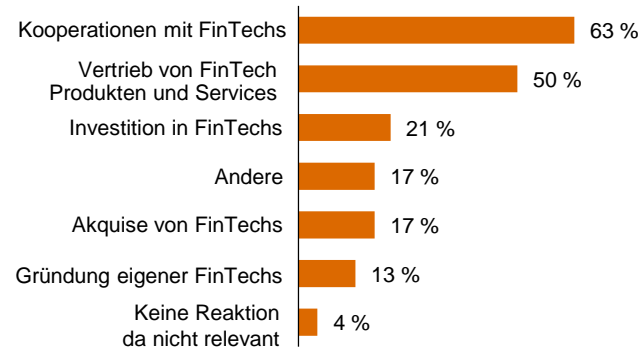
### Banken (n=23)



\*je nach Produkt/Dienstleistung

## Wie reagiert Ihr Unternehmen heute und in den nächsten ein bis zwei Jahren auf FinTechs?

### Banken (n=24)



## Das Bankenökosystem befindet sich in einer grundlegenden Transformation.

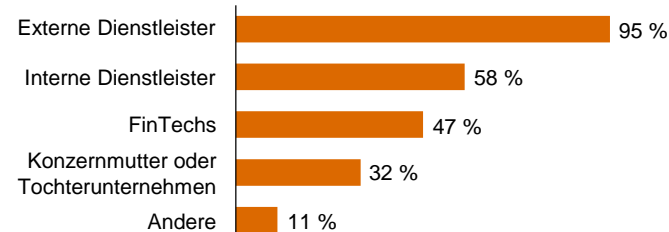
Neue FinTechs treten regelmäßig in den Markt, während traditionelle Anbieter versuchen, sich an die Realitäten von Digitalisierung, Technologie und Verbraucheranforderungen anzupassen. 87 % der Banken sehen FinTechs darum als potenzielle Kooperationspartner, 63 % streben in den nächsten ein bis zwei Jahren Erst- oder weitere Kooperationen an.

Trotz der hohen Kooperationsbereitschaft werden FinTechs von den Finanzinstituten (65 %) auch als Wettbewerber gesehen – vor allem im Kundengeschäft, in dem die Produkte beider Marktteilnehmer unmittelbar konkurrieren.

Als Dienstleister (Geschäftsbereiche außer Kundengeschäft) werden FinTechs noch nicht durchgehend von Banken wahrgenommen. Aktuell plant nur ca. die Hälfte der befragten Banken, künftige Auslagerungsvorhaben mit FinTechs umsetzen zu wollen. Externe Dienstleister belegen noch immer unangefochten den ersten Platz, wenn es um Auslagerungen geht. Sie erreichen einen Zustimmungswert von 95 %.

## Wie planen Sie, Ihre zukünftigen Auslagerungsvorhaben umzusetzen?

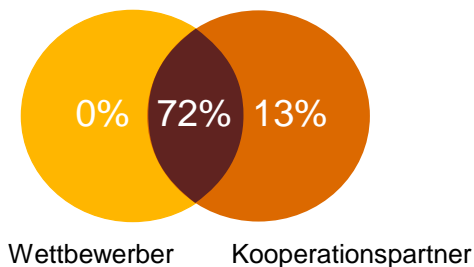
### Banken (n=19)



# Dienstleister sehen FinTechs als Partner – und als Konkurrenz.

Wie beurteilen Sie die zunehmende Präsenz von FinTechs im Finanzdienstleistungsmarkt? \*

Dienstleister (n=39)



\*Weitere Antwortmöglichkeiten: Nicht relevant: 13%, Andere: 3%

**Dienstleister sehen FinTechs ähnlich.**

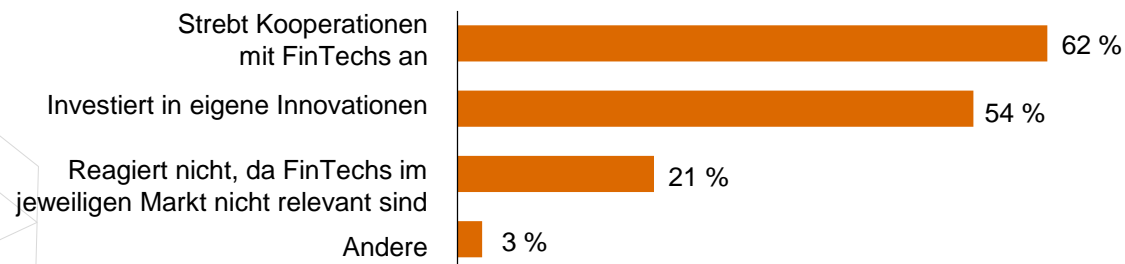
85 % der befragten Dienstleister geben an, dass FinTechs potenzielle Kooperationspartner wären – 72 % davon sehen sie zusätzlich als Wettbewerber. Es wird deutlich, dass FinTechs nicht mehr nur im Kundengeschäft als Produkt- und Servicepartner aktiv sind, sondern zunehmend Dienstleistungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette anbieten.

Über die Hälfte (62 %) der befragten Dienstleister strebt vor diesem Hintergrund in den nächsten ein bis zwei Jahren Kooperationen mit FinTechs an. Diese dienen vor allem dazu, das bestehende Angebot auszubauen und zu ergänzen sowie die von den FinTechs bereitgestellten neuen Technologien zur Umsetzung strategischer Ziele auszuschöpfen.

In Zukunft wird es immer wichtiger sein, eine symbiotische Kooperation zu FinTechs aufzubauen. 54 % der befragten Dienstleister investieren zudem in eigene Innovationen. In diesem Fall kommt es darauf an, die Innovationen schnell umzusetzen, um Marktanteile nicht an Wettbewerber zu verlieren, die eine ähnliche Innovation am Markt platzieren wollen.

Wie reagiert Ihr Unternehmen auf FinTechs?

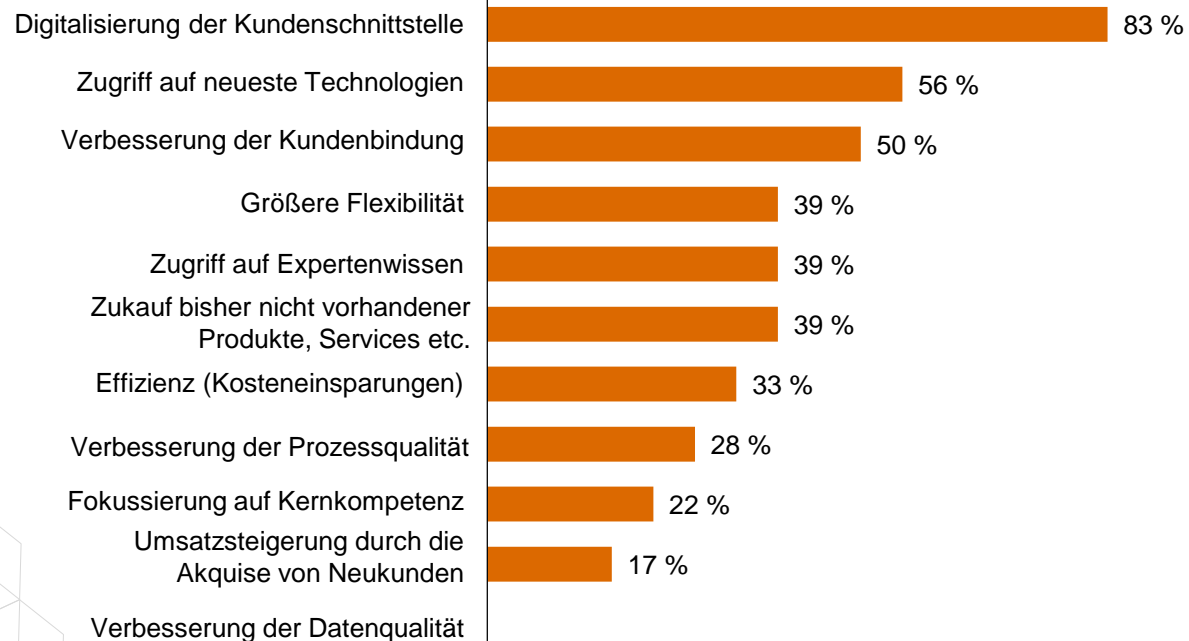
Dienstleister (n=39)



# Die Bedeutung von FinTechs als Kooperationspartner und/oder potenzieller Dienstleister wächst.

Welche strategischen Ziele sind die Haupttreiber für Kooperationen?

Banken (n=18)



**Über FinTechs sollen Optionen der Digitalisierung voll ausgeschöpft werden.**

Insbesondere die Digitalisierung der Kundenschnittstelle (Produkt- und Serviceportfolio) bewegt die Banken zur Ausgründung eigener FinTechs oder Kooperation mit passenden Anbietern (83 %). Ebenso soll so der Zugriff auf neue Technologien ermöglicht werden (56 %).

Aus Sicht der Banken ist es sinnvoll, neue Technologien außerhalb der eigenen historisch gewachsenen IT-Landschaft zu explorieren und zu entwickeln.

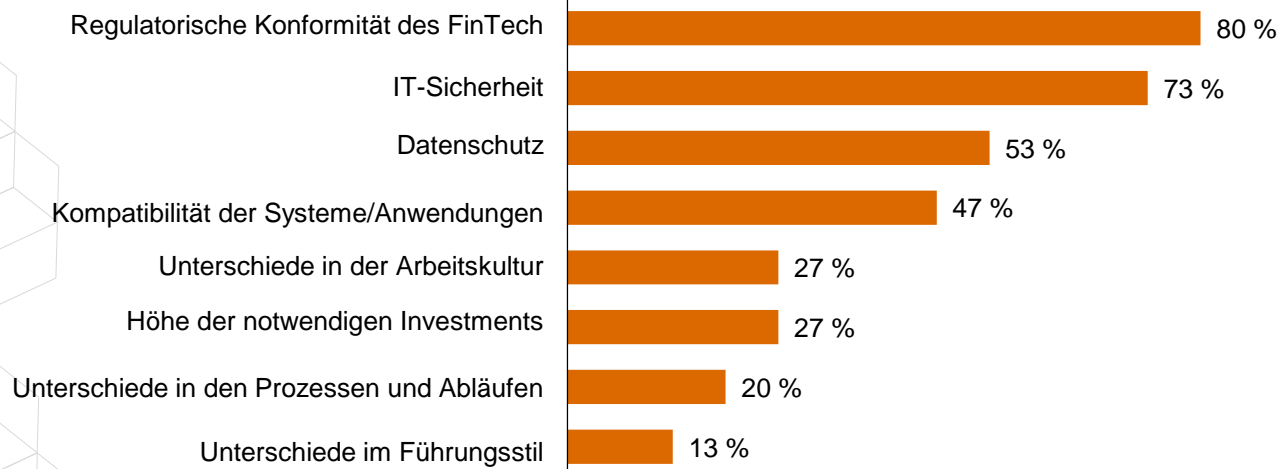
Insbesondere FinTechs ermöglichen eine agile, schnelle Softwareentwicklung. Re-Fokussierung eigener Kompetenzen oder Umsatzsteigerung erwarten Banken hingegen nur selten.

Das zeigt, dass Banken eher darauf setzen, über FinTechs neue Technologien einbinden zu können und Kundenmehrwerte zu schaffen, als Effizienz- oder Wachstumsziele zu realisieren.

# Kooperationen bergen potenziell auch Risiken.

## Worin bestehen Ihrer Meinung nach die größten Risiken einer Kooperation mit FinTechs?

Banken (n=15)



## Regulatorische Anforderungen schüren Bedenken bei Kooperationen.

Vier von fünf Banken sehen bei der Zusammenarbeit mit FinTechs auch Risiken. Das gilt vor allem für die Erfüllung regulatorischer Anforderungen.

Ebenso nimmt die Fragmentierung der IT-Landschaft innerhalb der Bank durch die Einbindung von FinTechs weiter zu. Hierdurch steigen aus Sicht der Banken die Risiken für IT-Sicherheit und regulatorische Anforderung an den Datenschutz gemäß der DSGVO. FinTechs antizipieren die Bedenken der Banken und entwickeln eine einheitliche Sicht auf Risikominimierung.

Im Gegensatz dazu wird Risiken aufgrund kultureller oder prozessualer Unterschiede wenig Bedeutung beigemessen.

FinTechs haben bezüglich Datenschutz, Kompatibilität der IT-Systeme und IT-Sicherheit ebenfalls größte Bedenken hinsichtlich einer Kooperation.

# *Ansprechpartner*



**Nina Bartholmes**  
Director

Moskauer Str. 19  
40227 Düsseldorf

T: +49 211 9815 939  
M: +49 171 8675116

[nina.bartholmes@pwc.com](mailto:nina.bartholmes@pwc.com)



**Dr. Karen Heuermann**  
Manager

Konrad-Adenauer-Ufer 11  
50668 Köln

T: +49 221 2084 177  
M: +49 175 2844214

[karen.heuermann@pwc.com](mailto:karen.heuermann@pwc.com)



**Christian Elgeti**  
Senior Consultant

Kapelle-Ufer 4  
10117 Berlin

T: +49 30 2636 1560  
M: +49 151 28398295

[christian.elgeti@pwc.com](mailto:christian.elgeti@pwc.com)



**Felix Schmidt**  
Senior Consultant

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt a. Main

T: +49 69 9585 5333  
M: +49 151 11870744

[felix.schmidt@pwc.com](mailto:felix.schmidt@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 158 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. Mehr als 10.600 engagierte Menschen an 21 Standorten.  
2,09 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft bekennt sich zu den PwC-Ethikgrundsätzen (zugänglich in deutscher Sprache über [www.pwc.de/de/ethikcode](http://www.pwc.de/de/ethikcode)) und zu den Zehn Prinzipien des UN Global Compact (zugänglich in deutscher und englischer Sprache über [www.globalcompact.de](http://www.globalcompact.de)).

© November 2018 PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten. „PwC“ bezeichnet in diesem Dokument die PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die eine Mitgliedsgesellschaft der PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) ist. Jede der Mitgliedsgesellschaften der PwCIL ist eine rechtlich selbstständige Gesellschaft.



